

plataforma
conjunta



Estudo Panorama Conjunta 2025–2026:

Oportunidades de formação e captação
de recursos para o desenvolvimento
institucional das OSCs no Brasil



FICHA TÉCNICA

REALIZAÇÃO

Plataforma Conjunta

COORDENAÇÃO

Camila Stefanelli e Iara Rolnik

SUPERVISÃO

Adriana Mariano e Erika Sanchez Saez

TEXTOS

Camila Stefanelli, Florencia Guarche Ribeiro, Iara Rolnik e Jade Alcântara Lobo

AUTORES DOS TEXTOS ASSINADOS

Ana Claudia Andreotti, Beatriz Waclawek, Cássio Aoqui, Domingos Armani, Erika Sanchez Saez, Fernando Nogueira, Gelson Henrique, Luisa Lima, Patricia Kunrath e Rodrigo Cavalcante

PROJETO GRÁFICO, GRÁFICOS E DIAGRAMAÇÃO

Amí Comunicação & Design

ANÁLISE DE DADOS

Camila Stefanelli, Daniela Carvalho, Florencia Guarche Ribeiro, Iara Rolnik e Jade Alcântara Lobo

GERAÇÃO DE DADOS

Daniela Carvalho

REVISÃO DOS TEXTOS E DADOS

Adriana Mariano e Erika Sanchez Saez

COMITÊ GESTOR

GIFE | Gustavo Bernardino e Adriana Mariano

Instituto ACP | Erika Sanchez Saez e Pamela Ribeiro

Instituto humanize | Michele Rocha

Instituto Sabin | Gabriel Cardoso

Movimento Bem Maior | Beatriz Waclawek

Apoiadores do Estudo

Agradecemos aos apoiadores deste estudo, cuja confiança e compromisso com o fortalecimento da sociedade civil organizada tornaram esta pesquisa possível. O apoio de vocês reafirma a importância de produzir conhecimento de forma colaborativa, gerar evidências e ampliar a visibilidade e a transparência das oportunidades existentes no ecossistema de apoio ao desenvolvimento institucional. Juntos, contribuímos para democratizar o acesso à informação e fortalecer as organizações da sociedade civil e todo o campo social.



Participação da União Europeia

Esta publicação foi financiada/cofinanciada pela União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do autor e não reflete necessariamente as opiniões da União Europeia.

Realização



Execução



Associação



Sumário



 Clique nos itens para navegar diretamente até as páginas.

Carta de apresentação **6**

Prefácio **7**

Introdução **10**

A plataforma Conjunta **15**

O estudo **17**

Resultados do estudo **22**

Oportunidades de formação **24**

Oportunidades de captação de recursos **33**

Vozes dos parceiros **49**

Posfácio **68**

Notas metodológicas **71**

Glossário **72**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Chegamos à terceira edição do Estudo Panorama Conjunta – Oportunidades de formação e captação de recursos para o desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil, consolidando um esforço contínuo de sistematização e análise das oportunidades voltadas ao fortalecimento institucional das organizações da sociedade civil brasileiras.

Esta edição representa um marco importante ao identificar quase 800 iniciativas de formação e captação de recursos entre janeiro e dezembro de 2025 — mais que o dobro do volume mapeado em 2024. Esse resultado – 560 oportunidades de formação e 233 oportunidades de captação de recursos – é fruto do trabalho cuidadoso da equipe responsável pela busca ativa e curadoria das iniciativas, bem como da colaboração da rede de parceiros e dos membros do Comitê Consultivo Colaborativo que compartilham conosco o compromisso de fortalecer a agenda do desenvolvimento institucional.

Outra novidade é a incorporação, em parceria com a Plataforma MROSC, de editais públicos municipais, estaduais e federais. Com isso, cerca de 23% dos recursos financeiros identificados são provenientes do poder público, ampliando nossa compreensão sobre as possibilidades de financiamento para o desenvolvimento institucional das OSCs.

Mais do que um levantamento anual, desejamos que a série se consolide como uma importante fonte de informação para OSCs, financiadores e demais atores do campo. Nesta edição, damos mais um passo ao convidar especialistas e organizações parceiras para dialogar com os dados produzidos, enriquecendo sua interpretação e conectando-os a outras evidências e reflexões sobre o fortalecimento da sociedade civil. Esse sempre foi um objetivo

do Comitê Gestor: transformar dados em conhecimento compartilhado, capaz de qualificar o debate e subsidiar melhores decisões.

Agradecemos aos doadores da Plataforma Conjunta — Instituto Sabin, Fundação FEAC, Infinis, Fundação Amaggi e Instituto Lojas Renner —, cujo apoio torna possível a existência e a continuidade da plataforma e, consequentemente, a realização deste Estudo. Agradecemos, em especial, ao Instituto ACP, ao Instituto humanize e ao Movimento Bem Maior, que, além de apoiarem a plataforma, também contribuíram diretamente para a realização do Estudo, somando-se à parceria do GIFE e ao financiamento da União Europeia, por meio do Projeto “Plataforma para Defesa e Fortalecimento das OSC”. Esses apoios foram fundamentais para ampliar o escopo da publicação e fortalecer a produção de conhecimento sobre o desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil.

Esperamos que este estudo contribua para aprofundar a compreensão sobre a oferta de oportunidades de formação e financiamento, inspire novas iniciativas de apoio às OSCs e fortaleça uma agenda cada vez mais comprometida com a sustentabilidade e o impacto da sociedade civil. Boa leitura!

Comitê Gestor da Plataforma Conjunta

GIFE| Gustavo Bernardino e Adriana Mariano

Instituto ACP| Erika Sanchez Saez e Pamela Ribeiro

Instituto humanize| Michele Rocha

Instituto Sabin| Gabriel Cardoso

Movimento Bem Maior| Beatriz Wacławek

Prefácio | Uma cartografia em movimento

Domingos Armani

Sociólogo, mestre em Ciência Política e consultor em desenvolvimento institucional de OSCs.

Terrenos desconhecidos requerem bons mapas. Bons mapas tornam-se guias relevantes para palmilhar terrenos complexos e ainda pouco conhecidos. Ótimos mapas podem ser úteis, mas nunca esgotam o terreno.

O Estudo Panorama 2025-2026 da Plataforma Conjunta é um passo enorme na direção do maior conhecimento e do compartilhamento de dados relevantes sobre o que existe de fomento ao desenvolvimento institucional (DI) das organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil. A própria criação da Plataforma foi uma iniciativa importantíssima no sentido de ampliar a infraestrutura desse ecossistema de apoio.

O esforço de sistematização e visibilização em escala nacional cria algo valioso: uma visão de conjunto que permite identificar padrões e tendências antes invisíveis no cenário das OSCs. Este conjunto de dados torna-se matéria-prima para reflexão e autopercepção do

setor, condição mesma de ser um ecossistema orgânico, perceptível e articulado.

O mapa – Panorama 2025-2026 – traz muitas boas notícias, dentre elas, destaque: uma forte ampliação das ofertas em geral, maior visibilidade das oportunidades governamentais, grande crescimento das iniciativas virtuais, crescimento das ofertas gratuitas e das ofertas nacionais, maior distribuição regional, gestão financeira e tecnologia como temas em alta na dimensão de formação, maior volume de recursos no apoio ao DI, mais apoio a movimentos sociais e negócios de impacto e crescimento significativo de temas como equidade de gênero e racial nas formações oferecidas.

O estudo não deve ser lido como um retrato definitivo, mas como uma cartografia em processo. Seu maior valor talvez não esteja apenas nas respostas que oferece, mas nas perguntas que suscita – e na capacidade de aproximar quem desenha o mapa de quem vive, cotidianamente, o terreno.

Mais do que analisar os dados em si, esta reflexão pretende chamar a atenção para alguns aspectos subjacentes desta verdadeira cartografia em movimento representada pelo estudo-panorama.

É necessário termos sempre em mente que a relação entre o que ele é capaz de captar e a realidade do apoio ao DI é dinâmica,

mutuamente influenciada e sempre em aberto. Existe, e sempre existirá, uma diferença relevante entre o que o estudo-panorama consegue identificar, nomear e catalogar e a diversidade complexa e cambiante de práticas, mais ou menos institucionalizadas, de apoio financeiro e formação em DI.

Em cartografia, todo mapa implica, necessariamente, uma redução. O estudo tem avançado muito nessas três edições, mas, ainda assim, pode conter limitações importantes, como:

- Invisibilização de iniciativas informais ou periféricas;
- Sub-representação de organizações com menor capacidade de registro ou acesso digital;
- Dificuldade de capturar qualidade, profundidade e impacto real das formações; e
- Defasagem temporal (o terreno muda mais rápido que o mapa).

Trata-se de uma verdadeira tensão dinâmica, sempre melhor equacionada à medida que se avança na permanente calibragem da sensibilidade das antenas da Plataforma, mas nunca superada, basicamente porque a realidade está em permanente movimento.



O que nos leva a refletir sobre um segundo aspecto relevante: a sistematização e proposição de um conceito de DI, com determinadas dimensões, funciona como um potente jato de luz a iluminar e identificar o que é relevante no contexto para a Plataforma, mas também projeta sombras no restante da realidade do ecossistema.

À medida que se cria a Plataforma, definindo um conceito, elegendo dimensões, priorizando certas fontes, cristalizando um determinado *modus operandi*, etc., se está construindo lentes valiosas para o mapeamento e conhecimento do ecossistema, mas, ao mesmo tempo, gerando formas de indução e influência sobre a própria realidade do terreno. Afinal, o que é categorizado e medido tende a ganhar maior visibilidade. E quem está no terreno é chamado a se identificar nas categorias oferecidas, que nem sempre são a melhor expressão da própria natureza e identidade, sobretudo em tempos que pedem decolonialidade.

Esta é uma dinâmica inescapável que deve merecer reflexão permanente. Cabe aqui uma atitude de abertura e um olhar atento para considerar que práticas relevantes no terreno possam desafiar as atuais lentes da Plataforma, servindo de vetores de sua atualização.

Um terceiro aspecto que merece reflexão é que a atual calibragem das antenas da Plataforma foca e privilegia iniciativas com considerável grau de formalidade e institucionalidade (editais, programas, cursos, etc., com expressão pública virtual). Sabe-se, porém, que existem muitas práticas de apoio ao DI fora do alcance do radar da Plataforma, dado seu limitado alcance territorial e/ou baixo grau de institucionalização. O desafio é como identificar essas práticas de forma que a curadoria da Plataforma possa tomá-las em conta no futuro. Afinal, alcance local e baixo grau de formalidade e institucionalização não deveriam ser sinônimos de menor relevância.

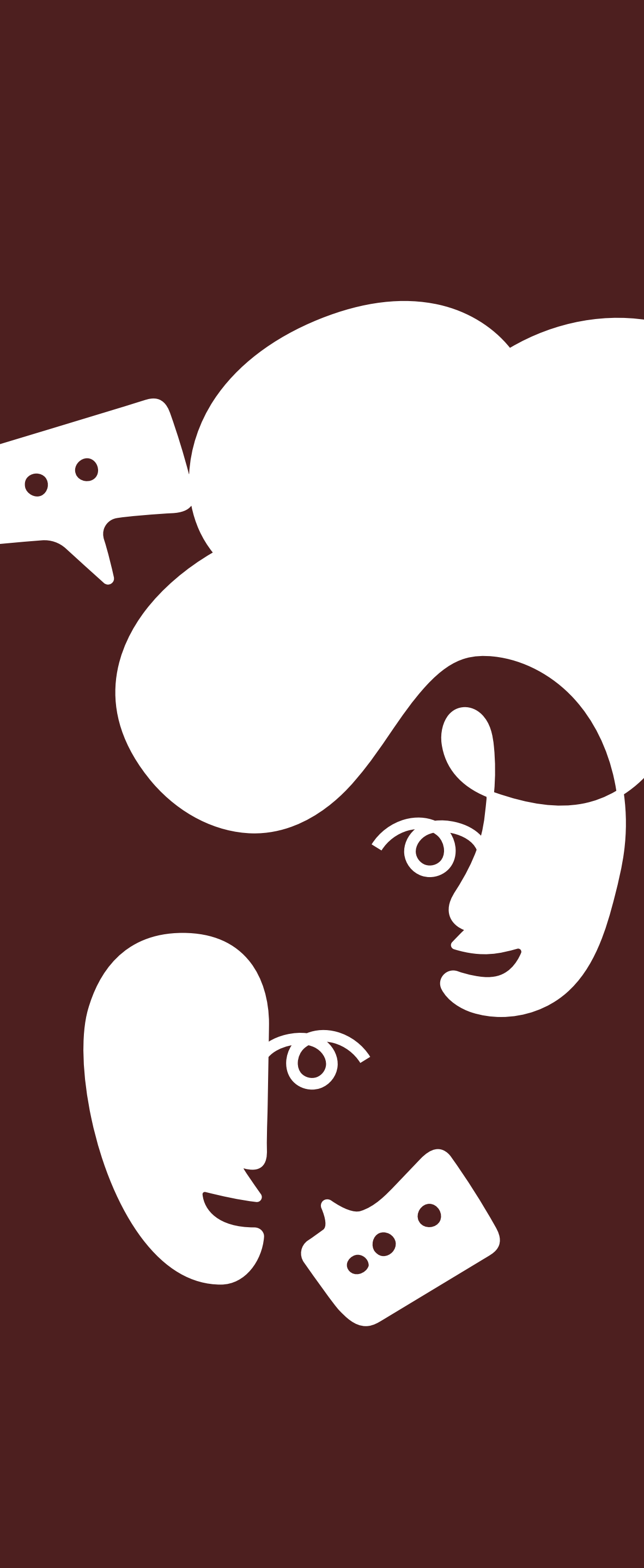
Diante disso, seria muito útil e desafiador desenhar um estudo exploratório in loco em determinados campos de atuação e/ou territórios, com o propósito de identificar dinâmicas e iniciativas relevantes de apoio ao DI, que hoje escapam ao radar da Plataforma. O resultado seria sinalizador para iniciativas futuras.

Recomenda-se prever mecanismos de escuta, validação e atualização contínua, para que o instrumento evolua com o campo, nesta cartografia sempre em movimento.



“Eu espelho. Os criadores de mapas têm que especular, pois sabem que não estão de posse de todos os dados. Estamos sempre lidando com narrativas de segunda mão, resumo de impressões. Não trabalhamos com uma ciência exata. O que fazemos é imaginar contornos litorâneos, penhascos e estuários para compensar aquilo que não conhecemos. Quantas vezes desenhamos um cabo ou uma baía sem saber em qual continente podem estar localizados? Não sabemos essas coisas porque estamos lidando, constantemente, com as observações de outros homens, pouco mais do que uma olhadela em direção à costa, do convés de um navio que passa”.

[Extrato do diário de Fra Mauro (1385-1459?), citado por James Cowan em O sonho do cartógrafo – Meditações de Fra Mauro na corte de Veneza do século XIV. Rio de Janeiro, Rocco, 1999]



INTRODUÇÃO

O Panorama Conjunta 2025-2026 traduz a missão da Plataforma de produzir e compartilhar conhecimento qualificado sobre o ecossistema de apoio ao desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil. Seu objetivo, voltado a oferecer subsídios consistentes para melhor compreender suas dinâmicas, é concretizado por meio de várias iniciativas e frentes de ação. A principal delas se dá por meio de cuidadoso trabalho de curadoria e seleção de oportunidades de formação e captação de recursos voltados a este fim, a partir da organização de informações que aparecem dispersas em diferentes fontes e formatos.

Reunindo os resultados do mapeamento realizado de janeiro a dezembro de 2025 e organizando as sínteses de informação e análise elaboradas a partir deles, este estudo é produto do amadurecimento desse esforço contínuo de monitoramento e produção de memória sobre o campo e compõe a terceira edição de sua série histórica, iniciada em 2023.

A partir dos dados ofertados, a pesquisa revela como tem operado o ecossistema de apoio institucional às organizações: quem são seus atores, de que forma operam, o que, onde, como e quanto oferecem ao campo. Trata-se da construção de um perfil singular e sempre em movimento que serve tanto às organizações que buscam apoio e procuram entender as características do setor, como para quem as apoia e está em constante revisão de suas estratégias. Também é importante para os atores que se dedicam à produção de conhecimento sobre o tema e que, ao observá-lo com mais contorno, contribuem para incidir sobre ele, buscando aprimoramentos e transformações necessárias.

Acreditamos que a elaboração desse panorama a partir dos resultados reunidos na pesquisa oferece contribuições relevantes ao setor, das quais destacamos algumas principais que serão desenvolvidas a seguir: (i) ampliar o reconhecimento da sustentabilidade política e institucional das OSCs como agenda estratégica; (ii) fortalecer e qualificar o conceito de desenvolvimento institucional; (iii) evidenciar e incidir para que o terceiro setor brasileiro seja mais transparente e (iv) revelar dados novos que ampliam o reconhecimento da diversidade e complexidade do ecossistema de apoio à sustentabilidade das OSCs.

A primeira delas é a consolidação de uma agenda em torno da sustentabilidade das organizações da sociedade civil em que o desenvolvimento institucional ocupa um lugar central. O Brasil tem uma sociedade civil forte que, por meio de sua atuação histórica em agendas fundamentais da sociedade, qualifica o debate e pressiona o Estado a responder ao seu interesse público. Ela contribui para amplificar a voz daqueles que reivindicam seus direitos e é capaz de conectar as demandas da população às políticas públicas.

Organizações da sociedade civil ativas e autônomas também têm condições de inovar na solução para as questões sociais e construir formas mais plurais e inclusivas de vida pública, mantendo a democracia viva.

No entanto, a realidade cotidiana das organizações nem sempre permite esse reconhecimento. Os caminhos percorridos pelas OSCs

para se manter ao longo do tempo são geralmente tortuosos, sobretudo pela falta de capacidade institucional e de recursos – em especial aqueles que não estão orientados diretamente e apenas à sua missão ou causa, mas às suas próprias formas de se sustentar e operar. As organizações precisam de estrutura, mas nem sempre são capazes de encontrar as formas para assegurá-la. Esse estudo busca incidir sobre essa agenda.

A segunda contribuição diz respeito ao fato de que, ao criar um léxico sobre desenvolvimento institucional, a Conjunta contribui para definir o que significa fortalecer organizações sociais. Os conceitos, sempre em disputa, moldam a forma como compreendemos a realidade e conferem maior densidade, consistência e precisão ao debate. A Conjunta também contribui ao ancorar essa definição na realidade brasileira, construindo um olhar afinado com as particularidades das organizações que aqui operam, sem reproduzir modelos ou lógicas externas.

Para a Plataforma Conjunta, o desenvolvimento institucional é uma jornada contínua, estratégica e sistêmica, que acompanha toda a trajetória da organização. Busca fortalecer a sustentabilidade, a autonomia, a resiliência e a capacidade de intervenção no longo prazo para além do aprimoramento de competências técnicas. Integra, portanto, dimensões processuais, gerenciais, políticas e culturais da vida organizacional. Em essência, e tomando como

base o estudo “Diretrizes para promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil: para organizações doadoras e captadoras de recursos”¹ (2025) do Instituto ACP, refere-se a um conjunto de processos e iniciativas que acontecem “da porta pra dentro” das organizações e são voltados a ampliar a capacidade de cumprir sua missão, alcançar seus objetivos e, assim, contribuir para a transformação da sociedade. Isso inclui processos como: planejamento, governança, gestão financeira, captação de recursos, comunicação, gestão e desenvolvimento de pessoas, diversidade e inclusão, autocuidado, gestão jurídica, tecnologia, monitoramento e avaliação.

A terceira força desse estudo é que se trata, fundamentalmente, de uma pesquisa sobre acesso: ao mostrar aquilo que está disponível, a Conjunta observa o campo na perspectiva de quem o acessa, o que é central e inédito, já que poucas pesquisas desse tipo partem desse olhar. Ainda que não seja uma pesquisa propriamente dedicada à análise da perspectiva das organizações da sociedade civil, ela permite compreender o olhar de quem busca oportunidades de desenvolvimento institucional.

1 INSTITUTO ACP. Diretrizes para promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil: para organizações doadoras e captadoras de recursos. São Paulo: Instituto ACP, 2025. Disponível em: www.institutoacp.org.br. Acesso em: 16 maio 2026.

Entendemos que essa é uma forma importante de ler os resultados organizados aqui. Considerando que, se parte do que é feito e oferecido não está suficientemente aparente ou acessível para as organizações e ao público geral, é necessário discutir a democratização no acesso a recursos e conhecimento voltado ao DI, evidenciando as próprias limitações de circulação de informações e de transparência do campo.

Uma forma de dialogar sobre esse aspecto é o cruzamento² com os dados do **Censo GIFE 2024–2025**³. Assegurando os devidos cuidados metodológicos em relação aos períodos e formas de coleta das duas pesquisas, ao compararmos as informações sobre as oportunidades presentes no mapeamento da Conjunta com

2 Este cruzamento foi realizado a partir do acesso aos nomes dos respondentes do Censo GIFE 2024–2025 que declaram realizar desenvolvimento institucional e das organizações financiadoras registradas na base da Conjunta. A partir dessa comparação, constatamos que apenas 60% desses financiadores aparecem na base da Conjunta, o que nos leva à interpretação de que os outros 40% não publicizaram as formas de acesso aos seus apoios. Por se tratar de uma comparação nominal entre duas bases com critérios e escopos distintos, os resultados devem ser lidos como indicativos e não como medida definitiva de sobreposição ou ausência. É possível que algumas organizações não identificadas no cruzamento operem sob nomes distintos, por meio de fundos intermediários ou em parceria com outras entidades. Cabe ainda considerar que parte dos financiadores ausentes pode trabalhar com editais de periodicidade bienal ou plurianual (lançados em anos alternados), o que significa que suas chamadas simplesmente não estavam abertas em 2025 e, portanto, não foram captadas pelo mapeamento deste ano.

3 GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Censo GIFE 2024–2025. 12. ed. São Paulo: GIFE, dez. 2025. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2024-2025>. Acesso em: 16 maio 2026.

as declaradas pelos associados do GIFE sobre apoio financeiro ao desenvolvimento institucional, constatamos que metade das iniciativas de apoio desses financiadores não é publicizada ou aberta o suficiente, impedindo que sejam captadas por um mapeamento como este⁴. Isso é particularmente relevante quando vemos que, de acordo com o Censo, a proporção das organizações que repassam recursos a terceiros subiu de 64% para 72% e, ainda que apenas 17% desses recursos (R\$ 223 mi) sejam destinados para DI, trata-se de volume significativo de investimentos sobre os quais temos pouco acesso em detalhes sobre a origem e formas de captação.

Se essa potência também pode ser vista pelo lado da falta – já que a pesquisa não compõe um retrato universal do campo – o amadurecimento da sua curadoria e, portanto, do que pode capturar ao longo dos anos, explicita uma outra quarta potência que é revelar dados novos sobre um sistema de apoio que aparenta ser mais complexo do que o senso comum nos parece indicar. Essa edição mostra os resultados de uma seleção criteriosa que, por meio de parcerias, conseguiu ampliar a leitura do ecossistema de apoio ao DI entre as organizações brasileiras.

4 A dimensão da transparência entre associados ao GIFE é reforçada quando vemos que, de acordo com informe de 2025, apenas 50% dos seus associados participam do Painel GIFE de transparência, iniciativa voltada a discutir o acesso a informações básicas sobre as principais organizações filantrópicas do país.

No final de 2024 foram estabelecidas parcerias com o Prosas⁵ e o Observatório do Terceiro Setor⁶ permitindo que editais que tenham recursos destinados a DI já mapeados por essas plataformas fossem incorporados à base da Conjunta. Em 2025, a partir do diálogo próximo com a Plataforma MROSC⁷, a Conjunta também aprimorou sua Política de curadoria, que passou a incluir editais públicos que reconheçam a possibilidade de incluir despesas relacionadas às dimensões do desenvolvimento institucional, bem como aqueles promovidos pelo poder executivo municipal, estadual e federal. Mapear oportunidades oriundas do poder público e outros atores como fontes de fomento é importante ao considerarmos que estudos sobre sustentabilidade das OSCs brasileiras, como artigo recente de Fernando Nogueira⁸ (2026), têm apontado para a baixa participação da filantropia privada no conjunto das fontes de financiamento do setor e a importância de se reconhecer e visibilizar maior diversidade nas fontes de fomento.

5 Plataforma voltada à seleção e monitoramento de iniciativas de impacto social e gestão de parcerias.

6 Agência de conteúdo multimídia com foco nas temáticas sociais e nos direitos humanos, dando luz ao que o 3º Setor brasileiro produz de tecnologia social e ambiental.

7 Rede representativa de movimentos sociais, entidades religiosas, OSCs, institutos, fundações privadas e cooperativas da economia solidária.

8 NOGUEIRA, Fernando do Amaral. A real importância do investimento social no Brasil. GIFE, 26 mar. 2026. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/real-importancia-do-investimento-social-brasil-gife-s2a7f/>. Acesso em: 16 maio 2026.

Considerando essa perspectiva, ressaltamos que um universo maior de oportunidades amplia as reflexões que somos capazes de fazer. No entanto, a ampliação pede cautela na leitura dos dados. Isso porque o maior número de iniciativas identificadas resulta da mudança de metodologia, e o fato de termos mapeado mais oportunidades não significa, necessariamente, que tenhamos observado mais transformações no campo. Precisamos cuidar especialmente da entrada de novos atores em cena nesta edição do estudo. Tanto o poder público, que usa editais como base de chamamentos em função das regras públicas, como passar a usar o Prosas como fonte de informação (orientado justamente a organizar editais), aumentam a presença dessa modalidade de oferta, que já era predominante na plataforma como forma de seleção de projetos. Estimamos que a cooperação com essas organizações tenha ampliado em aproximadamente 55% a oferta de editais com foco em DI presente na amostra.

Buscando qualificar e ampliar o debate sobre as condições de sustentabilidade da atuação das organizações brasileiras no tempo, este ano a pesquisa apresenta um rico conjunto de textos, elaborados por gestores de organizações e especialistas em desenvolvimento institucional. Após a leitura dos resultados, apresentamos oito artigos elaborados por esses profissionais, que fazem parte do Comitê consultivo da Conjunta. Os textos de Ana Claudia Andreotti (Infinis), Beatriz Waclawek (Movimento

Bem Maior), Erika Sanchez Saez (IACP), Fernando Nogueira (ABCR), Gelson Henrique (Iniciativa PIPA), Luisa Lima (IDIS), Patricia Kunrath (GIFE) e Rodrigo Cavalcante (Instituto Phomenta) compõem, junto ao prefácio de Domingos Armani e o posfácio de Cássio Aoqui, um conjunto de perspectivas de olhar, insights e leituras sobre esse campo.

Acreditamos que a partir das análises aqui reunidas possamos observar melhor a complexidade desse ecossistema de apoio no qual diferentes agentes, formatos e iniciativas vêm compondo uma rede densa e heterogênea de suporte ao desenvolvimento institucional. E, a partir desse diagnóstico, entendemos poder oferecer um material consistente para apoiar o campo em sua capacidade de influenciar o universo do fomento e as próprias organizações, dialogar e incidir sobre políticas públicas relacionadas ao fortalecimento da sociedade civil brasileira e ampliar a sensibilização e o compromisso com a sua sustentabilidade.



A PLATAFORMA CONJUNTA

A Conjunta é uma plataforma digital de uso livre e gratuito, criada para apoiar profissionais que lideram ou atuam na gestão de OSCs no Brasil. Ela se materializa em um site, em diferentes canais nas redes sociais e em eventos online, que ampliam o alcance dos conteúdos publicados e fortalecem a troca de experiências entre organizações.

 <https://conjunta.org/>

 @plataformaconjunta

 /plataformaconjunta

 /plataforma-conjunta

 @plataformaconjunta



O site da Plataforma Conjunta está estruturado em **quatro áreas principais**, que se complementam para oferecer informações e oportunidades de forma acessível e prática:

1. Conteúdos – reúne uma variedade de materiais que apoiam a reflexão e a prática da gestão nas OSCs. Estão disponíveis artigos, podcasts, vídeos, guias práticos, modelos de documentos, estudos de caso, pesquisas e relatórios que contribuem para o fortalecimento institucional.

2. Oportunidades de formação – espaço dedicado a oportunidades de aprendizagem e capacitação. Na Conjunta, as organizações encontram cursos, oficinas, workshops, programas de aceleração, redes de profissionais, mentorias, formações modulares e webinars. Essas iniciativas são voltadas para fortalecer lideranças, aprimorar equipes e desenvolver competências institucionais, promovendo a atualização contínua e ampliando o repertório de práticas de gestão das OSCs.

3. Oportunidades de captação de recursos – área dedicada a reunir oportunidades financeiras voltadas à sustentabilidade das organizações. A Conjunta mapeia e divulga editais nacionais e internacionais, chamadas públicas e privadas, cadastros em plataformas e outras iniciativas de apoio que envolvem recursos financeiros.

4. Rede de apoio – espaço que reúne consultores, fornecedores e iniciativas voltadas ao fortalecimento do desenvolvimento institucional (DI) das organizações da sociedade civil. Nesse ambiente, são mapeadas iniciativas que oferecem notícias do setor, oportunidades de conexão com doadores e voluntários, além de plataformas de conhecimento, formação e oportunidades de vagas. Também integram a Rede de Apoio uma rede de fornecedores e consultores especializados em DI, bem como ofertas de serviços pro bono voltadas a facilitar o acesso das organizações a referências e apoios que contribuam para o seu desenvolvimento institucional.



O ESTUDO

Este estudo é realizado a partir dos dados mapeados pela equipe da Plataforma Conjunta ao longo de 2025. A análise é feita a partir dos dados de duas frentes: **oportunidades de formação** e **oportunidades de captação de recursos**, reunindo iniciativas que foram identificadas, organizadas e avaliadas a partir dos critérios definidos na Política de Curadoria da Conjunta.

As **oportunidades de formação** incluem cursos (de diversas modalidades e durações), oficinas, mentorias, graduação, pós-graduação, comunidades de aprendizagem, redes de profissionais, programas de aceleração, programas de formação, premiações, certificações, seminários e eventos. São oportunidades direcionadas a pessoas e/ou organizações, com o objetivo de capacitar e apoiar o aprimoramento do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil.

As **oportunidades de captação de recursos** abrangem editais, cartas-convite, chamamentos públicos e também cadastros em plataformas especializadas que apoiam o desenvolvimento institucional das organizações. Esses mecanismos possibilitam o repasse de recursos financeiros, fortalecendo a sustentabilidade e ampliando o impacto das iniciativas.

Todas as oportunidades publicadas pela Plataforma Conjunta são avaliadas a partir da nossa política de curadoria, documento que trataremos na sequência e que se encontra no nosso site, na parte de [Transparência](#).

A política de curadoria da Plataforma Conjunta

A política de curadoria da Plataforma Conjunta é composta por uma série de diretrizes que visam garantir a qualidade, a diversidade e a relevância dos conteúdos disponibilizados na Plataforma. Seu objetivo é orientar o processo de seleção e classificação dos materiais de conhecimento e das oportunidades de formação e captação de recursos, tendo como horizonte o fortalecimento institucional de OSCs.

As ofertas incluídas na Plataforma consideram a pluralidade de causas, territórios e níveis de maturidade das OSCs, prezando por acessibilidade, transparência e diversidade. No caso das formações, oportunidades pagas são aceitas desde que apresentem informações claras sobre os custos, assim como o oferecimento de bolsas e demais descontos. Parte fundamental desse processo é compreender que a curadoria precisa ser diversa, pois não há respostas únicas ou métodos definitivos; entretanto, incluímos aquelas que seguem boas práticas e efetivamente contribuem para o fortalecimento institucional das organizações.

No caso das **oportunidades de captação de recursos**, a curadoria deve garantir que o financiamento esteja alinhado com a promoção do desenvolvimento institucional e seja acessível ao público da Plataforma. O público-alvo são organizações da sociedade civil e movimentos sociais, abrangendo diferentes causas, regiões, necessidades e estágios de desenvolvimento, além de oportunidades voltadas a profissionais que atuam na gestão dessas organizações. Também são consideradas oportunidades de apoio a projetos, desde que contemplem dimensões do desenvolvimento institucional em sua concepção ou execução e/ ou permitam a destinação de pelo menos 20% dos recursos para esse fim, seja na forma de recursos livres ou em despesas operacionais da própria organização. Todas as ofertas devem contribuir para o fortalecimento institucional das OSCs, seguindo os princípios de acessibilidade e transparência.

Também são consideradas alinhadas ao desenvolvimento institucional (DI) as oportunidades de financiamento que, ainda que estruturadas como investimento em infraestrutura, bens permanentes ou soluções tecnológicas, promovam fortalecimento institucional e redução contínua de custos operacionais das organizações da sociedade civil. Enquadram-se nesse entendimento iniciativas como a instalação de sistemas de energia solar, a implementação de plataformas digitais e o acesso a softwares e sistemas de gestão, inclusive gratuitos ou subsidiados, desde que contribuam para a sustentabilidade, eficiência e autonomia organizacional.

Da mesma forma, são consideradas compatíveis com esta política as oportunidades – especialmente editais públicos (exceto de lei de incentivo) – que declarem conformidade com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC – Lei n. 13.019/2014) e reconheçam a possibilidade de inclusão, nos planos de trabalho e orçamentos, de despesas relacionadas às dimensões do desenvolvimento institucional, como gestão, governança, planejamento, comunicação, monitoramento e avaliação, gestão de pessoas e tecnologia, ainda que o foco principal do edital seja a execução de projetos finalísticos.

São excluídas da curadoria oportunidades de caráter comercial, político-partidário, ofensivo ou confidencial, além daquelas com informações incompletas, que não estejam adequadas à realidade do terceiro setor ou que desvalorizem os profissionais da área. Editais baseados exclusivamente em leis de incentivo ou que imponham restrições rígidas sem contemplar o fortalecimento institucional também não são considerados na amostra.

A plataforma permite que qualquer pessoa, organização ou entidade pública indique novas oportunidades, ou sugira melhorias para a política, desde que estejam alinhadas com os objetivos da Conjunta. Todas as indicações são avaliadas pela equipe da Conjunta antes de serem publicadas. Essa abordagem busca garantir que a curadoria seja participativa, transparente e alinhada às reais necessidades das OSCs.

A Plataforma Conjunta classifica as oportunidades de captação de recursos para desenvolvimento institucional em três categorias. São elas:



Captação para Desenvolvimento institucional

Compreende oportunidades de financiamento que contribuem direta ou indiretamente para o fortalecimento da estrutura e da sustentabilidade das organizações da sociedade civil. Essas oportunidades podem ser classificadas em duas categorias principais:

- **Recursos diretamente voltados ao desenvolvimento institucional (DI):** incluem editais, chamadas públicas ou apoios que, em sua publicação oficial, informam explicitamente que se destinam ao desenvolvimento institucional, fortalecimento organizacional, desenvolvimento organizacional ou termos correlatos. Essas oportunidades reconhecem a importância do investimento na estrutura, nos processos e na sustentabilidade das organizações para o alcance de sua missão.

- **Recursos com possibilidade de integrar dimensões do DI nos projetos apoiados:** englobam editais e chamadas que, mesmo sem mencionar diretamente o DI, permitem que projetos sejam desenhados com componentes institucionais relevantes.

Exemplos incluem: projetos de capacitação de equipes; iniciativas de governança e incidência política; implantação de sistemas de gestão ou comunicação; ações voltadas à sustentabilidade organizacional (como bazares, geração de receita própria); apoios com capital semente, apoio técnico ou infraestrutura; iniciativas experimentais com potencial inovador que precisam de recursos para serem testadas e validadas; projetos em fase inicial de execução que necessitam de recursos para se estruturarem e ampliarem seu impacto.



Captação para projetos com percentual para apoio institucional

Refere-se a oportunidades de financiamento voltadas prioritariamente à execução de projetos programáticos, mas que permitem

a alocação de uma parte do orçamento para despesas relacionadas ao desenvolvimento institucional da organização executora. Essas oportunidades, embora não sejam destinadas especificamente ao fortalecimento institucional, reconhecem a importância de manter a estrutura organizacional e operacional das OSCs.

Entre os principais formatos incluídos estão:

- Editais e chamadas públicas que autorizam explicitamente a utilização de um percentual do orçamento para despesas operacionais ou institucionais, como gestão administrativa, comunicação, monitoramento e avaliação, infraestrutura, entre outros.
- Oportunidades que estipulam um limite mínimo para apoio institucional, como a possibilidade de alocar ao menos 20% do valor total em custos operacionais ou administrativos.

Esse tipo de captação representa uma alternativa estratégica para fortalecer a sustentabilidade organizacional, desde que o projeto principal esteja alinhado às exigências temáticas do edital, que o percentual para despesas institucionais seja utilizado de forma planejada e transparente.



Captação de recursos flexíveis ou livres

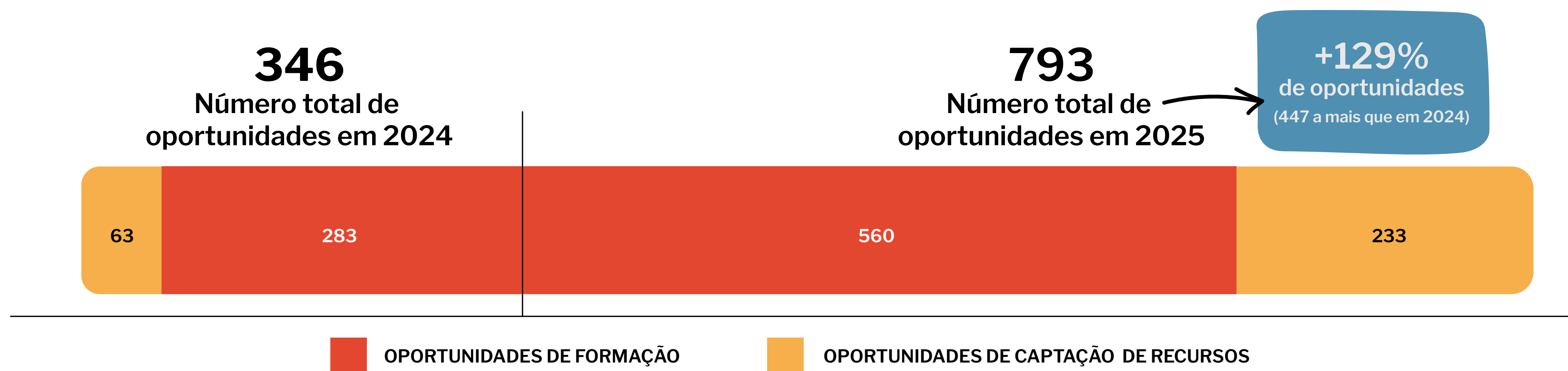
São oportunidades em que o financiador ou doador não estabelece obrigatoriedade na forma de utilização dos recursos. Trata-se de doações livres, nas quais a organização tem autonomia para decidir se aplicará

os valores em projetos específicos, no seu desenvolvimento institucional ou na cobertura de despesas operacionais. Esse tipo de apoio representa um importante reconhecimento da autonomia das organizações da sociedade civil e do seu papel estratégico na definição de prioridades, contribuindo de forma significativa para sua sustentabilidade e fortalecimento institucional de longo prazo.



Nesta edição da análise, assim como nos anos anteriores, nos concentramos em duas frentes centrais para a vida institucional das organizações: as **oportunidades de formação** e de **captação de recursos**. Esse recorte é baseado no reconhecimento de que ambas as dimensões (conhecimento e recurso) incidem diretamente sobre a capacidade de planejamento, gestão, mobilização de recursos, desenvolvimento de equipes e continuidade da atuação institucional das OSCs.

Número total de oportunidades de formação e captação de recursos 2024-2025



Os dados reunidos ao longo de 2025 identificam, no total, 793 oportunidades. Em comparação com 2024, quando haviam sido sistematizadas 346, esse volume indica um acréscimo de 447 iniciativas, resultando em um universo 129% maior. O crescimento de oportunidades foi perceptível nas duas frentes, mas é mais acentuado no caso das formações, que passaram de 283 para 560 registros, equivalentes a 70,6% da amostra geral. Ainda que seja possível observar uma perda relativa das formações nesta edição, já que em 2024 representavam 81,8% das oportunidades, é possível afirmar que o campo segue conseguindo democratizar mais o conhecimento do que a oferta

de recursos. Mesmo assim, os dados mostram que, por meio das parcerias e qualificação de sua metodologia, a Conjunta pode dar maior visibilidade às oportunidades de captação nesta edição, com um universo três vezes maior: passou de 18,2% para 29% da amostra (233 oportunidades).

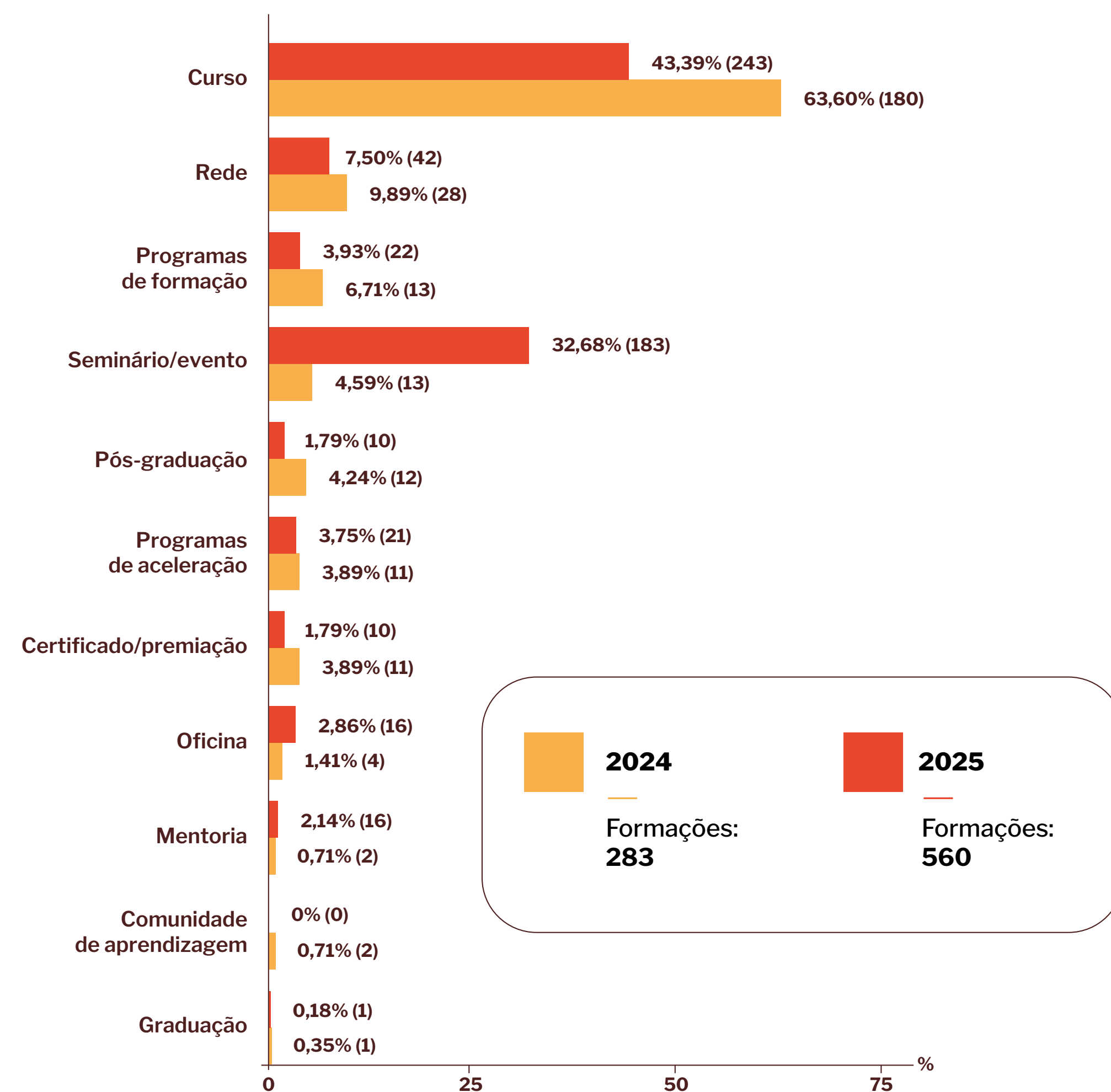
Considerando essa assimetria e a importância das duas dimensões para o desenvolvimento institucional, apresentamos a seguir as análises e descrições das dinâmicas, tendências e distribuições que atravessam as oportunidades de formação e captação de recursos mapeadas em dois blocos de análise.

Oportunidades de formação



O acesso e compartilhamento de conhecimento prático e teórico é uma das formas mais acessíveis e eficazes de fortalecer as capacidades das organizações ao longo do tempo. Informações de qualidade sobre dimensões como gestão de pessoas, governança, captação, comunicação, cuidado, entre outras, são capazes de ampliar o repertório das equipes, oferecer ferramentas para lidar com seus desafios e aprimorar os seus processos, competências e a qualidade de sua estrutura de trabalho. As formações também vão além do ambiente profissional e técnico, podendo, quando coletivas, propiciar trocas entre pares, redes de colaboração e construção coletiva de estratégias. Essa é a razão pela qual, neste estudo, e em todo o trabalho da Conjunta, a dimensão formativa e os espaços de aprendizagem são considerados elementos tão importantes quanto o acesso a recursos no desenvolvimento institucional de organizações.

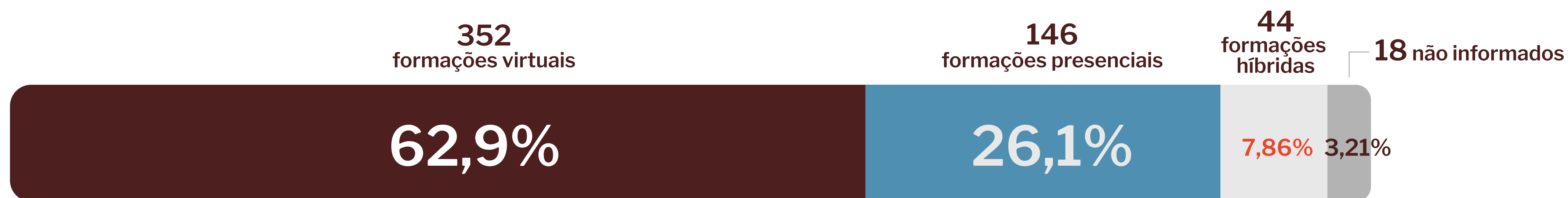
Tipos de formações oferecidas (2024–2025)



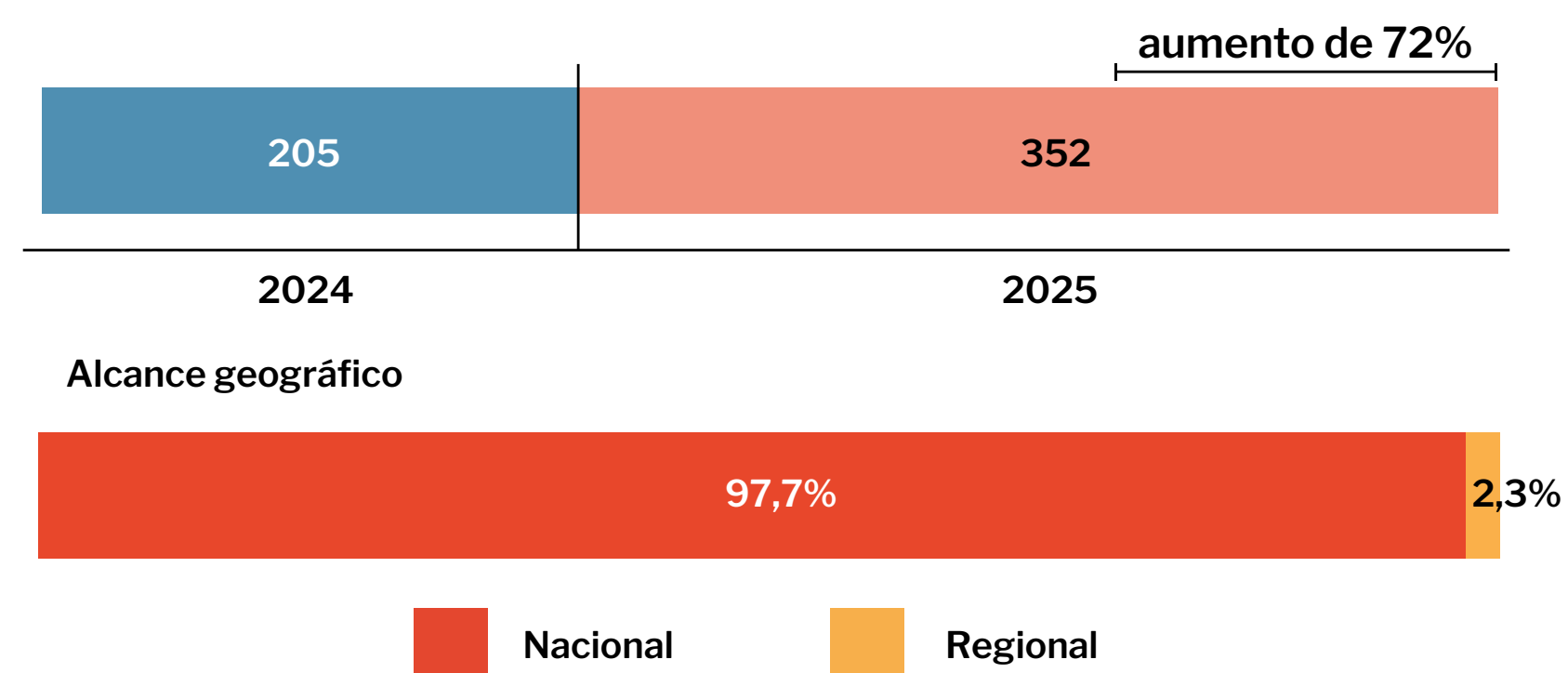
Os resultados mostram algumas dinâmicas importantes sobre o que o campo oferece nesse universo. Em relação aos tipos de formação oferecidos, vemos uma predominância de cursos (243 oportunidades), seguida por seminários e eventos (183) tendo as demais categorias presença residual na amostra. Ao compararmos com 2024, vemos que a principal transformação no perfil dos tipos de formação se refere ao crescimento de seminários e eventos que passaram de 4,5% para 32,6% do total das ofertas. Ao mesmo tempo, há a perda relativa da presença dos cursos (passando de 63% para 43% do total), quadro que se altera pouco mesmo somando a essa categoria a graduação e pós-graduação.

Considerando que eventos e seminários costumam ser experiências possivelmente de maior alcance, mas mais pontuais ou passageiras em comparação aos cursos (em geral, mais estruturados e duradouros), temos um alerta importante sobre a forma pela qual o campo entende a formação voltada ao desenvolvimento institucional que, em geral, implica profundidade e continuidade. Dado que as lacunas em relação à DI são dificilmente superadas com acesso a conhecimento rápido, é necessário também avaliar a própria duração dos cursos bem como sua metodologia. Vemos ainda que as redes de profissionais – em geral compostas por associados e que podem ser relevantes para troca de experiências entre pares – aumentaram em número absoluto (de 28 para 42), ainda que tenham perdido presença relativa na amostra (de 9,89% para 7,5%).

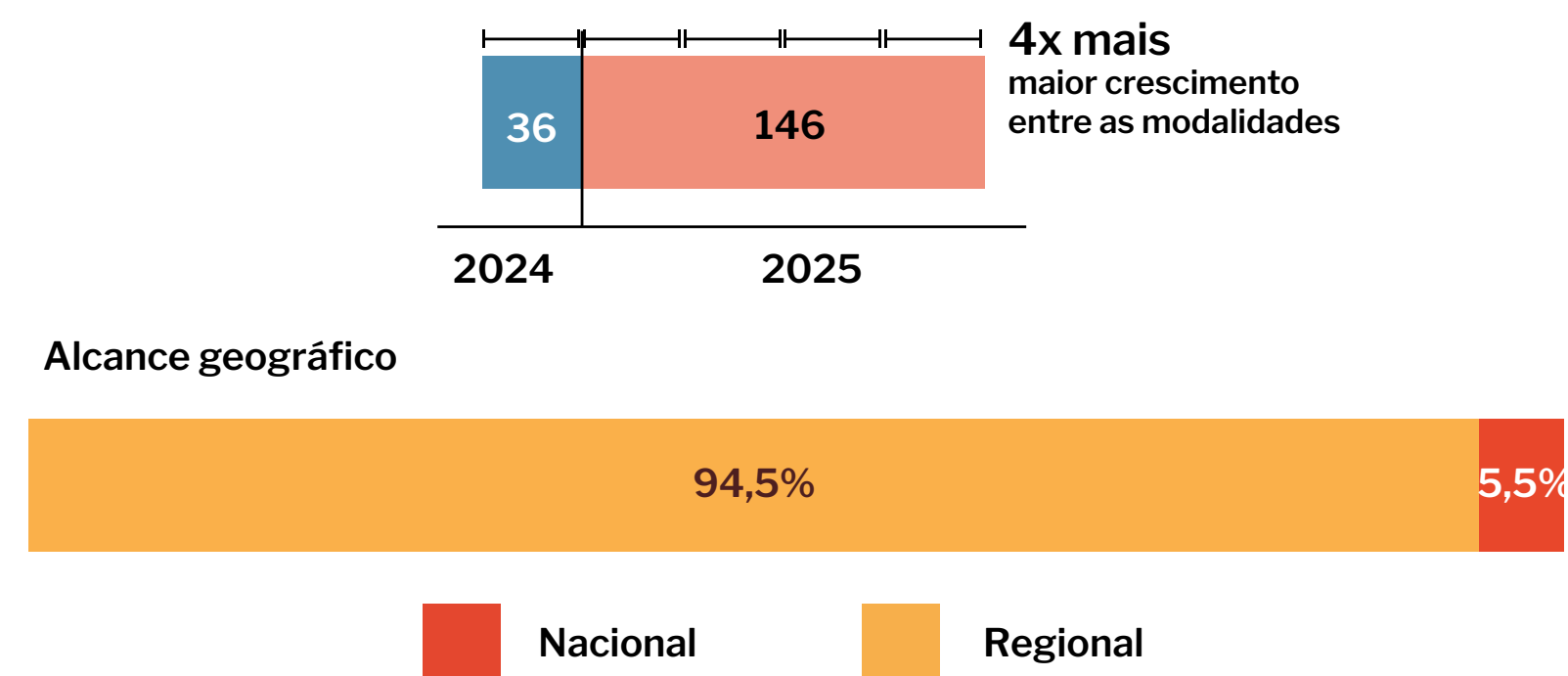
Modalidades das formações (2024–2025)



Virtual



Presencial



A profundidade das experiências de formação também pode ser observada quando analisamos a proporcionalidade entre as ofertas virtuais e presenciais. Assim como em 2024, mais da metade (62,86%) das formações foi disponibilizada online contra 26,07% presencialmente, mesmo considerando que as formações *in loco* cresceram quatro vezes em volume nesta edição, passando de 36 para 146 oportunidades.

A grande maioria das 352 formações virtuais analisadas, 97,7% (344) possui abrangência nacional, sendo as iniciativas com delimitação regional bastante pontuais. Sobre esse ponto, é necessário fazer uma ponderação. Ainda que seja possível afirmar que o ambiente virtual possa garantir, muitas vezes, maior acesso às oportunidades de formação, devemos observar a persistência de barreiras de conectividade, sobretudo em organizações locais com menor acesso à internet e a equipamentos apropriados. Assim como já foi levantado nas outras edições deste estudo, o ambiente virtual ainda não é totalmente acessível a muitos públicos. Quando observamos, por exemplo, os resultados da **Pesquisa TIC-Osfil 2026**⁹, voltada a medir a posse e o uso das

TIC entre as organizações sem fins lucrativos no Brasil, ainda que 80% do total das organizações possua acesso a Wi-fi, naquelas voltadas ao desenvolvimento e defesa de direitos, por exemplo, essa porcentagem cai para 73%. Da mesma forma, 93% das organizações usam o celular (na maioria de uso pessoal dos colaboradores) para trabalho, percentual que aumenta quando observadas as organizações de menor porte.

Em relação à questão territorial, as formações presenciais têm uma dinâmica diferente: 94,5% (138) apresentam delimitação regional e com forte concentração das iniciativas no Sudeste, onde foi ofertada a maior parte das formações (81 ou 55,5%), seguida por Nordeste e Sul, ambos com 10,3% (15) cada. A região Norte representa 9,6% (14) das ofertas, enquanto o Centro-Oeste corresponde a 8,9% (13). Esses dados mostram que, ainda que territorialmente concentradas, as formações presenciais têm se distribuído com mais equilíbrio nas demais regiões do país em relação às outras edições do estudo.

9 CETIC.BR; NIC.BR. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras: TIC Organizações Sem Fins Lucrativos 2025. São Paulo: Cetic.br|NIC.br, 2026. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/osfil/publicacoes/>. Acesso em: 16 maio 2026.

Localização das formações (2024–2025)



região	2024	2025	↑
Sudeste	44	110	2,5x
Nordeste	10	23	2,3x
Sul	7	21	3,0x
Norte	5	18	3,6x
Centro-Oeste	4	18	4,5x

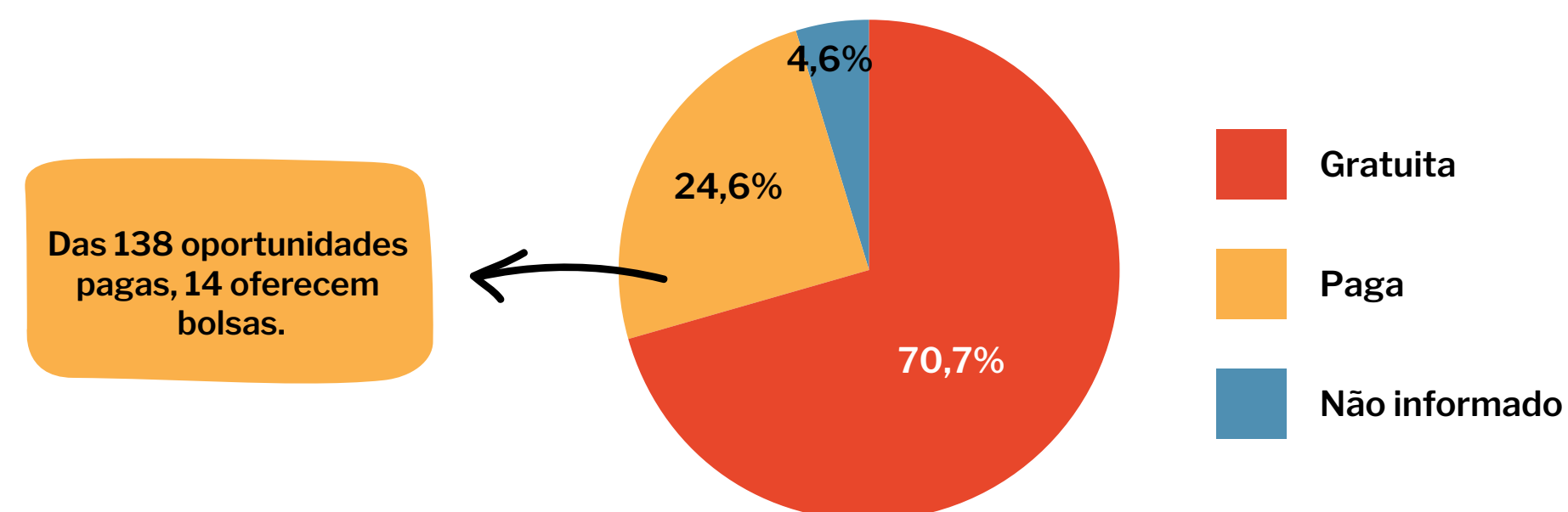
Embora 381 do total das formações abranjam todo o país, entre as ofertas com recorte regional o Sudeste concentra 110 registros, o que equivale a 57,9% desse conjunto – é quase o dobro do registrado em 2024, quando foram ofertadas 44 oportunidades nesta região. É importante, no entanto, observar que a concentração no Sudeste não tem relação apenas com o fato de que esta região abriga 42,5% das organizações da sociedade civil no Brasil (IPEA, 2026)¹⁰, mas com as desigualdades históricas que moldam as dinâmicas de acesso a recursos e informação no país. O Nordeste, por exemplo, concentra 24,4% das organizações, mas reúne apenas 9,5% dessas oportunidades.

Os dados, no entanto, revelam um crescimento relevante no Norte e no Centro-Oeste, ambas as regiões passando de cerca de 4 ou 5 registros para 18 oportunidades cada. Uma hipótese para a maior distribuição de ofertas orientadas à região Norte pode estar relacionada à mobilização em torno da COP30 – principal fórum internacional de negociação climática – cuja edição de 2025 foi realizada no Pará e deslocou para a Amazônia parte relevante do debate sobre sociedade civil e clima. Contribui para essa hipótese o fato de que houve um esforço da própria Conjunta em acompanhar e sistematizar eventos e oportunidades que circularam nesse contexto, antes e durante a Conferência.

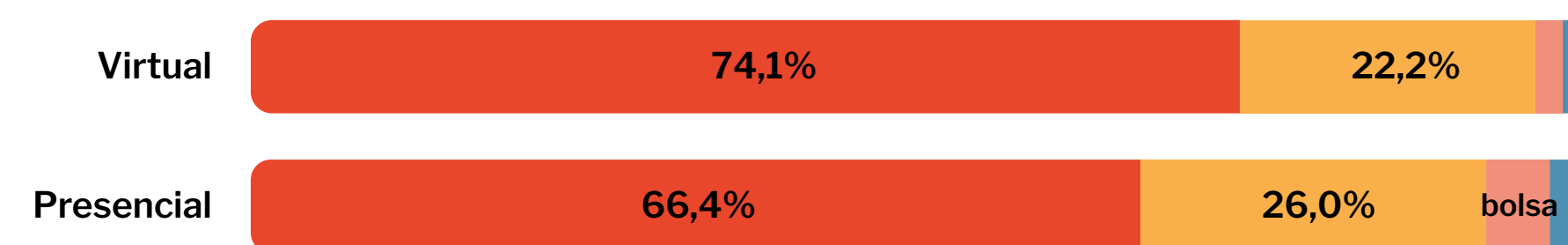
10 INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Brasília, DF: Ipea, [s.d.]. Disponível em: [Mapa das OSCs](#). Acesso em: 16 maio 2026.

Custo das formações (2024–2025)

Visão geral



Gratuidade por modalidade

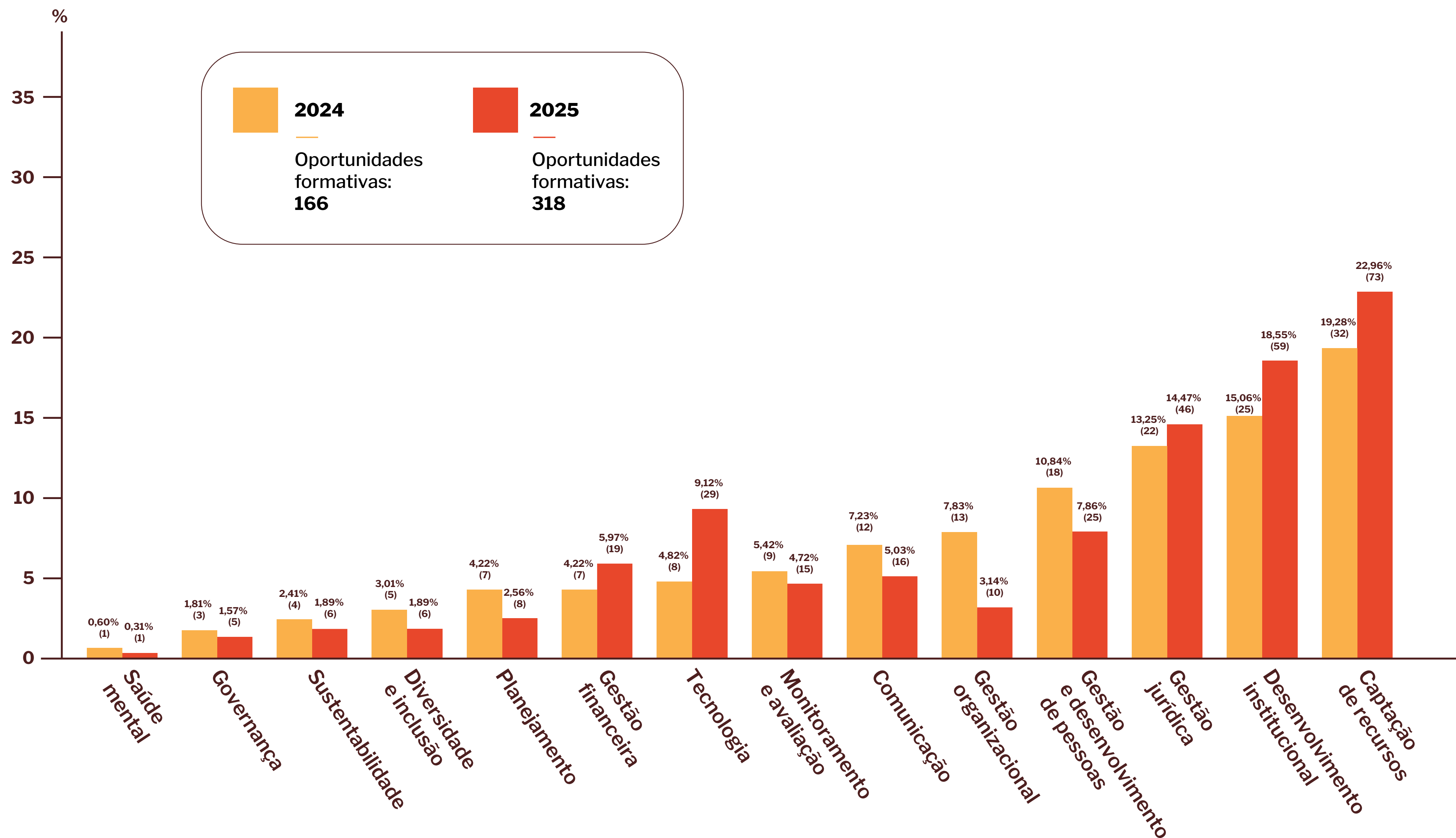


Em relação ao custo das oportunidades, vemos que a maioria (396 ou 70,7% do total) das formações mapeadas são oferecidas de maneira gratuita. Ainda que a prevalência da gratuidade seja um pouco maior entre as formações virtuais (74,1% não têm nenhum custo), ela também está presente nas ofertas presenciais – 66,4% delas não envolvem custo – o que pode, inclusive, parecer contra-narrativo. E, mesmo entre as ofertas pagas, 14 das 138 formações oferecem bolsas (10,14%) apresentando uma pequena melhora em relação a 2024. Entre as formações presenciais, a maior barreira de acesso não parece ser apenas o custo, mas a concentração territorial em regiões específicas como o Sudeste.

No entanto, o custo não deve ser desconsiderado como uma dimensão central na oferta de formação pensando na realidade concreta das organizações brasileiras. De acordo com a pesquisa “Periferias e Filantropia: as barreiras de acesso aos recursos no Brasil”¹¹ (2022), para 40,2% das organizações periféricas entrevistadas, o conhecimento é um dos aspectos mais relevantes para se obter financiamento, mas muito poucas encontram recursos para isso já que, no universo investigado, 46% das organizações operam sem recursos ou movimentaram até 5 mil reais nos últimos dois anos anteriores da pesquisa.

11 INICIATIVA PIPA; INSTITUTO NU. *Periferias e filantropia: as barreiras de acesso aos recursos no Brasil*. 2022. Disponível em: <https://www.periferiasefilantropia.org>. Acesso em: 16 maio 2026.

Principais temas abordados nas formações (2024–2025)



Nuvem de palavras – temas das formações (2025)¹²



Mas a que se voltam as formações oferecidas? Uma grande parte das oportunidades são multitemáticas, envolvendo diversas das dimensões em torno do desenvolvimento institucional, o que sugere uma visão ou abordagem mais integral sobre os elementos que o compõem. Entre as formações que têm como foco temas específicos, há uma clara prevalência em três temas: captação de recursos (22,9%), desenvolvimento institucional (18,55%) e gestão jurídica (14,47%) que, juntas, correspondem a mais da metade da amostra (56%) e ganharam em peso relativo quando se compara à última edição do estudo.

O tema que apresentou o maior crescimento relativo na comparação entre 2024 e 2025 foi a tecnologia, que passou de 4,8% em 2024 para 9,1% em 2025. O avanço do uso de ferramentas como a Inteligência Artificial e o debate que decorre em torno do seu uso, pode ajudar a explicar esse número, sobretudo ao considerarmos que, de acordo com a Pesquisa TIC-Osfil, apenas 29% das organizações sem fins lucrativos no Brasil utilizaram esse tipo de ferramenta nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa. É também relevante observar que 49% possui áreas ou departamentos de tecnologia ou informática (o que cai para 39% entre

¹² Metodologicamente, utilizamos a ferramenta Voyant Tools para elaborar uma nuvem de palavras personalizada, possibilitando a visualização gráfica dos termos com maior incidência. Acessar aqui: <https://voyant-tools.org/?corpus=6fdcf9174d5eb92fbb137c8eecefb47&panels=cirrus,reader,trends,summary,contexts>

as organizações que possuem de 1 a 9 pessoas ocupadas) e entre as organizações que possuem website (46%) 48% utilizam websites ou redes sociais (49%) como ferramenta para receber doações pela internet. Ou seja: o uso de tecnologia é cada vez mais um imperativo no cotidiano das organizações e as formações identificadas acompanham tanto esse movimento quanto as lacunas persistentes nesse campo no terceiro setor brasileiro.

Chamamos a atenção, no entanto, para temas caros ao desenvolvimento institucional que perderam espaço na amostra de ofertas monotemáticas: gestão organizacional recuou de 7,8% para 3,1%; planejamento, de 4,2% para 2,5%; gestão e desenvolvimento de pessoas, de 10,8% para 7,9%; e comunicação, de 7,2% para 5,0%. Ainda que o fato de terem recuado não significa que estejam sendo desvalorizadas, essas dimensões precisam ser olhadas com mais cuidado, assim como governança, diversidade e inclusão e saúde mental que, em ambas as edições, aparecem com baixíssima incidência relativa.

Ressaltamos a baixa representação de formações orientadas a discutir a governança que é uma dimensão básica do desenvolvimento institucional ao articular não só as maneiras pelas quais as decisões estratégicas são tomadas nas organizações, mas também sua capacidade de adaptação e renovação, a definição de valores, mediação de conflitos internos e mesmo a credibilidade e legitimidade perante seus públicos.

Disponibilidade das formações (2025)



Outro aspecto importante das formações é a disponibilidade no tempo. Corroborando a hipótese levantada sobre eventos e seminários como modalidades mais pontuais de formação, vemos que predominam as ofertas temporárias (66,25%) em detrimento das contínuas (um terço da amostra), o que reforça também a ideia de que o ecossistema de apoio voltado ao DI oferece, em boa parte, janelas mais circunscritas de oportunidades.

Oportunidades de captação de recursos



O acesso a recursos é a condição primeira que permite dar materialidade e continuidade ao processo de desenvolvimento institucional e segue sendo um dos principais desafios enfrentados pelas organizações da sociedade civil, como mostra o Panorama das ONGs: capítulo Brasil¹³ (2026), realizado pelo IDIS a partir de pesquisa conduzida entre março e junho de 2025 com 170 OSCs brasileiras. O estudo, um dos poucos a abordar as percepções

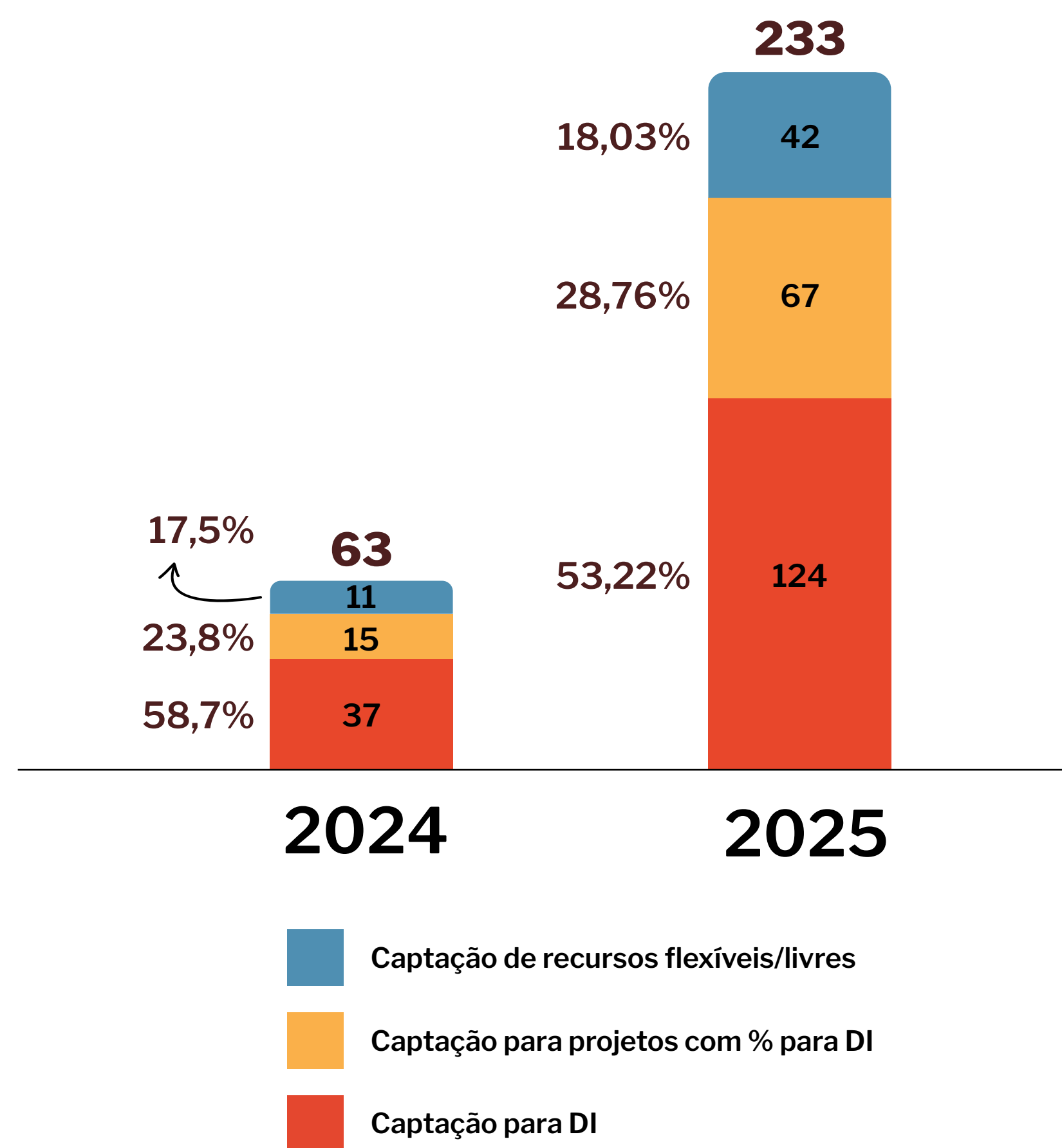
próprias da sociedade civil, mostra a sustentabilidade financeira como uma das questões mais urgentes para 66% das organizações respondentes, além de destacar os riscos ligados à dependência de recursos orientados a projetos específicos e o pouco acesso a recursos livres e flexíveis.

Em 2025, em função das parcerias e mudanças metodológicas da pesquisa, foram mapeadas 233 oportunidades de captação de recursos para DI, número bastante superior, como já foi apontado, às 63 registradas em 2024. Ressaltamos que a análise apresentada aqui tem um recorte específico voltado às oportunidades de captação de recursos disponibilizadas que estão orientadas especificamente ao desenvolvimento institucional, as oportunidades que oferecem recursos livres e flexíveis bem como aos projetos que incluem ao menos 20% dos recursos voltados ao DI. Essa seleção é, portanto, resultado de um trabalho meticuloso de triagem por parte da Conjunta que analisou 472 editais enquadrando 49,36% dentro da política de curadoria.

A análise desse conjunto maior de iniciativas amplia a visibilidade do tema e faz com que o fortalecimento institucional possa aparecer como forma de olhar para as oportunidades de financiamento. Isso é, ainda que o edital ou chamada não use a linguagem nítida de DI, há um maior esforço de se olhar para as oportunidades e identificar como ele aparece, rompendo com a lógica de considerar os apoios como meio de sustentar apenas entregas finalísticas.

13 CHARITIES AID FOUNDATION (CAF); IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL. Panorama das ONGs: capítulo Brasil. São Paulo: IDIS, 2026. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoesidis/panorama-das-ongs-capitulo-brasil/>. Acesso em: 16 maio 2026.

Foco do investimento das oportunidades oferecidas (2024–2025)

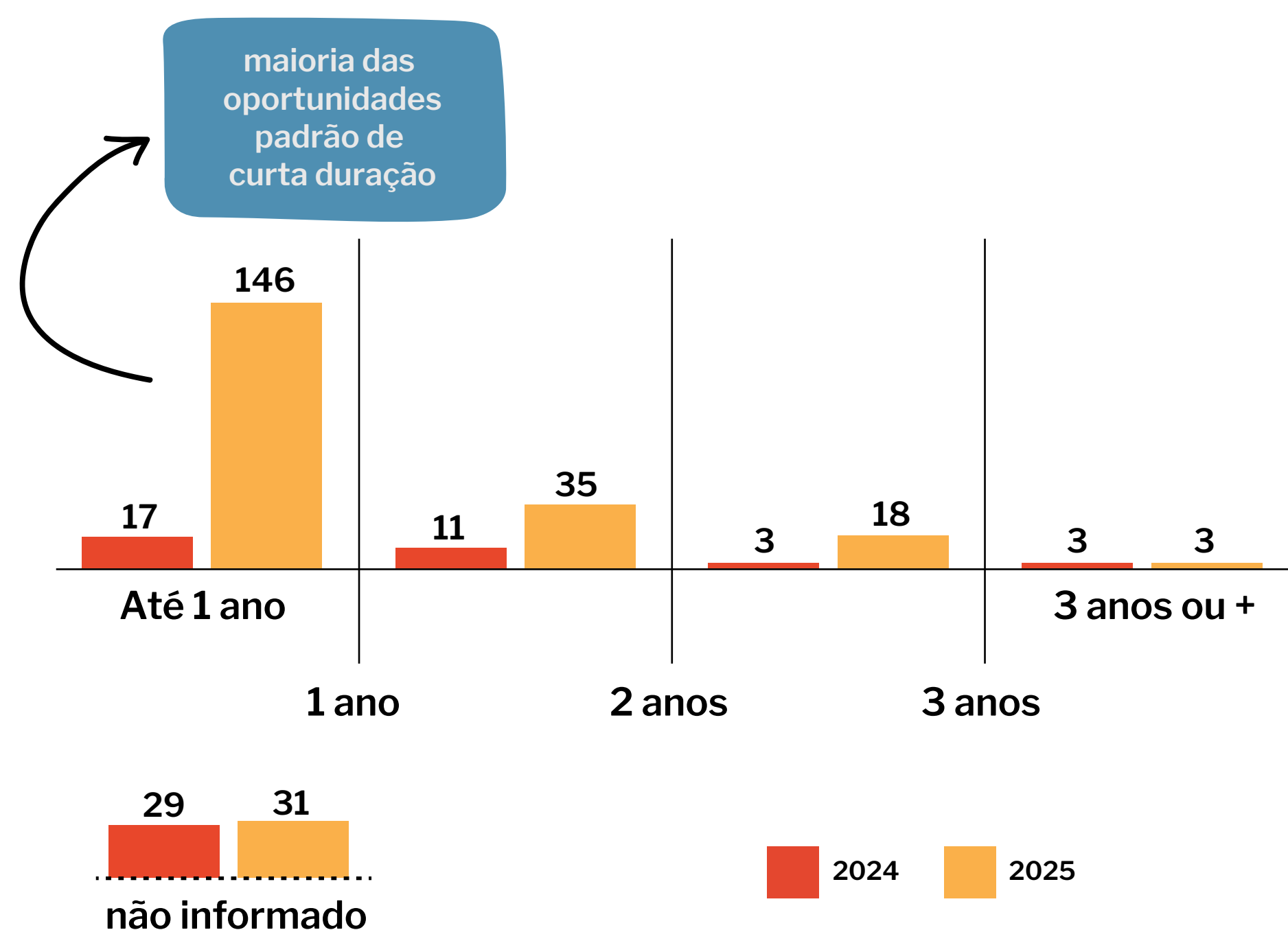


Um dado central dessa pesquisa é a informação sobre os focos de investimento das oportunidades já que é através deles que podemos também enxergar de que forma o desenvolvimento institucional aparece concretamente nas formas de financiamento. Os resultados mostram que mais da metade das oportunidades está voltada à captação para DI (124 ou 53,22%) e um número significativo se refere à captação para projetos com um percentual para desenvolvimento institucional (67 ou 28,76%). De forma minoritária estão as modalidades de captação de recursos livres ou flexíveis (42 ou 18,03%).

Esse dado é similar em termos de distribuição aos de 2024 e há apenas um aumento relativo de captação para projetos com um percentual para desenvolvimento institucional. Ele também revela uma dinâmica estrutural em que os recursos livres e flexíveis, que são mais estratégicos para o DI, já que conferem autonomia às organizações para investir em suas próprias capacidades, seguem sendo minoria.

De acordo com as Diretrizes IACP, na dinâmica do desenvolvimento institucional estão envolvidas “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; e 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”. Nos perguntamos se custos e investimentos como estes conseguem se enquadrar nessas modalidades de apoio identificadas de forma predominante no estudo.

Tempo de duração dos financiamentos nas oportunidades oferecidas (2024–2025)



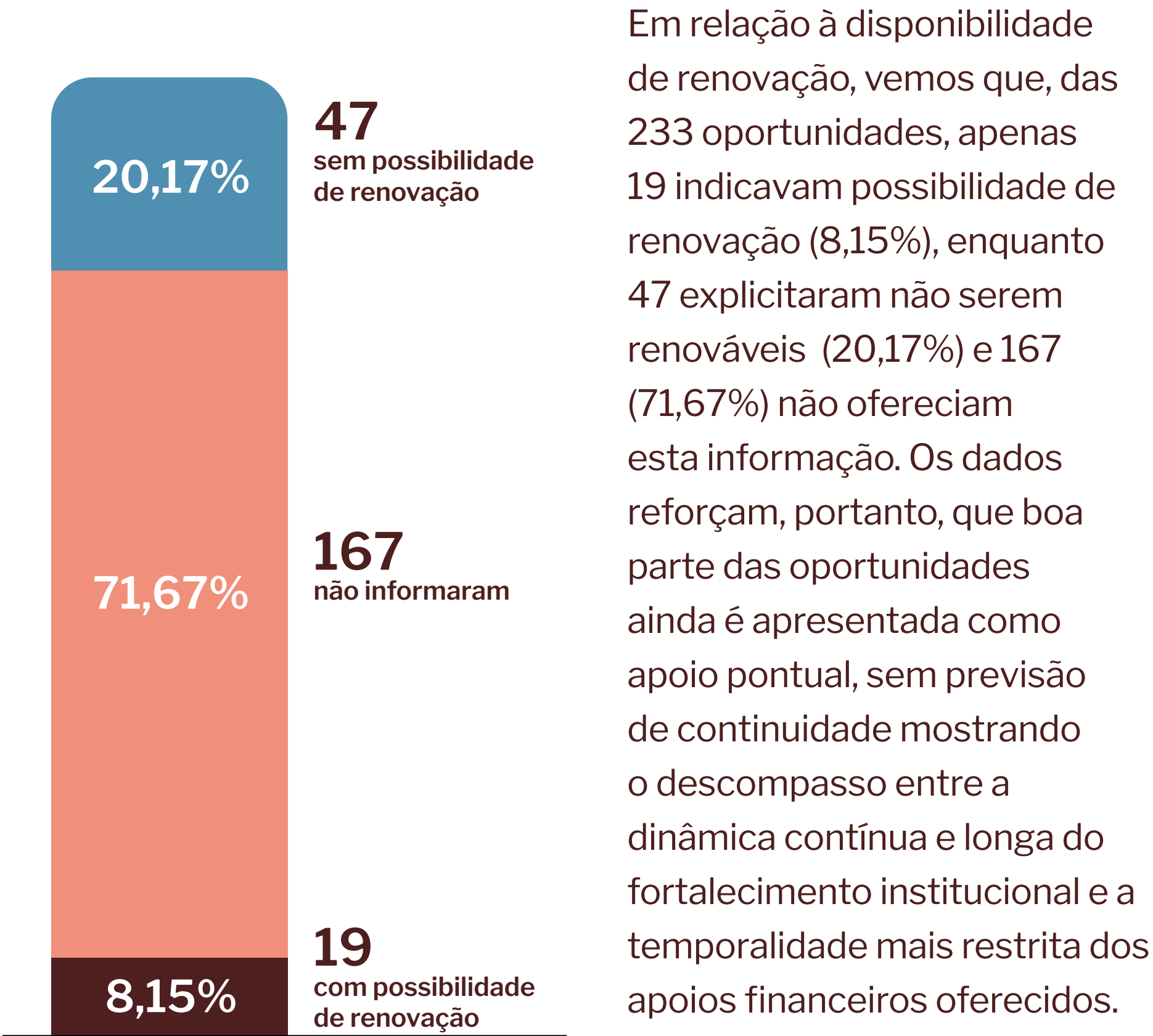
Para responder a esta questão, uma dimensão central é o tempo de apoio. 62,6% (146) das oportunidades mapeadas em 2025 declararam duração de até 1 ano, enquanto 35 (15,02%) apresentaram de 1 a 2 anos de tempo de apoio, apenas 18 indicavam apoio de 2 a 3 anos (7,73%) e só três ultrapassaram três anos (1,29%). A curta duração dos apoios – que incide de maneira particular na capacidade de planejamento das organizações e é elemento importante para estruturar processos que exigem tempo de amadurecimento (como, por exemplo, fortalecer equipe, governança e sustentabilidade) – ficou ainda mais evidente em 2025, já que, na edição anterior a proporção dos apoios de até 1 ano era menor (26,98%) e o peso relativo dos apoios acima de 3 anos maior.

Mesmo entre as 42 oportunidades de captação voltadas a oferecer recursos flexíveis ou livres, mais da metade previam duração de até 1 ano e o padrão se repete quando se observam as oportunidades voltadas diretamente ao desenvolvimento institucional: das 124 oportunidades com esse foco explícito, 81 (cerca de 65%) tinham duração de até 1 ano. Ou seja, mesmo os apoios que se supõe estarem mais alinhados à lógica do DI, seguem o padrão da duração curta.

Os dados também mostram que 31 (13%) oportunidades não declaram informação sobre a duração do apoio o que indica a baixa transparência ou ausência de padronização na comunicação, dificultando análises mais precisas.

Dois outros dados compõem o quadro de um universo de apoios mais orientado a ciclos curtos e pouca estabilidade: a renovação e o caráter temporário ou contínuo dos apoios.

Número de oportunidades que são renovadas (2024–2025)

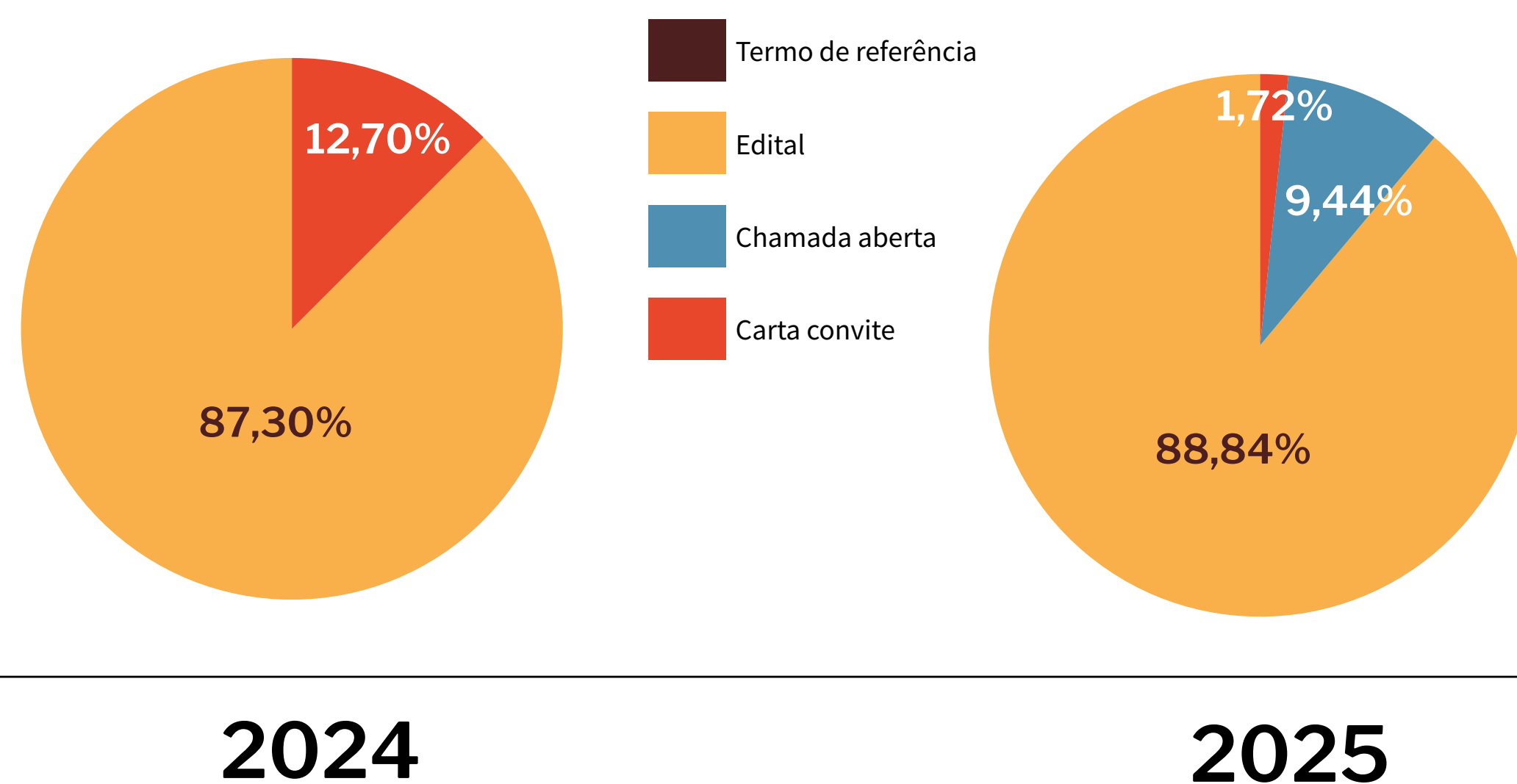


Disponibilidade das oportunidades oferecidas (2024–2025)



Essa dimensão é explicitada também pela disponibilidade das oportunidades: a grande maioria tem caráter temporário (91,4%), com uma presença reduzida das de caráter contínuo (8,6%). A predominância de editais na amostra que, por natureza, abrem e fecham em ciclos definidos, pode explicar esse padrão.

Tipo de seleção das oportunidades oferecidas (2024–2025)



predominante de seleção para todos os perfis, com exceção dos independentes que adotam como modelo de seleção um número mais expressivo de chamadas abertas (concentrando 11 das 22 iniciativas que adotam esse método).

A forte predominância de editais e chamadas abertas (independentemente dos formatos) é um ponto importante do retrato produzido por esse estudo. Do ponto de vista de metodologia, considerando que se trata de uma pesquisa sobre acesso à informação, é natural que seja captado um maior número deve ser “seja captado um maior número de oportunidades que utilizam esse método já que, usualmente, se pressupõe sua divulgação para que possam ser acessados. O perfil dos atores contemplados da amostra, como vimos, também influencia na predominância desse tipo de modalidade de seleção.

Mas editais, embora frequentemente percebidos como mecanismos mais democráticos, por estabelecerem regras claras e abertas a todos os públicos, podem, na prática, produzir efeitos de padronização sobre um campo que é diverso. Ao operar com formatos, linguagens e critérios relativamente homogêneos, também tendem a favorecer organizações com maior capacidade institucional e de elaboração de projetos, prestação de contas, gestão de documentos, maior familiaridade com esses processos e disponibilidade de tempo e recursos para responder a eles.

As seleções por edital correspondem a 89% das oportunidades (207), seguidas por chamada aberta (22 ou 9%), mantendo característica já observada em 2024¹⁴. Cruzando os modos de seleção por tipos de financiadores, vemos que os editais seguem como método

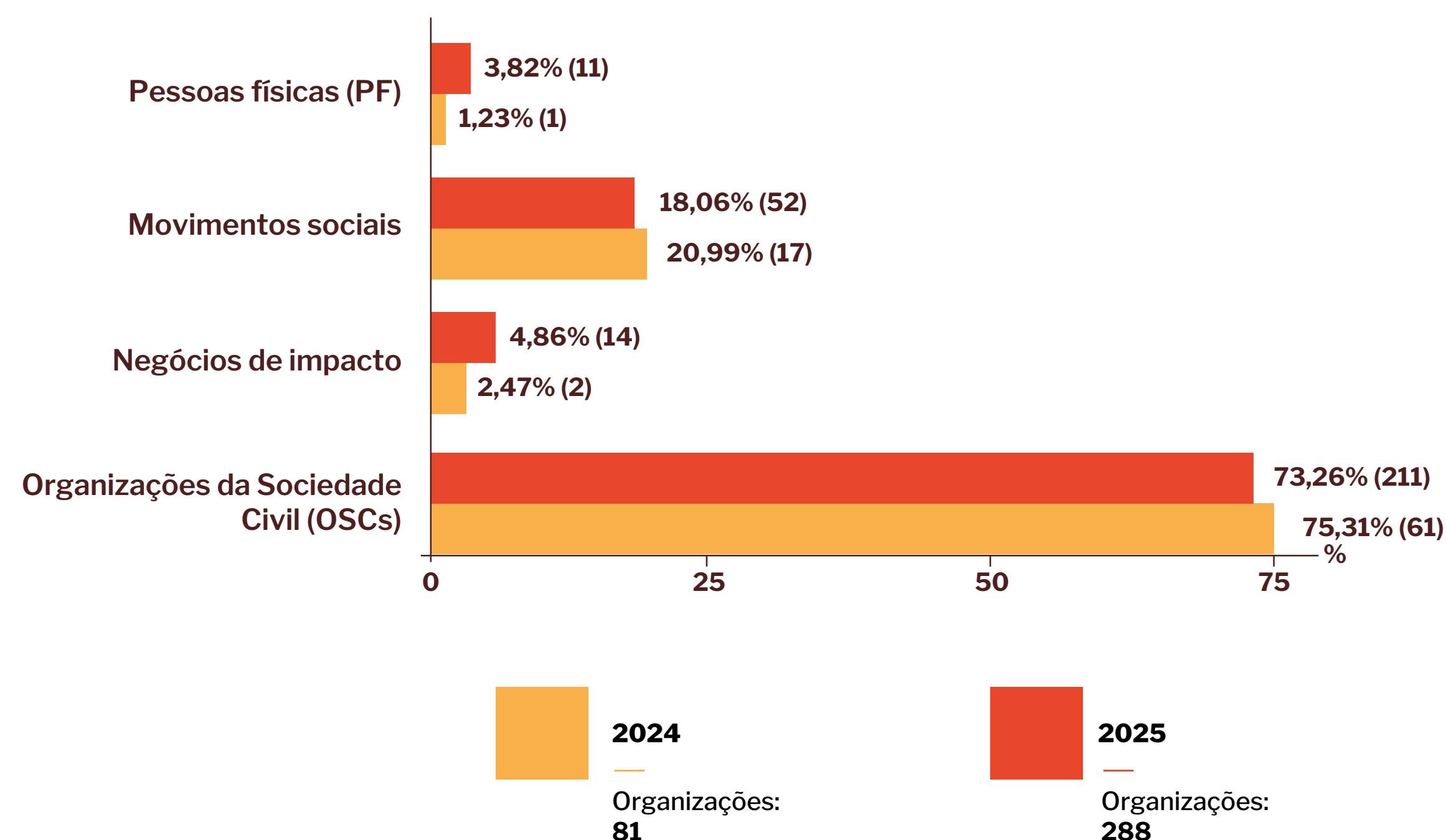
¹⁴ Ressaltamos que somente a partir de 2025, a curadoria passou a classificar separadamente as oportunidades que se autodenominavam “chamada aberta”. Até 2024 as “chamadas abertas” estavam classificadas dentro de “editais”. Isso significa que a comparação direta entre os dois anos é imprecisa e o surgimento das chamadas abertas com 9,44% precisa ser lido com esse contexto.

Nuvem de palavras – critérios de seleção (2025)



A nuvem de palavras evidencia essa dimensão da seleção de propostas ao revelar recorrência de termos como “projeto”, “proposta”, “capacidade” e “impacto”, que mostram que os critérios para definir quais propostas podem ou não ser aprovadas estão orientados principalmente à avaliação técnica e à capacidade de execução das organizações. Esses elementos podem limitar o acesso a recursos por parte de iniciativas menos estruturadas que precisam igualmente de apoio ao desenvolvimento institucional.

Perfil dos públicos elegíveis nas oportunidades oferecidas (2024–2025)



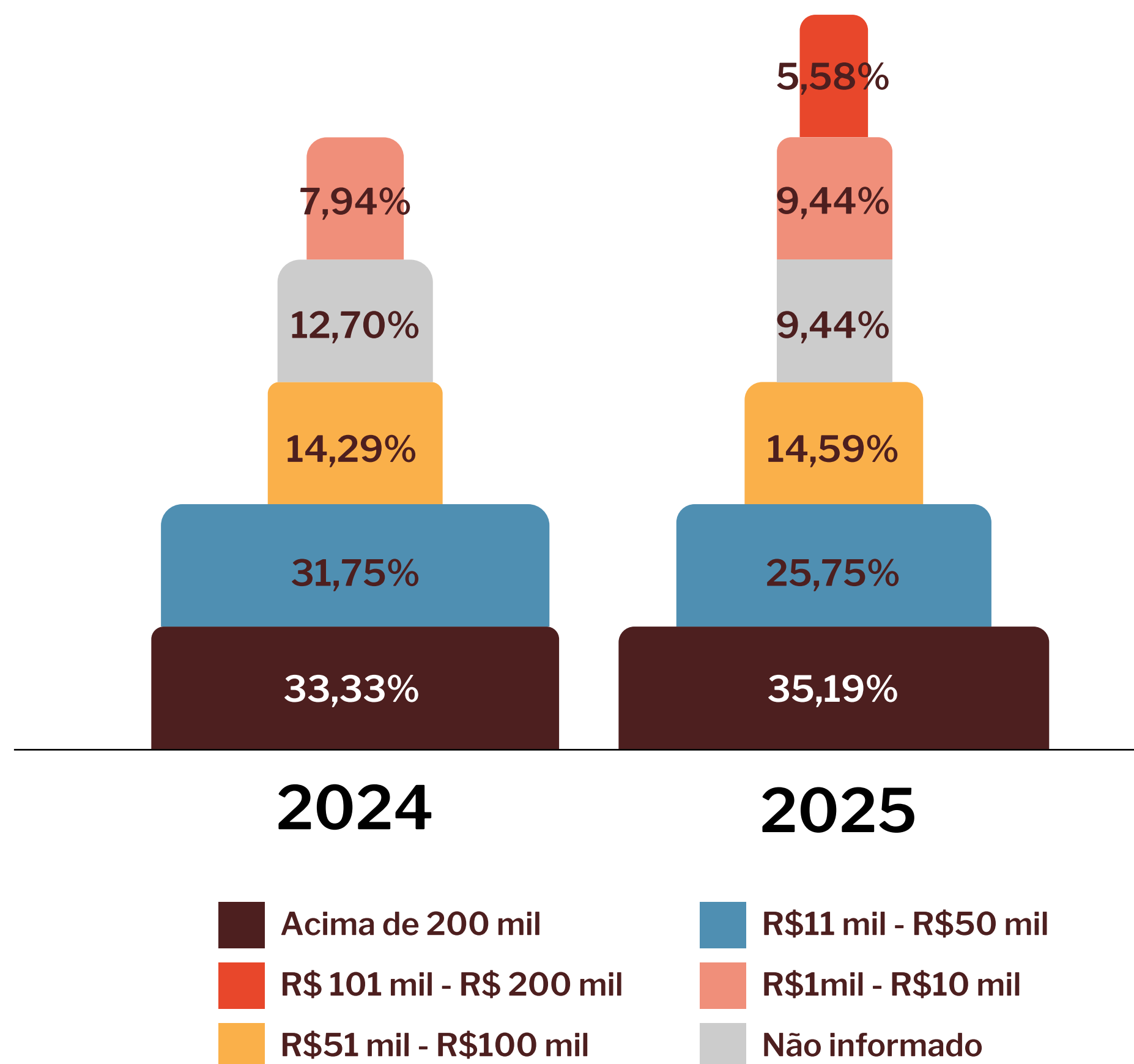
Esse fato é corroborado pelo dado sobre o perfil das organizações apoiadas. A grande maioria das oportunidades é direcionada a organizações da sociedade civil formalizadas (73,3%), com menor presença de movimentos sociais (18,06%), tendência similar em 2024. O peso dos movimentos sociais na amostra dos beneficiários não é, no entanto, pequeno, o que pode parecer

surpreendente diante das narrativas e dados do campo sobre a ausência de apoios ao campo informal. Esse fato também levanta uma questão importante sobre os mecanismos de repasse, uma vez que movimentos sociais normalmente não possuem CNPJ próprio para receber recursos diretamente. Como esses recursos chegam a eles e quais arranjos institucionais viabilizam esse acesso? São questões que ficam em aberto.

Há ainda outro ponto sobre a elegibilidade dos padrões de DI que estruturam os critérios de seleção, pensados, em grande medida, a partir da realidade de organizações mais institucionalizadas. Como já foi apontado em edições anteriores deste estudo, coletivos, grupos informais e iniciativas locais podem funcionar bem com uma estrutura muito mais leve, sem necessariamente seguir as ferramentas gerenciais “padrão”. Uma agenda de desenvolvimento institucional mais inclusiva precisa dialogar com o contexto de cada organização, reconhecendo que formalização e estruturação não são fins em si mesmos.

Por fim, essa edição do estudo mostra que negócios de impacto cresceram de 2,47% para 4,86%, quase dobrando em peso relativo. Vale considerar essa informação em edições futuras, entendendo melhor as tendências no universo das organizações apoiadas.

Volume de investimento das oportunidades oferecidas (2024–2025)



Mas quanto o campo está investindo em desenvolvimento institucional? Embora a pesquisa não nos permita ter a dimensão total de recursos doados, os dados sobre volume de recursos revelam uma distribuição equilibrada entre diferentes faixas de investimento por oportunidade. Esse dado precisa ser relativizado em termos do contexto financeiro de cada organização – o que significa cada uma das faixas de valores para organizações de portes muito diferentes? –, mas o maior peso das oportunidades acima de R\$ 200 mil (35,2% ou 82) pode sugerir que parte dos apoios voltados ao desenvolvimento institucional consideram a importância de sustentar processos mais consistentes.

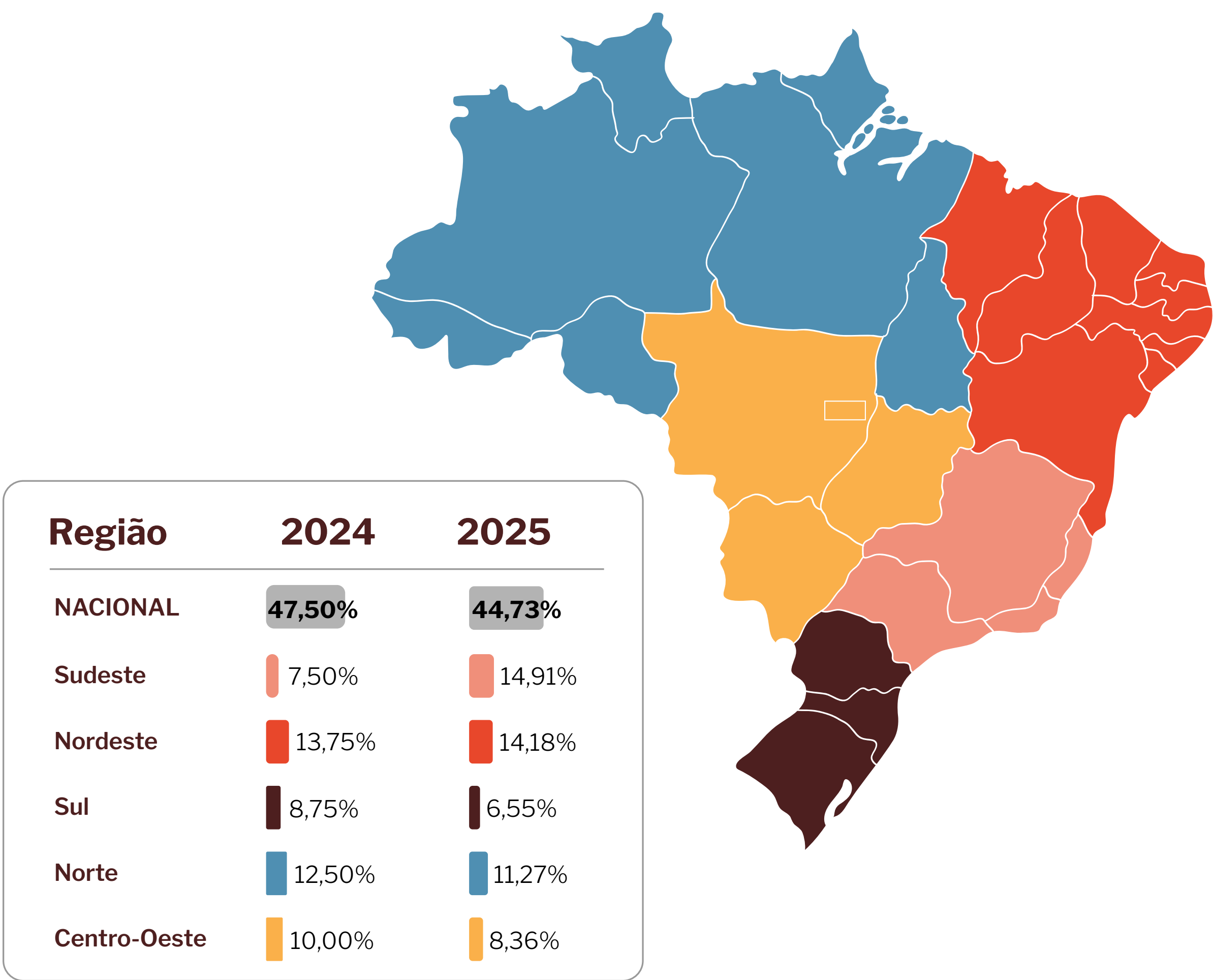
Do ponto de vista temático, chama a atenção que 38 oportunidades (23%) acima de 200 mil estão orientadas ao Meio ambiente, seguido por Desenvolvimento territorial (12%) e Direitos humanos (10%), reforçando o impacto da COP30 em 2025. Mas é importante afirmar que, no interior de cada tema há uma forte distribuição entre as faixas, o que não nos permite fazer afirmações definitivas no cruzamento entre volume de recursos por oportunidade e temas. Do ponto de vista do tempo de duração das oportunidades, podemos ver que as com maior duração também são aquelas que aportam maior volume de recursos, mas não há uma tendência clara nesse sentido a ser destacada.

Em relação ao perfil dos doadores, os bancos e organismos multilaterais (8 de 11 oportunidades), e os bancos públicos (3 de 3), são os que concentram as doações maiores, de 200 mil reais por oportunidade. Uma boa parte dos perfis – coalizões, institutos familiares e poder público que, juntos, concentram 92 oportunidades – equilibram doações maiores e menores, enquanto que empresas (15 de 18), empresas ou institutos empresariais (14 de 18) e, sobretudo, as fundações independentes (62 de 73), concentram as oportunidades de volume menor.

Um fato que chama atenção é que uma parte significativa das oportunidades de maior valor é oferecida por organizações internacionais. Das oportunidades acima de R\$200 mil, 22 (equivalente a 26,8%) são provenientes de financiadores não brasileiros que, historicamente, tiveram um papel importante nos mecanismos de sustentação da sociedade civil no país. As enormes variações no contexto do financiamento internacional são orientados, em grande medida, por agendas externas – mas que sempre tiveram muito impacto no Brasil – nos levam a reiterar a importância de se fortalecer a filantropia nacional e os mecanismos de financiamento locais.

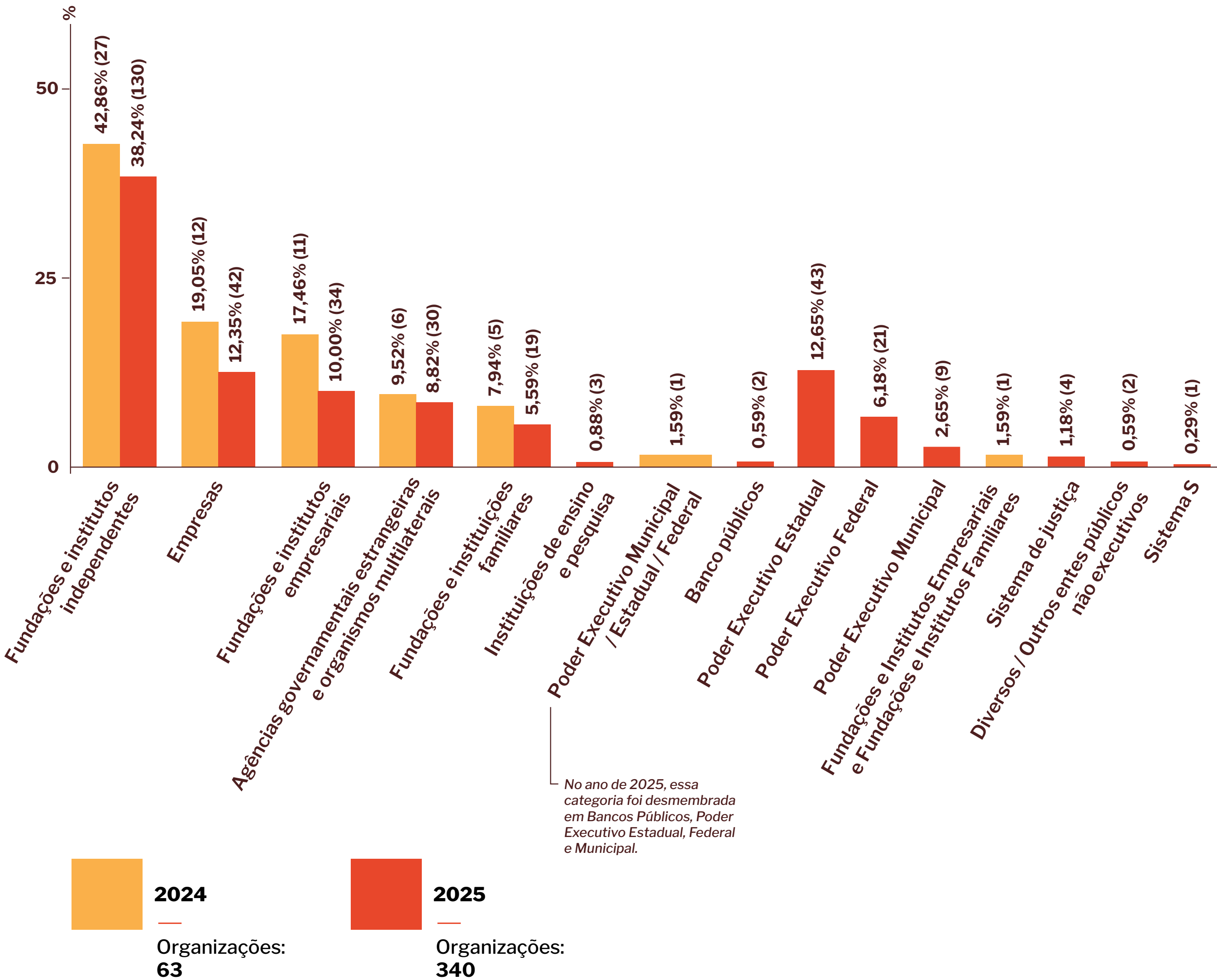
A pesquisa também mostra um possível movimento nesse sentido já que, em 2024, 26,98% das oportunidades eram internacionais e, em 2025, o percentual relativo cai para 15,88%. Se esse dado pode indicar uma maior presença do financiamento nacional para DI, também pode sugerir apenas que a ampliação da base foi capaz de identificar mais oportunidades dessa natureza. Acompanhando as próximas edições e os estudos sobre o campo, essas hipóteses e tendências podem ter mais meios de serem verificadas.

Localização das oportunidades oferecidas (2024-2025)



As oportunidades de captação apresentam uma distribuição territorial mais equilibrada do que as formações presenciais, com presença relevante em todas as regiões e uma parcela significativa de abrangência nacional (44,7%). Entre as oportunidades com recorte regional, o Nordeste aparece com 39 registros, o Norte com 31 e o Centro-Oeste com 23, acima do Sul e do Sudeste, ambos com 18, sugerindo um movimento relevante de atenção a territórios que são historicamente atravessados por desigualdades persistentes.

Perfil dos financiadores, 2024-2025



As fundações e institutos independentes seguem como principais financiadores do campo de DI, mas observa-se uma diversificação relevante dos atores, com destaque para o aumento da participação do poder público que, como sabemos, entraram com mais peso na amostra em função da metodologia. Considerando as três instâncias (municipal, estadual e federal), os atores governamentais somam 23,25% das oportunidades, ocupando o segundo lugar no perfil de financiadores captados pela Conjunta.

É importante, de todas as formas, ponderar essa informação. No relatório Desafios à sustentabilidade das OSCs e à democracia no Brasil: panorama das fontes de apoio às OSCs e desafios à sua sustentabilidade elaborado por Domingos Armani em 2025, vemos que apenas 2,7% do total de OSCs no Brasil acessam recursos federais para financiar suas atividades, segundo o Relatório de Avaliação da CGU de novembro de 2024. No período 2016-2022, foram realizadas 3.890 parcerias MROSC, e 81,64% das assinadas até hoje se concentram em um pequeno conjunto

de organizações. Ou seja, mesmo o poder público aparecendo como segundo maior financiador no mapeamento da Conjunta, esse recurso chega a uma fração mínima das organizações existentes no Brasil.

Ainda em relação ao poder público, também vale ressaltar a composição dentro desse grupo financiador. O poder executivo estadual lidera com 12,65%, seguido pelo federal com 6,18% e municipal com apenas 2,65%. Essa distribuição é interessante ao mostrar os estados mais ativos do que o governo federal no financiamento do DI, e os municípios praticamente ausentes, o que, considerando que muitas OSCs atuam localmente, pode ser uma lacuna importante.

Além disso, a maior presença do poder público como fonte de apoio ao DI é um dado relevante, mas deve ser visto com cuidado ponderando sobre a volatilidade política que coloca questões sobre a sustentabilidade desse fluxo e sobre quem efetivamente recebe esses recursos em diferentes configurações e contextos governamentais.

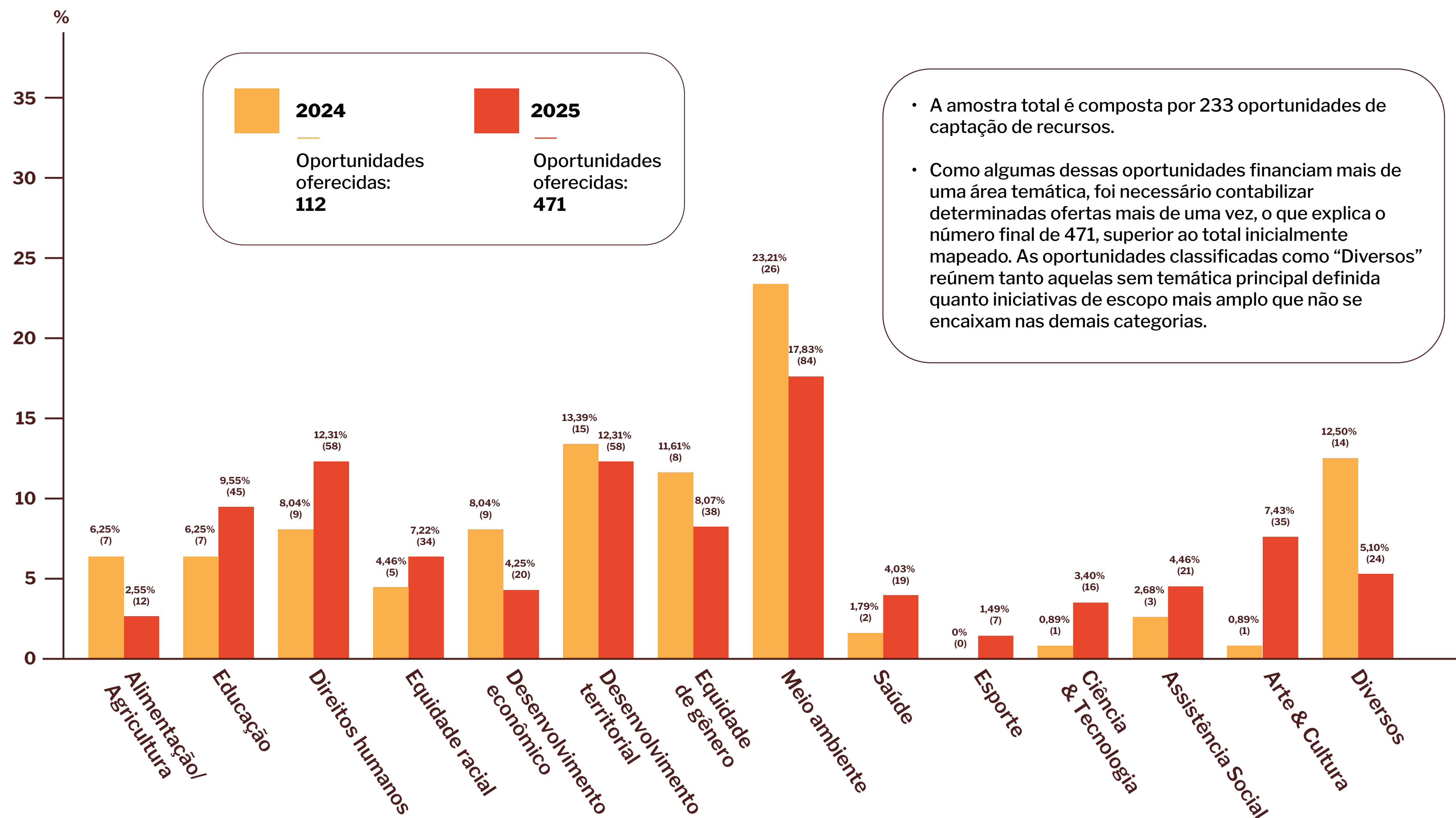
Outro dado relevante é a baixa visibilidade das empresas como financiadoras de DI neste mapeamento, mesmo levando em conta que figuram entre as maiores¹⁵ doadoras do campo

social, dentro do universo da filantropia. Isso é o que apresentou o Censo do GIFE ao apontar que 54% do investimento social privado das empresas é direcionado a iniciativas de terceiros, o que também é corroborado pela pesquisa BISC (2025) que mostrou que 76% das empresas são principalmente ou totalmente financiadoras. Uma hipótese plausível para sua pouca presença no universo mapeado pela Conjunta é que os processos de seleção por parte das empresas não sejam sempre públicos e transparentes, o que os torna invisíveis para um mapeamento como este.

São Paulo: Comunitas, 2025. Disponível em: https://comunitas.org.br/wp-content/uploads/2025/10/Comunitas_BISC2025_site.pdf. Acesso em 16 de maio de 2026.

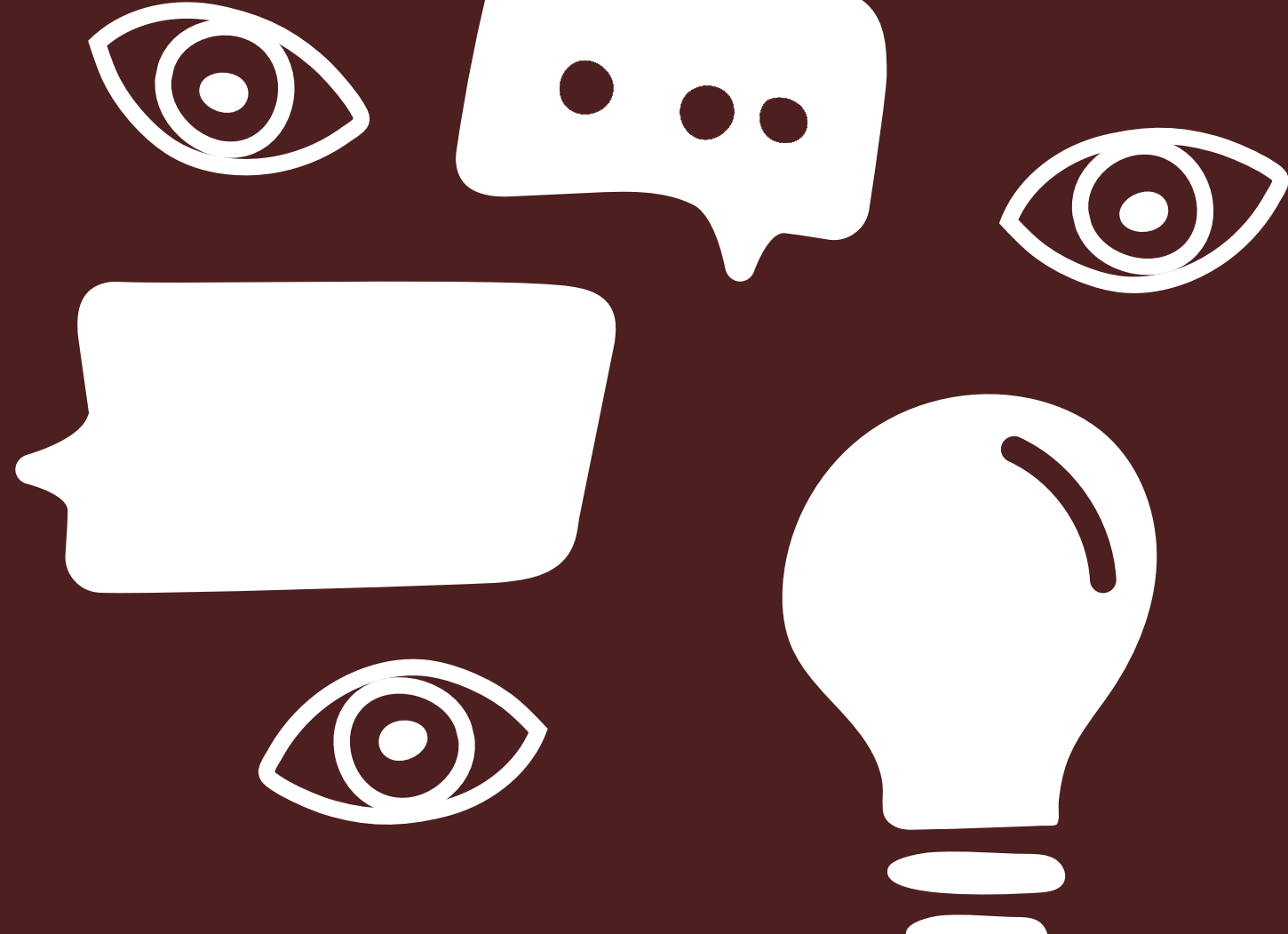
15 COMUNITAS. BISC 2025: Benchmarking do Investimento Social Corporativo.

Oportunidades oferecidas por temas principais (2024–2025)



Em 2025, considerando que uma mesma oportunidade pode contemplar mais de uma área temática, os temas mais recorrentes entre as oportunidades de captação de recursos mapeadas pela Conjunta foram: Meio ambiente (84; 17,83%), Desenvolvimento territorial (58; 12,31%), Direitos Humanos (58; 12,31%), Educação (45; 9,55%), Equidade de gênero (38; 8,07%), Arte e Cultura (35; 7,43%) e Equidade racial (34; 7,22%). Essa distribuição mostra uma agenda com baixa concentração temática (equilíbrio entre os diferentes temas), mesmo que possamos destacar as agendas socioambientais e territoriais e os temas ligados a direitos e equidade.

Cabe também refletir essa conjuntura considerando o contexto COP30, como já foi comentado, em que a agenda climática ganhou ainda mais centralidade. Esse movimento encontra eco nos dados do Censo GIFE 2024-2025, que registrou pela primeira vez o volume destinado à agenda ambiental, somando cerca de R\$ 368 milhões destinados ao tema em 2024, equivalente a 6% do total.



Possíveis leituras e aproximações de um ecossistema complexo

A análise dos resultados desse estudo mostra, ao mesmo tempo, mudanças e persistências relevantes no ecossistema de apoio ao fortalecimento institucional de organizações da sociedade civil no Brasil.

De um lado, ao incrementar de forma significativa o número de iniciativas observadas, a pesquisa conseguiu ampliar a capacidade de caracterizar esse universo e, com isso, contribui para tornar a leitura do campo mais complexa e profunda. As mudanças na curadoria da pesquisa colocaram, por exemplo, atores diversos com mais peso na amostra, o que é um avanço importante para ampliarmos nosso campo de olhar – e de

incidência – na questão da sustentabilidade das organizações para além da filantropia, sobretudo aquela mais reconhecida historicamente. Ainda que outros estudos do campo já venham mostrando esse caminho, os dados concretos da Conjunta nos mostram o quanto reconhecer a diversidade desse campo nos exige criar estratégias também diversas de ação.

Essa edição identificou mais oportunidades de financiamento e captação, núcleo duro da sustentabilidade das organizações. Essa constatação não nos indica apenas um maior volume de recursos – o que em si é uma conquista –, mas de que há um reconhecimento de que a agenda de desenvolvimento institucional vem se fortalecendo

e que a Conjunta e outros atores que há tanto tempo advogam por um campo mais forte, estão cada vez mais acompanhados por novos atores e movimentos. Considerando os enormes desafios dessa agenda, ainda será preciso, no entanto, acompanhar as suas próximas edições e novos estudos do campo para entender se de fato estamos diante de mudanças estruturais.

A pesquisa revela também fragilidades recorrentes que devem ser objeto de reflexão e incidência contínua. O campo segue conseguindo democratizar mais o conhecimento do que os recursos e a desigualdade no acesso – tanto do dinheiro quanto da informação – perpassa as diferenças territoriais, burocráticas, de formato, e de acesso tecnológico. Também há flutuações claras em relação ao contexto político que dá ênfase a determinadas questões, mas também deixa de priorizar ou equilibrar de forma simultânea as diversas dimensões, revelando pouca perenidade e constância no campo, que são elementos centrais do desenvolvimento institucional.

O tempo é um fator central: tanto nas formações quanto no acesso aos recursos há uma contradição permanente entre a curta durabilidade das oportunidades oferecidas (apoios curtos, não renováveis e episódicos, mais eventos e menos cursos) e as premissas básicas do desenvolvimento institucional, em que a temporalidade de maturação de processos é estruturante.

Se pensarmos na dimensão política dessa pesquisa e sua capacidade de incidência em um campo em disputa e transformação permanentes, as agendas de trabalho em torno de melhores práticas – o que fazer, como fazer – são muito importantes. Mas também o como dizer o que faz. A dimensão da transparência – cujos resultados apresentados aqui contribuem para evidenciar, revelando um campo bastante opaco – pode ser uma chave importante desse trabalho contínuo. Como fazer para que os recursos privados e públicos voltados ao DI circulem de forma mais democrática? Como compartilhar melhor essa preocupação não só entre quem quer acessar oportunidades, mas também entre quem as oferece? Questões como essas, sobre como fazer esse ecossistema mais justo, mais perene e acessível, seguem nos provocando e é nosso trabalho dar cada vez mais contorno político e prático para respondê-las.



Essas perguntas são também o que nos conecta à próxima seção deste estudo, em que apresentamos os textos dos autores e autoras convidadas.



VOZES DOS PARCEIROS

Desigualdades regionais e os desafios do fortalecimento institucional das OSCs

Ana Claudia Andreotti

Coordenadora de projetos e programas do Infinis (uma organização da Fundação José Luiz Setúbal)

O crescimento das oportunidades de formação e financiamento mapeadas pelo Panorama Conjunta 2025–2026 revela um campo em movimento. Há avanços importantes. A predominância das formações virtuais – 62,8% do total das oportunidades – e sua abrangência nacional em 97,7% dos casos ampliam significativamente o acesso ao conhecimento técnico e à formação continuada. Soma-se a isso um dado especialmente relevante: 70,7% das formações ofertadas são gratuitas, indicando um esforço do campo em reduzir barreiras de entrada para organizações com menor capacidade financeira.

No entanto, os dados também revelam um padrão persistente: cresce a oferta, mas as desigualdades estruturais permanecem profundamente territorializadas. O ambiente digital democratiza parcialmente o acesso à formação, mas não substitui a importância das redes presenciais, das trocas locais, da construção de confiança e da articulação política nos territórios.

Enquanto as formações virtuais possuem abrangência nacional, 55,5% das formações presenciais seguem concentradas no Sudeste. Norte, Nordeste e Centro-Oeste, regiões onde as organizações frequentemente enfrentam maiores desafios históricos de acesso a financiamento, infraestrutura institucional e redes de apoio, permanecem sub-representados. Essa concentração territorial expressa uma distribuição desigual de poder, visibilidade e circulação de recursos no campo filantrópico brasileiro.

No Infinis, temos buscado construir uma estratégia que reconhece explicitamente as desigualdades regionais como um desafio estrutural do campo. Além de priorizar projetos e iniciativas nas regiões Norte e Nordeste, apoiamos redes e fundos locais como o Fundo Podáali, que atua no fortalecimento dos povos indígenas e comunidades tradicionais da Amazônia Legal investindo no protagonismo das lideranças locais, oferecendo suporte para planejamento estratégico, prestação de contas, comunicação, captação de recursos e articulação em redes. A decisão do Infinis de priorizar essas regiões parte do entendimento de que fortalecer organizações nesses territórios não significa apenas ampliar acesso a recursos, mas apoiar capacidades locais de transformação social, incidência política e produção de soluções conectadas às realidades comunitárias.

Para além dos conteúdos técnicos ou acesso pontual a recursos financeiros, o fortalecimento institucional também depende da capacidade das organizações de construir vínculos duradouros, acessar redes de confiança, participar de espaços de troca, estabelecer alianças estratégicas e ampliar sua capacidade de incidência política. São essas relações que frequentemente permitem a circulação de oportunidades, conhecimento, legitimidade e sustentabilidade no campo social.

Nesse sentido, as desigualdades regionais refletem uma concentração histórica das redes de influência, dos espaços de decisão e das conexões institucionais nos grandes centros do Sudeste. Apesar de ampliar o acesso à informação, o ambiente virtual não substitui completamente as dinâmicas presenciais onde muitas vezes se constroem parcerias, coalizões e relações de confiança que sustentam o campo no longo prazo.

Fortalecer organizações do Norte e Nordeste exige, portanto, investir na construção de ecossistemas locais de apoio, fomentar redes territoriais, ampliar espaços de encontro entre pares e reconhecer o conhecimento produzido nesses territórios como estratégico para o desenvolvimento do próprio campo filantrópico brasileiro. Talvez o desafio mais importante para os próximos anos seja compreender que o desenvolvimento institucional não é apenas uma agenda de capacitação, mas também uma agenda de redistribuição de poder, visibilidade e capacidade de influência dentro do ecossistema da sociedade civil.

A filantropia baseada na confiança precisa de dados para escalar

Beatriz Waclawek

Líder de Investimento Social e Parcerias Estratégicas,
Movimento Bem Maior (MBM)

Quem financia desenvolvimento institucional (DI) sabe que é a aposta mais difícil de explicar em uma mesa de investidores. Diferente do financiamento programático, cujo resultado se traduz em indicadores de entrega, o investimento em DI opera em outra temporalidade. Fortalecer governança, gestão financeira ou capacidade de captação é apostar em condições de possibilidade, que não necessariamente entregam resultados imediatos.

No Movimento Bem Maior, fazemos essa aposta com apoios plurianuais, recursos flexíveis e inclusão de coletivos não formalizados entre os apoiados. E a cada ciclo, enfrentamos a mesma pergunta: como mobilizar mais investidores se o campo ainda não dispõe de evidências sistematizadas de resultado?

O Panorama Conjunta 2025-2026 ganha relevância nesse contexto. Ao mapear 793 oportunidades entre formações e captação de recursos, o estudo torna visível a infraestrutura de apoio ao DI no Brasil, oferecendo uma contribuição concreta para o campo.

Os dados revelam contornos que merecem reflexão coletiva. Quase dois terços dos financiamentos duram até um ano, e menos de 9% sinalizam possibilidade de renovação. Como campo, precisamos reconhecer que a mudança organizacional exige um financiamento compatível com

seu tempo de maturação, como demonstrou o programa **BUILD**¹⁶ da Fundação Ford, revelando que a continuidade do apoio é tão determinante quanto seu conteúdo.

De acordo com o estudo, apenas 18% das oportunidades oferecem recursos flexíveis. A grande maioria opera por edital (89%), direcionado a OSCs formais (73%). Coletivos e pessoas físicas respondem por menos de 4% do público-alvo. O ecossistema se expande, mas seus instrumentos ainda são desenhados para organizações já estruturadas, o que torna a descentralização e a democratização do acesso ao recurso filantrópico uma agenda urgente.

O Panorama constrói a base para uma conversa que o campo inteiro precisa ter: como de avançar de “o que existe?” para “o que funciona?”. Esse salto é agenda coletiva, que envolve financiadores, plataformas, redes e as próprias organizações. Enquanto o argumento pelo DI depender da convicção de quem já acredita, não há escala. Quando puder se apoiar em evidência documentada, como o Panorama Conjunta exemplifica, terá condições de conquistar os investidores que o campo ainda não mobilizou.



16 FORD FOUNDATION. Building institutions and networks: BUILD program. Nova York: Ford Foundation, 2026. Disponível em: <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/building-institutions-and-networks/>. Acesso em: 16 maio 2026.

Dissonância entre intenção e prática na doação no Brasil: o que os dados revelam sobre um campo que reconhece a importância do fortalecimento institucional, mas ainda opera com lógicas que o limitam

Erika Sanchez Saez

Diretora executiva do Instituto ACP e membro do comitê gestor da Plataforma Conjunta

Em uma análise, há quase sempre duas possibilidades: olhar o copo meio cheio ou o meio vazio. E, na maioria dos casos, as duas leituras são possíveis. Foi exatamente essa sensação que tive ao ler os dados do Estudo 2025 da Conjunta.

Há, sem dúvida, muito a comemorar. O crescimento da visibilidade de oportunidades¹⁷, o maior reconhecimento e ampliação do debate em torno do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil (OSCs), e o alcance da própria Plataforma Conjunta são sinais importantes de avanço no campo. Mas também é impossível ignorar o quanto ainda há por caminhar.

Fiquei, então, com uma pergunta incômoda: será que centrar o foco na celebração das conquistas nos permite, como ecossistema, avançar com a velocidade que precisamos? Ou corremos o risco de confundir movimento com transformação – e, com isso, adiar mudanças mais profundas que o próprio estudo sugere como urgentes?

17 Esta edição do estudo da Plataforma Conjunta apresenta números substantivamente mais altos que o último estudo nas principais categorias. No entanto, tendo em conta que a Plataforma está em franco crescimento, não é possível determinar ao certo em que medida esse número se deve à ampliação do alcance da Conjunta e/ou à ampliação do número real de ofertas disponíveis. Seja como for, é certo que, ao estarem reunidas num único lugar, estão mais acessíveis a um número mais amplo de organizações.

Foi a partir desse dilema que decidi começar pelos nossos desafios.

Em maio de 2025, o Instituto ACP lançou o documento Diretrizes para a promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil¹⁸. Seu objetivo foi contribuir para qualificar práticas de doação e fortalecer uma cultura de apoio mais intencional, consistente e alinhada à sustentabilidade e autonomia das organizações, oferecendo caminhos concretos para quem doa e para quem atua nas OSCs.

Foi a partir dessas diretrizes que li o estudo, tentando cruzar os princípios ali propostos com os dados sistematizados pela Plataforma Conjunta.

Dessa reflexão emergiu um retrato ao mesmo tempo promissor e inquietante: um ecossistema doador que quer – e cada vez mais reconhece – a importância de fortalecer as organizações da sociedade civil, mas que ainda opera, em grande medida, com instrumentos que acabam por limitar esse fortalecimento.

Queremos organizações mais fortes, mais autônomas e menos dependentes de nossos recursos. Mas seguimos financiando como se quiséssemos o contrário. Seguimos pedindo às organizações que sejam

18 INSTITUTO ACP. Diretrizes para promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil: para organizações doadoras e captadoras de recursos. São Paulo: Instituto ACP, 2025. Disponível em: www.institutoacp.org.br. Acesso em: 16 maio 2026.

estratégicas, sustentáveis e inovadoras ao mesmo tempo em que as mantemos, como financiadores, presas a ciclos curtos e fragmentados de apoio, além de altamente condicionados. Queremos que as organizações se fortaleçam, inclusive para que dependam menos de nós, mas oferecemos condições que dificultam exatamente esse caminho.

Ainda que mais recursos e intenções sejam bem-vindos, o que está em jogo é algo mais estrutural: o próprio desenho das práticas de doação. Seguimos operando com ferramentas desenhadas para selecionar projetos, não para fortalecer organizações. E talvez seja aí que o dilema inicial volte a fazer sentido. Avançamos, conseguimos dar visibilidade a mais oportunidades, mas ainda dentro de um modelo que limita o alcance desse avanço: há pouca flexibilidade e pouco tempo nos apoios e baixa autonomia para o fortalecimento institucional das organizações.

Mais oportunidades, mesmo modelo de doação

Dimensão	O que os dados mostram	O que isso revela
Volume	Forte crescimento da visibilidade das oportunidades	Expansão do campo
Forma de acesso	Predomínio de editais (~90%)	Lógica competitiva permanece
Tempo	Maioria até 1 ano (~63%)	Dificulta mudanças estruturais
Tipo de recurso	Poucos recursos livres (~18%)	Baixa autonomia das OSCs

Caminhos para avançar

Os dados reforçam algo importante: não estamos diante de um problema de desconhecimento, mas de forma de implementação. As diretrizes já apontam caminhos – o desafio é incorporá-los de forma consistente nas práticas do campo.

Para isso, algumas ações emergem como prioritárias:

1. **Intencionalidade: parar de tratar DI como efeito colateral**

Se desenvolvimento institucional é estratégico, ele precisa ser nomeado, priorizado e financiado como tal e não apenas “permitido” como uma dimensão dentro de projetos.

2. **Dinheiro: ampliar recursos livres e institucionais**

Sem recurso flexível, não há autonomia. E sem autonomia, não há fortalecimento institucional real.

3. **Confiança: redesenhar relações de poder na doação**

Menos controle burocrático, mais diálogo e espaço para ajustes. Fortalecer organizações exige relações menos assimétricas.

4. **Reflexão e colaboração: conectar aprendizagem com prática**

O crescimento das formações é positivo, mas precisa vir acompanhado de condições reais de aplicação. Caso contrário, pode gerar sobrecarga ou relações institucionais pouco equilibradas com o financiador.

5. **Tempo: alinhar financiamento ao ritmo da transformação**

Desenvolvimento institucional não acontece em ciclos anuais. Apoios de longo prazo precisam deixar de ser exceção para se tornarem condição.

6. **Pessoas: reconhecer que não há organização forte sem gente sustentada**

Financiar equipes, cuidado e desenvolvimento não é custo, é investimento e base do fortalecimento institucional.

As diretrizes já estão postas. Os dados também. O desafio é transformar a intenção em práticas verdadeiramente novas.

Quem vem primeiro: DI ou acesso a oportunidades de DI?

Fernando Nogueira

Diretor executivo da ABCR – Associação Brasileira de
Captadores de Recursos, professor da FGV-SP

O Estudo Panorama Conjunta 2025–2026 mapeou centenas de oportunidades de formação e captação para organizações da sociedade civil (OSCs) brasileiras fortalecerem seu desenvolvimento institucional (DI). Vários indicadores mostram aumentos significativos em relação ao ano anterior. Em função das mudanças de metodologia desta edição, que ampliou a capacidade de coleta de informações, as oportunidades de captação observadas, por exemplo, cresceram 270%, e iniciativas do poder público nessa direção entraram de vez no mapa. São avanços reais para quem se preocupa com o fortalecimento das OSCs e merecem nossa celebração.

Um número, porém, chama atenção: 88% das oportunidades de captação voltadas ao DI usam editais para divulgação do processo e seleção dos apoiados.

O estudo não entra no detalhe do mecanismo, é verdade. Mas se valer o que costuma acontecer no setor, temos uma hipótese: editais tendem a exigir capacidade técnica prévia considerável. Demandam projetos, teorias de mudança, relatórios, orçamento e cronograma detalhados, histórico comprovado, documentação em ordem. Um mínimo de estrutura que a maioria das OSCs brasileiras não tem.

Se essa análise estiver mesmo que parcialmente correta, caímos em um grande dilema. O recurso reservado para DI das OSCs é acessado principalmente por quem já tem uma organização mais desenvolvida. Isso o mantém distante do alcance de quem mais precisa desse apoio.

Quem não acessa o recurso tende a ser aquela organização pequena, com baixa estrutura ou formalização incompleta, de regiões e causas muitas vezes marginalizadas, com lideranças voluntárias e poucos recursos para elaborar boas submissões.

Para avançar, há muito o que pode ser feito. Que os estudos da Conjunta e de outros pesquisadores avancem no entendimento dessas questões, de forma mais qualitativa. O que os editais de DI realmente exigem? Quem de fato os acessa, e quem é selecionado? O que acontece com as organizações apoiadas depois que o financiamento termina?

Para os financiadores, fica a reflexão: até que ponto o edital é mecanismo de inclusão e redução de desigualdades? Há um pressuposto de transparência, abertura e jogo limpo em editais, que teriam regras claras e evitariam favorecimentos. Editais, supostamente, privilegiam critérios técnicos em detrimento de relacionamentos e privilégios.

Mas podemos combinar essa visão mais meritocrática dos editais com outros esforços: critérios mais inclusivos; preferências por certas áreas, públicos ou temáticas subfinanciadas; busca ativa e capacitação para elaboração de propostas; mais peso a aspectos substantivos, como a causa, legitimidade e mérito, e menor ênfase em exigências formais e na excessiva sistematização de processos.

Há alguns poucos financiadores que já caminham nesse sentido. Ainda são minoria. Que cada vez mais editais inclusivos e processos simplificados, transparentes e cuidadosos se tornem prática comum na relação entre OSCs e apoiadores.

Sem transparência, não há dados sobre desenvolvimento institucional

Gelson Henrique

Diretor executivo da Iniciativa Pipa

No [Guia das Periferias para Doadores](#)¹⁹ publicado em 2024, a PIPA sustenta que transparência diz respeito à publicização de informações relevantes, em linguagem acessível, sobre instituições doadoras, suas práticas, portfólios, origem e destino dos recursos. Nessa chave, transparência é o que pode abrir caminho para um acesso menos desigual e mais democrático às rotas de financiamento, especialmente para organizações que não circulam nos mesmos ciclos de confiança que estruturam o ecossistema da doação no Brasil.

Essa discussão se conecta diretamente a informações sobre financiamento de desenvolvimento institucional porque as oportunidades de apoio para esse fim nem sempre aparecem de forma explícita nos sites das organizações doadoras. O próprio estudo da Plataforma Conjunta mostra que é preciso olhar para esse tema de forma ampliada: há recursos diretamente voltados ao desenvolvimento institucional, mas também projetos com dimensão institucional e recursos flexíveis ou livres, que podem fortalecer a comunicação, gestão, governança, monitoramento e outras capacidades organizacionais.

¹⁹ INICIATIVA PIPA. Guia das Periferias para Doadores. São Paulo: Iniciativa PIPA, 2024. Disponível em: <https://www.iniciativapipa.org/guia-das-periferias>. Acesso em: 16 mai. 2026.

É justamente aí que a chave de transparência com a qual a PIPA tem trabalhado se torna decisiva para a produção de conhecimento no campo. Quanto mais as instituições doadoras publicizam o que financiam e em que condições, se parte do recurso pode ser destinada à estrutura institucional e quais são os perfis de apoio, maior é a capacidade de produzir conhecimento e qualificar as análises sobre financiamento no Brasil.

Sem transparência por parte dos doadores, os dados de desenvolvimento institucional seguirão difusos ou até invisíveis. A ausência das informações dificulta o monitoramento de tendências, a comparação entre modalidades de apoio e a compreensão sobre se o ecossistema está, de fato, avançando em direção a um financiamento mais estruturante. O próprio estudo da Conjunta ressalta que os dados dependem daquilo que está disponível e acessível no campo e que níveis variados de detalhamento limitam a leitura e interpretação da base. Por isso, mais transparência significa também mais consistência para as séries históricas, maior refinamento das categorias e melhores condições de leitura crítica sobre o que está sendo financiado no Brasil.

Nessa perspectiva, defendemos que a transparência deve ser entendida como infraestrutura política de democratização do financiamento, porque ela reduz a dependência de redes fechadas e democratiza o acesso à filantropia no Brasil.



Fortalecer capacidades, construir confiança

Luisa Lima

Gerente de comunicação e conhecimento no
IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do
Investimento Social.

O desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil (OSCs) não é um elemento periférico de sua atuação. É o que sustenta sua capacidade de agir com consistência, transparência, legitimidade e continuidade institucional. Quando uma organização investe em governança, gestão, comunicação, tecnologia ou no cuidado com suas equipes, ela fortalece as bases que tornam sua missão viável no longo prazo.

Essa agenda está diretamente relacionada à confiança. A confiança nas OSCs não se constrói apenas pela relevância das causas que defendem, mas também pela forma como atuam, prestam contas, se comunicam, tomam decisões e sustentam sua presença pública. A [Pesquisa Doação Brasil 2024²⁰](#), realizada pelo IDIS, reforça esse ponto ao mostrar que a confiança nas instituições é um motivador extremamente relevante para doar, enquanto a desconfiança segue como uma barreira estrutural importante: apenas 30% dos brasileiros afirmam que a maior parte das ONGs é confiável, e, entre quem não doa há mais de cinco anos, a falta de confiança e transparência aparece como a razão mais citada para não doar, mencionada por 38% dos respondentes.

20 IDIS – INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL; IPSOS. Pesquisa Doação Brasil 2024. São Paulo: IDIS, 2025. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoes/idis/pesquisa-doacao-brasil-2024/>. Acesso em maio de 2026.

À luz desses achados, os dados do Panorama Conjunta 2025–2026 ganham ainda mais relevância. O estudo mapeou 793 oportunidades de formação e captação de recursos em 2025, ante 346 no ano anterior. Ainda que essa variação deva ser lida com cautela em razão de mudanças metodológicas e ampliação das fontes analisadas, os resultados mostram que o desenvolvimento institucional está mais presente no campo e vem ganhando maior visibilidade.

Ao mesmo tempo, o Panorama revela limites importantes no desenho do apoio disponível. Entre as oportunidades de captação, 62,66% previam financiamento de até um ano. O dado sugere que, mesmo observando um número maior de oportunidades, ainda predominam mecanismos pouco compatíveis com processos contínuos de fortalecimento institucional.

Essa leitura se torna ainda mais relevante quando se observam dimensões que seguem menos reconhecidas nos temas abordados por formações. Tecnologia é hoje infraestrutura essencial para gestão, comunicação e mobilização. Saúde mental e autocuidado, por sua vez, são condições para equipes mais sustentáveis e organizações mais resilientes. Monitoramento e avaliação, por exemplo, são fundamentais para que as OSCs aprendam com a prática, demonstrem resultados,

qualifiquem sua gestão e prestem contas com mais consistência.

Quando essas dimensões não são reconhecidas como parte legítima do desenvolvimento institucional, o apoio oferecido tende a ser insuficiente para sustentar organizações fortes e confiáveis.

Nesse contexto, a Conjunta e seu Panorama prestam uma contribuição valiosa ao campo ao dar visibilidade a oportunidades, lacunas e tendências que ajudam a qualificar o debate. Para além de ampliar o volume de apoios, o desafio agora é avançar na qualidade desse apoio: com mais flexibilidade, maior duração e melhor reconhecimento das capacidades que sustentam a atuação das OSCs. Afinal, se a confiança é condição para ampliar doações, fortalecer institucionalmente as organizações é parte do caminho para essa conquista. Organizações mais fortes e mais confiáveis contribuem para o ambiente democrático mais robusto que é, em última instância, o horizonte comum para o qual lutamos.

(Des)Encontros: desenvolvimento institucional de OSCs e a atuação do Investimento Social Privado

Patricia Kunrath

Coordenadora de Conhecimento no GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas)

Há um debate recorrente no campo do investimento social privado (ISP) sobre a importância das organizações da sociedade civil (OSCs). Centrais na implementação de políticas públicas, na inovação social e na resposta a crises complexas, ocupam papel estratégico em uma sociedade plural e democrática. No entanto, dados recentes do Panorama Conjunta e de pesquisas como o [Censo GIFE 2024-2025](#) revelam que, embora haja maior aproximação entre financiadores e OSCs, o desenho do financiamento ainda limita seu desenvolvimento institucional.

A principal evidência é que o desafio está na forma como os recursos são disponibilizados e não apenas no volume de aportes. Dados do Censo mostram que 83% das 138 organizações respondentes realizam algum tipo de apoio a OSCs e 72% repassam recursos financeiros. Ainda assim, apenas cerca de 43% conseguem mensurar o volume destinado a apoio institucional – definido como financiamento livre, não vinculado a projetos – que representa 17% do total de R\$ 1,3 bilhão repassado às OSCs em 2024.

Apesar do avanço no número de organizações que passaram a sistematizar esse tipo de apoio – de 44 para 59 nas duas últimas edições do Censo –, e do aumento do volume declarado, os dados indicam a ainda baixa participação do financiamento institucional e, principalmente, as dificuldades em sua definição e mensuração, sugerindo que essa modalidade ainda não está plenamente incorporada às práticas do campo.

Quando analisados em conjunto com os dados do Panorama, esses resultados evidenciam padrões semelhantes. As formações aparecem como principal modalidade de apoio não financeiro, com cerca de 560 ofertas em 2025, frente a 233 oportunidades de captação de recursos. Além disso, combinando com os dados do Censo, vemos que os apoios se concentram em um número reduzido de organizações e por períodos curtos: no Censo GIFE, 58% apoiam até 30 OSCs e 41% realizam apoios com duração de até um ano; na base da Conjunta, mais da metade das oportunidades também se restringe a esse intervalo. Esses dados reforçam a predominância de apoios pontuais e de alcance limitado no campo.

O cruzamento desses dados explicita alguns limites estruturais. Primeiro, a predominância de financiamentos de curto prazo e vinculados a projetos dificulta a construção de capacidades institucionais duradouras. Segundo, a centralidade de apoios não financeiros, como capacitações, embora relevante, não substitui a necessidade de recursos flexíveis que garantam autonomia e sustentabilidade. Terceiro, a dificuldade de mensurar o apoio institucional indica que ele ainda não ocupa lugar consolidado nas estratégias de investimento.

Ao mesmo tempo, os dados apontam possibilidades. Em relação ao Censo, vemos o aumento do número de organizações que identificam

e declaram apoio institucional, o crescimento do volume repassado e a expansão de perfis mais financiadores – que destinam mais de 50% de seus recursos anuais a terceiros – sugerem um campo em movimento. O fortalecimento do debate sobre financiamento mais equitativo²¹, redução de burocracias e construção de relações baseadas em confiança²² também indicam a emergência de novas práticas.

O Panorama descreve uma realidade contrastante: de um lado, cresce a demanda por OSCs mais estruturadas e profissionalizadas (como também aponta a pesquisa qualitativa do GIFE “Olhares do ISP”²³, de 2024), capazes de atuar em problemas complexos e de longo prazo; de outro, persistem modelos de financiamento que nem sempre oferecem as condições necessárias para que esse fortalecimento se concretize com autonomia.

21 MILWAYPLUS. Acelerando doações equitativas: o momento para normalizar o financiamento plurianual e flexível é agora. [S.l.]: MilwayPLUS, 2022. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/acelerando-doacoes-equitativas-o-momento-para-normalizar-o-financiamento-plurianual-e-flexivel-e-agora>. Acesso em: 16 de maio 2026.

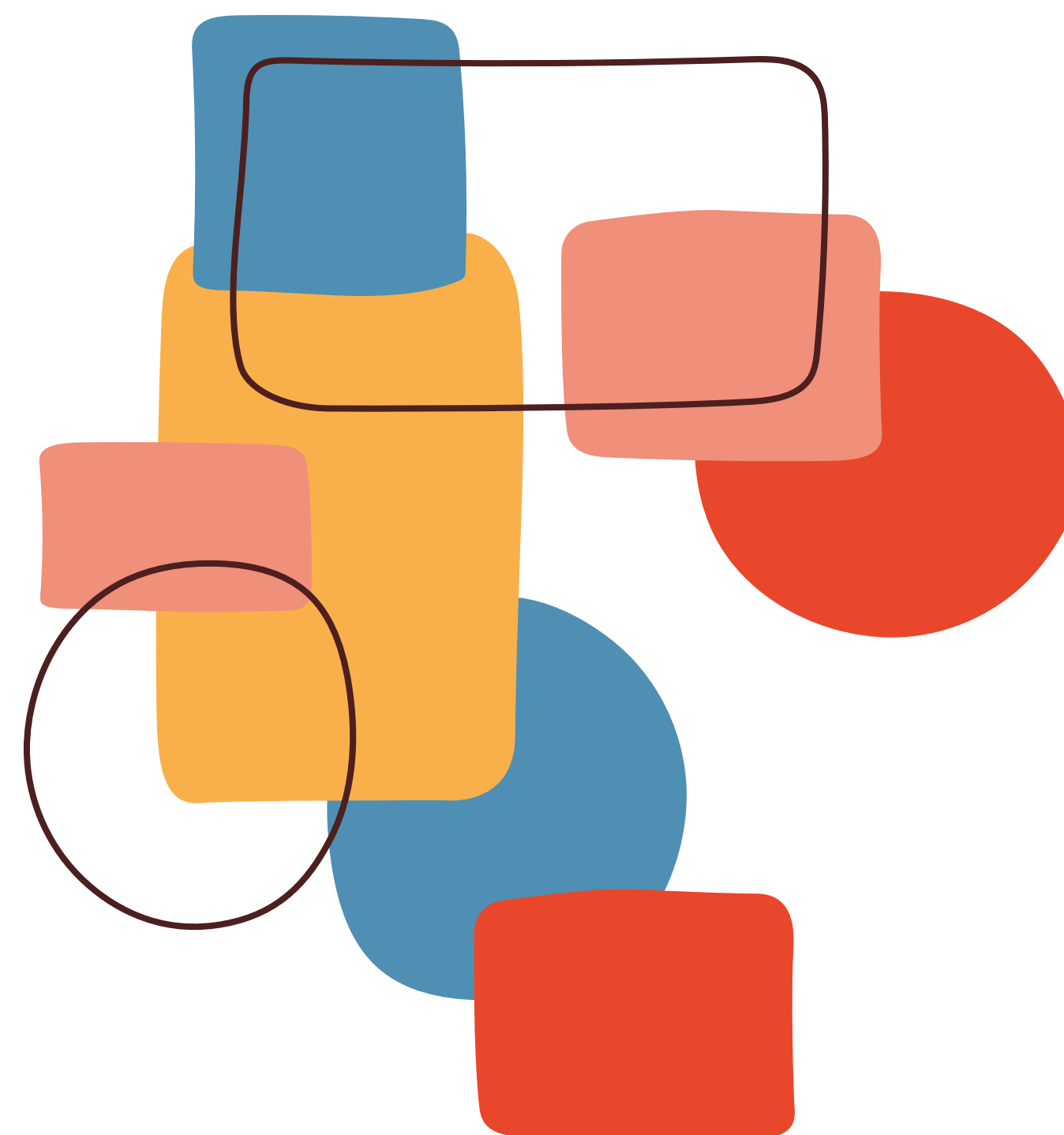
22 TRUST-BASED PHILANTHROPY PROJECT; GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. Série Filantropia Baseada em Confiança. São Paulo: GIFE, 2023. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/download?f_s=baseada+em+confian%C3%A7a&f_dlm_download_series%5B%5D=filantropia-baseada-em-confianca-fbc. Acesso em: 16 maio 2026.

23 GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS; INSTITUTO CÍCLICA. Olhares do ISP: reflexões e análises do setor à luz do Censo GIFE. São Paulo: GIFE, dez. 2024. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/olhares-do-isp-reflexoes-e-analises-do-censo-gife>. Acesso em: 20 maio 2026.

Avançar no desenvolvimento institucional das OSCs significa qualificar as formas de alocação de recursos do ISP, e não apenas ampliar o seu volume. Isso inclui expandir instrumentos de financiamento institucional (da cobertura de custos indiretos até o financiamento flexível e plurianual), fortalecer práticas baseadas em confiança entre financiadores e organizações e revisar critérios de avaliação que valorizem processos e capacidades e não apenas entregas imediatas.

Essas mudanças não são triviais. As práticas de financiamento estão ancoradas em culturas organizacionais e dinâmicas históricas que exigem intencionalidade para serem transformadas. Nesse contexto, atores de infraestrutura do campo têm papel estratégico ao produzir evidências, fomentar o debate e dar visibilidade a modelos alternativos.

Os dados analisados apontam um campo em transição. O desafio é transformar esse movimento em mudança estrutural, capaz de alinhar de forma mais consistente as práticas de financiamento às necessidades reais de fortalecimento das organizações da sociedade civil no Brasil.



Formação ou recurso flexível: o que realmente impulsiona o desenvolvimento institucional das OSCs?

Rodrigo Cavalcante

Diretor executivo do Instituto Phomenta.

A maioria das organizações da sociedade civil (OSCs) atua em um contexto em que a demanda latente é maior do que sua capacidade operacional. Em uma organização ambiental, por exemplo, há normalmente a necessidade de mais pessoas para atender ou uma área ambiental maior para preservar do que sua equipe consegue absorver. Isso cria uma decisão difícil para as lideranças: aplicar um novo recurso captado para aumentar a capacidade de gerar impacto imediato ou investir no desenvolvimento institucional (DI), cujos resultados surgirão no médio ou longo prazo.

Mesmo quando a liderança decide priorizar o DI, ainda que parcialmente (destinando uma porcentagem do recurso para isso), esbarra em uma barreira estrutural do ecossistema: a maior parte dos recursos disponíveis para o terceiro setor é restrita às atividades-fim ou possui um teto para o uso nesta finalidade (também chamado de *overhead* ou custos administrativos), variando entre 10 e 20%, percentual que frequentemente se mostra insuficiente.

Na experiência do Instituto Phomenta, onde fortalecemos mais de 2.000 OSCs nos últimos dez anos, observamos que as lideranças com maior consciência desse dilema tomam mais decisões considerando o longo prazo. Conseguem sair da rotina de apagar incêndios e escolher, de forma mais deliberada, quais recursos acessar, entendendo que algumas oportunidades de financiamento podem não resolver o desafio

da sustentabilidade econômica. Aqui entra um dos papéis centrais dos processos formativos: apresentar as dinâmicas do setor e oferecer ferramentas para que as lideranças naveguem com mais consciência, autonomia e estratégia.

Recurso livre também não é garantia de DI. Sem processos formativos, observamos que as lideranças tendem a priorizar a expansão dos serviços, respondendo à demanda imediata e urgente. O contexto de pressão por impacto é forte o suficiente para orientar as decisões mesmo na ausência de restrições formais para uso do recurso em DI.

Mesmo com o número recorde de 793 oportunidades mapeadas no Estudo Panorama Conjunta de 2025, há espaço para ampliar o apoio para o desenvolvimento institucional. Quando analisamos os dados sobre a estrutura de captação de recursos nas organizações, uma das áreas do DI, observamos que 59% não possuíam um plano de captação de recursos, segundo dados de mais de 500 OSCs coletados pelo Instituto Phomenta²⁴. A pesquisa [TIC-Osfil 2022](#)²⁵ reforça esse cenário: apenas 41% das OSCs possuem área de captação, estrutura

fundamental para acessar recursos de forma proativa e estratégica, e não apenas reagir a editais à medida que surgem.

O que a experiência tem nos mostrado é que recurso flexível sozinho não garante DI e processos formativos sem recurso financeiro têm impacto mais limitado. Formação e recurso flexível, portanto, potencializam-se mutuamente. Além disso, ampliar o acesso a essas oportunidades, especialmente para organizações menores e fora da região Sudeste, é o próximo passo para que mais OSCs atinjam todo o seu potencial.

24 INSTITUTO PHOMENTA. *Pesquisa interna sobre captação de recursos*. São Paulo: Instituto Phomenta, 2021.

25 COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI.br). *TIC OSFIL 2022: pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras*. São Paulo: CGI.br, 2023.

Posfácio

Cássio Aoqui

Consultor independente e pesquisador em
filantropia, com foco em ampliar e qualificar o
capital filantrópico brasileiro.

Voltar a esta publicação, depois de ter participado da primeira edição, produz em mim uma sensação ambígua. De um lado, há algo de inegavelmente relevante no que a Conjunta vem ajudando a construir: em um campo marcado por dispersão, assimetria de informação e baixa nitidez conceitual, ampliar a visibilidade sobre oportunidades voltadas ao desenvolvimento institucional (DI) já é, em si, uma contribuição importante. De outro, seria um erro ler este novo panorama como se estivéssemos apenas diante de uma história linear de amadurecimento. O mapa se expandiu, mas a transformação do campo segue em disputa.

Os dados de 2025 mostram um salto expressivo no número de oportunidades mapeadas pela Conjunta. Mas o próprio material aponta que esse crescimento não pode ser tomado de maneira ingênua, já que ele decorre também de mudanças metodológicas. Ampliamos o ecossistema visível com uma lente mais potente, o que exige leitura mais cuidadosa.

Mapear melhor a oferta não equivale, por si, a alterar a gramática do apoio, apenas torna mais visível a forma como ela já opera.

Como coautor da primeira edição, considero importante dizer que sim, houve avanços. Há hoje mais massa crítica, maior volume de informação, mais capacidade de organizar evidências e maior legitimidade para tratar DI como parte constitutiva da sustentabilidade de organizações, coletivos e movimentos. Isso é relevante e não deveria ser subestimado. A própria continuidade do estudo ajuda a consolidar linguagem, repertório e certo lastro para o debate.

Mas reconhecer avanços não implica adotar um tom de celebração. Ao contrário. Talvez o principal mérito desta edição seja justamente permitir ver, com mais volume empírico, contradições que continuam muito vivas.

A primeira delas diz respeito ao tempo. O DI pede duração, confiança, possibilidade de testar, corrigir rota, consolidar aprendizagens e sustentar mudanças, tudo junto e misturado. No entanto, o retrato de 2025 segue mostrando predominância de apoios temporários e curtos. Esse já era um dos pontos mais nítidos do estudo de 2024, com dados de 2023 e retorna agora ainda mais evidente: o campo parece reconhecer melhor a importância do DI, mas continua, em grande medida, financiando-o

com a lógica curta e linear dos projetos e do balanço patrimonial e não das mudanças sociais.

A segunda contradição diz respeito à flexibilidade. O estudo mostra crescimento de oportunidades; ainda assim, recursos flexíveis ou livres seguem minoritários no conjunto mapeado. Isso importa porque a história recente do apoio institucional, no Brasil e fora dele, mostra repetidamente que não basta aceitar um pequeno percentual institucional dentro dos projetos apoiados. Há situações em que isso até ajuda. Mas há outras – a maioria, arriscaria dizer – em que apenas a autonomia real da organização sobre o uso do recurso permite que o apoio dialogue com sua maturidade, seu território, suas prioridades e sua forma de existir.

A terceira contradição é territorial e política. Na primeira edição, o estudo já chamava atenção para a concentração geográfica das organizações financiadoras e para o risco de que certas visões de mundo sobre “boa gestão”, “desenvolvimento” ou “maturidade institucional” fossem irradiadas a partir de poucos polos, especialmente do Sudeste. Agora, essa questão se reconfigura: de um lado, o virtual e a gratuidade seguem ampliando capilaridade; de outro, o presencial continua concentrado. Não tive acesso a dados que permitam qualificar melhor quem são os financiadores, mas ressalto como a origem social, regional e institucional de quem nomeia e define o que entra ou não entra no radar do DI influencia, inevitavelmente, o tipo de aderência que se produz aos modelos dominantes e, por vezes, à

própria manutenção do status quo. Um exemplo? A própria escolha do termo ‘desenvolvimento’ diz muito sobre a lógica de mundo que prevalece: uma lógica que, não raro, supõe trajetórias lineares, métricas universalizáveis e um centro difusor de maturidade institucional, ainda que tudo isso opere, muitas vezes, nas melhores intenções.

Todas essas contradições, aliás, estão intrinsecamente relacionadas e não podem ser diluídas no simplismo do “a maioria dos recursos e organizações se encontra mesmo no Sudeste”. A porosidade a outros modos de operar e seus respectivos tempos é fundamental para superarmos um campo com lógicas profundamente arraigadas no gerencialismo e no economicismo do DI rápido, eficiente e controlado, que insiste em repetir “modelos de home office” que decididamente não atendem às complexidades atuais dos territórios e às mudanças necessárias.

Eis um ponto que considero central: imaginar e alargar horizontes. A conversa sobre DI no Brasil ainda corre o risco de ser estreita demais quando se limita ao que a parte mais visível do Investimento Social Privado (ISP) enxerga, nomeia ou contabiliza. Pela minha experiência nestes anos, muitos dos que sustentam, tensionam ou experimentam formas de apoio ao DI nem sequer aparecem com o devido peso no radar de uma fração ainda limitada do orçamento e do imaginário do ISP brasileiro. Isso vale para certos fundos e organizações internacionais, para arranjos híbridos pouco classificáveis, para intermediárias, para fundações comunitárias, para ecossistemas

locais, e até para experiências públicas ou territoriais que escapam à autodescrição mais consagrada da filantropia institucional.

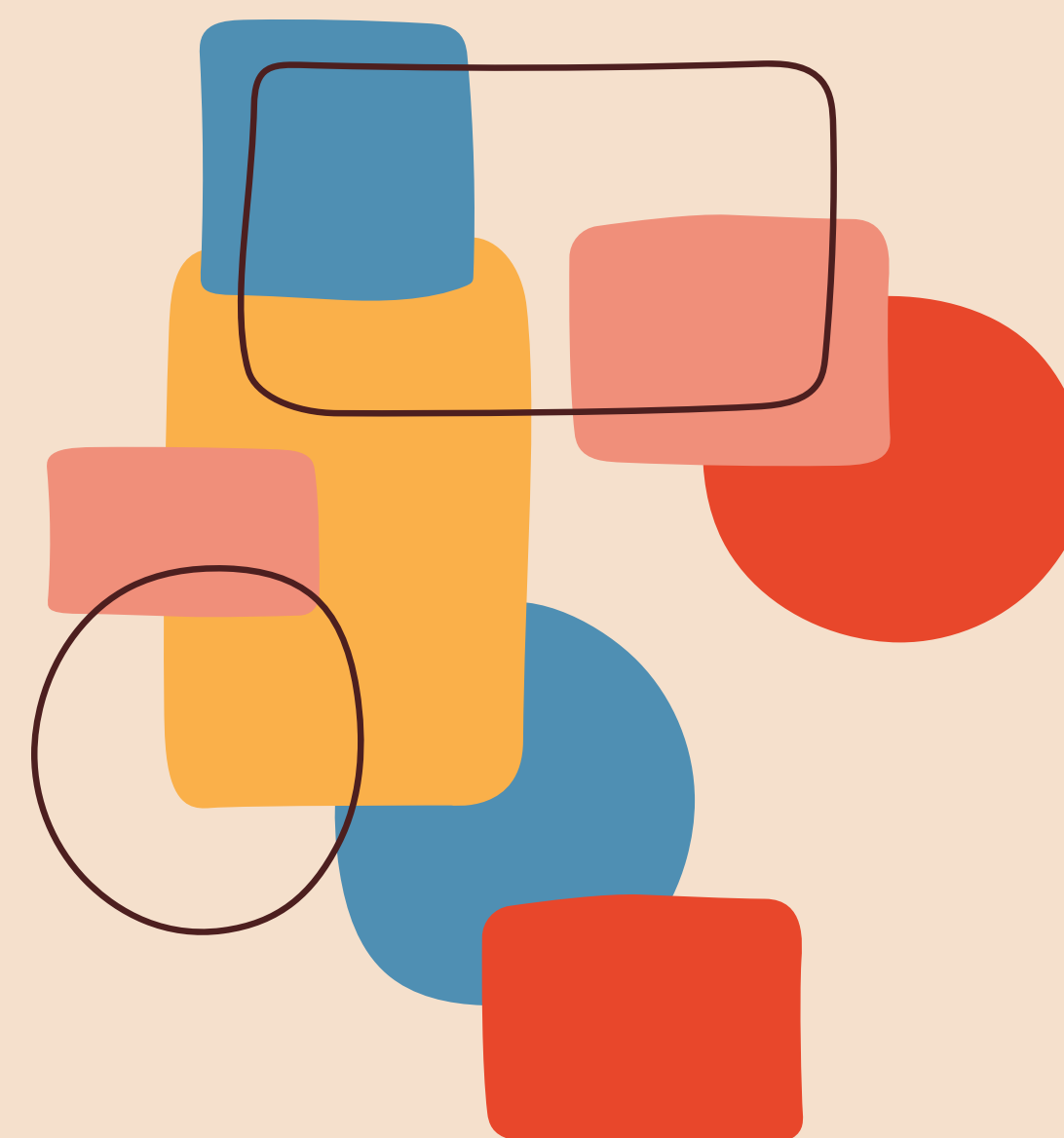
Dito de outro modo, há uma diferença entre quem fala mais sobre DI e quem, na prática, o fortalece, sobretudo, tensionando pedaços relevantes dessa agenda.

E aqui talvez esteja uma das discussões mais importantes para os próximos anos. É preciso, sim, cada vez mais termos quem sustente o DI, quem apoie tempo, gente, infraestrutura, cuidado, transição, planejamento, comunicação, governança, incidência, erro e recomeço. E também é fundamental termos quem possa imaginar novos caminhos; quem tenha independência para modelar, propor, testar, arriscar e avançar no tema. Sem quem o assegure, o DI vira discurso bem-intencionado; sem quem imagine, ele pode virar rotina, manual, check-list ou mera técnica adaptativa que mantém o status quo.

No limite, a forma como financiamos ou deixamos de financiar o DI também revela o tipo de sociedade civil e de vida democrática que estamos dispostos a sustentar. Este é o principal convite que eu faria a partir deste estudo hoje. Não apenas ampliar o número de oportunidades, nem apenas consolidar o vocabulário do desenvolvimento institucional, mas perguntarmos, com mais coragem, que ecossistema queremos formar em torno dele. Para mim, as respostas passam por um campo que, para além

de multiplicar ofertas, seja capaz de redistribuir poder, escuta, confiança, tempo e legitimidade para que organizações e movimentos possam existir com mais autonomia e densidade política.

Se a primeira edição ajudou a abrir perguntas e a tensionar conceitos, esta nova etapa oferece mais elementos para complexificá-los. E isso, a meu ver, já é um avanço importante. Não porque o campo tenha resolvido seus impasses, está longe disso. Mas porque talvez estejamos começando a ter mais condições de enxergá-los melhor e mais consistência para falar sobre o que precisa ser dito.





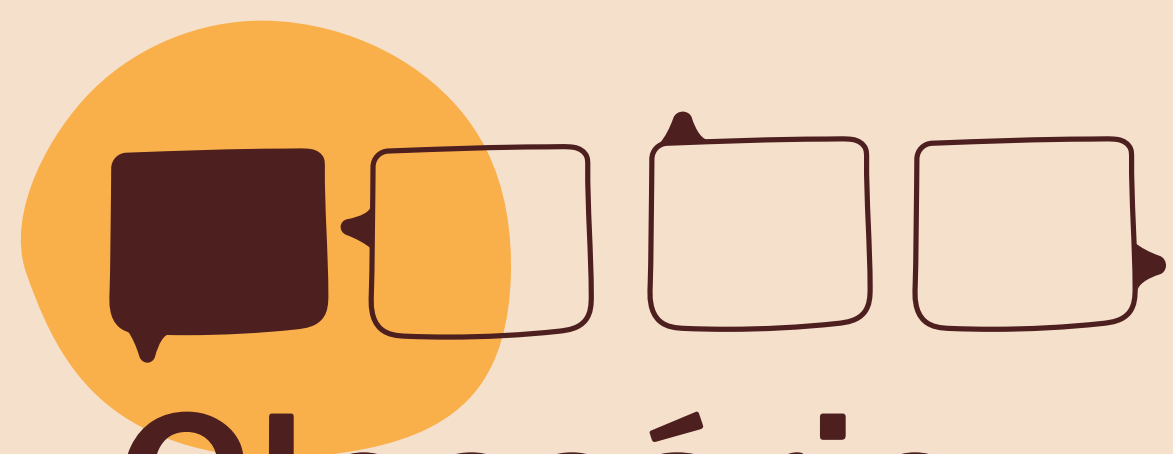
Notas metodológicas

Este estudo organiza de forma quantitativa as oportunidades de formação e de captação de recursos para o desenvolvimento institucional de OSCs publicadas no site da Plataforma Conjunta entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de 2025, a partir da curadoria contínua. Do ponto de vista metodológico, o processo de pesquisa envolveu a construção das categorias de análise, a organização dos dados, consolidação das planilhas com dupla checagem e revisão final.

A base de dados das oportunidades é alimentada de forma colaborativa. Por essa razão, a pesquisa reflete as ações do ecossistema de apoio à dimensão institucional das organizações da sociedade civil no Brasil acessíveis ao público e não se trata de levantamento exaustivo. Reconhecemos, por essa razão, que certamente existiram, no período analisado, oportunidades que a Conjunta não identificou por não circularem em canais abertos ou por terem sido divulgadas

apenas em círculos fechados. Por não se constituir como pesquisa autodeclaratória, como ocorre, por exemplo, no Censo do GIFE, os dados trabalhados aqui variam em forma de detalhamento, atualização e padronização. Como a maior parte das organizações que compartilham oportunidades com a Plataforma não disponibiliza informações sobre os seus resultados (inscrições efetivadas, taxas de participação, finalização de formações ou distribuição geográfica dos acessos), não é possível aferir o alcance real do que foi mapeado nem realizar análises de impacto.

Com o crescimento da Conjunta e o fortalecimento das relações com os parceiros que alimentam essa rede, será possível aprimorar o refinamento das informações, ampliar o grau de cobertura das análises e avançar na produção de indicadores e séries históricas sobre o desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil.



Glossário básico de conceitos



DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O desenvolvimento institucional é uma jornada contínua, estratégica e sistêmica, que acompanha toda a trajetória da organização. Vai além do simples aprimoramento de competências técnicas: busca fortalecer a sustentabilidade, a autonomia, a resiliência e a capacidade de intervenção no longo prazo. Para isso, integra dimensões processuais, gerenciais, políticas e culturais da vida organizacional. Em essência, refere-se a um conjunto de processos e iniciativas voltados a ampliar a capacidade da organização de cumprir sua missão, alcançar seus objetivos e, assim, contribuir para a transformação da sociedade.

Dimensões do desenvolvimento institucional que estruturam e organizam a Plataforma Conjunta:

**COMUNICAÇÃO | GESTÃO
FINANCEIRA | GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
| AUTOCUIDADO | CAPTAÇÃO DE
RECURSOS | MONITORAMENTO
E AVALIAÇÃO | PLANEJAMENTO |
GESTÃO JURÍDICA | GOVERNANÇA
| DIVERSIDADE E INCLUSÃO |
TECNOLOGIA.**

Doadores da Plataforma Conjunta



Comitê Gestor



COMITÊ CONSULTIVO COLABORATIVO

Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) | Fernando Nogueira
Associação Brasileira de ONGs (Abong)
BTG Pactual | Giovanna Caminha
Domingos Armani | Domingos Armani
FICAS | Andreia Saul
Fundação André e Lucia Maggi | Aletêa Rufino dos Santos
Fundação Behring | Lucas Giannini
Fundação Dom Cabral | Luiza Ribeiro Fagundes
Fundação FEAC | Gabrieli de Souza Reis
Fundação Oak | Carolina Munis
Fundo Agbara | Aline Odara
Iniciativa PIPA | Gelson Henrique
Imaflora | Marina Piatto Garcia
Instituto Clima e Sociedade | Telma Maria Pinheiro
Instituto Ekloos | Andrea Gomides
IDIS | Luisa Lima
Instituto Bancorbras | Roberta Silva de Abreu
Instituto Doar | Marcelo Estraviz
Instituto Genésio Antônio Mendes | Carlos Roberto Roncaglio
Instituto Lojas Renner | Raisa Martins

Instituto Mol | Ana Rodrigues
Instituto Machado Meyer Advogados | Helena Rabethge
Instituto Órizon | Karina Blanck
Instituto Phi | Luiza Serpa
Instituto Phomenta | Rodrigo Cavalcante
Instituto Unibanco | Barbara Appolinário
Labo | Cássio Aoqui
Mais Impacto | Daiany França
Microsoft | Lucia Rodrigues
Mobiliza | Rodrigo Gonçalves Alvarez
Move | Gabriela Brettas
Observatório da Branquitude | Monique Borges
Pacto Organizações Regenerativas | Cristiane Chiófalo
prosas | Thiago Alvim
ponteAponte | Isabel Pato
Porticus | Anna Nascimento
Rede Filantropia | Thaís Mendes Iannarelli
RD Saúde | Bruna da Silva Lima
Somos Um | Andreia Cardoso
Synergos | Daniela Weiers

Comitê Consultivo Colaborativo



Parceiros de Comunicação

