

# DOM CONTEXTO

DEZ | 2025

FDC Educação Social

Alianças entre estado e  
Terceiro Setor em prol da  
Transformação Social e do  
Bem-Estar Coletivo

Avanços e Desafios do  
Terceiro Setor com Base  
em Dados e Resultados do  
Prêmio Melhores ONGs

**CADERNO ESPECIAL:**  
Encontro do Terceiro  
Setor FDC 2025

Confira mais a seguir

**FDC** | Fundação  
Dom  
Cabral



Para vencer a indiferença e  
gerar **desenvolvimento  
sustentável**

para as pessoas,  
para as organizações  
e para a sociedade.

# FDC Educação Social

- | Inclusão produtiva de **jovens**
- | Desenvolvimento institucional para **organizações da sociedade civil**
- | Educação transformadora para **empreendedores populares**
- | Bolsas de estudo para **formar futuras lideranças**

*Saiba mais*



*Faça parte  
desta jornada*

**FDC** | Fundação  
Dom  
Cabral

# PILARIS

Fortaleça sua OSC com estratégias de gestão que ampliam o impacto duradouro e garantem resultados consistentes

Conheça o PILARIS, o programa de gestão avançada da FDC focado em fortalecer a capacidade de gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), promovendo maior eficiência, profissionalização e maturidade organizacional. O programa também contribui para que as OSCs se tornem mais autossustentáveis e atrativas para investimentos, além de potencializar seu impacto na transformação social.

Saiba mais



## FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

### EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

### EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Ana Vitória Alkmim

Luiza Ribeiro Fagundes

Uyara de Salles Gomide

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

### PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

### IMAGENS

Adobe Stock

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025.





# carta do editor

O Terceiro Setor no Brasil atravessa um período de redefinição e ampliação de seu papel social e político. Mais do que executar projetos, as organizações da sociedade civil são chamadas a influenciar agendas públicas, mediar interesses coletivos e responder a problemas estruturais que o Estado e o mercado não conseguem resolver sozinhos.

É nesse contexto que, em parceria com a **FDC – Educação Social**, convidamos professores e especialistas a compartilhar conhecimentos e experiências sobre temas centrais para o fortalecimento do Terceiro Setor, como as **alianças entre Estado e organizações da sociedade civil, avanços e desafios do setor à luz de dados e evidências**, e o uso de **metodologias de gestão e governança** capazes de sustentar o impacto no longo prazo.

Além dos artigos que compõem esta edição, produzimos o **Caderno Especial – Encontro do Terceiro Setor FDC 2025**, realizado em setembro, reunindo um conjunto de reflexões e aprendizados a partir dos debates promovidos ao longo do encontro. Os temas abordados – filantropia estratégica, desenvolvimento institucional, articulação com o Estado, governança, educação social e integração entre organizações da sociedade civil e empresas – reforçam a importância da cooperação e da construção coletiva para enfrentar desafios complexos.

Esperamos que os conteúdos apresentados inspirem organizações a revisar práticas, reorientar estratégias e explorar novas formas de atuação conjunta. Ao ampliar o alcance dos aprendizados gerados no encontro, este caderno busca consolidar referências aplicáveis ao avanço contínuo do Terceiro Setor.

Os desafios para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa, com oportunidades para todos, são inúmeros. Ainda assim, acreditamos que é por meio da **educação, fortalecimento de parcerias** e da **criação de redes colaborativas** que será possível avançar na construção de um futuro melhor.

Desejamos uma boa leitura!

**PAULO RESENDE**  
Editor Executivo

## SUMÁRIO

- 5**      **Alianças entre estado e Terceiro Setor em prol da Transformação Social e do Bem-Estar Coletivo**, por Patrícia Becker e Humberto Falcão
- 10**     **Avanços e Desafios do Terceiro Setor com Base em Dados e Resultados do Prêmio Melhores ONGs**, por Ettore Oriol, Luiza Fagundes, Karen Rizzato Pires, Nobuiuki Ito, Pedro Luiz Santos, Pietro Rodrigues e Uyara Gomide
- 24**     **Felicidade Interna Bruta como Metodologia de Gestão e Governança no Terceiro Setor**, por Pedro Lins e Eda Porfírio
- 30**     **CADERNO ESPECIAL: Encontro do Terceiro Setor FDC 2025**  
**Filantropia Estratégica e a Estratégia da Educação**, por Ana Carolina de Almeida
- 33**     **União entre Empresas e Organizações Sociais Cria Ecossistemas Promissores**, por Carola M. B. Matarazzo
- 37**     **Investimento social privado deve valorizar a participação e respeitar a autonomia local**, por Bárbara Azevedo
- 42**     **Educação Social reduz desigualdade, gera autonomia e leva ao protagonismo**, por Bárbara Bueno
- 46**     **Entre Propósito e Recursos: a força da conexão para a transformação social**, por Michelle Queiroz
- 50**     **Ação Conjunta do Terceiro Setor, de Empresas e Governos gera ganhos para todos**, por Xavier Vieira
- 54**     **A união do Estado e do Terceiro Setor para tornar os serviços públicos mais eficientes**, por André Luiz Veloso Ferreira
- 58**     **Desenvolvimento Institucional: um caminho para potencializar o impacto das organizações sociais**, por Paula Fabiani
- 64**     **Gestão nas organizações sociais: fortalecer estruturas para sustentar transformações**, por Erika Sanchez Saez e Sophia Maggi de Góes
- 70**     **Sociedade Brasileira precisa transformar o hoje para que o amanhã seja uma obra coletiva**, por Mafoane Odara
- 76**     **A realidade da Doação Empresarial no Brasil**, por João Paulo Vergueiro



## Alianças entre estado e Terceiro Setor em prol da Transformação Social e do Bem-Estar Coletivo

POR **PATRÍCIA BECKER E HUMBERTO FALCÃO**

A crescente complexidade dos problemas públicos tem feito com que as demandas da sociedade sejam cada vez mais amplas e urgentes. O Estado, em qualquer de suas esferas, é sempre chamado a dar respostas para questões de diferentes naturezas, como sociais, econômicas, culturais, ambientais e tecnológicas – sempre com velocidade e qualidade. No entanto, a capacidade dos agentes públicos é limitada e as demandas não são atendidas no ritmo esperado.

Como se sabe, a realidade dos recursos públicos é marcada por restrições orçamentárias e há limitações decorrentes da qualidade das regras e de pressões políticas disfuncionais. Tudo isto impede que o Estado atue sozinho no trato dos problemas públicos.

Não obstante, o pluralismo institucional é uma característica das democracias contemporâneas e, nesse contexto, devemos considerar a importância da ação de instituições não governamentais – da iniciativa privada e do terceiro setor – dotadas de capacidade de atuação no trato de problemas públicos. É nesse contexto que ganha força a colaboração entre primeiro e terceiro setores, em particular.

É importante ressaltar – e essa é uma questão sempre lembrada – que tal colaboração não substitui o papel do Estado. Pelo contrário: ela o amplia e o qualifica, podendo gerar maior agilidade e mais foco em resultados, garantindo melhoria dos serviços prestados e das políticas públicas ofertadas.

**EM BUSCA DA LEGITIMIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS** Ao atuar ao lado do poder público, o terceiro setor pode ser um parceiro estratégico e vocacionado para transformar intenções em ações concretas, ampliando o alcance e a legitimidade das políticas públicas.

O terceiro setor é composto por um conjunto bem heterogêneo de organizações da sociedade civil, incluindo fundações e associações, entidades sem fins lucrativos e assemelhadas. Todas são orientadas pela causa e têm como missão gerar algum tipo de impacto social. Essas conexões com o setor público podem ter diferentes naturezas:

- **Parcerias segundo modelos específicos:** Termos de Colaboração, Termos de Fomento, Acordos de Cooperação, Contratos de Gestão e Termos de Parceria com Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) qualificadas para gestão de equipamentos, projetos e programas em diversos domínios de políticas públicas;
- **Participação em conselhos e fóruns públicos:** com caráter mais consultivo e deliberativo;
- **Controle social e *advocacy*:** atuação na formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, assim como em campanhas de incidência política e mobilização social; e
- **Parcerias via emendas parlamentares:** destinação de recursos por meio de emendas individuais, de bancada ou de comissão.

Cada uma dessas modalidades apresenta potencialidades e desafios próprios, mas todas têm em comum a necessidade de cooperação bem estruturada e transparente, orientada para resultados e baseada na confiança mútua.



**MUITO ALÉM DE FAZER PARA, É PRECISO FAZER COM** Muito além de contratar serviços (“fazer para”) ou transferir responsabilidades (“fazer em vez de”), a conexão entre o setor público e o terceiro setor precisa ser guiada pelo princípio do “fazer com”, caracterizado por espaços de interlocução, objetivos comuns e ações combinadas.

Trata-se de reconhecer que ambas as partes têm papéis complementares e que o verdadeiro ganho está na multiplicação das capacidades. É preciso combinar o poder regulatório, de financiamento e de escala do Estado com a agilidade, a inovação e a legitimidade das organizações da sociedade civil.

Para isso, a existência de alguns elementos é fundamental:

- **Confiança:** a relação não pode ser marcada por desconfiança ou estigmas, mas por abertura para cooperação real;
- **Clareza de papéis:** cada ator deve compreender seus limites e responsabilidades, evitando sobreposições ou lacunas;
- **Complementaridade de capacidades:** é preciso valorizar o que cada parte faz de melhor, transformando diferenças em pontos de força; e
- **Sinergia:** os esforços precisam convergir para objetivos comuns, evitando a fragmentação de iniciativas e a dispersão de recursos.

Entendemos que somente dessa maneira é possível evoluir de um modelo de “prestação de serviço” para um de “construção conjunta”, no qual o foco está nos resultados para a sociedade. Vale ressaltar que, embora promissoras, as parcerias do setor público e o terceiro setor não estão livres de tensões.

Por parte do Estado, um dos principais desafios é a superação da burocracia excessiva, incluindo a orçamentária, que muitas vezes engessa a cooperação e transforma processos em obstáculos. A máquina pública pode ter dificuldade em lidar com modelos de gestão mais flexíveis, característicos do terceiro setor, mas nem sempre compatíveis com os marcos legais da administração pública. E muitas vezes a possibilidade de parceria com o terceiro setor se confunde com questões político-ideológicas.

Do lado da organização do terceiro setor, a maior preocupação é conseguir manter a autonomia e a missão institucional, sem se tornar apenas um executor de demandas governamentais. Muitas entidades enfrentam dificuldades de sustentabilidade financeira e acabam dependentes de transferências governamentais, o que pode fragilizar sua autonomia.

Há também a necessidade de profissionalização: gerir projetos em parceria com o Estado exige competências técnicas, jurídicas e administrativas que nem todas as entidades possuem. E isso pode inclusive demandar incrementos adicionais de recursos, pessoal, processos e estrutura.

Além disso, ambos os lados precisam enfrentar um desafio cultural: a construção de confiança mútua, como mencionado. A visão de que o setor público é sempre ineficiente e de que o terceiro setor é sempre oportunista cria barreiras simbólicas que dificultam a cooperação. Romper esses estereótipos é condição fundamental para que a parceria se torne genuína.

**APESAR DOS ENTRAVES, OS AVANÇOS SÃO EXPRESSIVOS** Temos, porém, uma boa notícia em todo esse processo: apesar de todas as dificuldades e entraves apontados, já avançamos muito! Atualmente, podemos citar inúmeros casos de sucesso nessa conexão. Já tivemos, por exemplo, avanços significativos no estabelecimento de marcos legais e regulatórios claros para dar segurança jurídica a parcerias e reduzir a subjetividade na relação entre Estado e organizações da sociedade civil.

Mecanismos de governança e transparência também estão sendo aprimorados – tanto na aplicação dos recursos quanto na prestação de contas à sociedade. O investimento na capacitação e profissionalização do terceiro setor é outro ponto fundamental.

Esse é, por sinal, o contexto em que a Educação Social da FDC e sua atuação no terceiro setor estão inseridas. É possível notar a ampliação de espaços de diálogo e da mencionada prática do “fazer com”. E temos consciência de que precisamos, cada vez mais, valorizar experiências exitosas e disseminar boas práticas, para que elas inspirem novas iniciativas.

**CONCLUSÃO: MAIS QUE DESEJÁVEL, UMA ALIANÇA NECESSÁRIA** Em última instância, não podemos deixar de ressaltar: mais do que desejável, a conexão entre os dois setores é necessária. Num contexto de pluralidade institucional – e diante da complexidade dos problemas sociais e da escassez de recursos –, nenhuma instituição conseguirá dar respostas sozinha. É na complementaridade de competências, na confiança construída e no princípio do “fazer com” que reside a chance de oferecer soluções mais eficazes, inclusivas e sustentáveis para a sociedade.

Bem além de buscar parcerias formais, trata-se de construir uma verdadeira aliança em torno de um propósito comum: o bem-estar coletivo.

Enfim, quando Estado e terceiro setor caminham juntos, a sociedade ganha em escala, qualidade e legitimidade – em um pacto de corresponsabilidade, capaz de ampliar horizontes e abrir novos caminhos para o desenvolvimento.

---

**PATRÍCIA BECKER** é diretora do FDC Gestão Pública da Fundação Dom Cabral. É bacharel em Administração pela UFMG, e mestre em Estratégia (Governança em Relacionamentos Interorganizacionais) pela PUC Minas. Certificada no Programa Driving Government Performance pela Harvard Kennedy School, no Programa de Desenvolvimento de Conselheiros da Fundação Dom Cabral – FDC, e no Programa STC – Skills, Tools and Competencies, pela FDC e Kellogg School of Management.

---

**HUMBERTO FALCÃO MARTINS** é doutor em Administração (EBAPE/FGV), Mestre em Administração Pública (EBAPE/FGV), Especialista em Políticas Públicas e Gestão Pública (ENAP) e Bacharel em Administração Pública e de Empresas (UnB).



# Avanços e Desafios do Terceiro Setor com Base em Dados e Resultados do Prêmio Melhores ONGs

POR **ETTORE ORIOL, LUIZA FAGUNDES, KAREN RIZZATO PIRES,  
NOBUIUKI ITO, PEDRO LUIZ SANTOS, PIETRO RODRIGUES  
E UYARA GOMIDE**

O terceiro setor caracteriza-se por uma multiplicidade de organizações, atores e relações que convergem para a promoção de causas sociais, ambientais, culturais e comunitárias. Nesse contexto, as Organizações Não Governamentais (ONGs) ocupam uma posição de destaque por estarem mais frequentemente envolvidas na execução direta de ações e projetos sociais, operando na linha de frente das transformações sociais.

A literatura mostra que a defesa ou promoção de uma causa é um fator que diferencia as ONGs de organizações de outros setores, como empresas e governos, sendo, portanto,

um elemento definidor de sua identidade institucional (Child & Witesman, 2023). Assim, a escolha de uma ou mais causas constitui uma decisão estratégica central, pois orienta a missão, as prioridades e a forma de engajamento das organizações (Romero & Abril, 2024).

Além disso, para cumprir suas missões com eficácia e gerar resultados consistentes para seus públicos-alvo, as ONGs dependem de práticas de gestão robustas, envolvendo planejamento, transparência, governança e sustentabilidade financeira (Benjamin et al., 2023; Bryan, 2019; Liket & Maas, 2015).

Este artigo apresenta um mapeamento da atuação das ONGs brasileiras participantes do Prêmio Melhores ONGs (2024), iniciativa anual que reconhece e fortalece o trabalho das organizações do terceiro setor no Brasil. Ela destaca aquelas que se sobressaem pela boa gestão, transparência e capacidade comprovada de impacto social relevante.

A análise dos dados e dos resultados apresentados pelas organizações inscritas no Prêmio Melhores ONGs é extremamente relevante, uma vez que a premiação reúne um conjunto expressivo de organizações que voluntariamente se submetem a critérios rigorosos de avaliação, oferecendo uma base qualificada para compreender tendências, boas práticas e desafios do terceiro setor brasileiro.

Desse forma, é possível identificar padrões de gestão, lacunas estruturais e oportunidades de fortalecimento institucional, gerando insumos estratégicos para organizações, financiadores e formuladores de políticas públicas.

Em um contexto de crescente demanda por transparência e impacto social mensurável, compreender como essas organizações se estruturam e operam é essencial para ampliar a efetividade e a legitimidade do setor. Os resultados apontam que o caminho para ampliar o impacto socioambiental está no desenvolvimento institucional, na governança efetiva e na transparência das organizações sociais.

**METODOLOGIA UTILIZADA E BASE DE DADOS** Os dados analisados nesse artigo foram obtidos a partir do preenchimento de questionários estruturados, requisito para a inscrição das organizações na premiação. Esse instrumento reúne informações essenciais sobre temas como causas de atuação, fontes de financiamento, práticas de planejamento, governança, transparência e comunicação.

Em 2024, foram inscritas de 752 organizações e limpeza da base, com eliminação de dados repetidos, resultou no registro de 737 ONGs com inscrições válidas, com dados



referentes ao exercício de 2023. A abordagem é descritiva, com o objetivo de oferecer um panorama consistente sobre o perfil e as atividades dessas entidades.

As informações analisadas são predominantemente qualitativas e binárias, o que favorece estatística descritiva e agregação por dimensões. A análise privilegiou contagens, frequências relativas e comparações entre dimensões.

As questões foram organizadas em quatro áreas (Planejamento, Monitoramento, Governança e Transparência), seguindo as principais dimensões apontadas pela literatura acadêmica como importantes para que uma organização apresente maturidade em sua gestão.

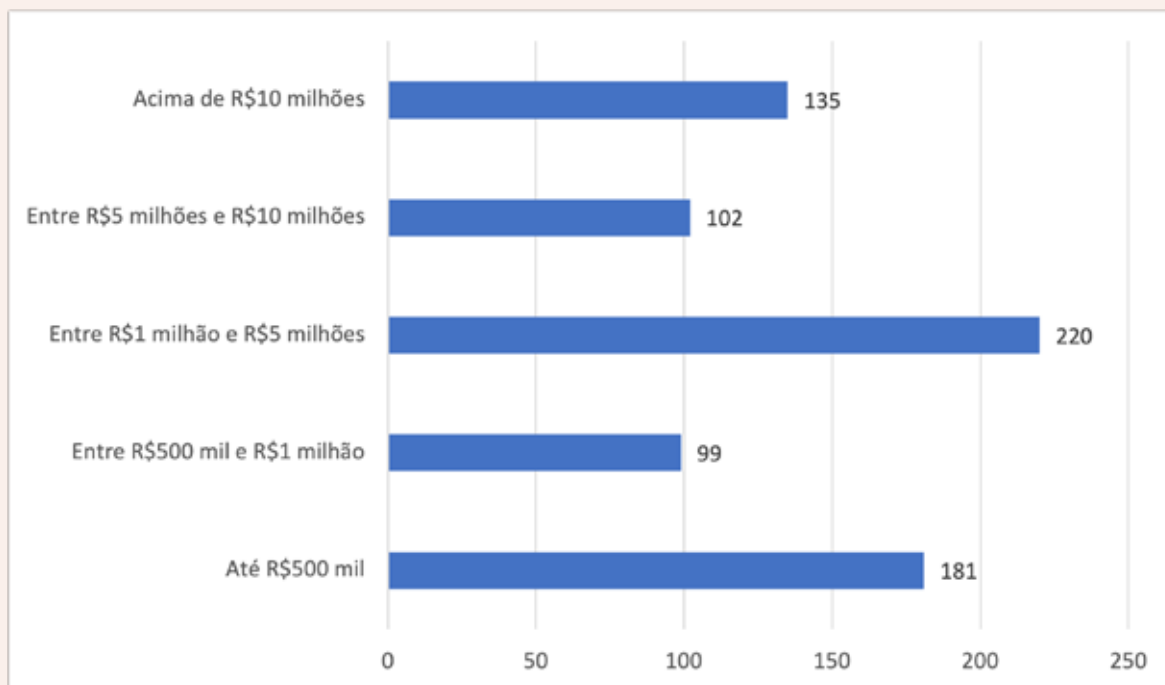
Cabe destacar o possível viés de autosseleção – a tendência a se inscrever ONGs com maior estrutura ou confiança em suas boas práticas. Mesmo assim, as lacunas observadas (especialmente em governança e transparência) indicam desafios reais entre organizações relativamente mais maduras.

## O QUE OS DADOS ANALISADOS INDICAM

### Receita

O conjunto analisado reflete a diversidade do terceiro setor, tanto em causas quanto em perfis de receita. A distribuição por faixas de receita mostra maior presença de organizações de pequeno porte (até R\$ 500 mil) e médio porte (entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões), que juntas representam 55% da amostra. Ao mesmo tempo, chama a atenção a expressiva presença de organizações de grande porte: 135 ONGs declararam receitas acima de R\$ 10 milhões, equivalentes a 18% do total de participantes.

Somadas, as ONGs analisadas movimentaram R\$ 2,90 bilhões em receitas no ano-base de 2023, indicando um retrato robusto da escala econômica e da relevância dessas entidades no atendimento de demandas públicas e sociais.

**FIGURA 1** | DISTRIBUIÇÃO DAS ONGS POR FAIXA DE RECEITA EM 2023

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

## Propósito

O propósito é a força motriz de uma ONG. Ele se materializa em três escolhas estratégicas: a causa, o público-alvo e o território de atuação. A leitura das receitas segundo essas três lentes torna o propósito “visível” em termos de alocação de recursos.

A Assistência Social concentra R\$ 940 milhões, ou 33% das receitas do conjunto. Na sequência, Educação e Saúde compõem, com Assistência Social, aproximadamente dois terços (66%) de todo o montante. Trata-se de áreas que respondem por serviços essenciais e atendimento direto à população, coerentes com a agenda de proteção social, mitigação de desigualdades e garantia de direitos.

**FIGURA 2 | RECEITA DE ACORDO COM AS CAUSAS EM 2023**

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

### **Públicos-alvo**

A prioridade recai sobre crianças e adolescentes, que concentram 35% (R\$ 1,029 bilhão) das receitas entre as organizações que elegem esse público como foco principal. Entre as cinco categorias de maior aporte, quatro se conectam a situações de vulnerabilidade econômica, social ou de saúde, o que confirma o alinhamento entre as causas predominantes e os públicos atendidos.

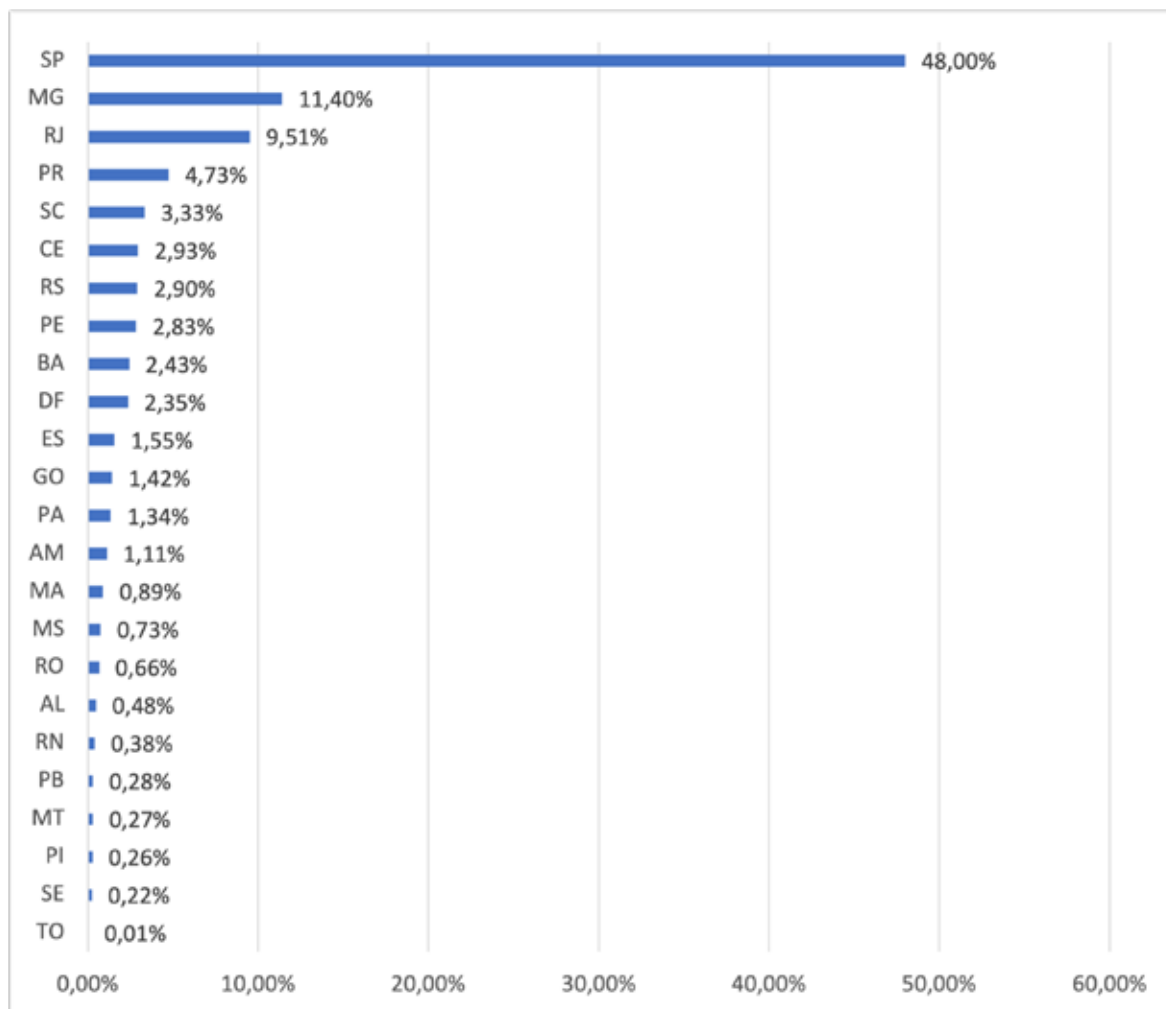
**FIGURA 3** | RECEITAS POR PÚBLICO-ALVO EM 2023

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

## Território

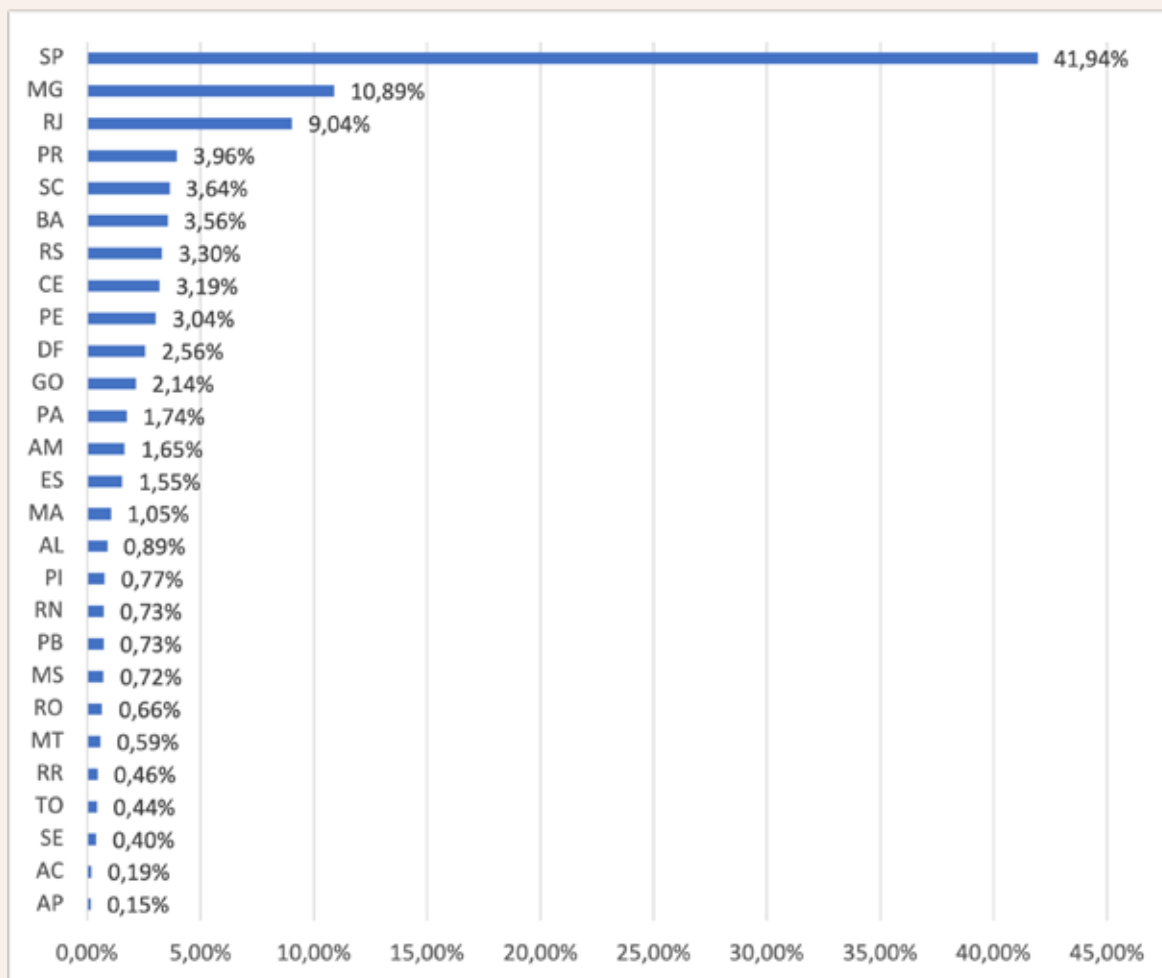
O recorte geográfico evidencia concentração de receitas em São Paulo, responsável por 48% do total quando se considera a sede das organizações. Na sequência, aparecem Minas Gerais (11,40%), Rio de Janeiro (9,51%) e Paraná (4,73%).

Quando a análise se desloca para o local de atuação, São Paulo perde cerca de R\$ 170 milhões para outros estados, reduzindo sua participação relativa para 42%. Unidades federativas sem ONGs sediadas (como Roraima, Acre e Amapá) passam a figurar como territórios receptores de recursos. Ainda assim, a diferença entre o primeiro e o quarto estado permanece superior a dez vezes, sinalizando um desafio de dispersão territorial do investimento social.

**FIGURA 4** | RECEITAS POR ESTADO DE ORIGEM DA SEDE DAS ONGS EM 2023

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024



**FIGURA 5 | RECEITAS POR ESTADO DE ATUAÇÃO DA ONGS EM 2023**

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

## MATURIDADE INSTITUCIONAL NAS QUATRO DIMENSÕES

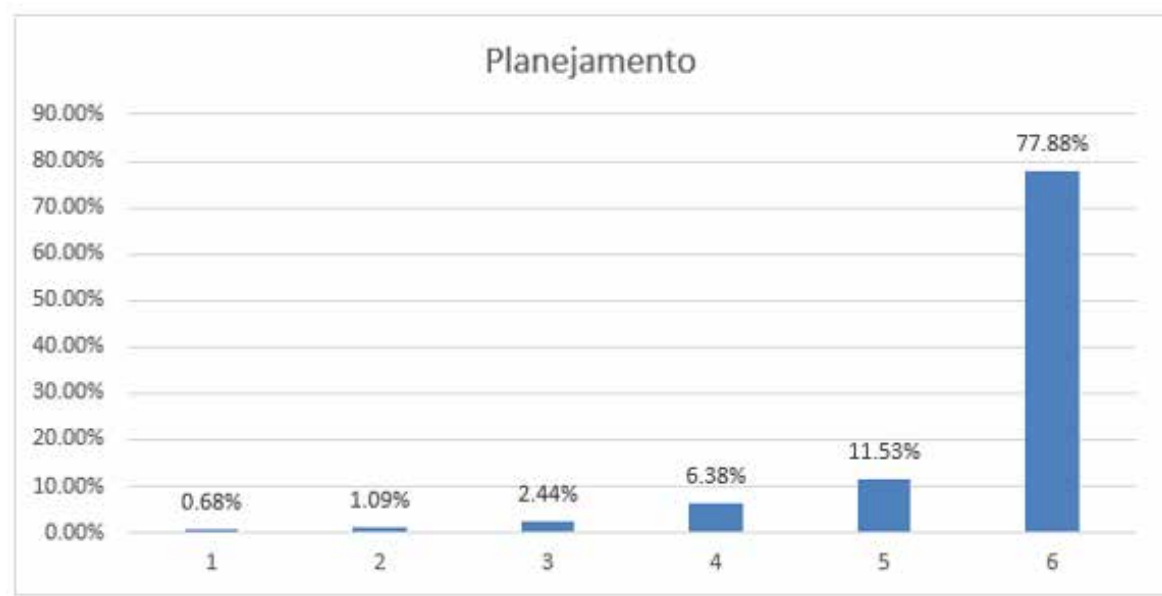
### Planejamento

Trata-se da dimensão com melhor desempenho: 77,88% das ONGs cumprem todos os itens avaliados, como: ter missão; planejamento estratégico válido; planejamento operacional ou plano de ação para o ano de 2024; plano de captação para o ano de 2024; e plano de comunicação. E apenas 11,53% deixam de cumprir somente um dos itens.

Em termos práticos, a maior parte das organizações formaliza missão (99,3%) e estrutura processos-chave. Os pontos sensíveis do planejamento são: plano de captação estruturado (89,4%) e plano de comunicação (90,1%).

Em síntese, há base estratégica, mas persistem lacunas operacionais justamente nos elementos que sustentam previsibilidade de recursos e narrativa institucional.

FIGURA 6 | SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO PLANEJAMENTO

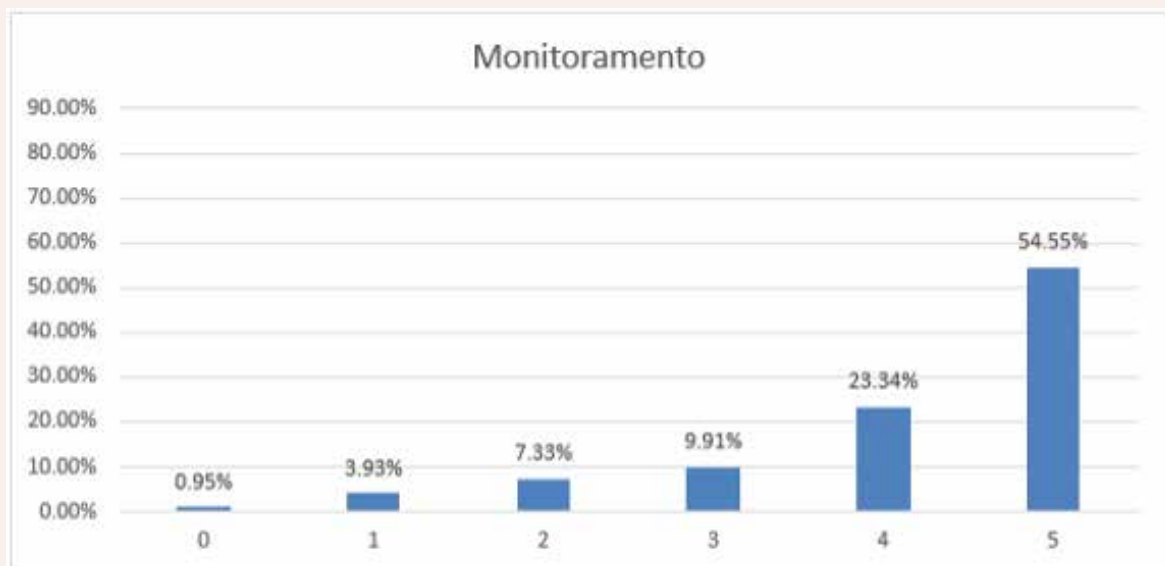


FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

## Monitoramento

Nesse quesito, 54,55% cumprem todos os itens, como: ter e usar indicadores de resultado para monitoramento, planejamento e divulgação de suas ações; ferramentas de monitoramento e avaliação; processo de avaliação de desempenho de toda sua equipe, incluindo os gestores; ao menos um funcionário dedicado exclusivamente à captação de recursos; e plano de captação de recursos que estabelece metas de arrecadação, em moeda correta, para cada uma das fontes. E somente 23,34% deixam de cumprir apenas um dos itens.

O maior acerto está em monitorar indicadores de resultado (95,66%), o *core* do impacto. Os gargalos concentram-se na avaliação de desempenho da equipe (74,36%), no monitoramento do plano de captação (79,38%) e no profissional dedicado à captação (80,05%). O risco maior é entregar resultados no curto prazo sem fortalecer a capacidade institucional, o que pode comprometer a sustentabilidade e a escala.

**FIGURA 7 | SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO MONITORAMENTO**

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

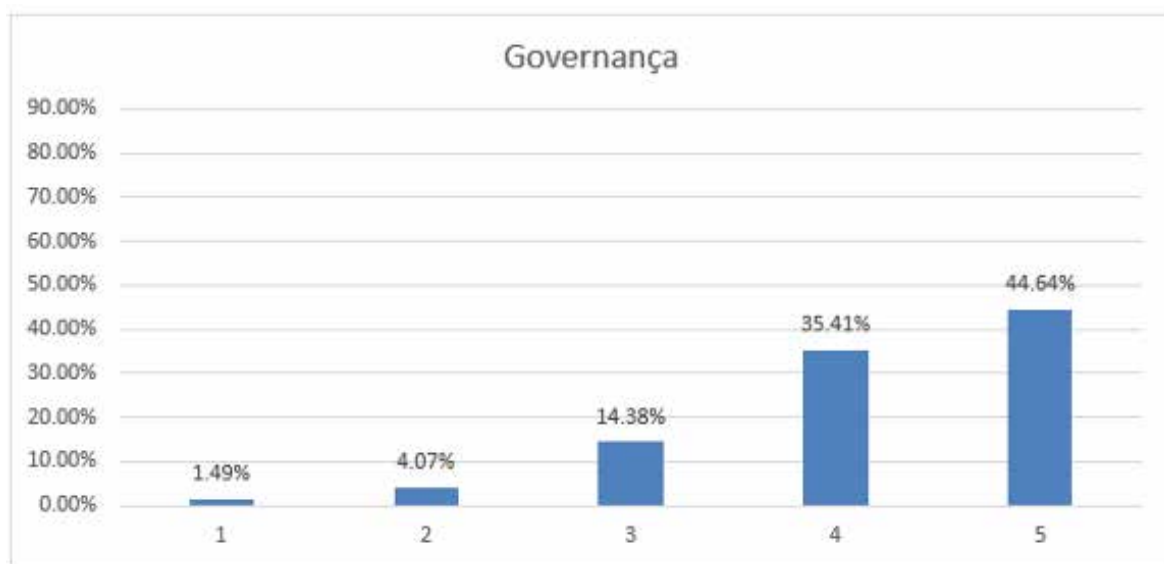
## Governança

Nessa dimensão, apenas 44,64% cumprem todos os itens, como: ter assembleia geral da organização realizada em 2023; órgãos de governança; conselho fiscal ativo e que se reuniu 2023; algum outro conselho; e medidas de valorização da diversidade na composição do conselho da organização. Somente 34,41% deixam de cumprir apenas um dos itens.

Em termos de controles, mais de 90% reportam aderência a práticas centrais, mas apenas 53,87% possuem mais de um tipo de conselho (deliberativo, fiscal, consultivo etc), o que limita a segregação de funções e *checks and balances*.

A diversidade nos conselhos também está aquém do desejável nas organizações pesquisadas: 79,5% contam com participação feminina, mas os percentuais caem para 55,8% em relação a idosos; 50,9% de não brancos; 41% de jovens e 26,2% de pessoas LGBTQIAPN+.

Por sua vez, a presença de funcionários públicos (33,2%) é relativamente alta frente à participação desse grupo na PEA, sugerindo interfaces relevantes com a agenda pública, mas sugerindo atenção para potenciais conflitos de interesse e necessidade de se estabelecer regras claras.

**FIGURA 8 | SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO GOVERNANÇA**

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

## Transparência

Essa é a dimensão com menor adesão: 46,54% cumprem todos os itens, como: ter submetido suas demonstrações contábeis (desde 2021) a uma auditoria independente; publicado seu relatório anual 2022/2023 em seu site; publicado o Balanço Financeiro e Demonstrativos de Resultados de 2023 e/ou 2022 em seu site; enviado boletim informativos (por carta ou e-mail) ao menos uma vez por trimestre em 2023; e site oficial. E apenas 21,44% deixam de cumprir somente um item (totalizando 67,98%, abaixo das demais dimensões).

A existência de site institucional é alta (93,49%), mas auditoria independente é praticada por 65,26%, e os demais itens oscilam entre 70% e 80%. Em um ambiente de exigência crescente por *accountability*, ampliar transparência ativa e passiva é vital para confiabilidade, captação e parcerias.

**FIGURA 9 | SOMA DAS QUESTÕES DA DIMENSÃO TRANSPARÊNCIA**

FONTE: ELABORADO PELOS PRÓPRIOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO PRÊMIO MELHORES ONGS, 2024

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Apesar de os resultados não serem extrapoláveis para todo o universo de organizações não governamentais brasileiras, a análise dos dados do Prêmio Melhores ONGs 2024 evidencia a complexidade e a diversidade do terceiro setor no Brasil.

Tais resultados mostram que as áreas de assistência social, saúde e educação aparecem como as causas predominantes, refletindo uma resposta direta às desigualdades socioeconômicas do país e à carência de serviços públicos básicos. Observa-se uma forte concentração de esforços em públicos vulneráveis e crianças e adolescentes.

Os dados também mostram uma acentuada concentração regional de recursos nas áreas de maior desenvolvimento econômico do país, o que evidencia desafios para equilibrar a atuação territorial e alcançar populações mais necessitadas de outras regiões.

As práticas de planejamento se mostraram amplamente difundidas, sugerindo maior maturidade estratégica. Entretanto, o monitoramento e a avaliação de desempenho ainda apresentam fragilidades, particularmente no que se refere à captação de recursos. Já as dimensões de governança e transparência revelam lacunas, como a ausência de múltiplos conselhos, baixa diversidade em instâncias decisórias e limitações na realização de auditorias independentes.

O panorama das ONGs inscritas revela as tendências de um setor em movimento, com planejamento difundido e foco em resultados, mas que ainda precisa atuar em várias fren-



tes para enfrentar muitos desafios, como: consolidar a gestão da captação; profissionalizar o ciclo de monitoramento de pessoas e recursos; aprimorar a governança (com conselhos múltiplos, segregação de funções e diversidade); e elevar padrões de transparência, especialmente por meio de auditorias independentes e relatos públicos consistentes.

Em suma, o terceiro setor aqui analisado espelha o Brasil – com seus avanços e suas virtudes, assim como sua urgências e desigualdades, mas que também carrega enorme potencial de transformação. Investir em capacidade institucional, governança efetiva e transparência radical é o caminho para escalar impacto, atrair capital confiável e sustentar resultados sociais duradouros.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Benjamin, L. M., Ebrahim, A., & Gugerty, M. K. (2023). Nonprofit Organizations and the Evaluation of Social Impact: A Research Program to Advance Theory and Practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1\_suppl), 313S-352S. <https://doi.org/10.1177/08997640221123590>

Bryan, T. K. (2019). Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 885–897. <https://doi.org/10.1177/0899764018815617>

Child, C., & Witesman, E. (2023). The Social Meanings of the Third Sector: How Action and Purpose Shape Everyday Understandings of “Nonprofit.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(2), 327–345. <https://doi.org/10.1177/08997640221081523>

Liket, K. C., & Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296. <https://doi.org/10.1177/0899764013510064>

Romero, M. J. R., & Abril, C. (2024). Exploring the dimensions of <scp>NGO</scp> donor-based brand equity: A literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(1), 219–235. <https://doi.org/10.1002/nml.21601>

---

**ETTORE ORIOL** é Doutor em Administração Pública e Governo (EAESP-FGV). Mestre em Administração de Empresas (MADE-UNESA), pós-graduado em Docência no Ensino Superior (SENAC-SP) e Bacharel em Ciências Contábeis (FSA). Atua como Professor Associado – Core Faculty na Fundação Dom Cabral.

---

**LUIZA FAGUNDES** é Gerente de Projetos da Fundação Dom Cabral, responsável por programas de gestão para Organizações da Sociedade Civil. Possui graduação em Relações Econômicas Internacionais (UFMG) e especialização em Gestão com Ênfase em Negócios pela Fundação Dom Cabral.

---

**KAREN RIZZATO PIRES** é Graduada em Ciências Sociais e mestra em Ciência Política pela Universidade de São Paulo. É Pesquisadora no Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi (Fundação José Luiz Setúbal).

---

**NOBUHIKI ITO** é Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). É Pesquisador Associado do Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi e Professor Titular no Ibmec São Paulo.

---

**PEDRO LUIZ DOS SANTOS** é Graduado em Relações Internacionais pelo Ibmec São Paulo. É Pesquisador no Departamento de Ciências Sociais e Filantropia do Instituto Pensi (Fundação José Luiz Setúbal).

---

**PIETRO RODRIGUES** é Doutor em Relações Internacionais pelo programa de doutorado conjunto entre a Universidade de São Paulo e o King's College London. Possui pós-doutorado pelo IPP-CEBRAP. Mestre em Ciência Política e graduado em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo. Professor de Relações Internacionais no Ibmec SP.

---

**UYARA GOMIDE** é Doutora em Educação, Conhecimento e Inclusão social (FAE/UFMG) com período sanduíche na Universidade de Londres (King's College London). Mestre em Economia (CAEN/UFC) e Bacharela em Ciências Econômicas (DEE/UFV).

POR **PEDRO LINS E EDA PORFIRIO**

Essas organizações, no entanto, precisam reinventar suas formas de gestão, liderança e engajamento, uma vez que enfrentam expressivos desafios, como restrições orçamentárias, dependência de recursos externos e necessidade de resultados mensuráveis.

É nesse cenário que a chamada Felicidade Interna Bruta (FIB) desponta como uma abordagem inovadora para fortalecer o propósito, a legitimidade e o impacto das OSCs. Ao colocar o bem-estar e a felicidade das pessoas no centro das decisões, a FIB oferece uma

visão mais humana e sustentável de progresso, que conecta eficiência organizacional com transformação social.

A FIB surgiu no Butão, na década de 1970, como um modelo de desenvolvimento que busca conciliar crescimento econômico e bem-estar coletivo. Inspirada em valores como compaixão, sabedoria e equilíbrio, ela pressupõe a existência de nove dimensões, como se verá a seguir, que avaliam o progresso de forma mais completa – incluindo saúde, educação, cultura, governança, meio ambiente e vitalidade comunitária.

Ao ser aplicada ao terceiro setor, a FIB deixa de ser apenas uma métrica e torna-se uma ferramenta estratégica. Em vez de mensurar somente resultados quantitativos, ela permite avaliar impactos subjetivos e relacionais, como: o sentimento de pertencimento de uma comunidade, a confiança entre voluntários e gestores, o sentido de propósito compartilhado e a vitalidade das relações humanas. Esses elementos são essenciais para a perenidade e a legitimidade das OSCs.

**LIDERANÇA INSPIRADORA NO TERCEIRO SETOR** A liderança inspiradora é um dos pilares da aplicação da FIB nas organizações sociais. Mais que gerir processos e metas, liderar no terceiro setor exige sabedoria para lidar com recursos escassos, compaixão para compreender vulnerabilidades humanas e coragem para sustentar causas em contextos adversos.

Baseada na visão butanesa, a liderança inspiradora aborda essas três dimensões fundamentais:

- **Sabedoria (Paññā):** capacidade de enxergar o futuro com clareza e tomar decisões que promovam felicidade duradoura e impacto social;
- **Compaixão (Karuna):** empatia ativa e valorização do outro, essencial para fortalecer vínculos de confiança e pertencimento; e
- **Coragem (Paramita):** disposição para inovar, correr riscos e transformar realidades.

Nas OSCs, líderes inspiradores mobilizam pessoas em torno de um propósito coletivo. Eles criam ambientes de trabalho que favorecem a colaboração, a criatividade e o equilíbrio emocional, promovendo culturas organizacionais mais éticas, solidárias e sustentáveis.

**FELICIDADE, PERTENCIMENTO E PROPÓSITO NAS OSCS** A FIB também reforça que felicidade e bem-estar não são temas periféricos, mas centrais à perenidade e sustentabilidade organizacional. No terceiro setor, esses valores se traduzem em engajamento, coesão e impacto.

Três dimensões se destacam como bases da felicidade e bem-estar nas OSCs:

- **Identidade e pertencimento:** sentir-se parte da causa e da comunidade;
- **Segurança:** ter ambiente de confiança e abertura para expressar ideias; e
- **Propósito:** compreender o sentido do trabalho e seus efeitos sobre a sociedade.

Esses aspectos fortalecem a motivação individual e coletiva, tornando as organizações mais resilientes e criativas. Uma OSC feliz e engajada tende a gerar impactos mais consistentes e duradouros nas comunidades onde atua.

**A FIB COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE IMPACTO SOCIAL** No terceiro setor, a FIB contribui para que o impacto social seja medido de forma mais ampla, conectando resultados tangíveis a transformações humanas. Ela permite observar como projetos afetam esse sentimento de pertencimento, a autoestima dos beneficiários, a cooperação entre grupos e a confiança nas instituições.

Entre os benefícios estratégicos estão:

- **Mobilização de recursos:** organizações que demonstram impacto mensurável em felicidade e qualidade de vida ampliam sua capacidade de atrair apoiadores e financiadores;
- **Engajamento de voluntários e colaboradores:** times que percebem propósito e resultados tangíveis mantêm-se mais comprometidos; e
- **Legitimidade social:** ao colocar a felicidade no centro de sua atuação, as OSCs fortalecem sua identidade e credibilidade.

**DESAFIOS E APRENDIZADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA FIB** A incorporação da FIB nas OSCs exige sensibilidade e adaptação. Muitas organizações ainda operam com estruturas enxutas e dependem de voluntariado, o que demanda metodologias simples e acessíveis de mensuração de felicidade e bem-estar. Além disso, o desafio de equilibrar resultados sociais, sustentabilidade financeira e perenidade da organização continua sendo central.

Apesar desses obstáculos, experiências brasileiras e internacionais indicam que a aplicação gradual da FIB já gera impactos perceptíveis no clima organizacional e na eficiência dos projetos. Mesmo que isso ocorra em pequenas ações, como no fortalecimento da escuta, na cultura de cuidado e no reconhecimento de colaboradores e beneficiários.



**CONCLUSÃO** O terceiro setor é, por natureza, o espaço onde a FIB encontra sua expressão mais genuína. Ao colocar o bem-estar e a felicidade no centro de suas práticas, as organizações sociais não apenas potencializam seus resultados, mas também inspiram novos paradigmas de desenvolvimento – baseados em empatia, propósito e solidariedade.

Desta forma, a FIB deixa de ser uma utopia e torna-se uma metodologia de gestão e de governança, capaz de reconectar pessoas, organizações e comunidades em torno de um ideal de vida comum: o de que a verdadeira riqueza de uma sociedade está na felicidade compartilhada.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

URA, Karma; Alkire, Sabina; Zangmo, Tshoki; Wangdi, Karma: A Short Guide to Gross National Happiness Index; e An Extensive Analysis of GNH Index.

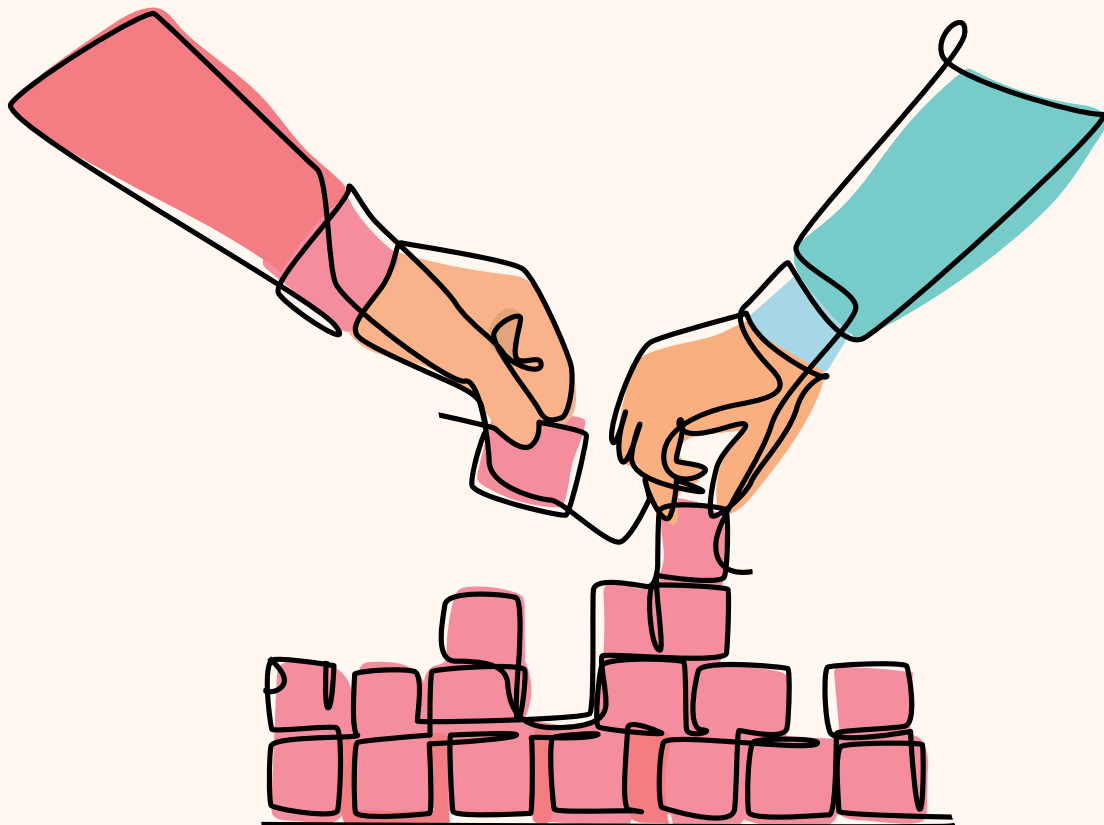
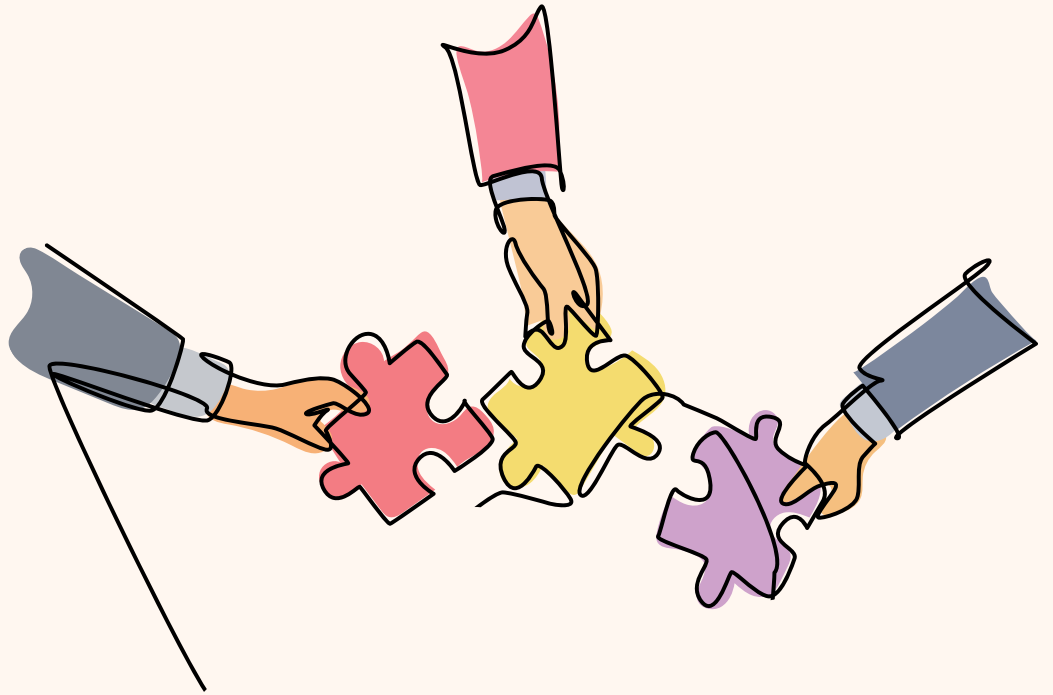
LINS, Pedro; Porfirio, Eda: O Líder do Futuro e a Felicidade Interna Bruta; FIB Propósito – Valor – Diferencial Competitivo; e Um Breve Guia sobre FIB em Português.

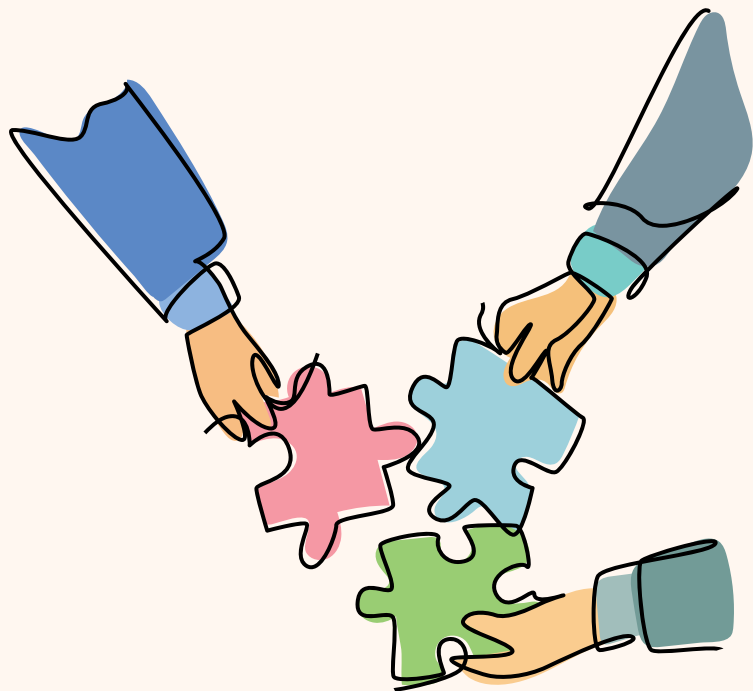
---

**PEDRO LINS** é consultor, mentor, conselheiro, palestrante e professor associado core da Fundação Dom Cabral. Sócio fundador da FIX-FIB/GNH\_ESG e da GNH for BUSINESS (Butão).

---

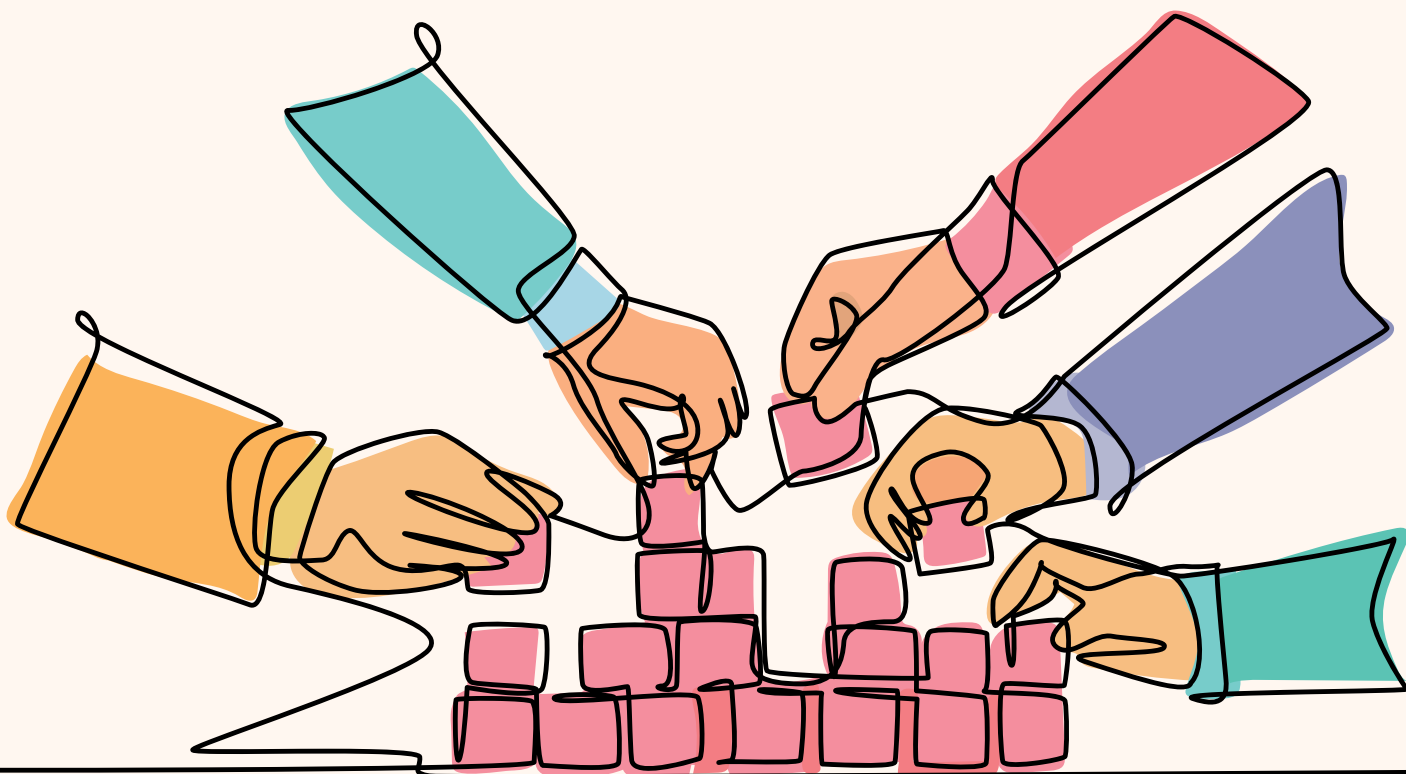
**EDA PORFIRIO** é advogada e consultora da FIX-FIB/GNH\_ESG e da GNH for BUSINESS.





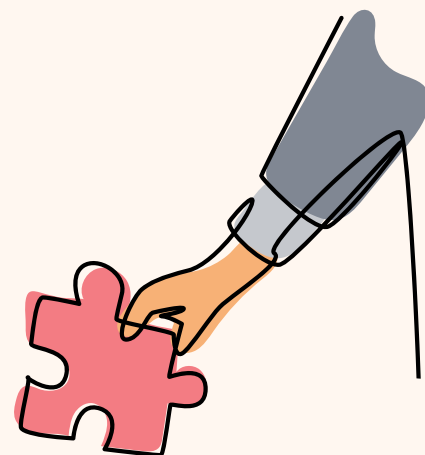
# Caderno Especial

Encontro do Terceiro  
Setor FDC 2025



# Filantropia Estratégica e a Estratégia da Educação

*por Ana Carolina de Almeida e Paula Borges*



Há uma nova etapa em curso na filantropia – tanto no Brasil como no mundo. Trata-se de um movimento segundo o qual o impacto social não nasce apenas da generosidade, mas da capacidade de aprender, articular e construir soluções coletivas – ou seja, o propósito é sempre o começo de tudo. Porém, sem método, conhecimento ou gestão, intenções não se transformam em ações.

É nesse ponto que a educação deixa de ser coadjuvante e torna-se um dos eixos que sustenta a filantropia estratégica. Contudo, a educação também não age sozinha. Para ser realmente transformadora, ela precisa estar conectada às diferentes realidades e contextos, diminuindo a distância entre teoria e prática. É assim que ela se torna um instrumento capaz de vencer a indiferença e promover inclusão, diversidade e equidade por meio do desenvolvimento de pessoas e organizações. E isso muda o jogo.

Nesse ponto, a estratégia ganha uma nova dimensão. Mais do que um modo de fazer, ela passa a ser uma maneira de interpretar os desafios do agora – problemas inéditos, que já não podem ser resolvidos com as respostas já conhecidas.

A experiência da Fundação Dom Cabral (FDC) em iniciativas voltadas à inclusão produtiva de jovens ao desenvolvimento de empreendedores populares e à capacitação de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) mostra que, quando rompemos “bolhas” e usamos nosso poder de articulação para criar pontes e somar esforços, aceleramos as transformações reais.

Por isso, ao unimos filantropia, educação e estratégia, o propósito ganha coerência, baseada em evidências e capaz de transformar recursos em resultados. Quando o investimento social se ancora em aprendizado, ele deixa de ser pontual e passa a ser sistêmico, formando capacidade instalada, redes competentes e legados permanentes.

**EDUCAÇÃO SOCIAL GERA AUTONOMIA E LEGADOS** A educação social, por sua vez, representa conhecimento de fronteira e exige investimentos, criatividade, reinvenção e adaptabilidade. Se, por um lado, educar é criar linguagem comum, despertar consciência e alinhar propósitos, por outro, é gerar aplicabilidade e autonomia – e é dessa autonomia que nascem os legados mais duradouros.

Novas gerações de doadores e líderes empresariais têm buscado, cada vez mais, aliar progresso e performance. Trazem experiências inovadoras de gestão, governança e visão de futuro. Na mesma medida, encontram um terceiro setor mais estruturado, capaz de gerar dados, mensurar impacto e sustentar iniciativas de longo prazo. A convergência dessas forças exige algo que nenhuma delas, isoladamente, consegue oferecer: impacto positivo como processo contínuo de desenvolvimento.

Na FDC, aprendemos que a educação social é, antes de tudo, um instrumento de tradução – de valores em práticas, de intenção em ação e de propósito em resultado. Ela organiza o diálogo entre saber técnico e sensibilidade humana e entre gestão e território. Ao longo dos últimos anos, programas como o Pra>Frente e o B-EPIC mostraram que, quando empresas e organizações aprendem juntas, nasce uma inteligência coletiva capaz de ir além da lógica do patrocínio. O recurso financeiro torna-se o ponto de partida – e não o fim em si.

Diferentemente do ESG, que orienta a governança empresarial e a mitigação de riscos socioambientais, a filantropia estratégica opera no campo da transformação social. Enquanto o ESG olha para dentro das empresas, a filantropia estratégica olha para fora – para o tecido social que sustenta a economia. Ela não mede apenas indicadores de desempenho, mas também os de futuro. Seu compromisso não é apenas com a conformidade, mas com o desenvolvimento de competências sociais que ampliam o poder de agir de pessoas e instituições.

**UMA PONTE DE MÃO DUPLA RUMO À SUSTENTABILIDADE** Nesse sentido, a educação social emerge como uma ponte de mão dupla, que transforma o potencial em potência. Ela ajuda não só a encontrar os melhores caminhos, mas também a forma como percorrê-los com escala, replicabilidade e sustentabilidade no curto, médio e longo prazos.

Atualmente, nosso maior desafio é transformar essa consciência em prática coletiva. A verdadeira mudança só acontece quando todos – empresas, governos, organizações e filantropos – sentam-se à mesma mesa para aprender juntos. É nessa confluência que a educação

deixa de ser ferramenta e se torna ambiente: um espaço de escuta, cooperação e construção de soluções compartilhadas.

Assim, o encontro entre a filantropia estratégica e a estratégia da educação tende a representar o avanço necessário para irmos além do financiamento das causas mais relevantes e, efetivamente, construirmos soluções que se autofinanciem.

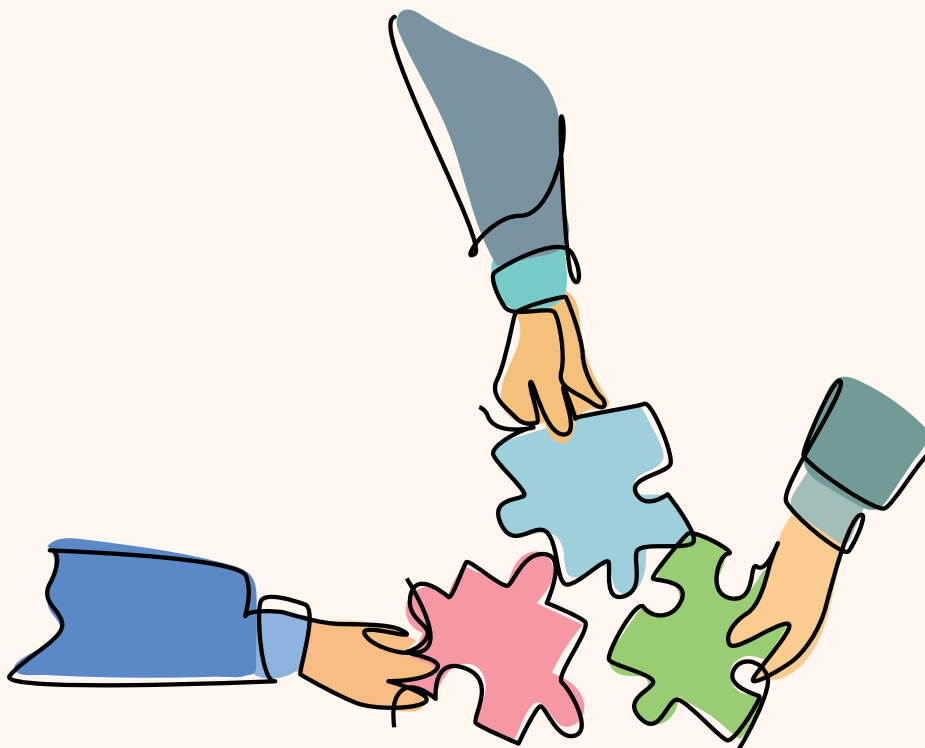
Nesse sentido, esperamos que mais lideranças, empresas, governos e organizações sociais participem dessa rede de confiança e corresponsabilidade com o futuro. Afinal, a transformação social que o Brasil precisa depende da nossa coragem e da nossa capacidade de aprender e agir como um só ecossistema.

---

**ANA CAROLINA DE ALMEIDA** é vice-presidente de Educação Social na Fundação Dom Cabral, lidera iniciativas de inclusão produtiva de jovens, educação empreendedora, concessão de bolsas e fortalecimento de organizações do Terceiro Setor.

---

**PAULA BORGES** é diretora de Negócios e Soluções Sociais da Fundação Dom Cabral, responsável pela atuação da instituição no desenvolvimento do terceiro setor, na inclusão produtiva de jovens e no programa de bolsas de estudos. É especialista em Gestão de Negócios e possui MBA pela Fundação Dom Cabral.



# União entre Empresas e Organizações Sociais Cria Ecossistemas Promissores

*por* **Carola M. B. Matarazzo**

Atualmente, existe na sociedade um ingrediente primordial que, embora invisível, tem o poder de transformar parcerias em verdadeiros ecossistemas de impacto positivo: a confiança plena. No momento em que tanto se fala em inovação e processos de mudanças, precisamos olhar para as conexões como uma cultura viva e parte integrante das relações que nos moldam. E isso só se sustenta com essa confiança mútua – construída, cultivada e renovada com o tempo, o diálogo e a convivência.

Ao longo de mais de seis anos de atuação no Movimento Bem Maior (MBM), aprendemos que o recurso financeiro é apenas a ponta do *iceberg* — aquela parte mais visível. Na verdade, o que realmente sustenta as conexões são os valores humanos, como compromisso, capacidade de escuta, generosidade e corresponsabilidade.

É o “caminhar junto”, que exige alinhamento de valores, clareza de intenções e disposição genuína para construir com o outro, inclusive diante de conflitos e de desconfortos. Quando isso acontece, o financiamento flui com mais facilidade, a governança se torna de fato colaborativa e os resultados se multiplicam.

**PROSPERIDADE EMPRESARIAL E SOCIAL** Nosso modelo parte da convicção de que a filantropia estratégica precisa ir além da boa intenção, uma vez que ela exige intencionalidade, responsabilidade e compromisso com os territórios. Por isso, mobilizamos lideranças empresariais enquanto pessoas físicas, como cidadãos que enxergam o impacto social como parte do seu legado de vida.

Muitas delas já aplicam essa visão em suas empresas, evidenciando a força da coerência entre o pessoal e o institucional. Um exemplo é o Instituto Localiza, que atua com foco na inclusão produtiva, cujo *chairman*, Eugênio Mattar, é também associado do MBM. Em apenas quatro anos, o instituto impactou mais de 60 mil jovens, fortalecendo trajetórias de futuro com base em vínculos territoriais e estratégias de longo prazo.

Uma atuação empresarial ancorada em valores também move os indivíduos e traduz, na prática, o entendimento de que não há prosperidade empresarial sem prosperidade social. E é exatamente nesse deslocamento simbólico e prático que as empresas deixam de ser meras financiadoras e passam a atuar como agentes ativos da transformação.

Sabemos, contudo, que isso não é uma iniciativa trivial. Esse papel ampliado exige compreensão profunda dos territórios e cocriação em sintonia com as organizações sociais que estão na linha de frente. São as lideranças comunitárias que conhecem o problema e podem testar as soluções.

Cabe às empresas colocar seus recursos – financeiros, mas também suas redes, dados, influência e tecnologia – a serviço dos processos em curso, pautados nos saberes locais. Saímos, assim, da lógica do patrocínio e entramos na lógica da inteligência coletiva.

**VALOR COMPARTILHADO EXIGE PODER COMPARTILHADO** Um dos maiores desafios das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) hoje é preservar sua identidade e autonomia diante da busca por financiamento. Muitas acabam redesenhando projetos para se adequar a editais, adaptando linguagem e cronogramas às metas e métricas de quem financia. Isso fragiliza a ação e inverte a lógica dos valores.

Afinal, o valor verdadeiramente compartilhado só nasce quando há trocas reais e a organização social entra como parceira, com voz ativa, escuta respeitada e poder de influência. É por isso que defendemos com veemência o apoio institucional por meio de recursos livres. Na prática, a confiança fortalece a estrutura organizacional, dá fôlego às relações e abre espaço para inovação.

Essa abordagem relacional, e não apenas transacional, é a base do acompanhamento das organizações apoiadas pelo MBM. Ela cria relações mais duradouras, mais legítimas e transformadoras. É o que mostram ainda os casos de doações incondicionais, como as feitas por MacKenzie Scott, nas quais a confiança constrói e gera impacto.



**TRANSFORMAÇÕES NÃO SURGEM SÓ DE BOAS IDEIAS** Quando a confiança é cultivada, ela muda o jeito como as pessoas se relacionam e se dispõem a colaborar. E cria o ambiente necessário para que diferentes atores possam se conectar com mais abertura, menos espírito de defesa e mais disposição para o construir juntos. É aí que passamos a enxergar a colaboração em outro nível, como uma prática que vai bem além da soma de esforços pontuais.

Sabemos que as verdadeiras transformações não surgem só de boas ideias ou projetos bem executados e monitorados. Elas pedem ecossistemas vivos, onde sociedade civil, setor privado e poder público atuam de forma coordenada, interdependente e conectada por uma visão comum de futuro. É dessa interseção que nasce a colaboração mais efetiva: a empresa aprende compreender a complexidade e a organização social aprende a operar com foco em resultados e crescimento.

Um exemplo é parceria entre o MBM e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que mostra essa ação conjunta com clareza efetivada em um projeto. Por um lado, o banco estatal entrou com recursos e governança robusta, enquanto o MBM contribuiu com capilaridade, escuta de base e inteligência do ecossistema social.

O resultado não foi perceptível só na ponta ou no investimento conjunto, mas na cocriação de soluções que atravessaram fronteiras institucionais e foram até onde o Estado ainda não chegaria sozinho. Sem dúvida, quando cada parte abre mão de exercer o controle total, há um forte ganho em termos de impacto coletivo.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Empresas e organizações sociais que se conectam com generosidade desenvolvem a capacidade de navegar entre escala e profundidade; e entre gestão e afeto. A colaboração é, em si, um dos princípios da mudança sistêmica, que nos orientam a sair da lógica do resolver sintomas pontuais para, de fato, fortalecer as engrenagens do sistema.

No MBM, conectamos capital, conhecimento e influência, ajudando a criar infraestruturas relacionais com canais abertos, linguagem comum, capacidade de escuta e tomada de decisão compartilhada. Esses ecossistemas não nascem da técnica, mas sim da convivência, da persistência e da coragem de permanecer juntos – mesmo diante dos eventuais conflitos.

É nesse tecido vivo, fortalecido pela confiança, que pode emergir o Brasil que queremos construir. Como visto, o recurso financeiro é apenas um dos fios dessa rede. O que realmente a sustenta é a disposição de atravessar fronteiras institucionais em nome de um bem comum.

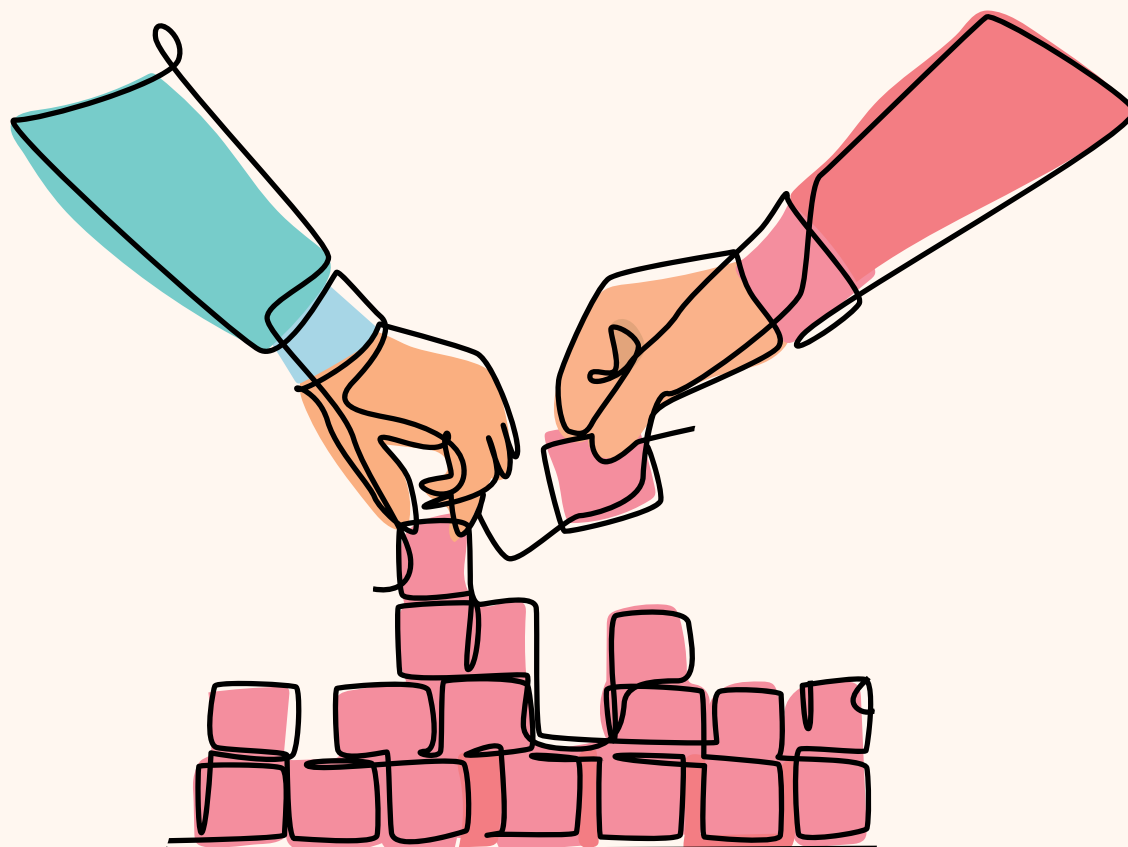
**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

GIFE. Filantropia colaborativa. São Paulo: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/filantropia-colaborativa>

ASHOKA; CO-IMPACT; SYSTEMIQ et al. Abraçando a complexidade: para um entendimento compartilhado sobre o financiamento da mudança sistêmica. Tradução: Movimento Bem Maior. 2024. Disponível em: <https://movimentobemmaior.org.br/storage/2024/03/AbraçandoComplexidade-1.pdf>

MOVIMENTO BEM MAIOR. Case institucional Futuro Bem Maior. São Paulo: MBM, 2025. Relato de caso. Disponível em: <https://movimentobemmaior.org.br/case-futuro-bem-maior/>

**CAROLA M. B. MATARAZZO** é diretora-executiva do Movimento Bem Maior e preside o Conselho de Governança do GIFE. Atua há mais de 25 anos no terceiro setor, foi presidente da Liga Solidária e hoje integra conselhos de organizações como Artesol, Instituto Protea, Instituto Iungo e Pacto Contra a Fome. Em 2020, foi reconhecida como Empreendedora Social do Ano pela Folha de S.Paulo e Fundação Schwab.



# Investimento social privado deve valorizar a participação e respeitar a autonomia local

*por Bárbara Azevedo*

O investimento social privado já desempenha um papel essencial na transformação dos territórios brasileiros. Fundos empresariais, institutos e fundações se debruçam sobre causas importantes e urgentes – como educação, saúde, clima, inclusão – e mobilizam recursos financeiros, técnicos e humanos para ampliar impactos positivos.

No entanto, a forma como esses investimentos são planejados e aplicados ainda carrega desafios que precisam ser enfrentados com coragem – como democratizar as tomadas de decisões, fortalecer a transparência entre todos os lados e colocar os territórios no centro das estratégias.

**O VALOR DO CONHECIMENTO COLETIVO** A atuação em um novo território, em geral, começa com um bom processo de diagnóstico e com a criação – muitas vezes participativa – de um planejamento transpassado por uma teoria de mudança. Essa é uma lógica que tem se mostrado eficaz: a partir do diálogo com quem conhece e entende a realidade e a cultura local, o filantropo ou investidor social identifica necessidades, prioriza estratégias e define ações com base em sua visão de transformação social ou ambiental.

No entanto, muitas vezes, ao se iniciar um projeto, o modelo se perde. Em função da rotina de monitoramento das ações e dos editais, os modelos de reporte e a relatoria tendem a entrar no automático da execução e acabam virando apenas entregas, deixando de ser instrumentos de troca e diálogo. Diante dessa realidade, muitas organizações vêm tentando fazer com que esses processos se tornem, pelo menos, ferramentas de aprendizagem e de reflexão para seus apoiados.

Porém, o que ocorre quando o inverso acontece? Será que os investidores seguem escutando ativamente os parceiros e construindo coletivamente os ciclos de apoio e investimento, uma vez que o termo de parceria está assinado? Será que as comunidades têm voz no direcionamento dos recursos para as prioridades dos territórios e, especialmente, para redesenhar rotas quando necessário?

**TRANSPARÊNCIA COMO PONTO DE CONVERGÊNCIA** Para superarmos os entraves apontados e responder de forma assertiva essas questões, temos de fazer a seguinte reflexão: colaboração e confiança precisam andar de mãos dadas. Por isso, *compliance*, reputação positiva, contabilidade em dia e suporte jurídico não podem ser vistos como obstáculos, mas como garantias de integridade para todas as partes. Nesse sentido, investidores sociais e filantropos podem contribuir de maneira expressiva com seus parceiros locais.

Propomos, portanto, que esses processos busquem pontos de convergência. Organizações sociais precisam conhecer a reputação e os compromissos de quem investe nelas, assim como investidores precisam ter segurança em relação ao uso dos seus recursos. Transparência é via de mão dupla, uma vez que ela sustenta a confiança mútua, amplia parcerias e evita relações assimétricas.

**DECISÕES COLETIVAS PARA A APLICAÇÃO DOS RECURSOS** No passado, era comum que institutos e fundações definissem unilateralmente onde e como investir, impondo critérios rígidos às organizações locais sem necessariamente consultá-las até mesmo sobre a viabilidade de atender demandas. Esse modelo concentrava poder em quem tinha o recurso e reduzia o protagonismo de quem vivia a realidade do território.

Hoje, vivemos um cenário de avanço rumo à horizontalidade: investidores sociais têm buscado democratizar o acesso, diversificar os processos de tomada de decisão e fortalecer organizações e governança comunitária para a melhor aplicação dos recursos.

Isso ocorre pelo fato de eles estarem sendo motivados por provocações de diversas instituições, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). Os investidores estão, ao mesmo tempo, sendo inspirados por exemplos de boas práticas propostas por entidades como o Instituto Phomenta e o Instituto ACP.

Na prática, isso significa construir mecanismos coletivos, nos quais a comunidade também define prioridades e estratégias de aplicação de recursos. Isso ocorre, por exemplo, por meio da adoção de fundos rotativos, criação de conselhos consultivos e realização de assembleias de escuta, entre outras formas de participação direta.

No Instituto Lina Galvani, temos buscado implementar modelos em que os territórios são os protagonistas: cabe a eles indicar as necessidades e propor projetos, enquanto nós atuamos como facilitadores e apoiadores.

E isso não implica desrespeitar ou deixar de seguir regras fundamentais de *compliance* e boas práticas de gestão. O que estamos buscando é ampliar o olhar, para que ele fique mais abrangente e humanizado em relação às condições e necessidades de quem está solicitando o investimento e, na prática, implementando as ações prioritárias.

**O EXERCÍCIO DE AUTONOMIA EM ANGICO DOS DIAS** A comunidade de Angico dos Dias, em Campo Alegre de Lourdes, na Bahia, é um exemplo vivo dessa abordagem. O projeto “Fortalecimento da Rede Social de Angico dos Dias”, sob coordenação do Instituto Lina Galvani, desde 2011, ilustra como o investimento social pode ser estruturado de forma colaborativa e sustentável.

Logo no início, a comunidade participou do diagnóstico territorial e manifestou o desejo de criar uma entidade. Nasceu então a Associação Rede Social de Angico dos Dias, Peixe e Região, que passou a ser protagonista da própria jornada de transformação.

Entre as muitas conquistas coletivas obtidas pelo projeto, destaca-se a implantação da Casa de Diálogo, doada pelo Instituto Lina Galvani em 2019 e inaugurada em 2021. Ela funciona como espaço de encontro e sede local para articulações comunitárias, reuniões e ações do Instituto na região.

Outra iniciativa importante foi a instituição, em 2019, do Fundo Social Rotativo pela Associação com apoio técnico e aporte inicial do Instituto. Ele funciona como um sistema de microempréstimos gerido localmente, com governança participativa, comitê avaliador e acompanhamento dos negócios empreendedores da comunidade.

Destacamos ainda a realização anual da Feira Sabores e Saberes que, em 2025, chegou à sua décima edição, gerida pela Rede Social, com o apoio do Instituto desde o seu surgimento, em 2015. O evento já faz parte do calendário oficial de festejos do povoado e contribui para o desenvolvimento comunitário.

A feira proporciona renda para os empreendedores da região, que vendem comidas típicas e produtos artesanais. Além disso, reforça as tradições e a cultura local, como o Reisado e as quadrilhas juninas, que fazem apresentações artísticas.

Essa experiência demonstra que a iniciativa vai muito além da distribuição de recursos, pois ela visa, antes de tudo, desenvolver as vocações locais. Na prática, o projeto se transformou em um laboratório de coparticipação. Afinal, os moradores de Angico dos Dias tornaram-se gestores ativos desse processo, por meio de um exercício de respeito à autonomia que se reflete nos resultados.

**A COPARTICIPAÇÃO COMO CAMINHO** Esse modelo coparticipativo gera ganhos concretos para quem disponibiliza os recursos privados para o seu desenvolvimento. Em primeiro lugar, legitima a presença do investidor social, que passa a ser visto como parceiro e colaborador da agenda de desenvolvimento socioambiental.

Em segundo, fortalece a licença social para operar – um ativo intangível, mas fundamental. Por fim, gera resultados mais efetivos, porque são soluções construídas a partir da escuta ativa e do protagonismo de quem conhece, na prática, as oportunidades e os problemas locais.

No caso de Angico dos Dias, o sucesso de iniciativas como a Casa de Diálogo, o Fundo Social Rotativo e a Feira Sabores e Saberes não reside, como dito, apenas na dotação de recursos, mas na capacidade de institucionalizar processos de governança e empoderamento comunitário.

**DE BENEFICIÁRIOS A PROTAGONISTAS DA TRANSFORMAÇÃO** É verdade que empresas e investidores possuem suas próprias agendas e objetivos estratégicos. Mas esses interesses não podem se sobrepor às vozes locais. Ao contrário: devem enxergar nos territórios os aliados legítimos e criativos para a geração de impactos sociais duradouros.

O investimento social privado que queremos – e precisamos – não é o que reproduz lógicas de poder verticalizadas, mas o que reconhece, respeita e valoriza os saberes locais. Transparência, participação e coparticipação são as chaves para transformar recursos financeiros em desenvolvimento e transformações reais.

A experiência em Angico dos Dias nos mostra que, quando se oferece suporte técnico e estratégico, mas se respeita a autonomia do território, como ocorreu nas experiências descritas, cria-se um legado real e sustentável.

Em última instância, sabemos que esse legado só será de fato concretizado quando conseguirmos enxergar as comunidades e os territórios não como beneficiários, mas como protagonistas ativos da transformação social.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

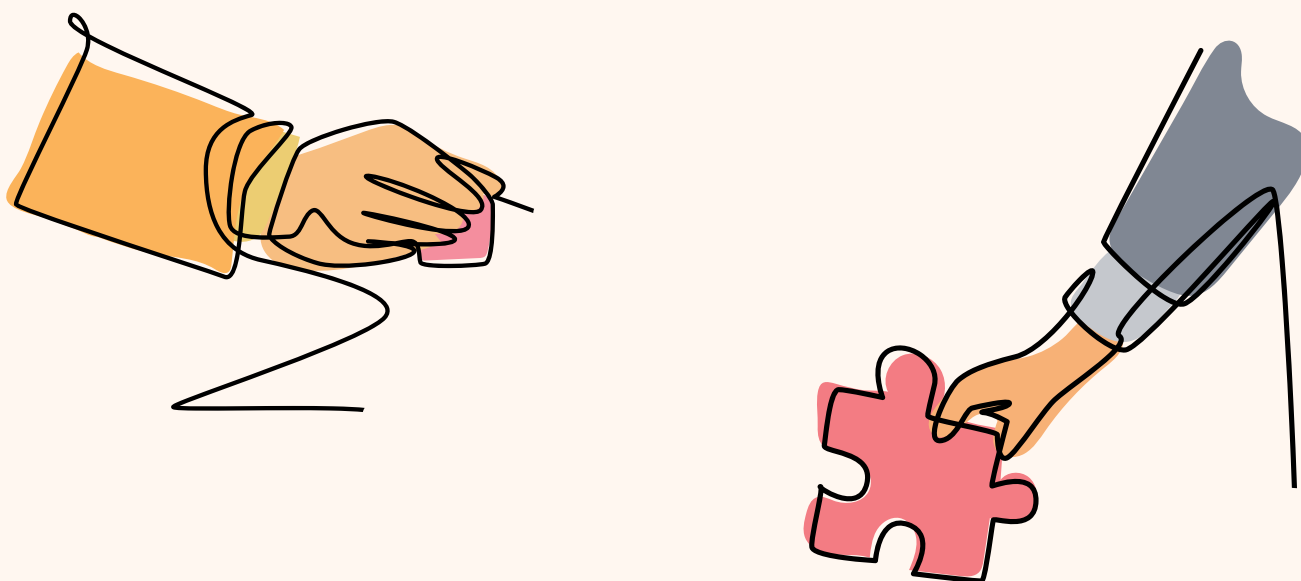
Grupo de Institutos, Fundações e Empresa – <https://gife.org.br/>

Instituto para o Desenvolvimento do investimento Social – <https://www.idis.org.br/>

Instituto Phomenta – <https://www.phomenta.com.br/>

Instituto ACP – Investimento Social Familiar – <https://www.institutoacp.org.br/>

**BARBARA AZEVEDO** é diretora executiva do Instituto Lina Galvani e do Parque Vida Cerrado. É especialista em investimento social, cidadania corporativa e filantropia.



# Educação Social reduz desigualdade, gera autonomia e leva ao protagonismo

*por Bárbara Bueno*

A educação social é uma das ferramentas mais potentes na luta contra a desigualdade histórica do Brasil. A capacidade de propiciar formação prática e habilidades que conectam pessoas vulneráveis ao mercado de trabalho e à economia formal vai além da transmissão de conhecimento. Ela oferece caminhos que geram autonomia à população vulnerável, oportunidades de crescimento e possibilidade de romper ciclos históricos de pobreza e exclusão.

Esse é um dos pilares da atuação do Instituto Camargo Corrêa (ICC). Junto com iniciativas de promoção do empreendedorismo e infraestrutura digna implementadas pela instituição, as ações de educação têm como objetivo transformar a vida das pessoas. Um exemplo inspirador é o projeto EduTech Comunitário, realizado pelo ICC no Distrito de Brasilândia, Zona Norte de São Paulo.

Esse é um dos pilares da atuação do Instituto Camargo Corrêa (ICC). Junto com iniciativas de promoção do empreendedorismo e infraestrutura digna implementadas pelo ICC, as ações de educação têm o objetivo de transformar a vida das pessoas. Um exemplo inspirador é o **projeto EduTech Comunitário**, realizado na Brasilândia, Zona Norte de São Paulo. A iniciativa nasceu de uma escuta atenta à comunidade, que apontou a necessidade de formação em informática para jovens e adultos. O resultado foi muito exitoso, com geração de renda principalmente entre os mais jovens. E é a evidência prática de que a qualificação representa uma poderosa ferramenta de inclusão social e autonomia financeira.

Outro caso que merece destaque é o **Jovens do Brasil**, que promoveu mais de 100 encontros de mentoria entre jovens e 16 executivos da Construtora Camargo Corrêa e da HM Engenharia, empresas do grupo Mover ao qual o ICC faz parte. A agenda inclui uma visita de



23 jovens ao empreendimento HM Smart Osasco, durante a qual puderam ver como se dá na prática a atuação de engenheiros civil e ambiental, profissionais de RH e de segurança de trabalho etc. Além de ampliar as perspectivas de empregabilidade, a experiência gerou ganhos intangíveis, mas decisivos: autoconfiança, clareza sobre talentos pessoais e habilidades interpessoais – qualidades que preparam indivíduos para trilhar trajetórias de protagonismo.

Como sabemos, educação social vai além da formação técnica. Trata-se de um processo que gera autoestima, pertencimento e engajamento – elementos essenciais para que comunidades inteiras possam se reorganizar e conquistar avanços coletivos.

É possível perceber nessa evolução dos indivíduos um convite à cidadania crítica. Ao estimular a autonomia, os projetos de educação social despertam consciência sobre direitos, responsabilidades e capacidade de questionar o *status quo*. Dessa forma, criamos um terreno fértil para mudanças coletivas, assim como um espaço seguro e dinâmico para influenciar políticas públicas e fortalecer a democracia.

**PROJETOS EM SINTONIA COM REALIDADE LOCAL** Em um país tão diverso como o Brasil, um dos grandes desafios dos educadores sociais é adaptar cada projeto à realidade local. O sucesso depende de diagnósticos territoriais consistentes, olhar sensível às necessidades da comunidade e escuta ativa das lideranças comunitárias, que conhecem de perto as demandas do território.

Foi exatamente isso que tornou relevante o EduTech Comunitário, uma vez que o curso de informática só nasceu porque a comunidade foi ouvida. O diagnóstico foi elaborado a partir da análise de dados e entrevistas com lideranças e jovens de Brasilândia. A pesquisa, realizada com cerca de 20 jovens de 14 a 18 anos, majoritariamente pretos e pardos, revelou renda familiar média de até um salário mínimo.

Ela apontou também carências estruturais e de formação, além do desejo por estabilidade financeira, acesso ao ensino superior e melhoria de qualidade de vida. A partir desse diagnóstico, o projeto buscou ampliar o acesso à tecnologia, ao desenvolvimento de competências socioemocionais e às habilidades técnicas, resultando em elevação da autoestima e do senso de pertencimento.

Outro desafio a ser superado para que os resultados das ações de educação social sejam duradouros é a criação de projetos que vão além da capacitação imediata, preparando indivíduos para uma vida autossustentável, tanto no aspecto financeiro quanto no social.

Para isso, é necessário criar redes de apoio, estimular a autonomia e formar multiplicadores de conhecimento dentro das próprias comunidades. Assim, os resultados ultrapassam a dimensão individual e passam a impactar gerações, ajudando a romper definitivamente os ciclos de exclusão.

**AÇÕES AMPLIAM EMPREGABILIDADE** Em 24 anos de atuação, contabilizamos a realização de mais de 400 projetos e ultrapassamos duas mil ações voluntárias em 40 municípios de Norte a Sul do Brasil e em outros países, como Colômbia, Moçambique e África do Sul. Somente em 2024, viabilizamos 20 projetos, também em diferentes regiões do país, que impactaram mais de 10 mil pessoas.

As parcerias estratégicas também são parte essencial desse processo. Instituições como Sebrae, Senai e Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) contribuem para alinhar os projetos às necessidades atuais do mercado, ampliam a qualidade da formação e garantem a perenidade das iniciativas. Mais do que abrir portas para empregos, criam raízes sólidas para mudanças estruturais.

O uso de novas tecnologias é também uma grande aliada na educação social, tornando-se essencial para que os projetos se mantenham atualizados, mitigando o risco de exclusão digital em territórios vulneráveis. Quando incorporada de forma consciente e responsável, a tecnologia expande o impacto e abre novos horizontes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

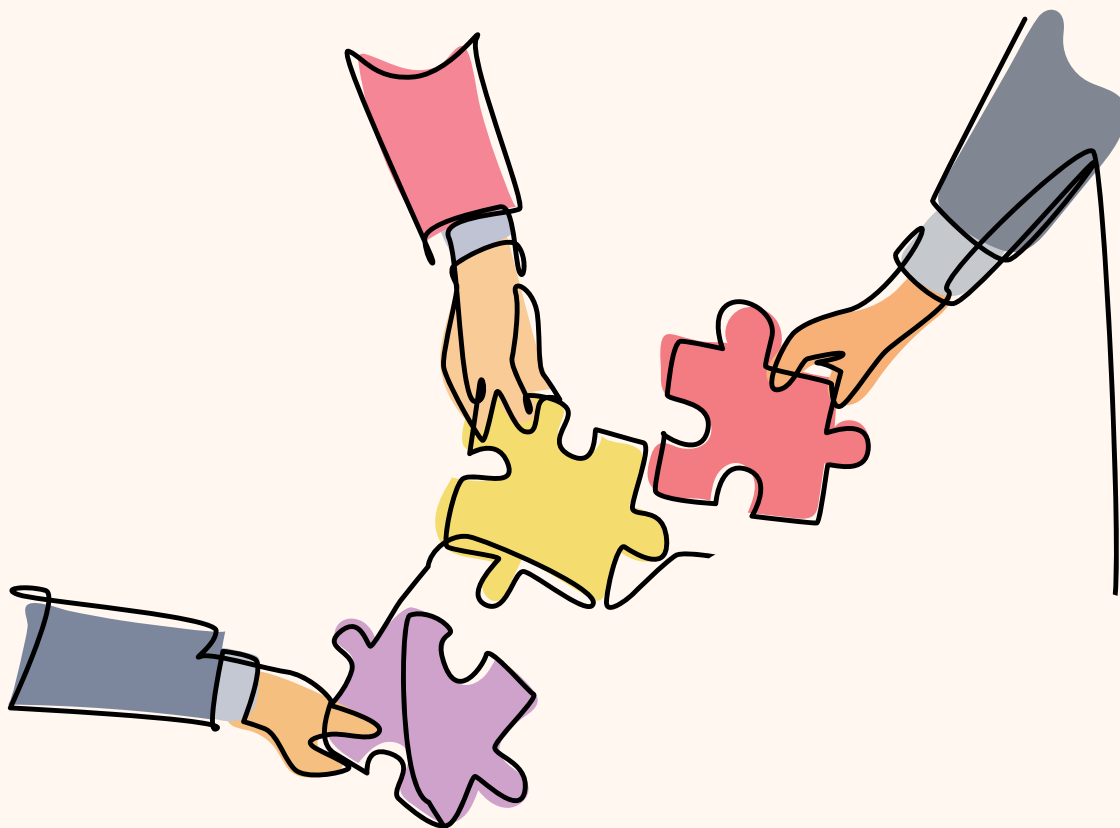
Ao unir capacitação, cidadania crítica, inovação tecnológica e parcerias consistentes, a educação social pavimenta um caminho transformador para a construção de uma sociedade mais justa, próspera e igualitária. Mais do que preparar indivíduos para o presente, ela efetivamente constrói comunidades inteiras para um futuro de autonomia, dignidade e protagonismo.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

Instituto Camargo Corrêa, Transformação e Inclusão Social em Brasília, 2024. <https://institutocamargocorrea.org.br/transformacao-e-inclusao-social-em-brasilandia>

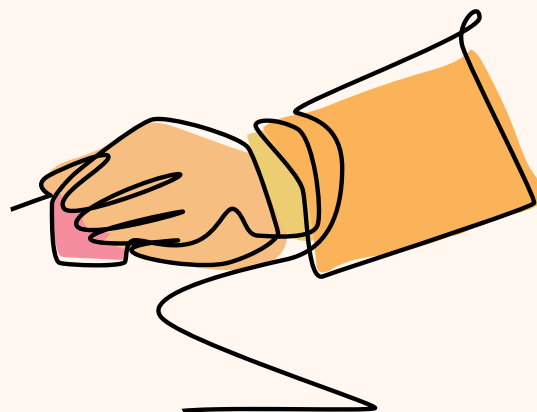
Instituto Camargo Corrêa, Projeto Jovens do Brasil no canteiro de obras da HM Engenharia, 2023. <https://youtu.be/b-JRlcCAPEY?si=24w3ZvyOyLteDBV2>

**BÁRBARA BUENO** é diretora Executiva do Instituto Camargo Corrêa e Instituto InterCement. Conselheira no Instituto CCR e Conselheira do Conselho Superior Feminino – CONFEM da FIESP. Graduada em Direito pela Universidade do Vale do Paraíba e com pós-graduação em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas.



# Entre Propósito e Recursos: a força da conexão para a transformação social

*por Michelle Queiroz*



Um dos debates mais instigantes e atuais no terceiro setor refere-se à reflexão sobre a conexão entre propósito e recursos. Trata-se de uma questão que perpassa por boa parte da sociedade civil no país: como traduzir o propósito em iniciativas capazes de mobilizar recursos?

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a boa governança inicia-se pela clareza dos direcionadores estratégicos – propósito, missão, visão e valores. É a partir desse alinhamento que uma organização começa a definir sua trajetória para cumprir sua função social, como registrado no Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (2016) da instituição.

No contexto da governança das organizações do terceiro setor, o propósito é entendido como a base de toda a estrutura da entidade, funcionando como motor existencial e balizando as relações com os diversos públicos envolvidos. Alguns deles serão, inevitavelmente, parte de uma rede de relacionamento de parceiros, doadores, investidores, patrocinadores, entre tantos outros atores do amplo mercado de mobilização no terceiro setor.

Alguns conflitos começam a aparecer já na seleção de quem serão estes interlocutores, como no caso das empresas. Se, por definição, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) não podem ter lucro e as empresas são caracterizadas pela premissa da lucratividade, esse seria um fator excludente? Ou será que podemos encontrar convergências?

Apesar de algumas organizações limitarem suas relações de parceria com o segundo setor, temos um expressivo volume de iniciativas no país que encontra essa sinergia, contribuindo para a transformação social por meio da potência do coletivo. Precisamos exercer

nossas habilidades para mudar o *mindset* de uma cultura de conflito para uma cultura de colaboração, valorizando mais o que nos une e menos o que nos separa.

Vale lembrar que, além de empresas, temos diversas outras fontes de geração de recursos, como indivíduos, poder público, órgãos internacionais, institutos e fundações. Sem descartar a promoção de eventos e premiações. Há, ainda, a possibilidade de geração própria, assim como obtenção de recursos não financeiros, oriundos de ações de voluntariado.

**ESTRATÉGIAS EFICAZES DE MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO** Essa diversidade de possibilidades, que deve ser buscada por meio de estratégias eficazes de mobilização, amplia as chances de sustentabilidade, exigindo adequação das formas de abordagem junto a cada tipo de fonte. Podemos citar alguns exemplos práticos, como promoção de campanha de financiamento coletivo, escrita de proposta para financiamento público ou apresentação de *pitch* em uma fundação.

Todas essas opções criam novas oportunidades de mobilização de recursos, mas, como salientado, as formas de comunicação precisam ser adequadas a cada caso. O importante é ter a clara percepção de que o propósito permanece o mesmo, mas ganha em cada fonte uma tradução própria, ampliando as possibilidades de conexão.

Vejamos alguns dados que refletem parte destas conexões, considerando determinadas fontes disponíveis no país, entre empresas, poder público e indivíduos. A força da doação cidadã, por exemplo, se confirma por meio da Pesquisa Doação Brasil 2024 (IDIS/Ipsos), segundo a qual os brasileiros mobilizaram, individualmente, R\$ 24,3 bilhões em 2024.

Um bom exemplo da força da comunicação eficiente do propósito como fator decisivo nas conexões é o *Giving Tuesday* ou Dia de Doar, movimento global que já mobiliza milhões de pessoas no mundo. Somente no Brasil, em 2024, foram doados R\$ 7,5 milhões em apenas 24 horas. Cada doação, por menor que seja, representa um voto de confiança em uma causa.

No campo empresarial, o BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo) mostrou que o investimento social corporativo voluntário chegou a R\$ 4,1 bilhões em 2022. Já o Censo GIFE 2022 registrou R\$ 4,8 bilhões investidos por institutos e fundações. Embora menores que os referentes a doações de indivíduos, esses valores oferecem escala, além de outros ativos como reputação e alcance de público.

**A IMPORTÂNCIA DAS LEIS DE INCENTIVO** Por fim, destacamos o universo das leis de incentivo. Criadas pelo poder público, elas preveem a destinação de recursos por parte de indivíduos e empresas para execução de iniciativas das OSCs. Tornam-se, assim, instrumentos potentes de articulação intersetorial.

Mecanismo pioneiro no Brasil, a Lei Rouanet viabilizou a destinação de R\$ 2,3 bilhões apenas em 2024. Nesse cenário, o exemplo da Associação Pró-Cultura e Promoção das Artes (APPA – Arte e Cultura) merece ser citado. A instituição mobilizou, também em 2024, mais de R\$ 20 milhões, colocando a organização entre as maiores proponentes no país.

Importante ressaltar que a mobilização de recursos não deve ser vista como um fim em si, mas como ponte – ou um caminho para que causas ganhem força e iniciativas saiam do papel, visando gerar impacto social. Nesse sentido, se tivermos que estabelecer uma hierarquia, podemos dizer que a mobilização serve ao propósito e não o contrário.

A Tabela a seguir apresenta uma síntese dos valores descritos acima, mobilizados por pessoas, iniciativas e instituições.

EXEMPLOS DE FONTES DE RECURSOS DOADOS NO BRASIL (2022–2024)

Fonte de recursos	Valor mobilizado	Ano
Doações de indivíduos (IDIS)	R\$ 24,3 bilhões	2024
Lei Rouanet (MinC)	R\$ 2,3 bilhões	2024
Investimento Social Corporativo (BISC)	R\$ 4,1 bilhões	2022
Institutos e Fundações (Censo GIFE)	R\$ 4,8 bilhões	2022

Considerando apenas os exemplos citados nesse artigo, o terceiro setor representa 4,27% do Valor Adicionado (VA) do PIB brasileiro, o equivalente a R\$ 220 bilhões em 2023. Os dados constam da pesquisa

“A Importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil”, coordenada pela Sitawi Finanças do Bem.

**A CONSTRUÇÃO DE UM PAÍS MAIS JUSTO** Bem mais do que meras cifras, os dados apresentados são extremamente relevantes, pois evidenciam a conexão gerada por recursos com

a transformação social no Brasil. Torna-se evidente, portanto, como o propósito se firma como ponto de partida na esfera organizacional.

Esse propósito inspira relações de parcerias que colaboram para a construção de um país que, mesmo longe da perfeição, possa ser pelo menos mais justo. Sem dúvida, esse é o caminho rumo a um legado coletivo, que conecta o presente ao futuro.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BISC – Benchmarking do Investimento Social Corporativo, 2024. Disponível em: <https://materiais.comunitas.org.br/lp-bisc-2024-completo>

Censo GIFE 2022. Disponível em: <https://mosaico.gife.org.br/censo-gife/2022>

IBGC. Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações, 2016. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22110/GUIA%20GIFE%20%202014.pdf>

IDIS – Pesquisa Doação Brasil 2024. Disponível em: <https://www.idis.org.br/publicacoesidis/pesquisa-doacao-brasil-2024/>

**MICHELLE QUEIROZ** é professora associada da Fundação Dom Cabral nas áreas de Longevidade, Mobilização de Recursos e Organizações Sociais. É Mestra em Administração, pela UFMG. Como executiva é sócia-fundadora e Diretora de Projetos da TRILHA, Fundadora e Presidente da Rede Longevidade, além de Conselheira do Internacional Longevity Centre – ILC / Brasil.



# Ação Conjunta do Terceiro Setor, de Empresas e Governos gera ganhos para todos

*por Xavier Vieira*



O terceiro setor no Brasil já não pode ser visto apenas como um complemento à atuação do Estado ou da iniciativa privada. De acordo com dados recentes do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), divulgados em 2024, o país conta com mais de 897 mil Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ativas.

Essas instituições são responsáveis por gerar milhões de empregos e por atuar em diferentes segmentos: de políticas sociais a assistenciais, passando pela preservação cultural e ambiental. Apenas em 2024, foram registradas 17.674 novas organizações – um crescimento de 2% em relação a 2023. Na série histórica, os dados são ainda mais expressivos: em 2014, havia no país cerca de 746 mil instituições do terceiro setor, o que significa um aumento de 151 mil (16%) na última década.

Apesar da pujança em número de OSCs, o crescimento individual de cada organização se mostra desacelerado e volátil, apontando para uma série de desafios. O principal deles seria justamente como garantir dinamismo e saúde financeira ao setor em um ambiente de recursos escassos e aumento da complexidade social.

Essa questão passa, definitivamente, pela construção de sinergia de propósitos entre governo, empresas e terceiro setor. Não apenas como tendência, mas como necessidade transversal premente, que vai da sobrevivência econômica básica à geração de impacto social em escala.

A capacidade de atuação das OSCs depende fortemente da mobilização de recursos e da construção de parcerias estratégicas. Para que isso ocorra, um alinhamento de expectativas e um uso de uma semântica comum são essenciais. Por um lado, o terceiro setor se



relaciona com parceiros extremamente regulados, pouco ágeis e formais, como no caso do poder público.

Por outro lado, lida com atores fundamentalmente cartesianos, ágeis e friamente orientados por resultados, como ocorre com a iniciativa privada. O resultado é a existência de um cenário com setores e relacionamentos ao mesmo tempo desconectados, distantes e suplementares. Esse contexto representa o desafio a ser enfrentado.

**RESULTADOS DEVEM CONTEMPLAR DEMANDAS DE TODOS** O primeiro passo para se criar oportunidades de convergências nesse cenário turbulento é a utilização de uma linguagem que seja compreendida por todas as partes, por meio da qual possa ser explicitado o valor das propostas de forma clara, com resultados mensuráveis e, preferencialmente, auditáveis.

Essa mensagem também precisa transmitir a ideia de que tais resultados são socialmente relevantes e que devem contemplar, em primeiro plano, as demandas, anseios e ambições dos beneficiários, mas também as dos governos (definidores de políticas públicas e regulamentadores) e as do setor privado (financiador).

Muitas vezes, o terceiro setor aciona uma gramática “romântica”, visando sensibilizar as empresas com argumentos focados em humanismo, assistencialismo, filantropia, grupos desassistidos e marginalizados. Mas essa prática não deve dispensar a apresentação de portfólios e experiências prévias, assim como documentação formal com metas, dados, indicadores e processos de alcance de resultados ao longo do tempo.

Ao unirmos essas pontas, asseguramos a compreensão, pelo setor público e pelas empresas, daquilo que será entregue, assim como quando, como e com qual custo isso ocorrerá. E, além disso, como as partes poderão capitalizar o investimento em suas imagens perante a sociedade, na materialização de políticas públicas e de ações de relacionamentos, entre outros ganhos de médio e longo prazos.

Há, portanto, várias formas de alinharmos os propósitos e promovermos maior conexão entre os setores. Atualmente, os fundos de impacto e *blended finance* (capital público, privado e filantrópico juntos), por exemplo, alavancam projetos de interesse comum e têm demonstrado ser excelentes ferramentas nesse sentido.

Além disso, a chegada da filosofia ESG e dos negócios com propósito estão contribuindo para integrar impacto social e ambiental (anteriormente finalidades concentradas no terceiro setor) e performance empresarial.

Vale ainda ressaltar que B Corps e outras empresas com essa percepção social consolidam pontes entre o segundo e o terceiro setores, levando até mesmo ao surgimento da nomenclatura “setor 2.5”. As chamadas B Corps são empresas certificadas que atendem aos elevados padrões de desempenho social e ambiental, transparência e responsabilidade.

**PROPÓSITOS COMUNS LEVAM À TRANSFORMAÇÃO** Quando os três setores atuam de forma integrada, cada um potencializa os demais – o Estado garante institucionalidade e macro visão; o mercado viabiliza recursos e eficiência; e o terceiro setor assegura que o impacto seja socialmente relevante com a transformação realizada.

Essa interdependência faz com que a união seja imprescindível ao sucesso de cada parte envolvida. O segundo setor tem o lucro como objetivo, enquanto o terceiro setor nasce com o propósito social. Quando conseguimos alinhar esses dois eixos, construímos soluções conjuntas que vão além da transferência de recursos: criamos projetos que entregam valor para a sociedade e, ao mesmo tempo, fortalecem a imagem e a legitimidade das empresas que investem neles.

**O VALOR DO GANHO REPUTACIONAL PARA AS EMPRESAS** Como dito, para a iniciativa privada o ganho mais precioso não é apenas financeiro, mas reputacional. Projetos que transformam comunidades, reduzem desigualdades ou preservam patrimônios geram às organizações a chamada “licença social” para operar, ou seja, um capital simbólico de confiança, credibilidade e relevância perante à sociedade. E esse diferencial tem sido, cada vez mais, fator decisivo na escolha entre marcas por parte dos consumidores.

Quando uma empresa decide, por exemplo, patrocinar a restauração de um patrimônio histórico, ela valoriza o estado físico do bem, sua preservação e sua relevância histórica. Contudo, a motivação vai além. O que de fato gera valor para a marca são os vínculos que esse investimento proporciona, como as conexões com a comunidade que se identifica com aquele patrimônio.

Isso também favorece a interação com o poder público, que reconhece o valor do interesse coletivo das iniciativas da empresa e do diálogo com a sociedade. Em última instância, é a comunidade que legitima essas ações. Mesmo patrimônios privados, ao serem tombados, assumem caráter público e reforçam essas conexões.

Os resultados dessas iniciativas, ao serem impulsionados pela imprensa, têm papel fundamental no fortalecimento da reputação da empresa. Aquela restauração ou o patrocínio de um projeto cultural desdobram-se, portanto, em imagem positiva, credibilidade, relacionamento institucional, conexão com comunidades, indução turística e até em realização de negócios, pois, em alguns casos, levam à alavancagem de vendas. Sem dúvida, esses fatores representam, para as empresas, um valor tão significativo quanto a própria entrega material do projeto.

Muitas vezes, porém, o terceiro setor concentra-se apenas na entrega final ou na execução direta de uma ação, esquecendo-se de mobilizar essa rede de entregas “secundárias”. Para o segundo setor, esses desdobramentos são imprescindíveis e de difícil conquista sem o investimento em projetos sociais.

**SINERGIA CRIA VALOR PARA TODA A SOCIEDADE** Nesse cenário em que a convergência é imperativa e a interdependência setorial se apresenta como mola propulsora de transformação, o desafio passa pela construção de arranjos colaborativos. Coalizões multiatores, consórcios setoriais e fundos coletivos são iniciativas que permitem unir competências distintas em torno de problemas complexos como educação, clima ou saúde. O terceiro setor deve assumir o papel de articulador, conectando agendas empresariais, governamentais e sociais para que o impacto social permaneça no centro da ação.

Atualmente, é possível recorrer a mecanismos financeiros inovadores por meio da utilização de métricas de impacto robustas, tecnologias digitais de engajamento e arranjos colaborativos multissetoriais, sempre ancorados em uma narrativa de propósito compartilhado (como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou programas ESG).

Em resumo, ao adotar essas práticas, as organizações do terceiro setor podem construir pontes sólidas entre a lógica de mercado do segundo setor, a dinâmica de políticas públicas do Estado e as lacunas socioambientais existentes. A sinergia de propósitos, nesse cenário, leva a uma aliança transformadora capaz de mobilizar recursos, ampliar impacto e criar valor compartilhado para toda a sociedade.

---

**XAVIER VIEIRA** é empresário e empreendedor cultural com mais de 20 anos de atuação, fundador de três empresas e uma cooperativa dedicadas ao setor. Como presidente da APPA, lidera a expansão geográfica e a internacionalização, incluindo projetos candidatos a Patrimônio Mundial pela UNESCO e projetos junto ao Itamaraty.

# A união do Estado e do Terceiro Setor para tornar os serviços públicos mais eficientes

*por André Luiz Veloso Ferreira*

Nos últimos anos, as demandas sociais vêm crescendo em ritmo acelerado, enquanto os recursos públicos continuam mais limitados. Nesse cenário, governos têm buscado novas maneiras de garantir que serviços cheguem de forma eficiente e inclusiva à população. Em Minas Gerais, uma das principais estratégias tem sido o fortalecimento das parcerias do poder público com o terceiro setor – um modelo que une inovação, participação e resultados concretos.

**POR QUE O TERCEIRO SETOR É ESSENCIAL** Historicamente, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) têm atuado em áreas fundamentais, como saúde, educação, cultura e assistência social. Elas estão onde o Estado, muitas vezes, tem dificuldade de chegar e possuem a agilidade necessária para responder mais rapidamente às demandas das comunidades.

Essas instituições também trazem um olhar inovador, pois experimentam novas formas de atuação, criam projetos de impacto e fortalecem o vínculo direto com quem mais precisa. A união do poder público com entidades que historicamente desempenham um papel fundamental na solução dos desafios locais gera uma expressiva rede colaborativa de transformação social.

**UMA NOVA FORMA DE FAZER GESTÃO PÚBLICA** Durante muito tempo, a gestão pública foi marcada por controles excessivamente formais – mais preocupados em verificar “como” o recurso era gasto do que “o que” estava sendo entregue. O modelo de parceria com o ter-

ceiro setor inverte essa lógica: o foco passa a ser o resultado, a eficiência e a qualidade dos serviços.

O Programa Mineiro de Parcerias com o Terceiro Setor foi criado para descentralizar a execução de serviços públicos e envolver as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) e outras organizações sociais. A ideia é simples, mas poderosa: o Estado estabelece metas, indicadores e produtos de forma clara, enquanto as entidades executam as ações com autonomia e foco em resultados.

Cada parceria é acompanhada por uma comissão independente, que avalia continuamente o desempenho da iniciativa, garantindo transparência e controle social. O objetivo não é apenas fiscalizar gastos, mas verificar o impacto real das ações na vida das pessoas.

Dessa forma, a administração pública torna-se mais ágil, flexível e próxima das necessidades locais, adaptando-se às realidades de cada território. O formato se alinha às tendências contemporâneas de gestão pública, que valorizam a mensuração de desempenho, a transparência e a responsabilização pelos resultados.

Esse é um estilo moderno de governar, que busca unir eficiência administrativa e legitimidade social, configurando um novo paradigma: o Estado aprende com a sociedade, compartilha responsabilidades e atua de forma integrada para melhorar o bem-estar.

**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA A SERVIÇO DA INCLUSÃO** Como se sabe, toda política pública precisa de planejamento. Em Minas Gerais, ele ocorre de forma integrada, por meio de um conjunto de instrumentos legais – como o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e o Plano Plurianual de Ação Governamental – que definem metas e prioridades.

Por sua vez, as parcerias com o terceiro setor dialogam diretamente com essas diretrizes, contribuindo para a redução das desigualdades, a promoção da sustentabilidade e o fortalecimento de políticas voltadas para grupos em situação de vulnerabilidade. Mais que executar ações pontuais, esse modelo busca transformar realidades e gerar novas oportunidades.

**GESTÃO COMPARTILHADA E COOPERAÇÃO SOCIAL** Sem dúvida, a gestão pública contemporânea deixou de ser tarefa exclusiva do Estado. Atualmente, a sociedade civil participa de todas as etapas desse processo – do planejamento à avaliação das políticas. No modelo de descentralização de políticas públicas em parceria com o terceiro setor, os conselhos da área

e os representantes da sociedade têm voz ativa nas decisões, o que amplia a legitimidade e fortalece o controle social.

Além disso, a coordenação do programa é feita por um órgão central especializado – a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag). Ela garante a padronização de metodologias e o apoio técnico às demais áreas do governo. Essa estrutura reforça a segurança e a qualidade o trabalho em conjunto.

**VANTAGENS QUE GERAM IMPACTO** Essas parcerias têm se tornado mais exitosas, trazendo uma série de benefícios concretos:

- **Mais eficiência:** as entidades têm maior liberdade administrativa, o que acelera as entregas.
- **Mais inovação:** elas desenvolvem soluções criativas e atuam onde o Estado tem menor presença.
- **Mais transparência:** todas as ações são monitoradas e periodicamente avaliadas.
- **Mais controle social:** há participação de conselhos e comissões independentes em sua supervisão.

Em resumo, trata-se de um modelo que combina agilidade com responsabilidade, ampliando o alcance das políticas públicas e tornando o Estado mais próximo da sociedade.

**RESULTADOS, DESAFIOS E FOCO NO DIÁLOGO** Com base nessa nova realidade, Minas Gerais tem demonstrado algo muito promissor: quando governo e sociedade caminham juntos, a gestão pública ganha agilidade, legitimidade e capacidade de inovação. Mais que um modelo administrativo, as parcerias com o terceiro setor representam, como consequência, uma nova forma de atuação do Estado — mais aberta, flexível e centrada no cidadão.

Por fim, ressaltamos que o sucesso dessas parcerias depende, sobretudo, da capacidade técnica das organizações envolvidas. Por isso, é fundamental enfrentar novos desafios, como investir na formação e na profissionalização das entidades, garantindo que elas atuem com eficiência, ética e foco em resultados.

Outro ponto essencial é o fortalecimento do diálogo permanente entre governo e sociedade civil. A gestão colaborativa só se torna real quando há confiança, escuta ativa e compromisso compartilhado com o bem público.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

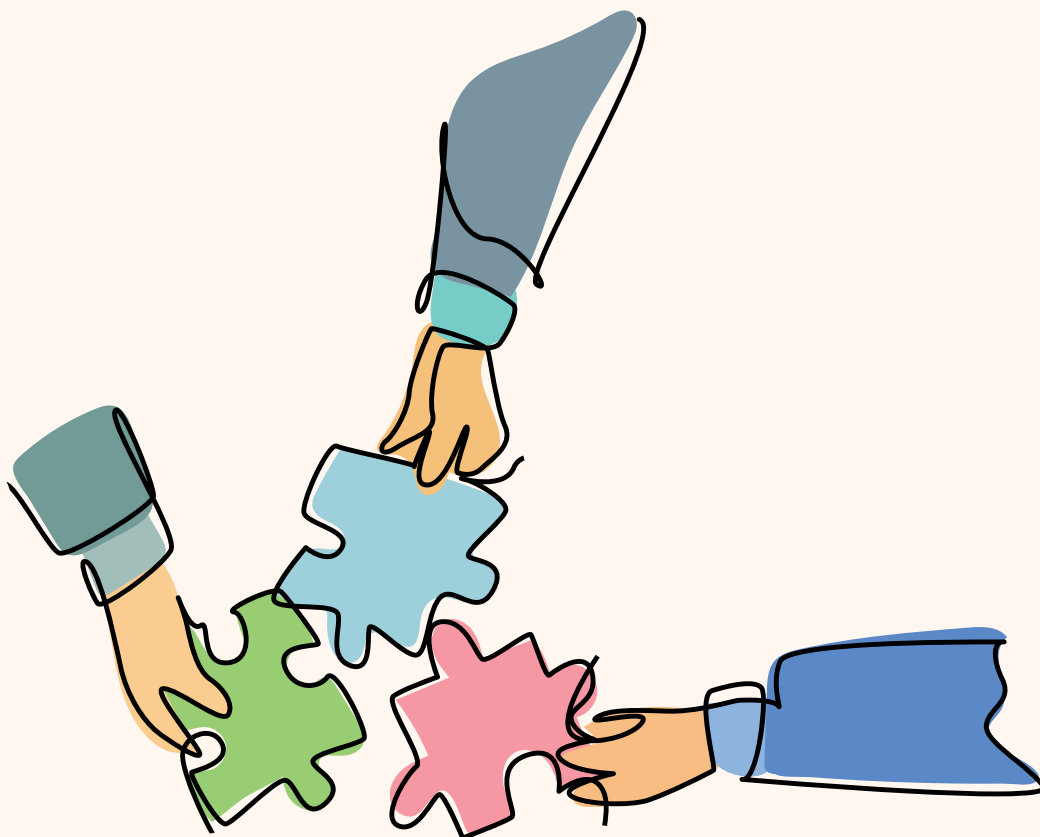
Lei Estadual nº 23.081/2018 – Programa de Descentralização da Execução de Serviços para o Terceiro Setor (MG). Supremo Tribunal Federal. Ação nº 1.923/DF. Relator: Ministro Ayres Britto.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. In: PEREIRA; SPINK (orgs.), **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, 7a ed.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO; WILHEIM; SACHS (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

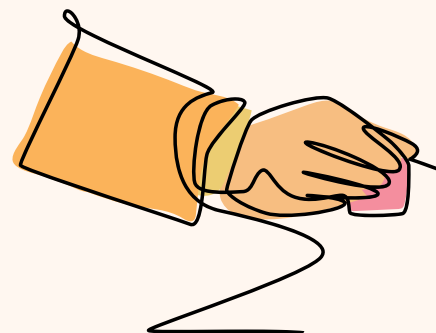
PACHECO, R. S. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. In: **Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid: nov. 2004.

**ANDRÉ VELOSO** é graduado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro, com especializações em Gerenciamento de Projetos e Liderança e Inovação. Atua, desde 2011, na temática das parcerias com o Terceiro Setor. Atualmente é responsável pela coordenação do Programa Mineiro de Descentralização da Execução de Serviços, na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG).



# Desenvolvimento Institucional: um caminho para potencializar o impacto das organizações sociais

por Paula Fabiani



O Brasil tem, atualmente, um dos maiores e mais complexos ecossistemas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) do mundo. Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), há quase 900 mil organizações ativas, espalhadas por todos os estados, atuando em diferentes áreas de interesse público.

Esse contingente responde por cerca de 4,27% do PIB nacional, de acordo com dados de pesquisa coordenada pela Sitawi Finanças do Bem, e envolve mais de 6 milhões de pessoas, entre vínculos formais (empregos diretos) e voluntários.

Com uma trajetória tão significativa, faz-se necessário lembrar que as organizações da sociedade civil necessitam de investimentos em gestão, captação de recursos e comunicação. Nesse sentido, o fortalecimento das OSCs no Brasil passa, inevitavelmente, pelo investimento consistente em **Desenvolvimento Institucional (DI)**. Mais do que sustentar atividades específicas ou apoiar projetos de curto prazo, trata-se de assegurar a capacidade estrutural das organizações de se manterem relevantes, sustentáveis e capazes de gerar impacto transformador a longo prazo.

É por meio do DI que uma organização fortalece sua estrutura, garante transparência, aumenta a eficiência e constrói condições para atrair investimentos mais consistentes e duradouros. Empresas investem recursos relevantes em suas áreas chamadas institucionais, enquanto que as organizações da sociedade civil sofrem para direcionar recursos para essas atividades, uma vez que a grande maioria dos investidores sociais, sejam eles empresas, famílias ou o próprio governo, não oferece recursos para esses fins.



Considerando-se esse contexto, é importante salientar que o fortalecimento do DI tem influência em uma série de aspectos relevantes para a atuação de uma organização:

- **Estratégia e planejamento:** recursos nessa área garantem a definição de objetivos de longo prazo e alinhamento entre metas e ações;
- **Gestão e governança:** são relevantes para a adoção de boas práticas e para a clareza de processos decisórios;
- **Sustentabilidade financeira:** a captação de recursos deve garantir a diversificação de fontes de recursos e a autonomia;
- **Desenvolvimento de pessoas:** investir nessa área é fundamental para a valorização, a retenção e a capacitação de equipes;
- **Comunicação e transparência:** facilitam a compreensão em relação ao uso de recursos e aos resultados alcançados, fortalecendo a confiança;
- **Tecnologia:** permite ganhos de eficiência e possibilidades de ampliação do impacto.

Sem investimento em DI, dificilmente conseguiremos garantir a sustentabilidade e o impacto de longo prazo do setor sem fins lucrativos que tanto contribui para a solução dos nossos problemas socioambientais.

**O DESAFIO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA DI** Como mencionado anteriormente, um dos grandes obstáculos enfrentados pelas OSCs é a captação de recursos para DI, já que financiadores, em geral, preferem apoiar iniciativas que entreguem resultados imediatos “na ponta”.

Empresas, por exemplo, precisam justificar interna e externamente os investimentos sociais e, portanto, costumam priorizar projetos com impacto direto e de curto prazo. Por outro lado, as fundações familiares e os institutos têm mais liberdade para repassar os chamados “recursos livres”, que podem ser direcionados ao fortalecimento institucional.

Existem maneiras de as OSCs buscarem esses recursos para DI, mesmo quando estão captando para seus projetos. Nos orçamentos dos projetos, as organizações devem incluir um percentual destinado à gestão administrativa – recursos que podem ser utilizados para financiar a gestão ou as ações de DI. Esse percentual costuma variar entre 10% e 20% do total do projeto. No entanto, essa prática ainda não é amplamente adotada por organizações brasileiras e, infelizmente, não é aceita por alguns financiadores.

Outra maneira é a captação de recursos junto a pessoas físicas. Além de representar uma diversificação de fontes de financiamento, esse tipo de captação gera recursos livres que podem ser direcionados ao DI. Em 2024, o valor estimado de **doações individuais** alcançou R\$ 24,3 bilhões, segundo dados da Pesquisa Doação Brasil, um crescimento expressivo em relação a 2022, quando o volume foi de R\$ 14,8 bilhões. As OSCs têm, portanto, uma oportunidade de fortalecer seus investimentos em DI ao se organizarem para acessarem recursos de doações de pessoas físicas.

**EXEMPLOS INSPIRADORES NO BRASIL E NO MUNDO** Vemos avanços em relação a essa temática e já temos investidores sociais no país que destinam recursos livres para atenderem às necessidades das organizações, incluindo investimentos em DI.

Nesse contexto, diversas iniciativas têm demonstrado como o investimento em DI pode alavancar a transformação social. No Brasil, o Instituto Antonio Carlos Pipponzi tem financiado diretamente iniciativas desse tipo, apoiando organizações como Preta Hub, Instituto Baixada, Redes da Maré, Fundo Agbara e Instituto Rodrigo Mendes.

A instituição foi criada em 2019, pela segunda geração de uma família empreendedora, que acreditou na força da sociedade civil organizada como vetor de desenvolvimento do país. Além de apoiar essas organizações, o Instituto desenvolve publicações e vídeos que reforçam a importância do apoio institucional para o desenvolvimento de organizações em suas potencialidades e com capacidade de entregar impacto socioambiental positivo.

Outro exemplo é o Programa Transformando Territórios, apoiado pela Charles Stewart Mott Foundation e pelo Movimento Bem Maior, que tem investido no DI das 14 organizações participantes do programa, em especial nas áreas de planejamento, governança, comunicação e captação de recursos. Além dos processos de capacitação, as organizações trocam experiências entre si, facilitando a compreensão relativa aos ganhos em direcionar recursos e esforços para o desenvolvimento dessas áreas.

Vale também mencionar o trabalho desenvolvido pela Fundação FEAC, atuante em Campinas, no estado de São Paulo, que investiu recursos para capacitar mais de 100 OSCs da região no tema da governança, facilitando a identificação de potenciais novos membros para fortalecer seus órgãos decisórios.

Podemos citar ainda os investimentos da Mackenzie Scott, filantropa norte-americana que vem direcionando recursos a organizações do mundo todo sem exigir contrapartidas por

parte das receptoras desses recursos. Ou seja, trata-se de recursos livres, que podem ser direcionados pelas OSCs ao DI – No Brasil, 27 organizações receberam apoio da instituição norte-americana.

Por fim, destacamos a experiência do Fundo de Fomento à Filantropia, criado pelo Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS. O fundo foi criado para complementar o financiamento de projetos de fortalecimento da filantropia estratégica e da cultura de doação como pesquisas, *advocacy*, eventos e ações catalisadoras do setor de impacto. Ao garantir sustentabilidade a projetos recorrentes e de difícil captação, o fundo patrimonial libera recursos para a gestão e o fortalecimento institucional.

De forma mais ampla, os fundos patrimoniais (*endowments*) representam mecanismos de sustentabilidade de longo prazo para organizações e causas. São estruturas muito difundidas no exterior e que possibilitam que apenas os rendimentos gerados pelo capital sejam utilizados nas atividades da organização apoiada.

Esses recursos podem incluir aportes direcionados ao DI, desde que esse processo seja acordado com o doador no momento da doação (as chamadas doações sem encargo). É muito importante que as OSCs busquem mecanismos financeiros que gerem autonomia e flexibilidade, incluindo a possibilidade de direcionar recursos ao DI.

**AValiação de Impacto como Aliada do DI** Doadores requerem a apresentação dos resultados e do impacto gerado para apoiar projetos. Portanto, organizações que apresentam métricas claras de impacto têm um diferencial estratégico para captar recursos voltados ao fortalecimento institucional.

Em relação a esse aspecto, vale salientar que há diversas metodologias de avaliação que podem ser adotadas por organizações preocupadas em reportar seu impacto. Tais avaliações podem ser categorizadas pelo momento em que ocorrem (iniciadas antes ou depois da execução), por seus efeitos (positivos, negativos, diretos, indiretos), por seu escopo (ambiental, social etc.) ou por sua metodologia (matrizes, qualitativa, quantitativa etc.).

No IDIS, trabalhamos com diversas metodologias de avaliação de impacto, mas gostaria de destacar o protocolo SROI (Social Return on Investment) e como ele tem ajudado as OSCs a comunicar, de forma objetiva, os resultados sociais gerados por suas iniciativas, auxiliando o processo de captação de recursos.

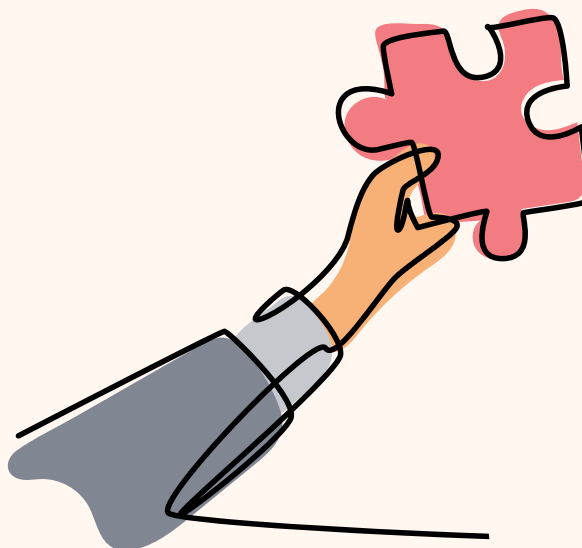
O protocolo SROI foi estabelecido pela organização britânica Social Value International (SVI) e possibilita o cálculo do retorno social dos investimentos realizados em uma iniciativa. Ele utiliza diferentes metodologias de pesquisa participativa: a realização de entrevistas, os grupos focais, questionários e análise de dados secundários.

Casos emblemáticos, como o do Projeto Guri, mostram como avaliações bem estruturadas podem influenciar a continuidade de apoios governamentais. Organizações como Gerando Falcões, Parceiros da Educação e Amigos do Bem também investiram no protocolo SROI para melhorar sua aproximação com investidores sociais. A avaliação de impacto pode ser uma grande aliada da organização na captação de recursos, inclusive para DI.

**CUIDAR DAS OSCS É CUIDAR DO BRASIL** Investir em DI é, em última instância, investir na saúde das nossas organizações sociais. Sem gestão qualificada, governança sólida, planejamento estratégico, uso da tecnologia, comunicação eficiente e equipes valorizadas, não há transformação sustentável possível.

A Fundação Dom Cabral estimulou esse debate em uma das seções de seu Encontro do Terceiro Setor 2025. É muito importante a academia trazer à luz as dificuldades e barreiras que impedem nossas OSCs de investirem no seu DI.

E portanto, é fundamental ampliar a conscientização de que **gestão também é impacto**. Ao cuidar do DI, garantimos que milhares de organizações e pessoas continuem promovendo mudanças positivas e duradouras em nosso país. Ao cuidarmos da saúde das OSCs, cuidamos do futuro do Brasil.



**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

**Desenvolvimento Institucional de Organizações da Sociedade Civil: uma análise sobre oportunidades de jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros** – [https://conjunta.org/wp-content/uploads/2024/09/Conjunta\\_Publicacao-DI.pdf](https://conjunta.org/wp-content/uploads/2024/09/Conjunta_Publicacao-DI.pdf)

**Desenvolvimento Institucional – Estudo sobre oportunidades de formação e captação de recursos disponíveis 2024** – <https://conjunta.org/conteudo/estudo-sobre-oportunidades-de-formacao-e-captacao-de-recursos-para-o-desenvolvimento-institucional-de-oscs-no-brasil-em-2024/>

**Como elaborar um plano de desenvolvimento institucional para sua ONG** – <https://blog.bussolasocial.com.br/gestao-no-terceiro-setor/como-elaborar-um-plano-de-desenvolvimento-institucional-para-sua-ong>

**Instituto Antônio Carlos Pipponzi** – <https://www.institutoacp.org.br/>

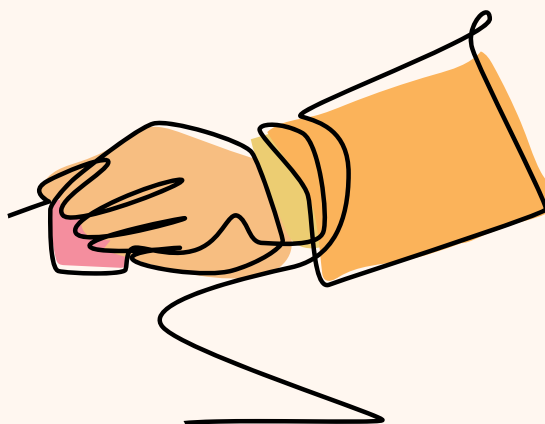
**Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS** – <https://www.idis.org.br/>

**Programa Transformando Territórios** – <https://transformandoterritorios.org.br/>

**Protocolo SROI** – <https://www.idis.org.br/protocolo-sroi-quando-e-como-utilizar/>

**Social Value International** – <https://www.socialvalueint.org/>

**PAULA JANCOS FABIANI** é CEO do IDIS, doutora em Administração pela FGV, na linha de pesquisa Gestão de Operações e Sustentabilidade, graduada em economia pela FEA-USP e MBA pela Stern School of Business – New York University. Certificada em nível 3 na metodologia de avaliação de impacto SROI (Social Return on Investment) pela Social Value UK. Tem sua trajetória marcada pela atuação nos campos da filantropia e cultura de doação, estando à frente de iniciativas como a Pesquisa Doação Brasil, o Fórum Brasileiro de Filantropos e Investidores Sociais e a Coalizão pelos Fundos Patrimoniais Filantrópicos.



# Gestão nas organizações sociais: fortalecer estruturas para sustentar transformações

*por Erika Sanchez Saez e Sophia Maggi de Góes*

Vamos partir de uma questão fundamental: como convencer financiadores, sociedade e até as próprias organizações do terceiro setor de que investir no desenvolvimento institucional é tão transformador quanto financiar projetos?

Para uma resposta adequada, o primeiro ponto é definir o que vem a ser Desenvolvimento Institucional (DI). Ao se configurarem como organizações, iniciativas que buscam promover transformações sociais e ambientais passam a desenvolver práticas e processos que sustentam a atuação ao longo da sua trajetória – a esse conjunto de ações denominamos de DI.

Mais do que aprimorar competências técnicas, o DI busca fortalecer a sustentabilidade, a autonomia, a resiliência e a capacidade de intervenção das organizações no longo prazo. Não se trata, portanto, de algo pontual, mas de uma jornada que estará em vigor enquanto a organização existir.

Não há um caminho único para a trajetória de DI das organizações da sociedade civil (OSCs) – cada uma vivencia o processo à sua maneira, de acordo com os seus recursos, desafios e prioridades. Mas um aspecto fundamental deve orientar essa jornada: a busca por coerência entre a prática e a visão das instituições, ou seja, aquilo que as organizações defendem no mundo, que faz com que o processo deixe de ser um esforço técnico para se converter em uma ação intencional e estratégica, ampliando a capacidade do setor de contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo .

**A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL** Toda organização, seja do setor público, privado ou da sociedade civil, precisa de uma estrutura, de práticas e processos

para existir. No setor privado, essa necessidade foi reconhecida como evidente, indispensável e essencial há mais de um século e se consolidou em um vasto acúmulo de teorias, ferramentas e referências. Já no Terceiro Setor, as referências e prioridades foram moldadas por outras urgências, e a consciência sobre a importância de cuidar da estrutura começou a emergir com mais intensidade apenas nas últimas duas décadas.

Por isso, levando-se em conta que aquilo que serve para o segundo setor nem sempre servirá para o terceiro, precisamos construir nossos próprios caminhos em termos de teorias, ferramentas e referências, com modelos que considerem a nossa singularidade, que sejam pautados por valores capazes de responder aos desafios contemporâneos e que possam inspirar e influenciar outros setores.

Para que possam se fortalecer e ampliar sua capacidade de cumprir suas missões, as organizações da sociedade civil precisam de tempo, conhecimento e recursos para se desenvolverem de dentro para fora. Ignorar esse investimento as mantém presas a um ciclo de escassez e fragilidade, com equipes sobrecarregadas, improvisação de processos e necessidade de reorganização a cada novo projeto. Como resultado, temos uma produção social valiosa, mas frequentemente à beira do limite.

O investimento em projetos garante entregas imediatas, mas não assegura que as organizações consigam atravessar períodos de crise, mudanças de contexto ou a própria passagem do tempo. É o fortalecimento institucional que dá fôlego para que elas resistam e existam, sustentando sua legitimidade.

Investir em DI é investir em potência e perenidade. Esse fortalecimento não é apenas um ganho organizacional, mas um ganho democrático: uma sociedade civil estruturada, autônoma e plural é condição essencial para a justiça social e para a própria vitalidade da democracia.

**O CONTEXTO BRASILEIRO E A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS** Embora o investimento social privado (ISP) venha crescendo de forma consistente – ainda que vagarosa – no país, o apoio ao DI das OSCs permanece marginal. Segundo o Censo GIFE 2022, os associados respondentes da pesquisa mobilizaram, juntos, aproximadamente R\$ 4,8 bilhões em recursos de investimento social privado – um crescimento de mais de 30% em relação a 2019. Contudo, estima-se que apenas 3% desses recursos tenham potencialmente sido destinados ao desenvolvimento institucional – evidenciando a persistência de um modelo que privilegia

entregas imediatas e tangíveis, especialmente focadas em projetos finais, em detrimento de investimentos voltados a processos internos.

Ironicamente, o contexto revela uma contradição importante: ainda segundo o Censo GIFE 2022, embora não destinem recursos, os financiadores valorizam a boa gestão, a transparência e outros aspectos diretamente vinculados ao desenvolvimento institucional no momento de escolherem as OSCs nas quais irão investir. Nesse cenário, outra questão emerge: como investir em DI sem recursos financeiros?

Uma grave consequência desse padrão é que o setor que busca superar desigualdades termina por reforçá-las no seu modo de operar, pois apenas uma minoria das OSCs é capaz de atender a tais exigências. Aquelas menores e periféricas, ainda que não somente elas, ficam submetidas ao que se convencionou chamar de ciclo da escassez.

Uma pesquisa da Iniciativa PIPA, em 2023, aponta que 31% das OSCs ativas e reconhecidas como relevantes, localizadas em territórios periféricos, operam com orçamentos anuais inferiores a 5 mil reais. A cifra não revela apenas a restrição de recursos, mas também a fragilidade institucional que impede essas organizações de consolidarem sua potência transformadora.

Como resultado, o impacto social torna-se menos consistente, menos sustentável e mais vulnerável. O modelo de financiamento majoritariamente praticado no país perpetua uma cultura em que o investimento no fortalecimento institucional é percebido como menos importante, quase um desperdício ou um desvio de finalidade. Como resultado, temos um campo menos potente em relação ao que poderia ser – e muito vulnerável.

A boa notícia é que é possível transformar essa realidade. Tem-se observado um crescente entendimento sobre a importância de se investir no DI das OSCs. O tema tem sido cada vez mais discutido, e o resultado é a criação de fundos específicos voltados ao desenvolvimento institucional, bem como a produção de diretrizes e estudos sobre o tema, indicando que o campo começa a reconhecer a necessidade de rever suas práticas. O caminho ainda é longo, mas pode ser promissor.

**COMO O INSTITUTO ACP TEM RESPONDIDO A ESSE CENÁRIO** Num cenário em que o diagnóstico aponta para um déficit estrutural no financiamento e na valorização do desenvolvimento institucional das OSCs no Brasil, a resposta precisa ser igualmente estrutural. A estratégia do Instituto ACP foi concebida para atuar em diferentes níveis do ecossistema,



combinando apoio direto às organizações com ações voltadas à produção de conhecimento, estímulo à aprendizagem coletiva e mobilização de financiadores.

A lógica que orienta essa atuação é a da interdependência: não basta apoiar organizações de forma isolada se o campo como um todo permanece carente de referências, de práticas consolidadas e de reconhecimento por parte dos investidores sociais. Por isso, o IACP estrutura sua ação em quatro iniciativas complementares:

1. **FUNDOS:** funcionam como laboratórios de experimentação de práticas de *grant-making* orientadas ao fortalecimento organizacional. Com ciclos de apoio trienais, aportes financeiros flexíveis e complementação por mentorias e *coaching*, oferecem às OSCs não apenas recursos, mas também tempo e condições para planejar, consolidar estruturas e avançar em processos críticos de gestão e governança.
2. **COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM:** ao promover encontros presenciais, grupos temáticos e trocas, o IACP responde à fragilidade existente na cultura de aprendizagem das OSCs brasileiras. Trata-se de um investimento não apenas na capacidade de cada organização, mas também na formação de redes de confiança e apoio mútuo que fortalecem o campo de maneira mais ampla.
3. **PLATAFORMA DE CONHECIMENTO:** Por meio de pesquisas, artigos, estudos de caso, podcasts e ferramentas como o autodiagnóstico de DI, a Plataforma democratiza o acesso a informações estratégicas e contribui para a formação de profissionais do campo.
4. **ADVOCACY:** trata-se do desafio de mobilizar financiadores e investidores sociais. Ao ocupar espaços de debate público, fomentar campanhas e apoiar iniciativas de incidência, o Instituto ACP procura deslocar a percepção de que investir em “áreas meio” é secundário, reposicionando o desenvolvimento institucional como central para a potência transformadora da sociedade civil.

Juntas, as quatro iniciativas orientam uma atuação que busca não apenas fortalecer organizações individuais, mas contribuir para a consolidação de um ecossistema mais robusto de apoio ao DI no Brasil.

**COMO DAR VISIBILIDADE AO DI DAS OSCS** Não há um único caminho para promover esse convencimento. Diferentes públicos são mobilizados por diferentes linguagens, formatos e abordagens – por isso as estratégias do Instituto ACP têm sido múltiplas e complementares.

Elas vão da reflexão à mobilização, da pesquisa à comunicação, da influência ao cultivo de relações e comunidades, e dos dados estatísticos ao humos – que descobrimos ser uma forma leve e crítica de abordar dilemas do cotidiano das OSCs. Ao provocar identificação e risos, conseguimos iniciar conversas sobre temas que costumam ser ignorados ou tratados de maneira burocrática ou excessivamente técnica.

Também temos investido tempo e recursos no debate público, ocupando espaços em congressos, seminários e encontros regionais de filantropia e sociedade civil, levando conteúdos produzidos por nós ou por parceiros. Essa presença amplia a visibilidade do tema, fazendo com que o DI apareça não apenas como uma demanda pontual de algumas organizações, mas como uma agenda estratégica para o ecossistema.

Por fim, a nossa atuação se apoia em colaboração. Ao trabalhar em conjunto com atores que já mobilizam financiadores, formulam políticas ou produzem referências técnicas, ampliamos nosso alcance, legitimamos a centralidade do DI e reforçamos a ideia de que o convencimento não se dá por uma única voz, mas por um conjunto de vozes que ecoam a mesma mensagem em diferentes espaços.

Em síntese, a resposta para a pergunta “como dar visibilidade e convencer da importância” envolve combinar linguagens variadas e estratégias de produção de dados e de comunicação diversas, em um esforço de longo prazo. Somente assim será possível deslocar o desenvolvimento institucional de um lugar secundário para uma posição de visibilidade e prioridade, consolidando uma cultura de doação que reconheça seu papel como condição indispensável para a potência transformadora da sociedade civil brasileira.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

BIGLIONE, A.; Saez, E. *Desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil: reflexões sobre uma jornada que vive enquanto a organização existir*. GrantLab, 5 jun. 2023. Disponível em: <https://grantlab.gife.org.br/desenvolvimento-institucional-de-organizacoes-da-sociedade-civil-reflexoes-sobre-uma-jornada-que-vive-enquanto-a-organizacao-existir/>. Acesso em: 15/09/2025.

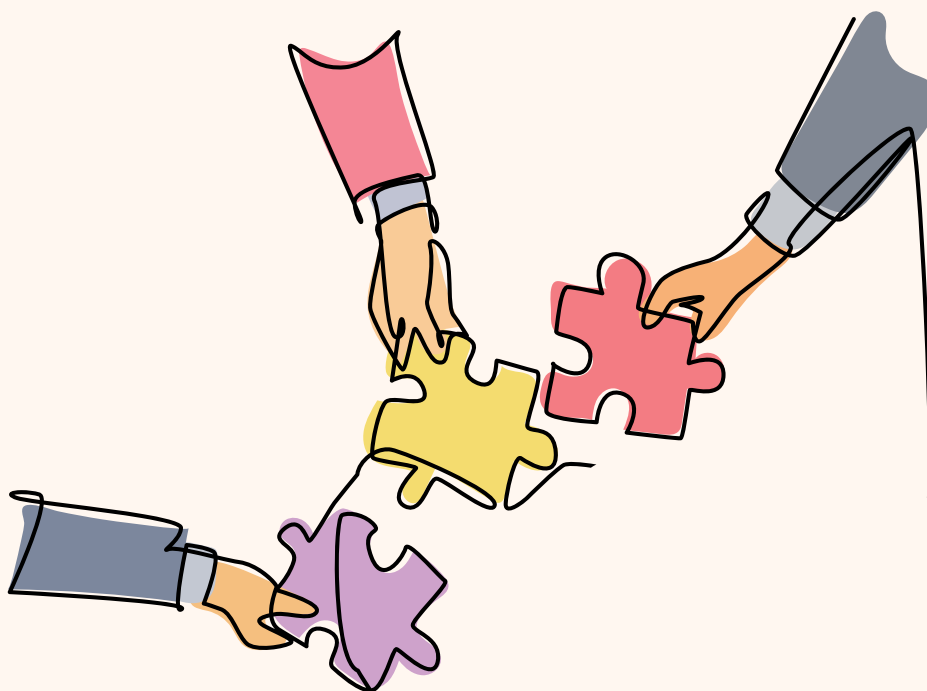
INSTITUTO ACP. *Diretrizes para promoção do desenvolvimento institucional das organizações da sociedade civil no Brasil: para organizações doadoras e captadoras de recursos*. [S.l.]: Instituto ACP, 2024. Disponível em: [https://www.institutoacp.org.br/\\_files/ugd/a00c15\\_14cb5759e6f6489081d261f73a13a18e.pdf](https://www.institutoacp.org.br/_files/ugd/a00c15_14cb5759e6f6489081d261f73a13a18e.pdf). Acesso em: 18/09/2025.

TIBÚRCIO, Walquiria; SILVA, Patrícia Kunrath (coord0). *Censo GIFE 2022-2023*. São Paulo: GIFE / ponteAposte, 2023. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>. Acesso em: 15/09/2025.

PERIFERIAS E FILANTROPIA. *Periferias e filantropia: pesquisa*. [S.l.]: Periferias e Filantropia, [data de publicação]. Disponível em: <https://www.periferiasefilantropia.org/>. Acesso em: 19/09/2025.

**ERIKA SAEZ** é diretora executiva do Instituto ACP, membro do comitê gestor da Plataforma Conjunta e da iniciativa Sociedade Viva. É também Conselheira do Funbea, do Arredondar e do CONFOCO. É pós-graduada em Globalização, Governabilidade Mundial e Sistemas pela Universidade Politécnica da Catalunha e mestre em Cooperação, Globalização e Desenvolvimento pela Universidade de Barcelona.

**SOPHIA GÓES** é coordenadora de redes, conhecimento e parcerias no Instituto ACP. É graduada em psicologia pela PUC-SP e mestre em sustentabilidade pela FGV-SP.



# Sociedade Brasileira precisa transformar o hoje para que o amanhã seja uma obra coletiva

*por Mafoane Odara*



Celebrar o percurso da sociedade civil é um exercício de memória e de renovação de propósito. A democracia brasileira não foi apenas uma conquista institucional, mas uma construção coletiva, tecida por comunidades, movimentos sociais e redes de solidariedade que enfrentaram desigualdades e reinventaram a participação cidadã.

Ao longo do último século, o país viveu transformações profundas, com avanços impulsionados por inclusão e justiça social, mas também com contramovimentos conservadores que tentaram conter essas conquistas. Nesse processo, a sociedade civil consolidou-se como pilar da governança democrática, pela sua capacidade de mobilizar, inovar e resistir eticamente.

Durante os processos de maior urbanização e industrialização do século XX, associações de bairro, sindicatos e pastorais sociais criaram as primeiras formas de organização popular nas periferias e favelas, plantando as sementes da cidadania ativa que floresceria com a redemocratização. A Constituição Cidadã de 1988 transformou essa energia em conselhos participativos e fóruns nacionais, fazendo a sociedade civil coautora das políticas públicas.

Nas décadas de 1990 e 2000, em meio às reformas neoliberais, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) assumiram protagonismo em áreas negligenciadas, como direitos humanos, equidade racial e de gênero, educação popular e meio ambiente. Novas formas de ativismo e coletivos culturais, assim como ações de feministas, negros e periféricos ampliaram o escopo da cidadania, levando a voz das ruas aos espaços digital e institucional. Essa diversidade reafirmou que a sociedade civil é o “sistema imunológico” da democracia, capaz de se adaptar e reagir a crises e retrocessos.

As lutas por igualdade racial, de gênero e diversidade transformaram a gramática pública da democracia, introduzindo valores como empatia, cuidado e justiça social. Mas cada avanço foi seguido por contramovimentos, discursos antifeministas, ataques às cotas e desinformação em massa, expressando o que Nancy Fraser define como “a batalha entre reconhecimento e redistribuição”.

Nos últimos anos, crises políticas e sanitárias, como a pandemia e questões geopolíticas, mostraram os desafios das instituições estatais, mas também revelaram a força das redes comunitárias e dos coletivos locais, que garantiram acolhimento e informação onde o Estado falhou. Essa atuação demonstrou que a governança democrática depende não apenas de estruturas, mas de laços de confiança, empatia e corresponsabilidade.

Essas conquistas, contudo, não são lineares. Como dito, a mesma sociedade que avança em direitos enfrenta ondas de retrocesso, exigindo vigilância e mobilização contínuas. A humanidade enfrenta desafios permanentes e as tensões estruturais persistem. O aumento da violência política, a elevação das desigualdades, a disseminação de desinformação e a polarização extrema ameaçam a coesão social e desafiam as organizações sociais a reinventarem suas formas de comunicação e incidência pública.

**DESAFIOS ESTRUTURAIS DA SOCIEDADE CIVIL** O contexto atual, portanto, impõe à sociedade civil o desafio de atuar em um ambiente de ambiguidade permanente. As forças que ameaçam direitos se sofisticaram, utilizam tecnologias digitais, estratégias de comunicação emocional e narrativas sedutoras para difundir desinformação, manipular afetos e desmobilizar causas legítimas.

Ao mesmo tempo, muitas organizações enfrentam fadiga institucional e precarização estrutural, marcadas pela redução de recursos nacionais e internacionais, sobrecarga de trabalho e aumento das demandas sociais. Enquanto o “movimento do adversário” é ágil, articulado e digitalmente poderoso, a resposta coletiva precisa ser igualmente inovadora, colaborativa e enraizada na confiança.

Esse novo patamar implica em redesenhar modelos de impacto e governança, fortalecendo a autonomia, o aprendizado coletivo e a inovação social como práticas de sobrevivência e propósito.

### **Desafio 1 – Preparar-se para o futuro**

As organizações sociais são cada vez mais pressionadas a profissionalizar sua gestão e desenvolver estruturas administrativas sustentáveis. Falhas em capacitação, vulnerabilidade organizacional e dependência excessiva de recursos públicos nacionais ou internacionais comprometem a continuidade de suas ações. Torna-se, portanto, urgente diversificar fontes de financiamento e disputar legitimidade com empresas que criam suas próprias fundações.

Nesse cenário, os fundos de direitos humanos devem ser reconhecidos como infraestrutura crítica da democracia, pois são eles que financiam iniciativas carentes de recursos, protegem quem mais protege e costuram ecossistemas de confiança entre organizações, comunidades e financiadores.

### **Desafio 2 – Confrontar o pessimismo**

Apesar do cansaço coletivo, cresce o número de pessoas engajadas em causas sociais e debates públicos. O desafio é sustentar narrativas de esperança baseadas em evidências concretas, mostrando que a transformação é possível, mensurável e sistêmica. Mais que inspirar, é preciso apresentar resultados que alimentem a confiança social e fortaleçam o senso de propósito compartilhado.

### **Desafio 3 – Navegar em uma arena de disputa em movimento**

Os conflitos geopolíticos e as ferramentas digitais redesenharam a arena de mobilização, alianças e disputas, e exigem novas parcerias que combinem experiência, pactos intergeracionais, tecnologia e intencionalidade política. Enfrentar essa nova realidade implica em criar pontes intergeracionais e tecnológicas capazes de unir sabedoria acumulada e inovação criativa, garantindo que a sociedade civil continue relevante e resiliente diante de um cenário em constante mutação.

**AGIR COM ESTRATÉGIA PARA SUPERAR DESAFIOS** Não devemos desprezar nossas vitórias, pois elas são fruto de décadas de resistência, inteligência coletiva e coragem moral. Mas é preciso reconhecer: o “inimigo” se moveu. Os desafios mudaram de forma, e nós, como sociedade civil, também precisamos agir com estratégia, colaboração e ousadia.

Inspiradas nas ideias do professor Subramanian Rangan (2018), as organizações sociais podem e devem assumir um papel mediador em sociedades polarizadas, substituindo

ou complementando governos na geração de valor público. Ele propõe uma nova lógica de capitalismo, que transcenda o foco exclusivo em performance e abrace o progresso social como medida de sucesso, articulando lucro, propósito e impacto sistêmico. Essa é a fronteira da liderança transformadora: fazer bem e fazer o bem, simultaneamente.

Nesse novo cenário, transparência e participação tornam-se pilares da legitimidade institucional. Experiências como as de conselhos comunitários e de orçamentos participativos mostram que a confiança não nasce do discurso, mas da presença, do diálogo e da responsabilidade. Esses processos ensinam que governar é escutar, compartilhar e construir junto – seja em uma empresa, em uma organização social ou em um município.

Vale registrar que Fundação Dom Cabral tem contribuído com esse movimento ao desenvolver uma ferramenta de diagnóstico de maturidade do terceiro setor, capaz de avaliar, de forma simples e abrangente, aspectos como cultura organizacional, sistemas, liderança, equipe e estratégia. Esse instrumento ajuda as organizações a reconhecerem seus estágios de desenvolvimento e a planejar sua evolução rumo a uma atuação mais integrada, consciente e sustentável.

A tecnologia também emerge como aliada decisiva. Plataformas digitais de engajamento, transparência e comunicação de impacto permitem à sociedade civil dialogar com públicos diversos, ampliar sua narrativa e conectar comunidades locais a redes globais. A digitalização, quando guiada por propósitos positivos e éticos, transforma-se em ferramenta de fortalecimento democrático.

Como lembram Tushman e O'Reilly (2013), organizações sustentáveis são aquelas que praticam a ambidestria organizacional, equilibrando eficiência operacional e inovação exploratória. Em outras palavras, é preciso manter o que funciona e reinventar o que precisa mudar.

Mover-se com consciência, portanto, é mais que reagir: trata-se de criar o futuro a partir da escuta, da transparência e da inteligência coletiva. É reconhecer que o campo mudou e que vencer, agora, significa cooperar, regenerar e inovar de forma contínua.

**SOCIEDADE DEVE SER A BÚSSOLA ÉTICA DA DEMOCRACIA** Reconhecer o caminho, enfrentar os desafios estruturais e mover-se com consciência são partes de uma mesma travessia: é preciso reafirmar o papel da sociedade civil como bússola ética e força regeneradora da democracia brasileira. Em tempos de incerteza, quando o cinismo parece mais fácil que

a esperança, é a ação coletiva que reacende o sentido. O futuro não está dado e precisa ser construído, sustentado e cuidado por mãos que acreditam que transformar é um verbo possível.

A força da sociedade civil está justamente em sua capacidade de se reinventar diante da crise. Se o “inimigo” agiu, nós também devemos agir, com consciência, propósito e coragem. O avanço das tecnologias, a fragmentação social e a complexidade dos novos conflitos exigem lideranças civis capazes de conciliar razão e sensibilidade, eficiência e empatia, inovação e memória. Essa é a maturidade que nos torna capazes de regenerar sistemas, inspirar confiança e reconstruir pontes onde há muros.

Mais que reagir às urgências do presente, as organizações sociais devem ser chamadas a imaginar e ensaiar futuros possíveis, nos quais o lucro dialoga com o propósito, a gestão serve à vida e o progresso se mede pela dignidade compartilhada. Como diria o professor Rangan, o desafio é transcender o desempenho e buscar o progresso, articulando o que é estratégico com o que é humano.

A sociedade civil brasileira carrega essa vocação: fazer do cuidado uma prática política e da esperança um método de transformação. O que está em jogo não é apenas a sustentabilidade das organizações, mas a vitalidade da própria democracia. Cada rede, cada coletivo, cada movimento é um ato de resistência à apatia e um convite à corresponsabilidade.

Mover-se com consciência, portanto, é escolher o futuro todos os dias, mesmo quando o presente parece improvável. É cultivar alianças não previsíveis e semear confiança onde houver medo, lembrando que toda mudança começa com uma escuta atenta e um gesto coletivo.

Afinal, a democracia não sobrevive sem participação. E essa participação não ganha vida sem afeto, coragem e imaginação. Talvez seja esse o maior legado da sociedade civil brasileira: seguir acreditando e agindo, como quem sabe que o amanhã é uma obra coletiva.



**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

Fundação Dom Cabral. *Avaliação de maturidade gerencial para o Terceiro Setor*, 2025. Disponível em: <https://forms2.ced-fdc.com/57542/q/index.php>.

Ipsos-Ipec (2025). *Índice de Confiança Social 2025*. Ipsos.com.

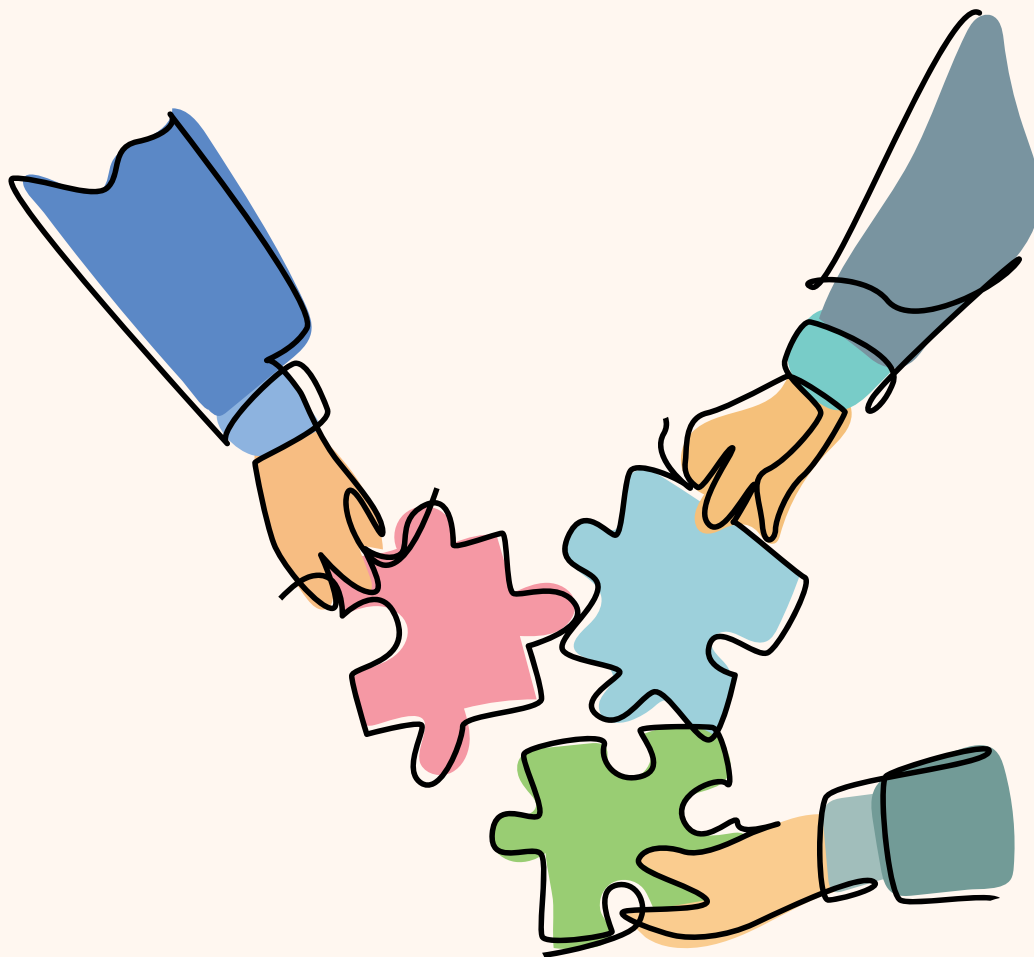
RANGAN, S. *Performance and Progress: Essays on Capitalism, business, and Society*. Oxford University Press, 2018.

STERLING, S. *Transformative Learning for Sustainability*. Routledge, 2019.

TUSHMAN, M.; O'REILLY, C. *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*. Academy of Management Perspectives, 2013.

WIEK, A.; LANG, D. *Transformational Sustainability Learning: Pathways to Societal Change*, 2016.

**MAFOANE ODARA** é psicóloga e mestre em Psicologia pela Universidade de São Paulo, premiada Executiva de Relações Humanas, vem atuando como estrategista de Cultura e Diálogo e professora em renomadas escolas de negócio como a Fundação Dom Cabral e escolas de governo como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



# A realidade da Doação Empresarial no Brasil

*por João Paulo Vergueiro*

No Brasil, se alguém quiser reunir um grande número de instituições sem fins lucrativos (ONGs), a receita é simples: basta levantar o assunto da mobilização de recursos junto a empresas. Pois há, no país, um grande interesse por esse tema e uma enorme expectativa de que o recurso disponibilizado pelas empresas faça a diferença no dia a dia dessas organizações.

O interesse é compreensível, uma vez que o Brasil não tem referências em termos de grandes filantropos, como os norte-americanos Bill Gates e Mackenzie Scott, por exemplo, que fazem da doação de parte de suas fortunas uma prática constante. A elite brasileira não tem ainda a cultura de se apresentar como doadora à sociedade.

Além disso, o senso comum que prevalece em algumas organizações que é mais fácil conseguir uma grande doação de uma empresa do que várias pequenas doações recorrentes de indivíduos. Nesse sentido, é importante ressaltar um aspecto: ter escala com doadores individuais é demorado, requer investimento e uma gestão interna extremamente profissional.

A isso, soma-se o fato de que, no Brasil, os donos de empresas preferem que as organizações apareçam mais do que os indivíduos, buscando valorizar, desse modo, a marca do negócio, uma vez que a família pode não ter a preocupação de associar seu nome à ação de generosidade.

Para além das questões culturais, a legislação também dá mais destaque ao papel das empresas como promotoras de impacto. Diversas leis que preveem o abatimento de impostos em caso de doação, como a Lei Federal do Incentivo ao Esporte, possibilitam às empresas optarem pela doação de parte do imposto que teriam que pagar ao Governo. No entanto, elas não dão a oportunidade às pessoas físicas de fazerem o mesmo.

Com tudo isso em conjunto, temos um contexto no país que faz com que a doação das empresas seja mais desejada e valorizada pelas organizações sem fins lucrativos do que a doação das pessoas físicas.

Nesse sentido cabe um questionamento: tal predileção é respaldada pelos números? As empresas realmente doam muito?

Os dados, no entanto, dizem que não.

**A DOAÇÃO DAS EMPRESAS** Antes de começarmos a analisar os números brasileiros, vamos fazer uma pausa rápida para averiguar alguns dados do sistema de doação nos Estados Unidos, país reconhecido como o que tem a filantropia mais desenvolvida no mundo.

A recente edição do Giving USA, estudo que há 70 anos acompanha os dados da generosidade norte-americana, indicou que as empresas doaram expressivos 44 bilhões de dólares em 2024 no país, o que equivale a mais de 250 bilhões de reais.

Ainda que considerável, esse valor representou menos de 7% de tudo o que foi doado pelos cidadãos norte-americanos no mesmo ano, cujo total chegou a 592 bilhões de dólares, mais de 3 trilhões e 100 milhões de reais. Os principais doadores nos EUA são as pessoas (392 bilhões de dólares), seguidas pelas próprias ONGs/fundações, com 109 bilhões de dólares de doações em 2024.

Em relação à realidade brasileira, há dificuldades na obtenção de dados, que são mais gerais e menos detalhados. Além disso, não há pesquisas sistemáticas sobre o processo, como ocorre nos EUA com a Giving USA, para dimensionar a real amplitude do cenário de doação no Brasil. Por aqui, um feito que se aproxima do que faz a entidade norte-americana é a pesquisa Doação Brasil, do **Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS)**, que analisa somente a doação de indivíduos.

Outro exemplo que se aproxima bastante de um olhar sobre a generosidade corporativa brasileira é o Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC). Esse estudo, publicado anualmente, é realizado pela organização sem fins lucrativos Comunitas junto a seus membros. O BISC apresenta o volume total da solidariedade de grandes empresas associadas à Comunitas, muitas das quais são, sem dúvida, as que mais investem para fazer o bem em todo o país.

Na edição de 2025, realizada com 337 grupos empresariais e 22 institutos e fundações corporativas, o BISC contabilizou 6 bilhões e 206 milhões de reais do que é chamado de

“investimento social corporativo”. Do total, 745 milhões de reais foram doados a organizações sem fins lucrativos.

A informação é exatamente essa: as grandes empresas que participaram da pesquisa dizem que fizeram “investimento social” de 6 bilhões de reais em 2024, mas só doaram 745 milhões. Cabe, então, o questionamento: essa diferença foi parar aonde? A resposta: em projetos das próprias instituições, e não da sociedade civil.

Numa outra vertente, poderíamos também citar o Censo GIFE como um exemplo nesse contexto. Realizado a cada dois anos, o censo aborda alguns aspectos, uma vez que parte de seus membros é empresa ou fundação corporativa. No entanto, os dados não são desagregados, e a mostra é pequena, o que não possibilita uma análise mais completa.

**INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO** Com base no cenário aqui esboçado, podemos nos perguntar se parte do problema, ou seja, o baixo nível de doação das empresas brasileiras, não teria a ver com uma questão de linguagem, que foi a adoção da expressão “investimento social privado” no final da década de 80 e início dos anos 90.

Nesse sentido, ao rejeitar a expressão “filantropia”, que supostamente trazia uma conotação mais assistencialista à generosidade das empresas, o setor buscou uma expressão que ensejasse algo de modernidade e que mostrasse à sociedade o seu nível de comprometimento com a construção de um país melhor.

Entretanto, o efeito, na prática, acabou sendo o inverso. Uma vez que o aporte de recursos em suas próprias iniciativas podia ser chamado de “investimento social privado”, as empresas deixaram de doar recursos para as instituições sem fins lucrativos e seguiram realizando projetos desenvolvidos internamente.

**AS MUITAS POSSIBILIDADES DE DOAÇÃO** Apesar do pouco recurso disponível nas empresas para doação, principalmente quando comparado ao que elas afirmam “investir socialmente”, ainda assim esses recursos podem ser acessados. Por todo o país, há inúmeras empresas construindo alianças com as instituições que atuam por causas e há muitas oportunidades de construí-las para quem trabalha de forma séria.

Várias grandes empresas, por exemplo, abrem editais de financiamento, os quais são públicos, ficam disponíveis em plataformas como a ABCR e o Prosas e se tornam acessíveis a organizações que se enquadram no perfil solicitado.

Há também os incentivos fiscais, que se configuram como a possibilidade que a empresa tem de doar a uma organização o montante que ela teria de pagar ao governo como imposto. Essa modalidade tem se tornado uma boa alternativa para a transferência de recursos financeiros de empresas para organizações sem fins lucrativos. Inúmeras empresas abrem editais para selecionar projetos para esse apoio, e eles também podem ser acompanhados publicamente.

Por outro lado, não são somente as grandes empresas que podem ser doadoras: há no país milhões de negócios com capacidade de financiar iniciativas de organizações sociais. De uma padaria local a uma rede de lojas de calçados, toda empresa, grande ou pequena, tem a possibilidade de doar, e nenhuma deve ser deixada de lado, principalmente se a organização tiver projetos que possam se encaixar no perfil do apoio da empresa.

**O CAMINHO PARA ACESSAR DOAÇÕES DE EMPRESAS** Para descobrir as melhores possibilidades e navegar bem por esse desafio da mobilização de recursos corporativos, uma organização social deve contar com profissionais especializados, que são os captadores de recursos.

Remunerados ou voluntários, eles são indivíduos que detêm conhecimento, técnicas e práticas de abordagem para trabalhar com empresas. Nesse sentido, eles vão ajudar a instituição a tomar as melhores decisões em relação a esse grande desafio que é mobilizar as empresas brasileiras para exercerem o nobre papel de doadoras.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

Benchmarking do Investimento Social Corporativo – <https://materiais.comunitas.org.br/lp-bisc-2024-completo>

BISC 2025 – <https://comunitas.org.br/publicacao/bisc-2025-edicao-completa/>

Doação Brasil – <https://www.idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/>

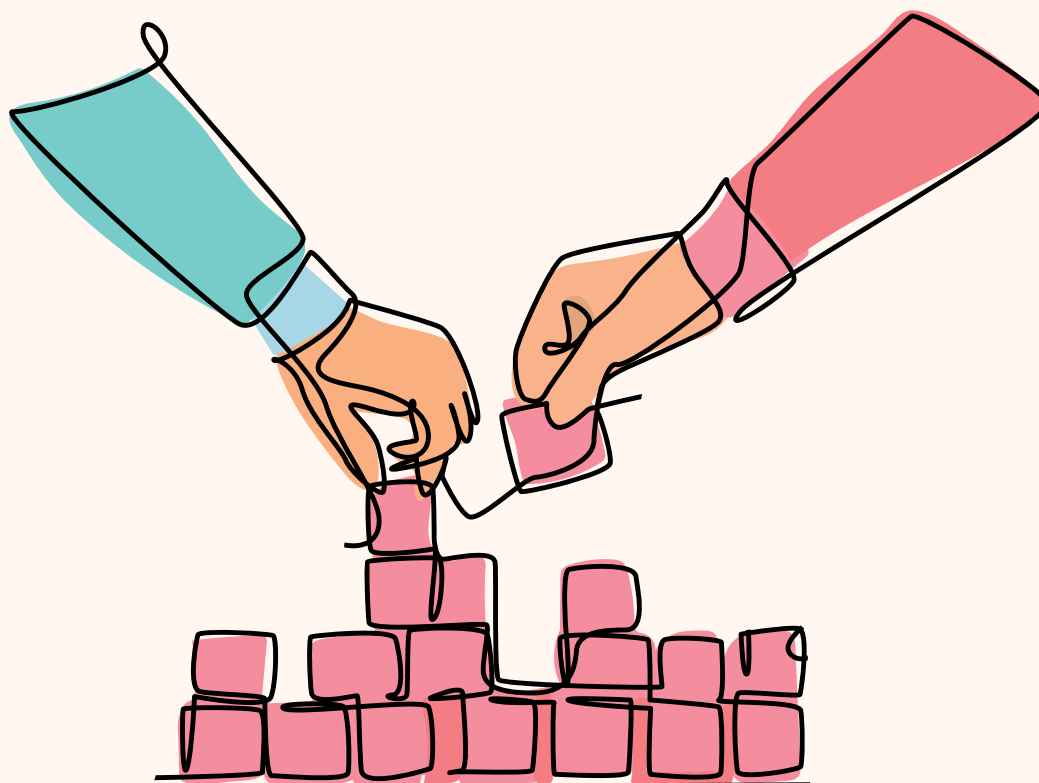
Giving USA – <https://givingusa.org/giving-usa-2025-u-s-charitable-giving-grew-to-592-50-billion-in-2024-lifted-by-stock-market-gains/>

Por que as empresas não doam? – <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-empresas-brasileiras-n%C3%A3o-doam-joao-paulo-vergueiro/>

Pesquisa Doação Brasil – <https://www.idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/>

Painel da Rouanet – <https://leirouanet.prosas.com.br/>

**JOÃO PAULO VERGUEIRO** é diretor para a América Latina e Caribe do movimento GivingTuesday (Dia de Doar) e professor na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP).



# Quer descobrir o nível de maturidade de gestão da sua organização?

Conheça a avaliação de maturidade gerencial para o Terceiro Setor, uma ferramenta estratégica que revela as principais dimensões de gestão da sua organização.

Identificar as principais necessidades da instituição

Receber relatório personalizado com insights valiosos

**Fortaleça sua missão, amplie seu impacto!**



Conheça a versão atualizada da ferramenta





FDC **Educação Social**

# **BASIS**

Fortalecendo lideranças sociais para transformar desafios em impacto efetivo e sustentável

As Organizações da Sociedade Civil têm o potencial de transformar realidades e promover mudanças significativas. Na FDC, nosso objetivo é apoiar essa jornada, oferecendo capacitação nos campos essenciais de gestão e promovendo a profissionalização dos gestores dessas instituições.

Saiba mais

