REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL EM BELÉM DO PARÁ: DESAFIOS DE GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E CAPACIDADE INSTITUCIONAL

MANAGEMENT OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN BELÉM DO PARÁ: GOVERNANCE, SUSTAINABILITY AND INSTITUTIONAL CAPACITY CHALLENGES

Ciências Sociais Aplicadas • 09/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794135766

Murilo Monteiro de Souza[1]

RESUMO

A gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) constitui dimensão estratégica para a continuidade de iniciativas de interesse público e para o fortalecimento das relações entre sociedade civil, Estado e demais atores sociais. Este artigo analisa os desafios de governança, sustentabilidade e capacidade institucional das OSCs participantes de diagnóstico realizado em Belém do Pará, em 2025, no âmbito do Programa de Assessoramento do Instituto Ambient. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem predominantemente quantitativa e complementação qualitativa, fundamentada na análise documental do formulário de diagnóstico, dos resultados consolidados de 76 organizações e do relatório institucional de prestação de contas do programa. Os resultados evidenciam coexistência entre avanços na formalização jurídica e fragilidades nas dimensões estratégica, relacional e financeira. Embora 81,58% das organizações declarem possuir CNPJ, 93,42% relatam dificuldades para captar recursos e 72,37% não dispõem de parcerias formalizadas. Identificam-se, ainda, limitações no planejamento estratégico, na profissionalização das equipes e na comunicação institucional. O programa registra assessoramento direto a 23 OSCs e participação de 230 pessoas em atividades formativas. Conclui-se que o fortalecimento institucional requer abordagem multidimensional, formação continuada, assessoramento técnico e ampliação das redes de cooperação, reconhecendo-se os limites de representatividade e de mensuração longitudinal dos documentos examinados.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Governança organizacional; Sustentabilidade financeira; Desenvolvimento institucional; Organizações sociais.

ABSTRACT

The management of Civil Society Organizations (CSOs) is a strategic dimension for the continuity of public-interest initiatives and for strengthening relationships between civil society, the State, and other social actors. This article analyzes the governance, sustainability, and institutional capacity challenges faced by CSOs participating in a diagnostic survey conducted in Belém, Pará, in 2025, within the scope of the Instituto Ambient Advisory Program. The research is applied, exploratory, and descriptive, adopting a predominantly quantitative approach complemented by qualitative interpretation, based on documentary analysis of the diagnostic questionnaire, consolidated results from 76 organizations, and the program's institutional accountability report. The findings reveal the coexistence of progress in legal formalization and weaknesses in strategic, relational, and financial dimensions. Although 81.58% of the organizations reported having a National Register of Legal Entities (CNPJ), 93.42% reported difficulties in fundraising and 72.37% lacked formalized partnerships. Limitations were also identified in strategic planning, team professionalization, and institutional communication. The program reported direct advisory support to 23 CSOs and the participation of 230 people in training activities. The study concludes that institutional strengthening requires a multidimensional approach, continuing education, technical assistance, and broader cooperation networks, while recognizing the limitations concerning representativeness and longitudinal impact measurement in the examined documents.

Keywords: Third Sector; Organizational governance; Financial sustainability; Institutional development; Civil society organizations.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ocupam posição relevante na configuração contemporânea das relações sociais, especialmente por desenvolverem iniciativas direcionadas à defesa de direitos, à promoção da cidadania, à assistência social, à educação, à cultura e ao enfrentamento de diferentes formas de vulnerabilidade. Sua atuação amplia as possibilidades de participação coletiva e contribui para a construção de respostas institucionais a demandas que atravessam os territórios. Entretanto, a legitimidade social dessas organizações não depende exclusivamente da finalidade que orienta suas atividades, pois também requer estruturas administrativas, mecanismos de governança, recursos financeiros, competências profissionais e capacidade de articulação institucional.

No contexto brasileiro, a consolidação do campo das organizações sem fins lucrativos está associada a transformações históricas nas relações entre sociedade civil, Estado e mercado. Fernandes (1994) compreende o Terceiro Setor como espaço de atuação pública constituído por iniciativas privadas que não se orientam pela distribuição de lucros. Salamon e Anheier (1997), por sua vez, contribuem para a compreensão das organizações não lucrativas como componentes de um setor institucional específico, cuja atuação se distingue tanto da estrutura estatal quanto das empresas orientadas ao mercado. Essas perspectivas permitem reconhecer que a relevância pública das OSCs não elimina a necessidade de profissionalização, planejamento e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão.

No Brasil, a Lei nº 13.019/2014 estabeleceu o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), disciplinando as parcerias entre a Administração Pública e as OSCs e instituindo parâmetros

para planejamento, execução, monitoramento e prestação de contas. A legislação fortalece a dimensão institucional dessas relações ao estabelecer princípios como gestão pública democrática, participação social e fortalecimento da sociedade civil (Brasil, 2014). Entretanto, a existência de um marco regulatório não significa que todas as organizações disponham das condições técnicas, administrativas e financeiras necessárias para atender às exigências de formalização e gestão das parcerias.

Essa questão torna-se particularmente importante quando se considera a diversidade de estruturas organizacionais presentes no Terceiro Setor. Falconer (1999) destaca que a profissionalização da gestão constitui um dos desafios centrais das organizações sem fins lucrativos, sobretudo diante das exigências de sustentabilidade, eficiência e legitimidade. Fischer (2002), ao discutir a gestão social e as alianças intersetoriais, amplia essa compreensão ao evidenciar a importância da cooperação entre organizações, empresas, governos e comunidades. Nessa perspectiva, a capacidade institucional não pode ser reduzida à existência de documentação jurídica, pois envolve a articulação entre recursos, pessoas, processos, estratégias e relações externas.

A literatura internacional também demonstra que a capacidade organizacional das entidades sem fins lucrativos apresenta natureza multidimensional. Eisinger (2002) associa a capacidade organizacional às condições necessárias para que organizações comunitárias desenvolvam suas atividades e cumpram suas finalidades. Sowa, Selden e Sandfort (2004) acrescentam que a efetividade das organizações sem fins lucrativos deve ser examinada por diferentes dimensões, considerando tanto os processos internos quanto os resultados institucionais. Ebrahim (2003), por sua vez,

demonstra que a accountability ultrapassa a simples apresentação de documentos aos financiadores, envolvendo mecanismos de transparência, avaliação, participação e responsabilização perante diferentes públicos.

As pesquisas recentes aprofundam esse debate. Chen (2021) demonstra que a resiliência financeira das organizações sem fins lucrativos depende de condições institucionais e financeiras que influenciam sua capacidade de recuperação diante de situações adversas. Evans, Reid e McNerney (2024) propõem uma medida multidimensional de capacidade organizacional, considerando aspectos relacionados à governança, ao ambiente externo, ao desenvolvimento de programas, à centralidade da missão, à gestão e ao financiamento. Wang e Hamilton (2025) demonstram que capacidades operacionais, tecnológicas, de liderança e de articulação em rede podem apresentar relações distintas com os indicadores de efetividade organizacional. Kumi, Osei e Tsiboe-Darko (2025), ao investigarem organizações não governamentais em Gana, destacam a relevância da capacidade de relacionamento externo para a sustentabilidade institucional. No contexto brasileiro, Santos e Claro (2025) identificam a comunicação estratégica, a transparência e o uso de mídias digitais como dimensões relacionadas à sustentabilidade financeira das organizações.

Embora a literatura sobre organizações da sociedade civil tenha avançado na compreensão dos mecanismos de governança, sustentabilidade financeira e desenvolvimento institucional, ainda existem desafios relacionados à análise integrada dessas dimensões em contextos territoriais específicos. Parte das investigações concentra-se em aspectos isolados da gestão organizacional, enquanto a articulação entre formalização jurídica, capacidade

estratégica, profissionalização, comunicação institucional e mobilização de recursos demanda abordagens empíricas que considerem suas possíveis interdependências. Essa lacuna torna-se particularmente relevante em contextos urbanos amazônicos, nos quais as organizações atuam diante de diferentes condições de financiamento, oportunidades de cooperação e exigências institucionais. Nesse cenário, o diagnóstico realizado em 2025 pelo Programa de Assessoramento do Instituto Ambient, em Belém do Pará, constitui uma oportunidade de examinar empiricamente como essas dimensões se apresentam nas organizações participantes, contribuindo para uma compreensão multidimensional da capacidade institucional no Terceiro Setor.

O levantamento contemplou 76 OSCs distribuídas pelos oito distritos administrativos de Belém. Entre os resultados registrados, observa-se que 81,58% declararam possuir Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), enquanto 93,42% informaram enfrentar dificuldades para captar recursos. Além disso, 72,37% declararam não possuir parcerias formalizadas e 43,42% informaram não dispor de planejamento estratégico definido. Esses indicadores evidenciam a necessidade de examinar a capacidade institucional para além da regularidade jurídica, considerando a articulação entre as condições administrativas, financeiras, humanas e relacionais.

A questão que orienta esta investigação é: quais são os principais desafios de governança, sustentabilidade e capacidade institucional das Organizações da Sociedade Civil participantes do diagnóstico realizado em Belém do Pará em 2025? O objetivo geral consiste em analisar esses desafios, identificando fragilidades e potencialidades relacionadas às práticas de gestão e ao fortalecimento institucional das organizações participantes. Especificamente, busca-se

caracterizar o perfil institucional e territorial das OSCs, examinar suas condições de formalização, planejamento e governança, investigar aspectos relacionados à captação de recursos e às parcerias, analisar elementos de profissionalização e comunicação e interpretar as ações documentadas pelo Programa de Assessoramento.

A relevância do estudo reside em três contribuições articuladas. No plano científico, amplia a discussão sobre capacidade institucional de OSCs a partir de evidências documentais de um contexto urbano amazônico. No plano social, permite compreender condições organizacionais que podem interferir na continuidade das atividades desenvolvidas pelas entidades. No plano gerencial, oferece elementos para o aperfeiçoamento de estratégias de assessoramento, formação, articulação em rede e sustentabilidade. O artigo delimita suas conclusões às organizações participantes do diagnóstico, sem atribuir representatividade estatística ao conjunto de OSCs existentes em Belém.

Como contribuição analítica adicional, a investigação propõe uma interpretação integrada da capacidade institucional das organizações da sociedade civil, estruturada em cinco dimensões complementares: institucionalização jurídica, governança e estratégia, sustentabilidade financeira, capacidade humana e profissionalização, e comunicação e articulação institucional. Essa organização analítica permite examinar não apenas a ocorrência isolada de fragilidades administrativas, mas também a coexistência de diferentes condições organizacionais que podem interferir na continuidade das atividades e no cumprimento das finalidades institucionais. A contribuição não consiste na proposição de uma escala validada de maturidade organizacional, mas na sistematização de dimensões empíricas e teóricas que oferecem

subsídios para a análise e o planejamento de estratégias de fortalecimento institucional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Organizações da Sociedade Civil e Institucionalização do Terceiro Setor

As Organizações da Sociedade Civil constituem um campo heterogêneo de atuação, composto por entidades que desenvolvem atividades de interesse público sem finalidade de distribuição de resultados econômicos entre seus dirigentes ou associados. Fernandes (1994) contribui para compreender a especificidade desse espaço institucional ao destacar a natureza pública de iniciativas organizadas pela sociedade fora da estrutura estatal. Salamon e Anheier (1997) ampliam essa abordagem ao sistematizar características institucionais do setor não lucrativo, permitindo distinguir sua atuação das organizações governamentais e empresariais.

No contexto brasileiro, a institucionalização das OSCs envolve requisitos jurídicos, administrativos, contábeis e organizacionais. Paes (2020) destaca a importância da estrutura jurídica e do funcionamento regular das entidades do Terceiro Setor, evidenciando que sua atuação depende de procedimentos formais compatíveis com a legislação. Grazzioli et al. (2016) também abordam os aspectos constitutivos e administrativos das associações e fundações, contribuindo para compreender a formalização como condição relevante para a organização institucional.

Entretanto, a formalização jurídica não representa, isoladamente, a totalidade da capacidade organizacional. Uma entidade pode

possuir CNPJ e estatuto atualizado, mas enfrentar limitações na elaboração de projetos, no planejamento, na administração financeira e na formação de parcerias. Essa distinção é fundamental para evitar que a regularidade documental seja interpretada como sinônimo de maturidade institucional.

A perspectiva de Eisinger (2002) contribui para essa compreensão ao situar a capacidade organizacional como condição necessária ao desenvolvimento das atividades de organizações comunitárias. De modo complementar, Evans, Reid e McNerney (2024) demonstram que a capacidade das organizações sem fins lucrativos envolve diferentes fatores, incluindo governança, influência do ambiente externo, desenvolvimento de programas, centralidade da missão, gestão e financiamento. Assim, a institucionalização deve ser compreendida como uma dimensão de um sistema organizacional mais amplo.

2.2. Governança, Accountability e Capacidade Estratégica

A governança nas OSCs envolve estruturas, processos e práticas que orientam decisões, distribuem responsabilidades, estabelecem mecanismos de controle e preservam a coerência entre missão institucional e atuação cotidiana. Renz (2016) destaca a importância da liderança e dos órgãos de governança para a condução das organizações sem fins lucrativos, especialmente quanto à responsabilidade institucional e à orientação estratégica.

Bryson (2018) compreende o planejamento estratégico como processo de definição de direcionamentos, análise do ambiente e construção de alternativas para organizações públicas e sem fins lucrativos. Essa perspectiva permite reconhecer que o planejamento

não deve ser tratado como documento meramente formal, mas como instrumento de articulação entre objetivos, recursos, prioridades e avaliação. Oster (1995), de maneira complementar, demonstra que a gestão estratégica das organizações nonprofit precisa considerar as particularidades de suas missões e as condições competitivas e institucionais do ambiente em que atuam.

A governança também se relaciona à accountability. Ebrahim (2003) distingue mecanismos de responsabilização direcionados aos financiadores e instâncias externas daqueles orientados aos beneficiários, comunidades e demais públicos interessados. Essa distinção amplia a compreensão da prestação de contas, que não deve se limitar ao cumprimento de exigências financeiras ou documentais. A transparência institucional, a participação dos públicos atendidos e a avaliação das atividades também integram a responsabilidade organizacional.

No cenário brasileiro, o MROSC estabelece parâmetros para as parcerias entre a Administração Pública e as OSCs, incluindo exigências de planejamento, execução e prestação de contas (Brasil, 2014). Mendonça et al. (2025), ao examinarem uma década de produção acadêmica sobre a implementação do MROSC, demonstram a relevância de compreender as diferenças entre o marco regulatório e as condições concretas de implementação nos governos subnacionais. Essa discussão evidencia que a efetividade das parcerias depende tanto da regulamentação pública quanto da capacidade das organizações de cumprir procedimentos e desenvolver relações institucionais.

2.3. Sustentabilidade Financeira e Dependência de Recursos

A sustentabilidade organizacional das OSCs envolve a capacidade de manter atividades, mobilizar recursos, preservar vínculos com seus públicos e adaptar sua estrutura às mudanças do ambiente. Nesse sentido, sustentabilidade não deve ser confundida exclusivamente com sustentabilidade ambiental, pois abrange a continuidade institucional, a estabilidade financeira e a capacidade de cumprimento da missão.

Pfeffer e Salancik (1978), por meio da Teoria da Dependência de Recursos, demonstram que as organizações dependem de recursos controlados por atores externos e que essas relações influenciam suas decisões e estratégias. No caso das OSCs, a dependência de doações, editais, convênios, patrocínios e parcerias pode gerar vulnerabilidades quando as fontes de financiamento são limitadas ou instáveis.

Tuckman e Chang (1991) contribuem para a compreensão da vulnerabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos ao demonstrar que a fragilidade de determinadas condições financeiras pode comprometer a continuidade dos serviços diante de choques ou restrições de recursos. Oster (1995) acrescenta que a sustentabilidade exige decisões estratégicas capazes de conciliar missão institucional, ambiente externo e recursos disponíveis.

Chen (2021) identifica que a recuperação financeira de organizações sem fins lucrativos após desastres pode ser lenta e depende de características organizacionais e financeiras. Kumi, Osei e Tsiboe-Darko (2025) demonstram a importância das capacidades de relacionamento externo para a sustentabilidade de organizações locais, destacando a relevância das parcerias. Esses estudos permitem compreender que a sustentabilidade não depende

apenas do volume de recursos disponíveis, mas também da capacidade de mobilizá-los, diversificá-los e estabelecer relações institucionais duradouras.

2.4. Capacidade Humana, Comunicação e Articulação Institucional

A capacidade institucional também depende das competências das pessoas que integram as organizações, da existência de estruturas de trabalho e do acesso a conhecimentos técnicos. Falconer (1999) identifica a profissionalização como um dos desafios centrais do Terceiro Setor, especialmente diante das exigências de gestão, captação e prestação de contas. Fischer (2002) destaca a importância das alianças e da cooperação intersetorial para o desenvolvimento das organizações sociais.

A gestão de pessoas, nesse contexto, não se limita à contratação de trabalhadores. Envolve formação continuada, distribuição de responsabilidades, desenvolvimento de competências e construção de condições para que dirigentes, colaboradores e voluntários possam executar as atividades institucionais. Sowa, Selden e Sandfort (2004) reforçam a necessidade de compreender a efetividade organizacional por múltiplas dimensões, considerando os processos internos e os resultados produzidos.

A comunicação institucional integra esse conjunto de capacidades. A identidade visual, a presença digital, a transparência e a divulgação das atividades podem ampliar a visibilidade das OSCs e favorecer a aproximação com beneficiários, parceiros e financiadores. Santos e Claro (2025) identificam, em revisão sistemática, a relação entre comunicação estratégica, transparência

e sustentabilidade financeira das organizações não governamentais. Wang e Hamilton (2025) também evidenciam a relevância das capacidades tecnológicas e de articulação em rede para a adaptação e a aprendizagem organizacional.

A teoria dos stakeholders, desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997), contribui para compreender a diversidade de atores que influenciam as organizações. Comunidades atendidas, dirigentes, trabalhadores, voluntários, financiadores, empresas, órgãos públicos e outras OSCs podem apresentar diferentes níveis de poder, legitimidade e urgência em relação às decisões institucionais. A capacidade de reconhecer e administrar essas relações constitui elemento importante para a governança e a sustentabilidade.

A compreensão da capacidade institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) exige considerar a articulação entre diferentes aspectos que condicionam sua organização, seu funcionamento e sua continuidade. Nesse sentido, as dimensões apresentadas no Quadro 1 permitem examinar a realidade institucional de maneira integrada, reconhecendo que a formalização jurídica, as práticas de governança, a disponibilidade de recursos, a estrutura de pessoal e a comunicação organizacional constituem elementos interdependentes. Essa perspectiva amplia a compreensão sobre os fatores que podem favorecer ou limitar o desenvolvimento das organizações.

No âmbito da institucionalização jurídica e da governança e estratégia, a regularidade documental, a existência de planejamento estratégico e a prestação de contas assumem relevância para a organização das atividades e para a transparência institucional. Entretanto, a presença desses elementos, isoladamente, não

permite afirmar que as organizações possuam estruturas consolidadas de governança ou mecanismos plenamente efetivos de participação e tomada de decisão.

A sustentabilidade financeira e a capacidade humana e profissionalização também representam dimensões fundamentais para compreender as condições de funcionamento das OSCs. A disponibilidade de recursos financeiros, a possibilidade de estabelecer parcerias e a existência de trabalhadores vinculados às organizações influenciam sua capacidade de manter atividades e desenvolver projetos. Da mesma forma, a formação e a qualificação das equipes podem contribuir para o aprimoramento das práticas administrativas e operacionais, embora não devam ser interpretadas, isoladamente, como evidência de desempenho institucional.

A partir desse diálogo teórico, este estudo compreende a capacidade institucional como o conjunto articulado de estruturas, recursos, competências e práticas que permite às OSCs manter sua regularidade, planejar e governar atividades, desenvolver pessoas, mobilizar recursos, estabelecer relações com stakeholders, prestar contas e sustentar sua missão ao longo do tempo. Essa compreensão orienta a análise em cinco dimensões: institucionalização; governança e estratégia; sustentabilidade financeira; capacidade humana e profissionalização; e comunicação e articulação institucional.

Para operacionalizar essa compreensão, as cinco dimensões foram relacionadas aos indicadores disponíveis no diagnóstico institucional, conforme a seguinte organização analítica:

Quadro 1. Dimensões de análise da capacidade institucional das OSCs

Dimensão analítica	Indicadores examinados
Institucionalização jurídica	Existência de CNPJ, estatuto atualizado, inscrições em conselhos e outras entidades e título de utilidade pública.
Governança e estratégia	Existência de planejamento estratégico e regularidade declarada da prestação de contas, considerados indicadores documentais parciais das práticas de gestão e responsabilização institucional.
Sustentabilidade financeira	Experiência de captação externa, dificuldades de captação, estratégias para atração de patrocinadores e parcerias formalizadas.
Capacidade humana	Existência de trabalhadores contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
Comunicação e articulação institucional	Existência de logomarca, presença em mídias sociais, disponibilidade de site institucional, conhecimento e acesso ao assessoramento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos indicadores do diagnóstico institucional do Instituto Ambient (2025).

A matriz estabelece a correspondência entre as dimensões conceituais e os indicadores efetivamente disponíveis, orientando a interpretação dos resultados apresentados nas seções seguintes. Ressalta-se que os indicadores possuem natureza descritiva e não constituem, isoladamente, medidas validadas de maturidade ou efetividade organizacional.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem predominantemente quantitativa e complementação qualitativa. O estudo utiliza dados secundários provenientes do diagnóstico institucional realizado em 2025 no âmbito do Programa de Assessoramento para Organizações da Sociedade Civil do Instituto Ambient, em Belém do Pará. A opção por essa abordagem permite examinar as frequências e os percentuais registrados nos documentos e interpretar seus significados à luz da literatura sobre gestão, governança e sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos.

A unidade de análise corresponde às 76 OSCs participantes do diagnóstico, distribuídas pelos oito distritos administrativos de Belém: DAGUA, com seis organizações; DABEN, com cinco; DASAC, com 14; DAICO, com uma; DABEL, com 32; DAENT, com seis; DAMOS, com quatro; e DAOUT, com oito. Esse conjunto representa as organizações que participaram do levantamento institucional, não constituindo amostra probabilística nem universo representativo de todas as OSCs existentes no município.

O corpus documental foi constituído por três fontes institucionais complementares*:* o Formulário de Diagnóstico para Organizações da Sociedade Civil, o diagnóstico consolidado das 76 organizações e o Relatório de Prestação de Contas 2025 do Programa de Assessoramento para OSCs do Instituto Ambient. O formulário estruturado contemplou questões relativas à identificação institucional, formalização, registros e certificações, identidade e comunicação, atuação e alinhamento estratégico, captação de recursos, governança, gestão, estrutura organizacional e parcerias. O documento foi utilizado para compreender as dimensões investigadas e a natureza dos indicadores coletados.

O diagnóstico consolidado constituiu a principal fonte de dados quantitativos, por apresentar frequências absolutas e percentuais referentes às respostas das organizações participantes. O relatório institucional, por sua vez, foi examinado para identificar o planejamento do programa, as atividades realizadas, as ações de assessoramento, as experiências relatadas, os encaminhamentos institucionais e os registros de prestação de contas. A utilização articulada dessas fontes permitiu comparar as necessidades apontadas no diagnóstico com as ações documentadas pelo programa, sem pressupor que a execução das atividades tenha produzido, necessariamente, mudanças organizacionais mensuradas.

A análise documental foi organizada em sete categorias temáticas: (i) formalização e regularidade institucional; (ii) identidade e comunicação organizacional; (iii) planejamento e alinhamento estratégico; (iv) sustentabilidade financeira e captação de recursos; (v) gestão de pessoas e capacitação; (vi) governança, parcerias e prestação de contas; e (vii) assessoramento, execução e resultados institucionais. Para cada categoria, foram identificados os indicadores disponíveis, as evidências documentais e sua correspondência com os conceitos discutidos na fundamentação teórica.

O procedimento analítico foi desenvolvido a partir da leitura sistemática das três fontes documentais, considerando a finalidade, a natureza e os limites informacionais de cada documento. Inicialmente, foram identificados e organizados os indicadores quantitativos disponíveis no diagnóstico consolidado, preservando-se as frequências absolutas e relativas informadas. Em seguida, os registros narrativos do relatório institucional foram examinados

conforme sua relação com as sete categorias temáticas estabelecidas na pesquisa, contemplando atividades executadas, experiências de assessoramento e recomendações institucionais. Na etapa interpretativa, as evidências foram confrontadas com os referenciais teóricos selecionados, buscando identificar convergências, tensões e limitações entre os registros empíricos e as dimensões de capacidade institucional.

A análise qualitativa teve caráter documental e interpretativo, sem aplicação de entrevistas, codificação de depoimentos ou procedimentos de análise de conteúdo sobre dados primários. Essa delimitação permitiu distinguir informações declaradas pelas organizações, atividades registradas pela instituição executora e resultados cuja comprovação dependeria de avaliação independente e acompanhamento longitudinal.

O tratamento dos dados quantitativos foi realizado por meio de estatística descritiva, com organização das frequências absolutas e relativas apresentadas nos documentos. Os resultados foram interpretados em diálogo com os referenciais de capacidade organizacional, dependência de recursos, governança e efetividade nonprofit. A análise qualitativa concentrou-se nos registros narrativos do relatório institucional, especialmente nas atividades realizadas, nas experiências de assessoramento e nas recomendações formuladas pelo programa.

Uma distinção metodológica foi estabelecida entre as 76 OSCs participantes do diagnóstico e as 23 organizações declaradas como diretamente assessoradas pelo programa. O relatório informa, ainda, o envolvimento de dez pessoas de cada organização diretamente atendida, totalizando 230 participantes em atividades de

capacitação. Esses números foram tratados como indicadores de alcance e participação declarados pela instituição executora, não como evidência suficiente de impacto social causal ou de transformação organizacional longitudinalmente mensurada.

O relatório apresenta também uma previsão inicial de seleção de 30 organizações, enquanto registra assessoramento direto a 23 OSCs. Essa diferença foi considerada na interpretação dos resultados, sem presumir as razões para a não correspondência entre a meta planejada e o número documentado de organizações diretamente atendidas. Da mesma forma, o cronograma das atividades institucionais registra ações entre fevereiro e junho de 2025, enquanto o anexo financeiro apresenta movimentações referentes a dezembro, janeiro e fevereiro. Por isso, os períodos foram analisados separadamente, sem estabelecer correspondência temporal não demonstrada nos documentos.

A pesquisa apresenta limitações relacionadas à natureza secundária dos dados, à participação voluntária no diagnóstico, à ausência da base individualizada das respostas e ao caráter institucional dos documentos examinados. A inexistência de microdados impede a realização de cruzamentos estatísticos entre variáveis, testes de associação e identificação de perfis organizacionais combinados. Além disso, como o relatório foi produzido pela própria instituição executora do programa, seus registros foram interpretados criticamente, distinguindo resultados declarados, atividades documentadas e efeitos que exigiriam avaliação independente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Caracterização Territorial e Institucional das Organizações Participantes

O diagnóstico de 2025 reuniu 76 OSCs distribuídas pelos oito distritos administrativos de Belém. A maior concentração foi registrada no DABEL, com 32 organizações, correspondente a aproximadamente 42,11% do conjunto participante. O DASAC apresentou 14 organizações, enquanto o DAOUT reuniu oito. Os demais distritos registraram quantitativos menores: DAGUA e DAENT, com seis organizações cada; DABEN, com cinco; DAMOS, com quatro; e DAICO, com uma.

Essa distribuição evidencia a presença territorial das organizações participantes em diferentes áreas do município, mas não permite afirmar que reproduza a distribuição espacial de todas as OSCs de Belém. A concentração observada no DABEL também exige cautela interpretativa, pois o diagnóstico não apresenta desenho amostral probabilístico nem informações suficientes para estimar a densidade real de organizações por distrito.

A análise territorial é relevante porque as organizações sociais atuam em contextos nos quais as demandas, os recursos disponíveis e as oportunidades de articulação podem variar. A perspectiva de Fischer (2002) permite compreender que o desenvolvimento institucional depende das relações estabelecidas com o território e com os diferentes atores sociais. A capacidade de atuação, portanto, não se limita à estrutura interna da entidade, mas envolve sua inserção em redes e ambientes institucionais.

4.2. Formalização Jurídica e Institucionalização

Os dados indicam que 62 organizações, equivalentes a 81,58%, declararam possuir CNPJ, enquanto 14, correspondentes a 18,42%, informaram não possuir esse registro. Em relação ao estatuto, 67 OSCs (88,16%) declararam possuir o documento atualizado, enquanto nove (11,84%) indicaram situação diferente.

Embora esses percentuais demonstrem um nível relevante de formalização entre as organizações participantes, outros indicadores revelam limitações na institucionalização. Apenas 16 OSCs (21,05%) declararam possuir inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), enquanto 59 (77,63%) informaram não possuir inscrição e uma (1,32%) declarou não saber. Em relação à inscrição em outras entidades, 19 organizações (25,00%) responderam afirmativamente, 56 (73,68%) negativamente e uma (1,32%) não soube informar.

Quanto ao título de utilidade pública, 40 organizações (52,63%) declararam possuí-lo, enquanto 36 (47,37%) informaram não dispor dessa titulação. Esses resultados indicam que a formalização básica não se apresenta necessariamente acompanhada de inserção equivalente em instâncias de reconhecimento, registro e articulação institucional.

A interpretação dialoga com Paes (2020), para quem a estrutura jurídica e administrativa constitui dimensão fundamental do funcionamento das entidades do Terceiro Setor. Entretanto, a leitura conjunta dos indicadores permite avançar além da verificação documental: possuir CNPJ e estatuto atualizado não assegura, isoladamente, capacidade de participar de conselhos, estabelecer parcerias, desenvolver projetos ou mobilizar recursos.

Essa distinção também se aproxima da abordagem multidimensional de Evans, Reid e McNerney (2024), que trata a capacidade nonprofit como fenômeno composto por diferentes fatores organizacionais. Portanto, a institucionalização jurídica deve ser compreendida como condição importante, mas insuficiente para explicar a maturidade gerencial das organizações.

4.3. Identidade Institucional, Comunicação e Presença Digital

Na dimensão de identidade e comunicação, 66 organizações (86,84%) declararam possuir logomarca, enquanto dez (13,16%) não possuíam esse recurso. Quanto à presença em mídias sociais, 60 OSCs (78,95%) informaram manter perfis em redes sociais, enquanto 16 (21,05%) declararam não utilizar essas plataformas.

O resultado mais expressivo refere-se à disponibilidade de site institucional: apenas 11 organizações (14,47%) declararam possuir página própria, enquanto 65 (85,53%) informaram não dispor dessa ferramenta. A diferença entre a presença em redes sociais e a existência de canais institucionais próprios revela uma comunicação digital predominantemente concentrada em plataformas de terceiros.

Essa configuração merece atenção porque a comunicação organizacional não se limita à divulgação de atividades. Ela também pode contribuir para a transparência, a construção de legitimidade, a mobilização de apoiadores e o relacionamento com financiadores. Santos e Claro (2025) identificam que estratégias comunicacionais, mídias digitais e transparência constituem elementos relevantes para a sustentabilidade financeira de organizações do Terceiro Setor.

A presença de logomarca e redes sociais demonstra que parte significativa das OSCs reconhece a importância da identidade visual e da comunicação digital. Contudo, a baixa ocorrência de sites institucionais aponta uma oportunidade de desenvolvimento de canais próprios para apresentação de documentos, projetos, resultados, informações de contato e prestação de contas. A existência de redes sociais, por si só, não comprova a qualidade, a regularidade ou a efetividade da comunicação.

Wang e Hamilton (2025) reforçam a relevância da capacidade tecnológica para a aprendizagem e a adaptação das organizações nonprofit. Nesse sentido, a comunicação digital deve ser compreendida como parte de uma infraestrutura institucional mais ampla, que envolve recursos tecnológicos, competências humanas e estratégias de relacionamento.

4.4. Planejamento Estratégico e Alinhamento Institucional

Na dimensão de atuação e alinhamento estratégico, 43 organizações (56,58%) declararam possuir planejamento estratégico definido, enquanto 33 (43,42%) informaram não dispor desse instrumento. O resultado revela que quase metade das entidades participantes não possui planejamento estratégico formalmente declarado.

O diagnóstico também identificou que 45 organizações (59,21%) declararam compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), enquanto 31 (40,79%) responderam negativamente. Em relação à promoção de ações vinculadas à COP30, 37 organizações (48,68%) declararam desenvolver iniciativas relacionadas ao evento, enquanto 39 (51,32%) informaram não

realizar tais ações. Quanto às estratégias de ESG, 38 OSCs (50,00%) responderam afirmativamente e 38 (50,00%) negativamente.

Esses indicadores apontam para diferentes níveis de incorporação de agendas de sustentabilidade e planejamento. A presença de referências aos ODS ou às práticas ESG, entretanto, não permite concluir que as organizações possuam mecanismos sistemáticos de monitoramento, indicadores de desempenho ou estratégias institucionalizadas de sustentabilidade. O diagnóstico registra respostas declaradas, não uma auditoria da implementação dessas agendas.

Bryson (2018) compreende o planejamento estratégico como processo de análise, definição de prioridades e orientação das ações organizacionais. Sob essa perspectiva, a ausência de planejamento em 43,42% das OSCs representa uma fragilidade potencial na articulação entre missão, objetivos, recursos e avaliação. Oster (1995) complementa essa interpretação ao demonstrar que organizações sem fins lucrativos necessitam alinhar suas estratégias às características do ambiente e às exigências de continuidade institucional.

A literatura recente também recomenda evitar a associação automática entre existência de capacidade e efetividade. Wang e Hamilton (2025) demonstram que diferentes capacidades podem apresentar relações distintas com indicadores de desempenho e aprendizagem organizacional. Assim, o planejamento precisa ser examinado em articulação com a capacidade de execução, a disponibilidade de recursos, a gestão de pessoas e a avaliação das atividades.

4.5. Captação de Recursos e Sustentabilidade Financeira

A dimensão financeira apresenta alguns dos resultados mais expressivos do diagnóstico. Das 76 organizações participantes, 41 (53,95%) declararam já ter realizado algum tipo de captação externa, enquanto 35 (46,05%) informaram não ter realizado essa atividade. Apesar disso, 71 OSCs (93,42%) declararam enfrentar dificuldades para captar recursos, enquanto apenas cinco (6,58%) responderam negativamente.

Em relação às estratégias para atrair patrocinadores privados, 23 organizações (30,26%) responderam afirmativamente e 53 (69,74%) negativamente. Quanto às parcerias formalizadas, somente 21 OSCs (27,63%) declararam possuir esse tipo de vínculo, enquanto 55 (72,37%) informaram não dispor de parcerias formalizadas.

Os resultados revelam uma questão central: a experiência anterior de captação externa não significa que a organização tenha desenvolvido capacidade permanente de mobilização de recursos. A diferença entre os 53,95% que já realizaram alguma captação e os 93,42% que relatam dificuldades demonstra que a realização pontual de captação pode coexistir com obstáculos persistentes de financiamento.

A Teoria da Dependência de Recursos, formulada por Pfeffer e Salancik (1978), oferece uma chave interpretativa para esse cenário. As organizações dependem de recursos que se encontram sob controle de diferentes atores, de modo que sua continuidade está relacionada à capacidade de estabelecer relações, negociar condições e reduzir vulnerabilidades decorrentes da concentração ou instabilidade das fontes de financiamento.

Tuckman e Chang (1991) demonstram que a vulnerabilidade financeira pode comprometer a continuidade das organizações sem fins lucrativos, sobretudo quando não existem condições para absorver restrições ou choques de recursos. Chen (2021), ao investigar a recuperação financeira de organizações nonprofit após desastres, também evidencia que a resiliência depende de características organizacionais e financeiras, não se confundindo com a simples obtenção de receitas em determinado período.

A pesquisa de Kumi, Osei e Tsiboe-Darko (2025) acrescenta uma dimensão importante ao debate ao identificar a capacidade de relacionamento externo como fator relevante para a sustentabilidade de organizações locais. Essa contribuição dialoga diretamente com os dados de Belém, nos quais 72,37% das OSCs não possuem parcerias formalizadas e 69,74% não declararam estratégias para atrair patrocinadores privados.

Dessa forma, a sustentabilidade financeira deve ser compreendida como resultado de um conjunto articulado de capacidades: planejamento, elaboração de projetos, comunicação, prestação de contas, relacionamento com financiadores, diversificação de receitas e gestão financeira. A análise dos percentuais agregados não permite afirmar que as organizações que possuem planejamento sejam as mesmas que captam recursos, mas evidencia a coexistência de fragilidades que justificam políticas de assessoramento integradas.

4.6. Gestão de Pessoas e Profissionalização Institucional

Na dimensão de recursos humanos, 39 organizações (51,32%) declararam oferecer capacitação aos integrantes da própria

instituição, enquanto 37 (48,68%) informaram não desenvolver essa prática. Quanto à existência de quadro permanente de pessoal, 41 OSCs (53,95%) responderam afirmativamente e 35 (46,05%) negativamente.

A presença de profissionais contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi declarada por apenas dez organizações (13,16%), enquanto 66 (86,84%) informaram não possuir trabalhadores nessa modalidade. Esses resultados sugerem que a profissionalização das equipes constitui um desafio para parte expressiva das entidades participantes, embora a ausência de contratação celetista não deva ser interpretada automaticamente como inexistência de trabalho, pois as organizações podem contar com voluntários, prestadores de serviços ou outras formas de colaboração.

Quanto às áreas de capacitação já frequentadas, o diagnóstico registrou 85 respostas, uma vez que os participantes podiam selecionar mais de uma alternativa. A elaboração de projetos para captação foi indicada 27 vezes (31,76%); gestão organizacional, 20 vezes (23,53%); contabilidade e finanças, também 20 vezes (23,53%); comunicação e marketing, 15 vezes (17,65%); e outras áreas, três vezes (3,53%).

No que se refere aos serviços de profissionais especializados, foram registradas 116 respostas, também com possibilidade de múltipla seleção. O serviço de contador correspondeu a 47 respostas (40,52%); advogado, 39 (33,62%); ausência de profissionais especializados, 23 (19,83%); e outras opções, sete (6,03%).

Esses dados reforçam a importância da qualificação técnica e da profissionalização da gestão. Falconer (1999) identifica a profissionalização como um desafio estruturante do Terceiro Setor, enquanto Fischer (2002) destaca a importância das competências organizacionais para a consolidação de alianças e iniciativas de desenvolvimento social. Eisinger (2002) também permite compreender que recursos humanos e capacidade organizacional são dimensões relevantes para o funcionamento das organizações comunitárias.

A formação em elaboração de projetos, gestão organizacional e contabilidade apresenta correspondência com as dificuldades de captação e com a baixa formalização de parcerias identificadas no diagnóstico. Entretanto, como os dados não permitem cruzar individualmente as respostas, não é possível afirmar que a ausência de capacitação seja a causa direta das dificuldades financeiras. O que se observa é a coexistência de necessidades formativas e desafios gerenciais que justificam ações continuadas de desenvolvimento de competências.

4.7. Governança, Prestação de Contas e Articulação Institucional

Na dimensão de governança, 62 organizações (81,58%) declararam estar com a prestação de contas regular, enquanto 14 (18,42%) informaram situação diferente. O resultado indica que a maioria das entidades participantes reconhece a existência de procedimentos de prestação de contas, embora o indicador isolado não permita avaliar a qualidade dos registros, a periodicidade, a abrangência ou a conformidade de cada procedimento.

Ebrahim (2003) demonstra que a accountability envolve múltiplas formas de responsabilização, que podem ser direcionadas a financiadores, órgãos públicos, comunidades e beneficiários. Dessa forma, a prestação de contas deve ser compreendida como parte de uma estrutura de governança que inclui transparência, participação, avaliação e comunicação dos resultados.

A Lei nº 13.019/2014 reforça a importância da transparência e da responsabilização nas parcerias entre o poder público e as OSCs (Brasil, 2014). Mendonça et al. (2025) demonstram que a implementação do MROSC constitui um campo de investigação relevante, especialmente diante das diferenças de regulamentação e execução nos entes subnacionais. Para as organizações, esse contexto exige capacidade administrativa para compreender regras, organizar documentos, executar planos de trabalho e demonstrar a aplicação dos recursos.

É importante distinguir, entretanto, a regularidade declarada da prestação de contas da existência de uma estrutura abrangente de governança. Embora 81,58% das organizações tenham informado manter sua prestação de contas regular, esse indicador não permite, isoladamente, avaliar a composição e a atuação dos órgãos dirigentes, a distribuição interna de responsabilidades, a participação dos públicos atendidos ou a efetividade dos mecanismos de controle e tomada de decisão. A ausência de informações individualizadas sobre esses aspectos delimita o alcance da análise e evidencia a necessidade de instrumentos diagnósticos que contemplem não apenas a dimensão contábil e documental, mas também os processos decisórios e participativos das organizações.

O diagnóstico também registrou que 27 organizações (35,53%) já haviam recebido serviços gratuitos de assessoramento, enquanto 49 (64,47%) declararam não ter recebido esse tipo de apoio. Em relação ao conhecimento sobre a oferta de assessoramento gratuito pelo Instituto Ambient, 32 OSCs (42,11%) responderam afirmativamente e 44 (57,89%) negativamente. Apesar desse desconhecimento declarado, 74 organizações (97,37%) manifestaram interesse em receber assessoramento gratuito.

A diferença entre o percentual de conhecimento da oferta e o interesse declarado evidencia uma oportunidade de aperfeiçoamento das estratégias de comunicação e mobilização institucional. O resultado também demonstra que a procura por assessoramento não deve ser analisada apenas a partir da disponibilidade do serviço, mas também da capacidade de alcançar as organizações que potencialmente necessitam dele.

Mitchell, Agle e Wood (1997) contribuem para essa interpretação ao destacar que diferentes stakeholders possuem atributos de poder, legitimidade e urgência, os quais influenciam sua relevância nas relações organizacionais. No caso das OSCs, a articulação com conselhos, financiadores, órgãos públicos, empresas e outras entidades pode ampliar oportunidades de cooperação e acesso a recursos. A baixa proporção de organizações com parcerias formalizadas, portanto, representa uma dimensão relevante da capacidade relacional.

4.8. Execução do Programa de Assessoramento: Alcance, Experiências e Limites Documentais

O Relatório de Prestação de Contas de 2025 registra atividades formativas e técnicas realizadas no âmbito do Programa de Assessoramento do Instituto Ambient. Entre as ações documentadas estão a palestra sobre desafios atuais da governança no Terceiro Setor, realizada em 28 de fevereiro de 2025; a atividade sobre Transferegov e sistematização TRINP, em 7 de maio; a palestra sobre constituição de pessoas jurídicas no Terceiro Setor, em 17 de junho; e a formação sobre prestação de contas com base na Lei nº 13.019/2014, realizada em 27 de junho. O relatório também registra a elaboração do diagnóstico em 6 de junho de 2025 e o encerramento do programa em 27 de junho.

O planejamento inicial previa a seleção de 30 OSCs, mas o relatório informa que 23 organizações receberam assessoramento direto. O documento também declara o envolvimento de dez pessoas por organização, totalizando 230 participantes em atividades de capacitação. Essa distinção é fundamental: as 76 OSCs correspondem ao conjunto participante do diagnóstico, enquanto as 23 organizações representam aquelas declaradas como diretamente assessoradas. Os 230 participantes constituem um indicador de alcance formativo informado pelo programa.

O relatório apresenta duas experiências institucionais específicas. A primeira refere-se ao Instituto Sustentar, que obteve certificado de registro junto ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Belém (COMDAC), resultado atribuído pelo documento à orientação técnica recebida. A segunda diz respeito à Associação Cultural Esporte e Lazer de Chaves (ACELC), cuja atuação cultural e esportiva teria sido ampliada e estruturada com acompanhamento do assessoramento. Essas experiências oferecem exemplos concretos de ações institucionais relatadas, mas não

substituem uma avaliação independente ou longitudinal dos resultados.

O documento apresenta ainda recomendações para as etapas futuras do programa: regularização de CNPJ e estatutos, apoio à inscrição em conselhos municipais, formação permanente em captação de recursos, comunicação, elaboração de projetos, prestação de contas e gestão estratégica, assessoramento individualizado, produção de materiais acessíveis, fortalecimento de redes de colaboração, criação de indicadores institucionais e ampliação da divulgação dos serviços de assessoramento.

Esses encaminhamentos encontram correspondência nas necessidades identificadas no diagnóstico. A elevada proporção de organizações com dificuldades de captação, a baixa ocorrência de parcerias formalizadas, a ausência de planejamento estratégico em parte das entidades e o desconhecimento da oferta de assessoramento justificam a adoção de estratégias integradas, em vez de ações formativas isoladas.

A análise financeira apresentada no anexo do relatório registra receitas totais de R$ 11.212,56, compostas por R$ 6.000,00 de desembolso do concedente, R$ 12,79 de rendimentos e R$ 5.199,77 de recursos próprios. As despesas totalizam o mesmo valor, incluindo R$ 6.012,79 referentes a serviços de contabilidade, consultoria e instrutoria; R$ 5.088,67 relativos à contrapartida do Instituto Ambient, com despesas de deslocamento, hospedagem, translado, alimentação, material audiovisual, comunicação e lanches; e R$ 111,10 em tarifas bancárias.

Esses valores devem ser interpretados estritamente como os registros financeiros apresentados no anexo de prestação de contas, não como orçamento total de todas as ações institucionais do Instituto Ambient nem como montante diretamente transferido às 23 OSCs assessoradas. Além disso, o relatório operacional apresenta atividades realizadas entre fevereiro e junho de 2025, enquanto o quadro financeiro registra movimentações entre dezembro, janeiro e fevereiro. A diferença temporal exige cautela e impede associar automaticamente cada despesa a uma atividade específica sem documentação complementar.

A análise também requer distinguir os resultados de execução dos efeitos de longo prazo. O relatório institucional caracteriza o programa como produtor de impacto social expressivo e mensurável, mas os elementos apresentados permitem identificar principalmente atividades realizadas, organizações alcançadas, participantes envolvidos e experiências relatadas. Não foram apresentados indicadores comparativos anteriores e posteriores, acompanhamento longitudinal ou avaliação independente que permitam mensurar mudanças organizacionais e atribuí-las causalmente ao programa.

Essa distinção é coerente com Sowa, Selden e Sandfort (2004), que defendem a avaliação multidimensional da efetividade organizacional, e com Wang e Hamilton (2025), que demonstram a importância de considerar processos de aprendizagem, adaptação e uso de dados na análise do desempenho nonprofit. Assim, o alcance de 23 organizações e 230 participantes constitui evidência relevante de execução e participação, mas a demonstração de impacto institucional exige indicadores adicionais, acompanhamento continuado e avaliação de resultados.

4.9. Síntese Interpretativa: Capacidade Institucional Como Fenômeno Multidimensional

A análise integrada permite identificar cinco dimensões que estruturam os desafios institucionais das OSCs participantes: institucionalização jurídica; governança e planejamento; capacidade humana e profissionalização; comunicação e articulação institucional; e sustentabilidade financeira.

Na primeira dimensão, os indicadores de CNPJ e estatuto atualizado demonstram avanços declarados de formalização, mas a baixa inscrição no CMAS e em outras entidades evidencia limitações de inserção institucional. Na segunda, a ausência de planejamento estratégico em 43,42% das organizações aponta a necessidade de fortalecer processos de definição de objetivos, monitoramento e avaliação. Na terceira, a ausência de capacitação para integrantes em 48,68% das OSCs e a inexistência de quadro permanente em 46,05% revelam desafios relacionados ao desenvolvimento de pessoas e à continuidade das rotinas organizacionais.

Na quarta dimensão, a presença expressiva em redes sociais contrasta com a baixa disponibilidade de sites institucionais e com o desconhecimento da oferta de assessoramento gratuito por 57,89% das entidades. Na quinta, os resultados de captação e parcerias evidenciam dificuldades relevantes para a mobilização de recursos e a construção de relações institucionais duradouras.

O conjunto dessas evidências reforça que a capacidade institucional não pode ser avaliada por um único indicador. A formalização jurídica, embora importante, não substitui planejamento, profissionalização, articulação externa, comunicação e

sustentabilidade financeira. Essa interpretação converge com Eisinger (2002), Sowa, Selden e Sandfort (2004) e Evans, Reid e McNerney (2024), que tratam a capacidade organizacional como fenômeno multidimensional.

A interpretação integrada dos resultados permite reconhecer que as fragilidades institucionais não devem ser compreendidas como problemas independentes. A dificuldade de captação de recursos, por exemplo, pode coexistir com limitações de planejamento, comunicação e articulação externa, enquanto a ausência de equipes permanentes pode comprometer a continuidade de processos administrativos e estratégicos. Entretanto, os dados agregados não permitem estabelecer relações causais ou determinar a intensidade dessas interdependências. O principal avanço analítico consiste, portanto, em evidenciar a necessidade de abordagens institucionais integradas, capazes de considerar simultaneamente as diferentes dimensões que condicionam o funcionamento das organizações da sociedade civil.

Também se aproxima dos resultados de Kumi, Osei e Tsiboe-Darko (2025), que destacam a capacidade de relacionamento externo como dimensão relevante para a sustentabilidade de organizações locais, e de Santos e Claro (2025), que relacionam comunicação estratégica e sustentabilidade financeira. No contexto de Belém, esses diálogos indicam que o fortalecimento das OSCs requer políticas de assessoramento capazes de integrar regularização, gestão, comunicação, formação, captação e cooperação institucional.

Por fim, os documentos analisados permitem identificar necessidades e potencialidades das organizações participantes, mas

não autorizam estabelecer relações causais entre as dimensões nem generalizar os resultados para todas as OSCs do município. A principal contribuição empírica consiste em demonstrar, com base nos registros disponíveis, a coexistência de diferentes níveis de desenvolvimento institucional e a necessidade de estratégias de fortalecimento ajustadas às condições concretas das organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise evidencia que os desafios de governança, sustentabilidade e capacidade institucional das OSCs participantes do diagnóstico de Belém do Pará apresentam natureza multidimensional. A regularidade jurídica constitui condição relevante para o funcionamento das entidades, mas não assegura, isoladamente, planejamento estratégico, profissionalização, capacidade de captação, articulação institucional ou continuidade financeira.

O estudo demonstra que o fortalecimento organizacional depende da integração entre estruturas administrativas, competências humanas, mecanismos de governança, comunicação, parcerias e mobilização de recursos. Essa compreensão amplia a análise das OSCs para além da formalização documental e reconhece a capacidade institucional como condição estratégica para a continuidade de suas atividades.

O diagnóstico e o relatório do Programa de Assessoramento oferecem evidências sobre necessidades organizacionais e ações formativas realizadas. As experiências relatadas e o alcance declarado de 23 organizações e 230 participantes demonstram a execução de atividades de assessoramento, enquanto a ausência de

avaliação longitudinal limita a mensuração dos efeitos institucionais produzidos.

A contribuição central da pesquisa consiste na sistematização de cinco dimensões analíticas para compreender a capacidade institucional das OSCs: institucionalização jurídica, governança e estratégia, capacidade humana, comunicação e articulação institucional e sustentabilidade financeira. Esse modelo oferece subsídios para programas de assessoramento, políticas públicas, financiadores e gestores que buscam fortalecer organizações da sociedade civil em contextos territoriais diversos.

Do ponto de vista gerencial, a sistematização dessas dimensões permite indicar uma possibilidade de aplicação dos resultados em programas de fortalecimento institucional das OSCs. Recomenda-se que iniciativas dessa natureza adotem processos periódicos de diagnóstico, elaboração de planos individualizados de desenvolvimento, formação continuada e acompanhamento de indicadores relacionados à regularidade jurídica, ao planejamento estratégico, à diversificação de recursos, à qualificação das equipes, à transparência e à articulação em rede.

Essa orientação pressupõe que o assessoramento seja ajustado às necessidades e às condições de cada organização, evitando intervenções padronizadas que desconsiderem suas diferentes capacidades operacionais. A avaliação periódica dessas dimensões poderá contribuir para identificar avanços, necessidades persistentes e oportunidades de aperfeiçoamento institucional.

Reconhece-se como limitação a utilização de dados agregados e de participação voluntária, sem base individualizada que permita testar

associações entre variáveis ou representar estatisticamente o conjunto de OSCs de Belém. Estudos futuros podem ampliar a investigação por meio de entrevistas, acompanhamento longitudinal, indicadores de desempenho institucional e avaliação comparativa das organizações assessoradas.

Além disso, investigações futuras poderão examinar comparativamente as organizações participantes e não participantes de programas de assessoramento, desde que existam condições metodológicas e documentais adequadas para essa comparação. Outra possibilidade consiste no desenvolvimento e na validação de instrumentos de avaliação multidimensional da capacidade institucional, capazes de acompanhar mudanças nas práticas de governança, gestão financeira, profissionalização e articulação organizacional ao longo do tempo. Essas possibilidades ampliam a agenda de pesquisa sobre o fortalecimento das organizações da sociedade civil e permitem avançar da identificação de necessidades institucionais para a avaliação sistemática dos resultados de intervenções de desenvolvimento organizacional.

O fortalecimento da sociedade civil não se consolida apenas pela existência formal das organizações, mas pela capacidade de transformar legitimidade social em governança, cooperação, sustentabilidade e resultados duradouros para as comunidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as

organizações da sociedade civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 31 out. 2026.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2018.

CHEN, Xintong. Nonprofit financial resilience: recovery from natural disasters. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 32, n. 5, p. 1009-1026, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11266-021-00415-w.

EBRAHIM, Alnoor. Accountability in practice: mechanisms for NGOs. World Development, v. 31, n. 5, p. 813-829, 2003.

EISINGER, Peter. Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 31, n. 1, p. 115-130, 2002.

EVANS, Crystal A.; REID, Margaret F.; MCNERNEY, Denise. Creating and validating a capacity measure for nonprofit organizations. Journal of Nonprofit Education and Leadership, v. 14, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.18666/JNEL-2023-11545.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

GRAZZIOLI, Airton et al. Organizações da sociedade civil: associações e fundações — constituição, funcionamento e remuneração de dirigentes. São Paulo. 2016.

INSTITUTO AMBIENT. Formulário de diagnóstico para organizações da sociedade civil. Belém: Instituto Ambient, 2025. Documento institucional.

INSTITUTO AMBIENT. Relatório de prestação de contas 2025: Programa de Assessoramento para Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Belém: Instituto Ambient, 2025. Documento institucional.

KUMI, Emmanuel; OSEI, Dennis Boahene; TSIBOE-DARKO, Antoinette. Understanding local NGOs' sustainability in Ghana: does organisational capacity and scope matter? Journal of Civil Society, v. 21, n. 4, p. 387-407, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/17448689.2025.2547662.

MENDONÇA, Patrícia Maria E. et al. Uma década do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e as parcerias no Brasil: revisão do escopo dos trabalhos publicados entre 2014-2023. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 76, n. 1, p. 127-148, 2025. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i1.11131.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

OSTER, Sharon M. Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases. New York: Oxford University Press, 1995.

PAES, José Eduardo Sabo. Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 10. ed. Brasília, DF. 2020.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

RENZ, David O. Leadership, governance, and the work of the board. In: RENZ, David O.; HERMAN, Robert D. (ed.). The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SANTOS, Danielle Passos de Jesus; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Revisão sistemática sobre comunicação e sustentabilidade financeira em Organizações Não Governamentais: contribuições e lacunas na literatura recente. Organicom, São Paulo, v. 22, n. 48, p. 45-59, 2025. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2025.237312.

SOWA, Jessica E.; SELDEN, Sally Coleman; SANDFORT, Jodi R. No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 33, n. 4, p. 711-728, 2004.

TUCKMAN, Howard P.; CHANG, Cyril F. A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 20, n. 4, p. 445-460, 1991.

WANG, Rong; HAMILTON, Hillary. Evaluating the relationship between nonprofit capacities and organizational effectiveness during a global pandemic. Management Communication Quarterly, v. 39, n. 1, p. 156-183, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/08933189241249759.

---

[1] Doutorando em Administração de Empresas pela Must University (Flórida – EUA), com Ênfase no Terceiro Setor. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail