

**PROGRAMAS DE SUPORTE E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE OSCS NO BRASIL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS GESTORES**

Juliana Gouveia Santana - Universidade de São Paulo

Graziella Maria Comini

**Resumo**

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel essencial na promoção de direitos, na justiça social e na sustentabilidade ambiental. Entretanto, enfrentam desafios estruturais e operacionais que comprometem sua capacidade de gerar impacto, levando à necessidade de programas de suporte para fortalecer sua capacidade institucional e garantir a efetividade de suas ações. Neste contexto, os objetivos deste artigo foram: compreender o impacto dos programas de suporte no processo de desenvolvimento institucional das OSCs, sob perspectiva dos gestores de organizações apoiadas; identificar os tipos de programas de suporte oferecidos; identificar fatores críticos para o sucesso dessas iniciativas; e propor diretrizes para estruturação e melhoria dos programas de suporte. A pesquisa adotou uma abordagem mista, descritivo-exploratória, combinando análises quantitativas de questionários aplicados a 250 OSCs e análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas com oito gestores. Os resultados indicam que programas mais eficazes incluem mentoria, suporte financeiro, formações técnicas e ferramentas de aplicação prática. Além disso, fatores como cuidado humano e suporte pessoal foram determinantes para a diferenciação dos programas. Com esses achados, a pesquisa contribui com o campo acadêmico, avançando na sistematização teórica sobre o tema, e com o campo prático, ao sugerir diretrizes para programas de suporte a OSCs no Brasil.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil. Programas de suporte. Desenvolvimento institucional. Terceiro setor. Impacto social.

**Abstract**

environmental sustainability. However, they face structural and operational challenges that hinder their ability to generate impact, highlighting the need for support programs to strengthen their institutional capacity and ensure the effectiveness of their actions. In this context, the objectives of this article were: to understand the impact of support programs on the institutional development of CSOs from the perspective of supported organizations' leaders; to identify the types of support programs offered to CSOs; to identify the critical success factors of these initiatives; and to propose guidelines for structuring and improving support programs. The research adopted a mixed, descriptive-exploratory approach, combining quantitative analysis of questionnaires applied to 250 CSOs and qualitative analysis of semi-structured interviews with eight leaders. The results indicate that the most effective programs include mentoring, financial support, technical training, and practical tools. Furthermore, elements such as human care and personal support were key differentiators among programs. These findings contribute to the academic field by advancing theoretical systematization on the topic, and to the practical field by offering guidelines for support programs aimed at CSOs in Brazil.

**Keywords:** Civil Society Organizations. Support programs. Institutional development. Third sector. Social impact.

## **PROGRAMAS DE SUPORTE E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE OSCS NO BRASIL: uma análise a partir da perspectiva dos gestores**

### **Resumo**

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel essencial na promoção de direitos, na justiça social e na sustentabilidade ambiental. Entretanto, enfrentam desafios estruturais e operacionais que comprometem sua capacidade de gerar impacto, levando à necessidade de programas de suporte para fortalecer sua capacidade institucional e garantir a efetividade de suas ações. Neste contexto, os objetivos deste artigo foram: compreender o impacto dos programas de suporte no processo de desenvolvimento institucional das OSCs, sob perspectiva dos gestores de organizações apoiadas; identificar os tipos de programas de suporte oferecidos; identificar fatores críticos para o sucesso dessas iniciativas; e propor diretrizes para estruturação e melhoria dos programas de suporte. A pesquisa adotou uma abordagem mista, descritivo-exploratória, combinando análises quantitativas de questionários aplicados a 250 OSCs e análise qualitativa de entrevistas semiestruturadas com oito gestores. Os resultados indicam que programas mais eficazes incluem mentoria, suporte financeiro, formações técnicas e ferramentas de aplicação prática. Além disso, fatores como cuidado humano e suporte pessoal foram determinantes para a diferenciação dos programas. Com esses achados, a pesquisa contribui com o campo acadêmico, avançando na sistematização teórica sobre o tema, e com o campo prático, ao sugerir diretrizes para programas de suporte a OSCs no Brasil.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil. Programas de suporte. Desenvolvimento institucional. Terceiro setor. Impacto social.

### **Abstract**

Civil Society Organizations (CSOs) play a crucial role in promoting rights, social justice, and environmental sustainability. However, they face structural and operational challenges that hinder their ability to generate impact, highlighting the need for support programs to strengthen their institutional capacity and ensure the effectiveness of their actions. In this context, the objectives of this article were: to understand the impact of support programs on the institutional development of CSOs from the perspective of supported organizations' leaders; to identify the types of support programs offered to CSOs; to identify the critical success factors of these initiatives; and to propose guidelines for structuring and improving support programs. The research adopted a mixed, descriptive-exploratory approach, combining quantitative analysis of questionnaires applied to 250 CSOs and qualitative analysis of semi-structured interviews with eight leaders. The results indicate that the most effective programs include mentoring, financial support, technical training, and practical tools. Furthermore, elements such as human care and personal support were key

differentiators among programs. These findings contribute to the academic field by advancing theoretical systematization on the topic, and to the practical field by offering guidelines for support programs aimed at CSOs in Brazil.

**Keywords:** Civil Society Organizations. Support programs. Institutional development. Third sector. Social impact.

## **1 Introdução**

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham um papel fundamental na promoção de justiça social, defesa de direitos e sustentabilidade ambiental. Com atuação em áreas muitas vezes negligenciadas pelo Estado e pelo mercado, essas organizações contribuem para a redução das desigualdades e para a construção de uma sociedade mais equitativa e democrática.

Apesar de sua relevância, as OSCs enfrentam desafios estruturais e operacionais que limitam sua capacidade de gerar impacto e garantir sua sustentabilidade no longo prazo. A literatura aponta que muitas organizações operam com baixos níveis de profissionalização, pouca previsibilidade orçamentária e fragilidades institucionais (Howard & Gregory, 2009; Minzner et al., 2014).

Nesse contexto, o desenvolvimento institucional surge como uma condição essencial para a sustentabilidade dessas iniciativas e os programas de suporte têm assumido um papel relevante ao oferecer estratégias de fortalecimento organizacional — como formações, mentorias e aportes financeiros — com o objetivo de promover maior profissionalização e impacto das OSCs (Armani, 2001).

## **2 Problema de Pesquisa**

Embora diversas iniciativas de fortalecimento institucional já existam no Brasil, há uma lacuna de sistematização sobre os tipos de programas de suporte voltados às OSCs, bem como sobre os fatores que efetivamente contribuem para o desenvolvimento dessas organizações.

Ainda é pouco explorado, por exemplo, o ponto de vista das lideranças das OSCs sobre quais fatores destes programas efetivamente promovem seu desenvolvimento institucional e sustentabilidade no longo prazo.

Diante disso, esta pesquisa parte do seguinte problema: quais são os tipos de programas de suporte oferecidos às OSCs no Brasil e de que forma esses programas contribuem para o seu desenvolvimento institucional, segundo os gestores das organizações apoiadas?

## **3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo principal deste estudo é compreender a contribuição dos programas de suporte no processo de desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil no Brasil. De forma específica, busca-se:

- Identificar os tipos de programas de suporte oferecidos para OSCs;
- Investigar os fatores críticos para o sucesso desses programas, segundo os gestores das organizações participantes;
- Propor diretrizes para a estruturação e o aprimoramento de programas de suporte voltados ao fortalecimento institucional das OSCs.

## **2 Fundamentação Teórica**

## **2.1 Desafios das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**

Segundo o Mapa das OSCs, elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2024), há mais de 820 mil OSCs registradas no Brasil, atuando em diversos campos, como saúde, educação, assistência social e preservação ambiental. Dada a sua atuação em prol da justiça social, dos direitos humanos e da sustentabilidade ambiental, as OSCs têm contribuído para reduzir desigualdades e para fortalecer as comunidades onde estão inseridas. Devido à sua ação, tornaram-se fundamentais para alcançar alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).

Apesar de relevantes, as OSCs enfrentam desafios significativos relacionados à sustentabilidade financeira e à gestão institucional. Fragilidades em práticas de gestão, como falta de planejamento estratégico, ausência de controles financeiros eficazes e baixa capacidade de captação de recursos causam problemas na entrega do serviço prestado. Estas fragilidades fazem com que as OSCs tenham dificuldades em atender aos requisitos de compliance para conseguirem parcerias com governos e com a iniciativa privada (Falconer, 1999; Minzner et al., 2014), visto que há uma crescente cobrança por desempenho, e por transparência na prestação de contas e na apresentação de resultados, exigindo cada vez mais o aprimoramento da gestão.

Tal cobrança ocorre, principalmente, por parte das empresas investidoras que, por patrocinarem as ações de impacto, demandam a comprovação dos resultados de seus investimentos (Dees, Emerson & Economy, 2001; Fischer, 2012).

Um dos principais problemas identificados pela literatura foi a dependência de recursos vinculados a projetos específicos, o que restringe a flexibilidade financeira e dificulta investimentos em desenvolvimento institucional (McKinsey & Company, 2001). Para atender às expectativas dos financiadores, que demandam baixos custos operacionais, as OSCs frequentemente subestimam seus gastos indiretos, comprometendo sua capacidade de gestão e de sustentabilidade. Esse processo resulta em um círculo vicioso, que enfraquece as organizações e limita seu impacto social. O conceito de ciclo de inanição, descrito por Howard e Gregory (2009), ilustra essa dinâmica prejudicial de sub investimento em infraestrutura organizacional.

Armani (2001) aponta o desenvolvimento institucional das OSCs como essencial na garantia de sustentabilidade e efetividade. O autor destaca que o processo envolve não apenas a profissionalização da gestão e a implementação de ferramentas de planejamento e de monitoramento, mas também a capacidade de articular redes e parcerias, para potencializar seu impacto e influenciar políticas públicas que promovam justiça social.

Este cenário revela um paradoxo que impede o desenvolvimento das OSCs, visto que elas precisam de capacidade organizacional para captarem recursos de maneira eficiente e, por outro lado, precisam dos recursos para desenvolverem sua capacidade organizacional.

## **2.2 Programas de Suporte a Organizações da Sociedade Civil**

Programas de suporte, que podem incluir mentorias, formações técnicas, redes de colaboração e apoio financeiro, emergem como resposta estratégica para enfrentar os desafios das OSCs. Eles oferecem combinações de serviços e de recursos destinados ao desenvolvimento institucional e ao fortalecimento da capacidade organizacional, promovendo sustentabilidade e eficácia das organizações por meio da profissionalização da gestão, da melhoria da governança e da ampliação da capacidade de planejamento e de avaliação. Armani (2001)

ressalta que o desenvolvimento institucional deve ser entendido como um processo contínuo e adaptativo, que leva em conta o contexto sociopolítico no qual a organização está inserida.

As iniciativas de suporte às OSCs assumem diversos formatos e terminologias, abrangendo diferentes esferas de atuação, desde editais que disponibilizam recursos para fomentar suas atividades até programas mais abrangentes, voltados à educação e ao fortalecimento da capacidade organizacional. Segundo a Plataforma Conjunta (2023), essas iniciativas podem ser divididas em dois grupos: jornadas formativas e ofertas de recursos financeiros.

As jornadas formativas incluem cursos, seminários, programas de aceleração e mentorias, voltados para a capacitação de indivíduos e de organizações para fortalecerem sua capacidade institucional. As ofertas de recursos financeiros, por sua vez, abrangem mecanismos como editais, cartas-convite e outros instrumentos que disponibilizam recursos livres, ou parcialmente flexíveis, destinados às despesas administrativas, operacionais ou às iniciativas voltadas ao fortalecimento institucional das OSCs (Plataforma Conjunta, 2023).

Programas de suporte podem ser promovidos por diferentes agentes, com finalidades específicas, e podem ser classificados em três categorias principais:

- Articulados pelas próprias OSCs: desenvolvidos para suprir as necessidades de gestão de seus próprios projetos ou de iniciativas semelhantes no ecossistema social;
- Promovidos por organizações independentes: criados exclusivamente para apoiar o desenvolvimento das OSCs e para promover a transformação social;
- Promovidos por iniciativas de investimento social privado: visam capacitar as organizações que receberam investimentos para aplicarem os recursos de forma eficiente, maximizando o impacto socioambiental.

### ***2.2.1 Programas articulados pelas próprias OSCs***

Algumas OSCs desenvolvem seus próprios programas de suporte para fortalecerem equipes e ampliarem a eficácia de seus projetos de atuação diretamente com o beneficiário, podendo, ou não, alcançar outras organizações a partir deles. Embora relevantes, são iniciativas menos comuns devido às limitações estruturais enfrentadas por muitas OSCs (Brown & Kalegaonkar, 2002).

Exemplos desse tipo de programa são a Gerando Falcões e o Instituto Parceiros Voluntários, que mostram como organizações mais robustas podem liderar ações de impacto no ecossistema. A Gerando Falcões criou a Falcons University, que já formou mais de 2.000 líderes atuantes em 5.500 favelas brasileiras, utilizando soluções tecnológicas e inovadoras para combater as desigualdades sociais (Gerando Falcões, 2024). O Instituto Parceiros Voluntários, além de ações diretas, promove o programa Educando para a Transparência, que foca na capacitação de gestores com ênfase na transparência e no fortalecimento institucional das OSCs (Instituto Parceiros Voluntários, 2024).

### ***2.2.2 Programas promovidos por organizações independentes***

As organizações independentes, conhecidas como organizações intermediárias e de assessoramento, atuam como catalizadores da transformação social. Seu foco é oferecer suporte e recursos e criar condições para potencializar a atuação de OSCs que atendem diretamente ao público final (Brown & Tandon, 1990).

Exemplos desse tipo de organização são a Ação Social para Igualdade das Diferenças (ASID) e a Glocal Aceleradora. A ASID apoia organizações voltadas para pessoas com deficiência, oferecendo capacitação, e programas patrocinados por empresas e por instituições

filantrópicas para potencializar as ações destas OSCs (ASID Brasil, 2024). A Glocal Aceleradora é um exemplo de organização voltada especificamente para o fortalecimento das OSCs, no contexto das aceleradoras de impacto. Seu programa de aceleração, baseado em conhecimento sobre empreendedorismo social, mentoria e construção de redes colaborativas, busca ampliar a sustentabilidade financeira e o impacto social das organizações, por meio do apoio aos líderes.

### ***2.2.3 Programas de suporte promovidos por iniciativas de investimento social privado***

Programas de suporte promovidos por iniciativas de investimento social privado (ISP), frequentemente, são associados ao repasse de recursos financeiros. Estes programas combinam assistência técnica, treinamentos e promoção de conexões estratégicas para otimizar os resultados das iniciativas apoiadas. Como apontado pelo Censo GIFE (2019, 2023), o fortalecimento institucional das OSCs vem ganhando relevância crescente entre os investidores sociais, visto que este é o foco prioritário de 37% dos projetos analisados no último levantamento.

Um exemplo de iniciativa de suporte do ISP é o EAD Gestão da Fundação Salvador Arena (FSA), que existe desde 2003, e promove a gestão estratégica e profissionalizante para OSCs. O programa visa melhorar a capacidade das OSCs e a qualidade do serviço prestado, promovendo sustentabilidade e perenidade. A cada edição, os três melhores trabalhos dos participantes recebem prêmios em dinheiro, como incentivo para o desenvolvimento institucional (FSA, 2025).

O Movimento Bem Maior (MBM) é outro exemplo deste tipo de programa, dado que potencializa o desenvolvimento de organizações por meio de doações flexíveis e de apoio técnico. Junto com investimento filantrópico, a organização oferece formações, redes e acompanhamento estratégico, para impulsionar o ecossistema de filantropia no Brasil (MBM, 2025).

## **2 Metodologia**

Para investigar o impacto de programas de suporte no desenvolvimento institucional de OSCs brasileiras, foi realizada uma pesquisa com abordagem mista, que combinou métodos quantitativos com qualitativos, e de natureza descritivo-exploratória (Creswell, 2007). A combinação dos métodos permitiu analisar profundamente os programas de suporte selecionados.

A abordagem quantitativa contou com um questionário online aplicado a 250 organizações, selecionadas por conveniência, visando identificar as características dos programas de suporte e as percepções dos gestores sobre os resultados obtidos. O questionário incluiu perguntas sobre o perfil das OSCs, seus desafios de gestão e as mudanças percebidas depois de terem participado de programas de suporte. Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e de testes não paramétricos, considerando um nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ). As análises foram conduzidas utilizando o software SPSS.

A abordagem qualitativa visou complementar os resultados quantitativos, coletando dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito gestores de OSCs que participaram de diferentes programas de suporte. O roteiro de entrevista foi previamente testado com um gestor para validar a clareza das perguntas e o tempo necessário para a realização da entrevista. Os temas abordados incluíram os fatores que mais impactaram o fortalecimento institucional das OSCs e as principais lacunas percebidas nos programas. Os dados qualitativos foram verificados por meio da análise narrativa e foram categorizados de

acordo com a temática, para identificar padrões e insights relevantes que aprofundassem a compreensão das experiências das OSCs (Riessman, 2008).

### **3 Análise dos resultados**

O levantamento realizado mostra que não há consenso quanto à nomenclatura usada para definir programas de suporte. Foram analisados 64 programas, promovidos por 52 organizações, que adotaram diferentes termos para se autodefinir, entre eles: aceleração; aceleração social; incubação; programa de suporte; fortalecimento institucional; apoio institucional; desenvolvimento institucional; desenvolvimento de líderes; capacitação; prêmio; formação; mentoria; consultoria; e assessoria.

A maioria dos programas identificados teve duração entre 6 meses e 1 ano (40%) ou entre 3 e 5 meses (36%), enquanto apenas 7% tiveram duração de até 2 meses e 17% duraram mais de um ano. Geograficamente, 78% das OSCs que receberam suporte atuam na Região Sudeste; 15%, na Região Sul; e 14%, na Região Nordeste. O Estado de São Paulo apresenta uma concentração significativa (60%).

Com relação aos tipos de suporte oferecidos pelos programas, 87,8% dos líderes de OSCs da amostra que participaram de algum programa indicaram ter recebido cursos e formações; 75,6% receberam apoio de mentores; 53,4% tiveram acesso a alguma rede de OSCs; e 49,6% receberam assessoria de serviços como marketing, contabilidade e assessoria jurídica. Os menores índices foram quanto ao recebimento de recursos financeiros diretos (32,1%); ao acesso a alguma rede de investidores (19,1%); e ao acesso a espaço para trabalho (14,5%),

Quando questionados sobre a relevância desses diferentes tipos de apoio, os líderes das organizações apontaram como mais valorizados: capacitações (80%), investimento financeiro direto (76%) e apoio de mentores (75%). Esses percentuais representam os respondentes que atribuíram nota máxima (5) em uma escala Likert de 5 pontos, indicando que consideram esses apoios muito relevantes para o fortalecimento de suas organizações.

Dentre os programas que ofereceram formações, 46% adotaram um formato híbrido (aulas presenciais e online) e 31%, exclusivamente online. Poucos programas ofereceram conteúdo gravado, o que pode estar relacionado com a sobrecarga de trabalho dos líderes das OSCs, que muitas vezes não encontram tempo livre em suas rotinas, sem compromissos agendados, para poderem participar das formações ao vivo.

Embora os gestores das OSCs demonstrassem domínio sobre as atividades-fim de seus serviços, muitos relataram não ter formação em gestão, planejamento ou execução de estratégias de longo prazo. Vocação, paixão e o desejo de ajudar foram motivações comuns entre os entrevistados, mas a ausência de conhecimentos técnicos sobre o terceiro setor se mostrou um desafio significativo. Por isso, muitos destacaram a importância dos programas de suporte e o valor das formações em diferentes temas.

Ainda que as formações tenham sido amplamente reconhecidas como positivas, os relatos indicam que a diferença no nível de satisfação entre os programas parece estar relacionada a dois fatores principais: o grau de maturidade e expertise dos mentores e a metodologia utilizada, especialmente quando ela favorece a aplicação prática dos conteúdos.

As aulas teóricas, que incluíram exercícios práticos, foram mencionadas como componentes cruciais para compreender e implementar melhores práticas de gestão, pois incentivaram a aplicação imediata do conhecimento adquirido e asseguraram que o conteúdo fosse realmente incorporado às rotinas organizacionais. A cobrança pela entrega das atividades práticas foi

considerada um fator positivo, porque estimulou a aplicação das ferramentas nos contextos das organizações participantes.

Em alguns casos, o não compartilhamento do conteúdo do programa com outras pessoas da equipe ocasionou perda do conhecimento adquirido. A exigência da participação de pessoas com poder de decisão e autonomia para implementar mudanças nas organizações faz sentido para que os aprendizados possam ser aplicados, mas sobrecarrega os líderes e promove ainda mais a centralização do conhecimento. Tais fatos ressaltam a importância não apenas de ter mais de um participante por organização como também de documentar os processos para garantir que o conhecimento seja compartilhado internamente.

A elaboração de um pitch de apresentação da organização foi considerada um diferencial nos programas que propuseram esta tarefa. Apesar de ter sido considerado uma atividade difícil, ajudou os participantes a terem mais clareza quanto ao posicionamento de suas respectivas OSCs.

O formato dos programas não influenciou estatisticamente nem o nível de satisfação por tema, nem os resultados percebidos, mas influenciou a formação de rede, aspecto muito valorizado pelos participantes dos programas. Embora, naturalmente, em encontros presenciais seja mais fácil promover a interação entre colegas de diferentes OSCs, programas realizados totalmente a distância, conseguem alcançar um bom nível de troca de conhecimentos, quando têm esta intenção.

As mentorias mais bem avaliadas e que geraram mais resultados foram aquelas em que os mentores se mostraram disponíveis. Além de terem experiência na gestão de projetos e em organizações, eles também demonstraram conhecimento e sensibilidade para adequarem suas práticas à realidade do terceiro setor, que geralmente tem menos recursos financeiros e humanos para aplicarem ferramentas comuns em empresas.

A concessão de prêmios e de investimentos financeiros foi um ponto destacado por todos os participantes que receberam algum tipo de aporte direto para executarem seus projetos. Em alguns casos, essa ação motivou os gestores a se desenvolverem mais e a buscarem novas fontes de recursos. Por outro lado, embora positivos, os investimentos financeiros podem atrair organizações que têm mais interesse na obtenção de recursos que na formação oferecida. Algumas OSCs já participaram de diversos programas em sequência, por vezes até mesmo concomitantemente, por estarem em busca de captação de recursos, mais que qualquer outro tipo de suporte. Esta prática causa sobrecarga aos líderes dos projetos que, geralmente, têm sua participação exigida nestes programas. É importante que os realizadores analisem se as formações são necessárias ou se apenas o recurso financeiro bastaria para promover o desenvolvimento institucional da organização.

#### **4 Contribuição: Diretrizes para estruturação e melhoria dos programas de suporte**

Com base nos resultados da pesquisa e na experiência prática da autora, foi possível atingir o terceiro objetivo deste artigo, isto é, propor diretrizes para estruturação e melhoria dos programas de suporte a Organizações da Sociedade Civil no Brasil, identificando alguns elementos que devem ser considerados para contribuir efetivamente com o fortalecimento e o desenvolvimento institucional dessas OSCs, a saber:

##### ***4.1 Critérios de Seleção***

Recomenda-se definir critérios claros e transparentes para selecionar as OSCs, os quais, para maximizar os benefícios do programa, devem estar alinhados com os objetivos estabelecidos. Ao realizar a seleção, é importante verificar se a OSC já participou de programas similares e, em caso positivo, compreender suas novas demandas.

#### ***4.2 Perfil dos proponentes***

Recomenda-se que ao menos dois proponentes de cada OSC participem do programa, os quais devem ter autonomia para fazer mudanças internas na organização em que atuam e para discutir com outras pessoas que conhecem a realidade da organização. Isso também contribui para descentralizar o conhecimento e para reduzir a possibilidade de sobrecarga dos participantes.

#### ***4.3 Avaliação da Maturidade da OSC***

Recomenda-se implementar uma avaliação detalhada para entender o nível de maturidade da organização. OSCs com diferentes níveis de maturidade podem se beneficiar da convivência com diversas outras organizações, embora uma disparidade muito grande entre os perfis possa atrapalhar e desmotivar os participantes. Caso haja grande disparidade entre os perfis, deve-se oferecer trilhas de conhecimento diferenciadas para atender às necessidades específicas.

#### ***4.4 Formato das Capacitações***

Recomenda-se que o programa tenha um formato híbrido, com aulas online, ao vivo, e encontros presenciais para estimular as interações entre os participantes.

#### ***4.5 Duração do programa***

A duração do programa é um fator importante para engajar os participantes. Recomenda-se estabelecer uma duração entre 4 e 6 meses para evitar a desmobilização causada por programas excessivamente longos e o baixo impacto causado por programas muito curtos.

#### ***4.6 Temas de Suporte***

A captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelos líderes que participam dos programas de suporte. Portanto, é crucial que os temas abordados nas formações estejam claramente vinculados com o aumento do impacto que o projeto pretende gerar e com a captação dos recursos necessários para atingir seus objetivos.

Recomenda-se fortemente proporcionar capacitação em áreas como planejamento estratégico, gestão e aspectos específicos do terceiro setor, além de dar acesso a ferramentas que ajudem os participantes a delinear as estratégias necessárias para alcançarem seus objetivos e monitorarem os indicadores de resultado e o impacto, como a Teoria da Mudança.

#### ***4.7 Exercícios de aplicação e aprofundamento***

Recomenda-se que as formações incluam exercícios práticos que permitam a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. Ao investirem tempo com suas respectivas equipes para refletirem a respeito de como os temas podem ser inseridos na realidade de cada OSC, os participantes consolidam e descentralizam o conhecimento. Ensinar os líderes das OSCs a apresentarem seus projetos em formato de pitch é um diferencial para que eles estejam preparados para se expressarem com confiança e gerarem o engajamento de diferentes públicos.

#### ***4.8 Mentoria***

A mentoria é uma oportunidade para customizar a experiência do programa de suporte para as necessidades e o nível de maturidade de cada uma das organizações apoiadas. É um fator que

influencia o sucesso do programa de suporte, portanto, precisa ser acompanhada de perto pelo gerente do programa.

O mapeamento do perfil dos mentores é importante para garantir que tenham um nível de experiência adequado para oferecerem este suporte, tanto em gestão, quanto no terceiro setor. Recomenda-se que os mesmos mentores acompanhem o projeto do começo ao fim do programa e, se possível, que a mentoria seja feita em dupla, o que ajuda a criar uma relação de confiança e minimiza o risco de que algum imprevisto prejudique o processo.

Orienta-se que o realizador promova a formação prévia dos mentores, com relação aos objetivos do programa e ao alinhamento sobre o seu papel exercido, além de mobilizar uma rede de especialistas para serem acionados caso precisem de ajuda para solucionar desafios pontuais que os mentores não consigam resolver.

#### ***4.9 Promoção de atuação em rede***

Há muita riqueza e diversidade de saberes práticos entre os líderes das OSCs e as metodologias que podem ser replicadas em outros territórios para resolver problemas comuns. Assim, recomenda-se que o programa crie oportunidades para que os líderes das OSCs convivam entre si, estimulando a troca de conhecimento. Para OSCs que já passaram pelo programa, os realizadores podem promover eventos para integrar as organizações apoiadas em diferentes momentos, em formações pontuais de aprofundamento e de atualização quanto a temas relevantes para o terceiro setor, mentorias e suporte sob demanda.

#### ***4.10 Investimento financeiro***

Oferecer prêmios ou investimentos para os projetos participantes pode ser um diferencial para atrair a participação e para aumentar o engajamento no programa. A concessão de recursos financeiros é importante para garantir a execução do projeto, mas há o risco de as OSCs participarem dos programas somente pelo interesse no financiamento e não nos outros tipos de suporte. Portanto, recomenda-se que o objetivo da participação seja verificado no processo de seleção.

No caso da concessão de recursos para realizar ações específicas, indica-se o monitoramento e suporte durante a execução, além de prestação de contas por parte dos projetos, para verificar se os objetivos do investimento foram atingidos.

#### ***4.11 Consultoria e Prestação de serviços***

Algumas OSCs não têm equipe ou recursos financeiros para contratar serviços especializados para o terceiro setor, como branding, marketing e orientação contábil e jurídica. Ao oferecer o serviço de profissionais especializados em seu programa, é possível viabilizar a profissionalização das entregas.

Recomenda-se que a prática de realizar auditorias nas organizações apoiadas pelo programa eleve o nível de profissionalização das OSCs e permita que os realizadores tenham um controle maior sobre os resultados, além de possibilitarem a concessão de certificações aos projetos apoiados, conferindo-lhes uma chancela de validação de seu trabalho.

#### ***4.12 Cuidado pessoal***

É comum líderes de organizações sociais chegarem nos programas desgastados devido à sobrecarga de trabalho, à necessidade de se dividirem entre as funções operacionais e estratégicas e à necessidade de, mesmo sem conhecimentos formais em gestão, terem que liderar equipes e captar recursos que possibilitem a continuidade do trabalho.

É recomendável que sejam abordados temas relacionados ao autocuidado e à saúde emocional e sejam promovidos momentos de compartilhamento e de suporte também nessas áreas, pois podem fazer diferença para o sucesso do programa e dos projetos apoiados, impulsionando as pessoas que têm trabalhado em busca da promoção da transformação social.

## **5 Considerações Finais**

As OSCs exercem um papel indispensável na construção de uma sociedade mais justa e sustentável, ao enfrentarem problemas sociais e ambientais que demandam soluções transformadoras. No entanto, os desafios enfrentados por essas organizações, especialmente no que tange ao preparo de seus líderes e à gestão institucional, tornam evidente a necessidade de programas de suporte. Deste fato adveio o primeiro objetivo deste artigo, que foi compreender o impacto dos programas de suporte no processo de desenvolvimento institucional das Organizações da Sociedade Civil, sob perspectiva dos gestores de organizações apoiadas.

No campo prático, a principal contribuição deste artigo foi a proposição dos fatores de aprimoramento que devem ser considerados ao serem estruturados futuros programas de suporte. Os resultados obtidos indicam que os fatores que mais diferenciam os programas de suporte são aqueles relacionados ao cuidado humano e ao suporte pessoal na desafiadora jornada de empreender no terceiro setor no Brasil. Este cuidado pode ocorrer de diversas maneiras: (1) por meio de um mentor, que pode ser consultado para sanar eventuais dúvidas, apontar caminhos e customizar a aplicação do conteúdo à realidade da OSC; (2) por meio de algum membro de outra OSC, que pode compartilhar suas experiências e sua prática no campo de atuação para resolver desafios semelhantes; (3) ou por meio de ações de suporte emocional e de promoção da saúde mental para cuidar dos indivíduos, muitas vezes, líderes sobrecarregados, que conduzem de maneira aguerrida essas iniciativas transformadoras.

Assim sendo, esta pesquisa trouxe contribuições não apenas para o campo prático, mas também para o teórico, avançando na sistematização de conhecimentos sobre o tema no Brasil, propondo definições e organizando os principais fatores que influenciam o sucesso dos programas de suporte, estabelecendo, desta forma, uma base para futuras investigações.

Dentre as limitações, destaca-se a dificuldade de mapear programas com atuação recente ou de curta duração e a limitação do tamanho da amostra utilizada para coletar os dados quantitativos. Uma agenda para estudos futuros pode incluir pesquisas mais abrangentes, com amostras maiores, que incorporem grupos de controle para avaliar os impactos de maneira mais sistemática. Recomenda-se também direcionar futuras pesquisas para a exploração de programas voltados para OSCs em diferentes estágios de maturidade.

Conforme constatado, programas de suporte são ferramentas valiosas para a consolidação e o desenvolvimento institucional das OSCs, proporcionando capacitação, recursos e redes de apoio que potencializam seu impacto social. Assim, esta pesquisa contribuiu para a compreensão e o aprimoramento dessas iniciativas, sugerindo caminhos para que programas futuros possam continuar fortalecendo o terceiro setor, colaborando com o desenvolvimento social e ambiental do Brasil.

## Referências

- Armani, D. (2001). O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs brasileiras. In *AIDS e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil*. Coordenação Nacional de DST e Aids do Ministério da Saúde.
- ASID Brasil. (2024). Ação Social para Igualdade das Diferenças. Recuperado de <https://asidbrasil.org.br/>
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231–258.
- Brown, L. D., & Tandon, R. (1990). *Strengthening the grassroots: Nature and role of support organizations*. The Society for Participatory Research in Asia.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Artmed.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. John Wiley and Sons.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo.
- Fischer, R. M. (2012). Agenda social no Brasil. In L. A. P. Junqueira et al. (Orgs.), *Gestão social: Mobilizações e conexões*. LCTE.
- FSA – Fundação Salvador Arena. (2025). Formação e consultoria para gestão no 3º setor. Recuperado de <https://eadgestaofsa.com.br/>
- Gerando Falcões. (2024). Gerando Falcões Cultural. Recuperado de <https://gerandofalcoes.com/rede-de-lideres/>
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, Saez, E. S., Bernardino, G., Zacchi, J. M. (Orgs.), & Santiago, G. (Coord.). (2019). *Censo GIFE 2018*. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, PonteaPonte (Orgs.), & Silva, P. K. (Coord.). (2023). *Censo GIFE 2022-2023*. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>
- Howard, D., & Gregory, A. (2009). The nonprofit starvation cycle. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/the\\_nonprofit\\_starvation\\_cycle](https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle)
- Instituto Parceiros Voluntários. (2024). Parceiros Voluntários. Recuperado de <https://www.parceiros.org.br/>
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2024). Mapa das OSCs. Recuperado de <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>
- MBM – Movimento Bem Maior. (2025). Como atuamos. Recuperado de <https://movimentobemmaior.org.br/como-atuamos/>
- McKinsey & Company. (2001). *Effective capacity building in nonprofit organizations*. Venture Philanthropy Partners.
- Minzner, A., Klerman, J. A., Markovitz, C. E., & Fink, B. (2014). The impact of capacity-building programs on nonprofits: A random assignment evaluation. *Nonprofit and*

*Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 547–569. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0899764013491013>

Plataforma Conjunta. (2023). *Desenvolvimento institucional no Brasil: Fortalecimento das organizações da sociedade civil*. Recuperado de <https://conjunta.org/conteudo/desenvolvimento-institucional-estudo-sobre-jornadas-e-recursos-disponiveis/>

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. SAGE Publications.