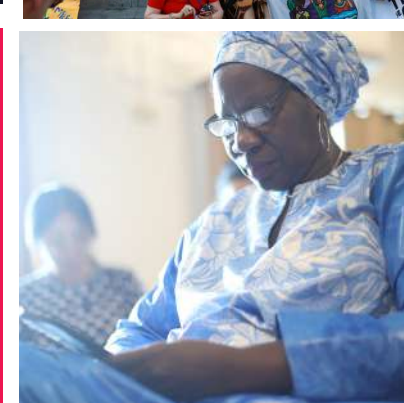
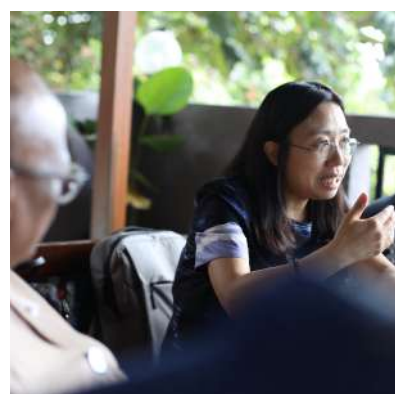
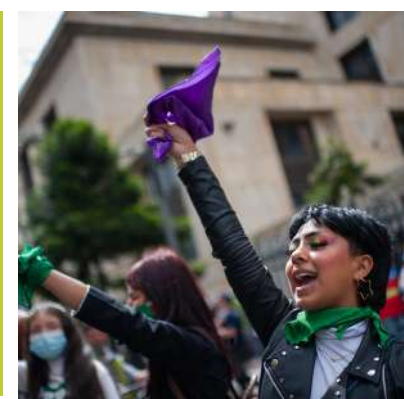




Fomos Feitos para Este Momento

Estratégia Forus 2026-2030

Resiliência da
Sociedade Civil,
Solidariedade e
Poder





ÍNDICE



PREFÁCIO	1
Processo	2
História e conquistas	3
Nosso contexto	4
• Análise PESTLE (Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal, Ambiental): Desafios Estratégicos e Oportunidades para a Forus (2026-2030) • Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)	
Nossa visão, Missão e Princípios	5
Legitimidade e Representação	6
Teoria da Mudança	7
Análise de Redes Sociais e Tecelagem de Rede	8
Conectar, apoiar, influenciar e saúde da rede	9
Reconhecer e Respeitar as Diferentes Funções Dentro da Forus	10
Plano de Implementação	11
Anexos	12



PREFÁCIO

Entramos nos próximos cinco anos em um momento de profundo desafio para a sociedade civil – mas também de possibilidades igualmente profundas. No mundo inteiro, o autoritarismo está em ascensão, as desigualdades ampliam-se, as crises climática e ambiental intensificam-se e o próprio sistema multilateral está sob pressão.

O diálogo está a romper-se e as sociedades fecham-se em si mesmas. Divisões baseadas na identidade substituem a solidariedade, enquanto conflitos se multiplicam e ameaçam desfazer décadas de avanços. As nações estão a investir mais em defesa do que em cooperação, alimentando o medo em vez da esperança. Os atores da sociedade civil enfrentam liberdades cada vez mais restritas, repressão crescente e cortes abruptos no financiamento ao desenvolvimento.

Essas não são tendências isoladas. Elas refletem uma reação global contra os valores que defendemos – solidariedade, dignidade, igualdade e justiça. No exato momento em que a humanidade mais precisa de conexão e compaixão, aqueles que as defendem estão sendo silenciadas ou privados de recursos.

Contudo, é precisamente por isso que uma sociedade civil global forte e unida – ancorada em realidades nacionais e regionais, e conectada além-fronteiras – é mais essencial do que nunca. A Forus existe para encarnar essa visão. No seu conjunto, as 73 plataformas nacionais e sete coalizões regionais da Forus, que representam mais de 24.000 organizações, têm mostrado que, quando vozes locais são amplificadas por meio de ação coletiva global, elas podem mudar agendas, proteger direitos e oferecer soluções quando as instituições falham.

Nos últimos anos, promovemos a voz da sociedade civil na ONU e em outros espaços multissetoriais, mobilizamos recursos e solidariedade para apoiar membros ameaçados, fizemos campanhas pelos direitos digitais e pela social justiça, e ajudamos lideranças novas e ousadas a emergir. Mostramos que, quando a sociedade civil se conecta, se apoia mutuamente e fala a uma só voz, a mudança positiva é possível.

Esta estratégia para 2026–2030 é a nossa bússola comum. Ela foi construída em conjunto com mais de 80% dos nossos membros, por meio de múltiplas rondas de consultas, focus groups regionais e diálogos estratégicos.

©Rede Forus na FFD4





Ela reafirma a nossa abordagem de três pilares – **Conectar, Apoiar, Influenciar** – apoiada pela **saúde da nossa rede**. Esses conceitos não são abstratos. São a constelação que nos orienta:

- **Conectar** – porque o nosso poder coletivo reside na nossa diversidade e na nossa capacidade de ouvir e aprender uns com os outros.
- **Apoiar** – porque a resiliência exige recursos, liderança e a capacidade de se adaptar em contextos hostis.
- **Influenciar** – porque a sociedade civil não deve apenas estar presente, mas ser eficaz ao responsabilizar detentores de poder, ao moldar o futuro do desenvolvimento e da social justiça.
- E no centro: **Saúde da Rede** – porque, sem confiança, prestação de contas e solidariedade, nenhum movimento pode perdurar.

A nossa ambição é clara: até 2030, a Forus será uma rede global mais resiliente, interconectada e influente, que terá defendido o espaço cívico, desafiado sistemas injustos e promovido políticas centradas nas pessoas e baseadas em direitos.

Esta estratégia não é um plano rígido; é um compromisso vivo. Ela nos convoca a ser corajosos quando a repressão aumenta, a ser inovadores quando as táticas antigas falham, e a praticar a solidariedade quando outros estão sob ameaça. Ela exige que investamos em novas lideranças, aproveitemos a transformação digital para promover a social justiça, diversifiquemos e compartilhemos recursos para aumentar a eficácia, e que mantenhamos para nós mesmos os mesmos padrões de inclusão e prestação de contas que exigimos dos outros.

Convidamos cada membro, parceiro, aliado e amigo da Forus a caminhar connosco. Esta estratégia pertence a todos nós, e o seu sucesso será medido não pelos documentos produzidos, mas por vidas protegidas, espaço cívico reaberto e sistemas transformados. Porque somos mais que uma rede. Somos a Forus. E juntos, fomos feitos para este momento.

Christelle Kalhoulé, Presidente
Sarah Strack, Diretora



**MAVALOW CHRISTELLE
KALHOULE**
Presidente Forus

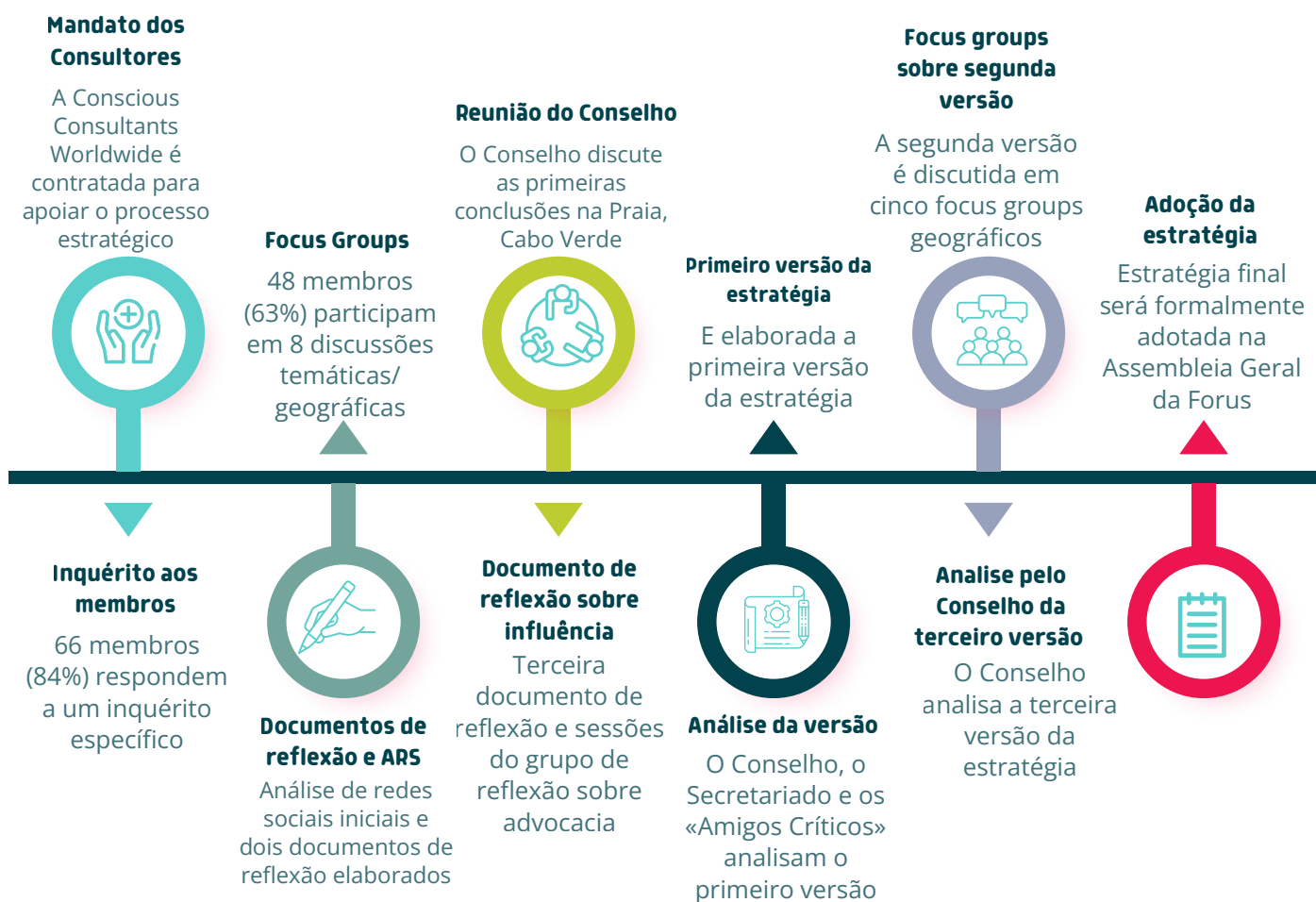


SARAH STRACK
Diretora Forus

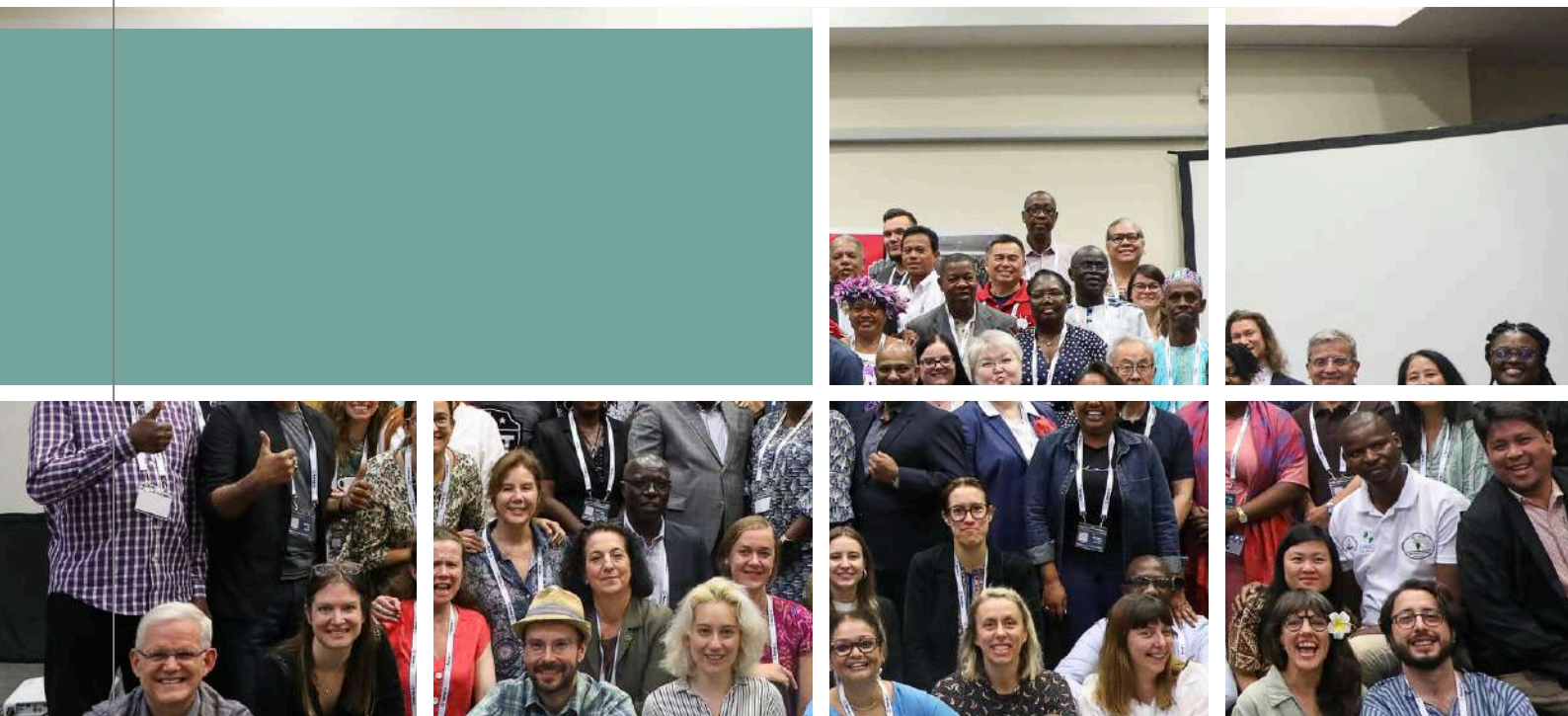


PROCESSO

Esta estratégia foi desenvolvida por meio de um processo altamente participativo, realizado entre janeiro e outubro de 2025. Apresentamos mais detalhes no Anexo 2.



©Assembleia Geral da Forus





©PIANGO, Ilhas do Pacífico

HISTÓRIA E CONQUISTAS

História

A Forus começou como uma aliança informal de plataformas nacionais de ONG e coalizões regionais em 2008, durante uma conferência internacional em Paris. A rede foi formalizada alguns anos depois como Fórum Internacional de Plataformas Nacionais de ONG (FIP-IFP). Em 2016, a Forus tornou-se uma organização independente registrada legalmente em França. Em 2018, a rede renovou a sua identidade e imagem, e o FIP-IFP passou a chamar-se Forus. O slogan **“Conectar – Apoiar – Influenciar”** foi desenvolvido para orientar a ação e a comunicação da rede. Hoje, a Forus reúne 72 Plataformas Nacionais de OSC e sete Coalizões Regionais, abrangendo cinco continentes.

Conquistas

Nos últimos anos, traduzimos os nossos valores – “Conectar – Apoiar – Influenciar” – em ações concretas, trabalhando coletivamente para fortalecer e estruturar plataformas da sociedade civil e impulsionar mudanças.

**Conheça alguns exemplos-
chave de como o nosso
trabalho transforma
colaboração em conquistas.**



Conectar

Espaços inclusivos, dinâmicos e multilingues de aprendizagem entre pares e coordenação, colocando os membros no centro, abriram caminho para ações conjuntas, como:

- **Declarações e iniciativas conjuntas em fóruns globais** como a Cimeira Finance in Common (FiCS), o Fórum Político de Alto Nível da ONU (HLPF) ou a Quarta Conferência sobre Financiamento para o Desenvolvimento (FFD4), que influenciaram debates políticos e demonstraram o que pode ser alcançado por meio de advocacia coletiva.
- **Campanhas colaborativas**, como a #Marcha Com Nos, lançada em 2020 para promover a justiça de gênero, alcançando mais de 200 mil visualizações e sendo destacada em eventos da Comissão da ONU sobre o Estatuto da Mulher.
- **Artigos, podcasts e documentários que amplificaram as vozes dos membros** sobre temas como descolonização do desenvolvimento, redistribuição de poder, direitos digitais e ativismo, alcançando mais de 500 mil pessoas.
- **Conversas estruturadas em toda a rede**, como as Member Talks, o Fórum Virtual da Forus ou a Assembleia Geral de 2024 em Gaborone, Botsuana, com participação de 84% dos membros, que foi descrita como inspiradora, instigante e fortalecedora da comunidade, abrindo caminho para uma visão compartilhada do futuro.

©ASONOG, Honduras





Apoiar

Fortalecer a ação da sociedade civil é uma das pedras angulares da razão de ser da Forus. Entre as conquistas estão:

- **Seis ciclos bem-sucedidos de projetos nacionais**, além de um programa de apoio a coalizões regionais, apoiando diretamente mais de 50 membros no fortalecimento das suas estruturas, capacidades organizativas ou planejamento estratégico, para diversificar as fontes de financiamento e expandir o seu alcance, enquanto compartilham aprendizagens entre regiões e demonstram como soluções enraizadas localmente podem transformar debates globais.
- **Apoio estrutural aos membros** – ajudando a criar sistemas de governança, transparência financeira, marcos de monitoramento e avaliação, e capacidades de liderança adaptativa.
- **A criação de uma Força-Tarefa COVID-19**, trabalhando com os membros para reunir dados sobre respostas nacionais, compartilhar boas práticas, oferecer apoio de emergência e ajudar a adaptar programas a condições em mudança.
- **O Programa de Desenvolvimento de Liderança** fortaleceu as capacidades das organizações membros e dos seus líderes, com abordagens inovadoras e práticas reflexivas. Ferramentas como o [Guia Pés Descalços da Forus](#) permitem que os participantes apliquem essas aprendizagens em seus próprios contextos.

©NNNGO, Nigeria





Influência

©CADE



Em um cenário de crescente retrocesso democrático, desafios de financiamento e redução do espaço de participação da sociedade civil, a Forus fortaleceu a sua advocacia, conectando lideranças nacionais da sociedade civil a agendas internacionais. Entre as conquistas encontram-se:

- **Proteger e expandir o Ambiente Favorável à sociedade civil**, amplificando as vozes dos membros em debates políticos e na formulação de normas globais. A Forus contribuiu para a Recomendação do CAD-OCDE sobre o Reforço da Sociedade Civil (2021), agora referência central para compromissos de financiadores no espaço cívico. Por meio do Sistema da UE para um Ambiente Favorável (EU SEE), a Forus combina pesquisa e mecanismos de alerta precoce para documentar deteriorações e oportunidades de reforma com vista a um ambiente favorável à sociedade civil. Esses esforços apoiaram ações nacionais para prevenir legislações restritivas e informaram diálogos com diplomatas e decisores políticos.
- **Promover a participação das OSC e prestação de contas em espaços multilaterais**. A Forus aprofundou o seu envolvimento nos processos da ONU, tendo garantido o estatuto consultivo no ECOSOC. Focando-se principalmente nos ODS 16 e 17, a Forus coproduziu relatórios sobre a implementação dos ODS e conduziu pesquisas sobre localização e governança inclusiva. Ao longo dos anos, a Forus apoiou o envolvimento de seus membros em mais de 50 processos de Relatórios Nacionais Voluntários (RNV), impulsionando a criação de marcos nacionais de prestação de contas para refletir as perspectivas da sociedade civil.
- **Ajudar a conceber a iniciativa UNMute para promover o diálogo regular ONU-sociedade civil** e apelar a uma maior e melhor inclusão da sociedade civil, num momento em que a participação da sociedade civil na governança global foi posta em causa. A participação em plataformas como o Fórum de Políticas para o Desenvolvimento (Policy Forum on Development, PFD) e a Global Gateway – Plataforma da Sociedade Civil ajudou a garantir um espaço para as mensagens da nossa rede.
- **Elevar a participação da sociedade civil no debate sobre financiamento do desenvolvimento**, por meio da nossa participação na Comitê Executivo da Cimeira Finance in Common (FiCS), desde o seu começo em 2020. Desde então, a Forus coordena um Mecanismo da Sociedade Civil transversal para assegurar mensagens alinhadas sobre temas que vão desde a ação climática até à participação da sociedade civil e direitos humanos. Isso contribuiu para a criação de uma Coalizão formal entre OSC e bancos públicos de desenvolvimento (BPD) e colocou a transparência, a prestação de contas e a linguagem baseada em direitos no centro das discussões globais dos BPD.
- **Reconhecer riscos e oportunidades emergentes no ambiente digital**. A Forus lançou a campanha Falemos Digital, que alcançou mais de 200 mil pessoas, e liderou o Manifesto da Sociedade Civil por uma IA Ética, elaborado com mais de 50 organizações da sociedade civil e apoiado por decisores políticos. A Forus posicionou-se na vanguarda da governança digital inclusiva e baseada em direitos – em particular, por meio de um novo projeto e aliança chamada CADE.

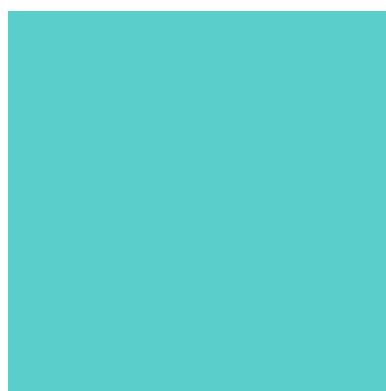


A Forus conseguiu crescer e tornar-se na rede dinâmica que hoje é graças a parcerias com a Agência Francesa de Desenvolvimento, a Comissão Europeia, a Fondation de France, a Cooperação para o Desenvolvimento do Mónaco e outros parceiros.

Entramos nesta nova fase com clareza, convicção e propósito. Coletivamente, demonstrámos que a sociedade civil não é uma observadora passiva das tendências globais, mas arquiteta ativa de novos paradigmas inovadores. Esta estratégia reflete nossa determinação coletiva em avançar da resistência para a reconstrução: enfrentar a repressão, os cortes de recursos e a marginalização, criando novos caminhos de poder, solidariedade e justiça, em benefício das circunscrições e comunidades com quem nossos membros trabalham.

No início de um novo ciclo estratégico, a Forus continuará ao lado – e por trás – de seus membros e daqueles com quem eles trabalham, investindo em liderança, resiliência e criatividade, apoiando-os para influenciar coletivamente os sistemas e instituições que moldarão o futuro.

©A campanha multimédia #SomosForus





©A Rede EU SEE

NOSSO CONTEXTO

Análise: Desafios Estratégicos e Oportunidades para a Forus (2026–2030)

O contexto global em que a Forus opera está mudando rapidamente – e não a nosso favor. A sociedade civil enfrenta crescente repressão política, redução de fontes de financiamento e erosão do multilateralismo. As regras da cooperação para o desenvolvimento estão sendo reescritas. A transformação digital acelera de forma desigual e com regulação e governança inadequadas. As alterações climáticas e a desigualdade aumentam a instabilidade, enquanto quadros legais são cada vez mais utilizados como arma contra atores cívicos. Nossos esforços de influência ainda não conseguiram reverter as tendências negativas atuais. Reconhecemos a necessidade imediata de proteger o que está sob ameaça, influenciar a opinião pública e decisões políticas, e construir as bases para um progresso significativo quando surgir uma abertura política. Estamos confiantes no compromisso e na capacidade dos atores da sociedade civil em todo o mundo para fazê-lo.

Por meio de uma série de discussões em focus groups regionais e temáticos, desenvolvemos nossa análise PESTLE para fundamentar nossa compreensão do contexto global, que serve de base para nossa estratégia. Apresentamos os resultados em seguida.

©Campanha #MarchaComNos da Forus sobre justiça de género





POLÍTICA: Democracia em Retração, Realpolitik em Ascensão

A ascensão do autoritarismo, do nacionalismo e do militarismo está reduzindo o espaço cívico. Os governos utilizam leis restritivas, desligamentos da Internet e discursos securitários para reprimir as OSC e a dissidência. A priorização global da segurança e da concorrência, em detrimento da solidariedade e do desenvolvimento, enfraqueceu o sistema multilateral. Embora alguns Estados continuem apoiando a sociedade civil, muitos estão reduzindo drasticamente a ajuda e recuando para um bilateralismo transacional. A legitimidade da ONU permanece essencial para muitas OSC, mas sua eficácia vem sendo questionada, e as mudanças geopolíticas reduziram sua influência. Parece haver uma verdadeira “fadiga de cimeiras” em todos os lados - Estados-Membros, funcionários da ONU e sociedade civil – o que agrava ainda mais essa tendency. A Agenda 2030 está seriamente fora de rota, com a maioria das metas dos ODS provavelmente não sendo alcançada até 2030, e os RNV servindo muitas vezes como vitrines dos governos, e não mecanismos genuínos de prestação de contas.

Implicações estratégicas:

arenas alternativas de “minilateralismo”. A criação de coalizões e a navegação política nesses espaços emergentes e contestados serão essenciais. Será crucial realizar mapeamentos regulares do poder para nossas áreas de foco e inovar cada vez mais em nossas táticas de influência. A Forus se posicionará como uma voz fundamental na reformulação desses debates sobre governança global, insistindo que tais espaços devem ouvir, proteger e fortalecer as comunidades em todos os lugares, além de serem inclusivo, responsáveis e responsivos às realidades das comunidades ao redor do mundo. Abordaremos os debates sobre o marco pós-2030 com uma postura crítica, mas construtiva: aproveitando o que funcionou nos ODS (por exemplo, a universalidade) e enfrentando diretamente as lacunas (por exemplo, implementação, frágil prestação de contas, falta de monitoramento verdadeiramente participativo). Isso exige um investimento no poder narrativo da própria sociedade civil e em mecanismos alternativos de prestação de contas que os governos não possam cooptar facilmente.

©Assembleia Geral da Forus





ECONÔMICO: Cortes no Financiamento, Crise da Dívida e um Sistema de Desenvolvimento Redesenhado

A APD está em declínio na Europa e nos Estados Unidos, com os financiadores tradicionais vinculando cada vez mais a ajuda a interesses nacionais, alinhamento político, preocupações de segurança e controlo migratório. Os congelamentos de recursos da USAID e as mudanças no orçamento da União Europeia afetaram duramente as OSC, intensificando a concorrência por recursos cada vez mais escassos. Esses cortes estão empurrando a sociedade civil para uma crise, especialmente no Sul Global. Enquanto isso, o peso da dívida está aumentando, a desigualdade global está se agravando e um círculo vicioso – ainda mais exacerbado pelos impactos das mudanças climáticas – está se consolidando. As desigualdades estruturais no sistema financeiro global resultam de escolhas políticas, enraizadas em interesses de elites. Embora os debates sobre a taxação de ultrarricos e a reforma do sistema financeiro global não sejam novos – eles têm sido temas persistentes nas lutas por justiça econômica há décadas –, o seu ressurgimento em meio a crises crescentes sinaliza uma urgência maior. Estes debates permanecem politicamente frágeis, limitados tanto por interesses consolidados de elites como pela dificuldade de alcançar um consenso global. Apesar desta crise, a sociedade civil já se está adaptando às pressões de financiamento. No **Uganda**, têm surgido iniciativas para incentivar doações locais, incluindo programas corporativos de concessão de subvenções e apelos a doações individuais durante crises, com o objetivo de promover a filantropia na comunidade, como fonte de “warm money” que fortalece a autonomia local e resiliência. Outras OSC estão compartilhando recursos como espaços físicos, auditores e ferramentas; reunindo especialistas para um trabalho conjunto em consórcio; e testando colaborações intersectoriais com o setor privado. Na **Indonésia**, a INFID e seus parceiros estão liderando esforços de advocacia pela criação de um Regulamento Presidencial sobre Fundos Patrimoniais da Sociedade Civil – uma iniciativa inovadora que permitiria apoio direto do orçamento nacional para sustentar as OSC.

Implicações estratégicas:

A Forus tem um papel essencial a desempenhar no redesenho do financiamento ao desenvolvimento, apoiando formas alternativas de financiamento para a sociedade civil e defendendo reformas baseadas em equidade, especialmente considerando nosso trabalho relacionado com bancos de desenvolvimento. Promoveremos um ambiente financeiro favorável e monitoraremos o crescimento de atores privados e bancos de desenvolvimento na definição de normas de desenvolvimento. Apoiaremos nossos membros a diversificar suas fontes de financiamento e compartilhar sucessos (e fracassos – para aprender em conjunto) em toda a rede Forus.





SOCIAL: Direitos em Erosão, Resistência em Ascensão

A nível global, a sociedade civil enfrenta uma crise de legitimidade. As OSC tentam lidar com os seus papéis e influência reconhecidos entre uma crescente polarização política e social. A desinformação, as narrativas divisivas e os movimentos extremistas são, em alguns contextos, normalizados, moldando a perceção pública, restringindo os direitos humanos e limitando a governança inclusiva. As forças de extrema-direita e movimentos conservadores ocupam espaços deixados por falhas da democracia. As reações populistas, a xenofobia e o fundamentalismo estão a causar erosão nas normas de direitos humanos. Em muitos lugares, as OSC são percebidas como atores elitistas ou estrangeiros, e enfrentam narrativas negativas e uma redução da confiança pública. Crescem as questões sobre a sua eficácia, prestação de contas e a extensão da sua influência política, mesmo no Norte Global. As OSC ambientais em toda a União Europeia, por exemplo, são acusadas por deputados do Parlamento Europeu de corrupção, falta de transparência e de terem uma atuação contrária aos interesses da UE. As crises económicas e a fragmentação social estão alimentando protestos e repressão. As organizações de base, a mobilização juvenil, a articulação feminista e os apelos à localização e descolonização ganham visibilidade em alguns contextos, mas o seu crescimento e impacto permanecem desiguais e frágeis.

Implicações estratégicas:

A Forus apoiará os seus membros na reconstrução da confiança pública e na transição para abordagens baseadas na localização. Seremos aliados dos movimentos que estiverem sob ameaça.

©CoP29 e Assembleia Geral da ONU





TECNOLÓGICA: Entre a Inovação e a Desigualdade

A digitalização está transformando o trabalho da sociedade civil, ao mesmo tempo que aprofunda as clivagens digitais. Muitas OSC não têm capacidade para utilizar plenamente ferramentas digitais ou responder a ameaças impulsionadas pela IA, como a desinformação, a vigilância e o colonialismo de dados. Ao mesmo tempo, as plataformas digitais oferecem oportunidades de advocacia, angariação de fundos, fortalecimento de capacidades e participação. A regulação avança mais lentamente do que o desenvolvimento tecnológico, e o domínio dos atores do setor privado na definição das normas digitais é uma preocupação crescente. Enquanto isso, a sociedade civil continua enfrentando barreiras estruturais para participar em espaços de governança na Internet.

Implicações estratégicas:

A Forus tem um papel importante a desempenhar na promoção de uma transformação digital inclusiva e de uma governança ética baseada em direitos. Focar-nos-emos no fortalecimento de capacidades digitais e em ações multilingues de sensibilização, garantindo que os membros estejam preparados para participar em espaços de formulação de políticas digitais e promover futuros digitais equitativos e baseados em direitos. Ajudaremos a garantir que a voz da sociedade civil não seja excluída da governança da esfera digital.

LEGAL: A Instrumentalização do Direito

Quadros legais repressivos estão se multiplicando, muitas vezes sob o pretexto da segurança, antiterrorismo ou regulação digital. As leis estão sendo usadas para restringir o registro, financiamento e as operações das OSC – e, cada vez mais, para atingir atividades a título individual. Filtros de conteúdo online, desligamentos de Internet e leis de crimes cibernéticos têm sido cada vez mais usadas para silenciar a dissidência. Os sistemas legais internacionais destinados a proteger o espaço cívico estão sendo erodidos, e os sistemas judiciais nacionais são frequentemente politizados ou enfraquecidos. Em resposta, a sociedade civil vem fortalecendo espaços globais de aprendizagem e apoio entre pares – com a iniciativa EU SEE desempenhando um papel catalítico, criando plataformas estruturadas para atores da sociedade civil compartilharem estratégias, lições aprendidas e alertas precoces relacionados com o encolhimento do espaço cívico. Esses espaços permitem que organizações sob ameaça – como leis anti-OSC, restrições de cibersegurança ou cortes abruptos de financiamento – aprendam com outras que enfrentaram desafios semelhantes e desenvolvam estratégias coletivas de resiliência.

Implicações estratégicas:

A Forus continuará a monitorar e contestar restrições legais graves destacadas pelos membros, oferecendo solidariedade e apoio aos membros afetados, e trabalhando para proteger o espaço cívico online e offline. Isso pode incluir apoio aos membros em processos de influência legislativa, processos de revisão constitucional e institucionalização de legislação favorável à sociedade civil.



AMBIENTAL: Uma Crise Climática que Aprofunda Injustiças

A crise climática está acelerando e afetando de forma desproporcional os povos mais marginalizados e colonizados, com implicações sistêmicas para a justiça, desigualdade e direitos humanos. Embora a justiça ambiental esteja cada vez mais presente nos quadros globais de desenvolvimento, continua gravemente subpriorizada na implementação – onde as ações ainda estão muito longe do necessário e não enfrentam as desigualdades sistêmicas que estão no centro da crise. As grandes potências estão retrocedendo em seus compromissos climáticos, e os mecanismos de financiamento verde muitas vezes ignoram as comunidades mais afetadas. A migração relacionada com o clima, os conflitos por recursos e a degradação ambiental estão gerando instabilidade crescente. A ação progressiva de uma ampla coalizão de atores da sociedade civil e de Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento (SIDS) trouxe recentemente um raio de esperança: o parecer consultivo do Tribunal Internacional de Justiça, que declara obrigações legais para grandes emissores de CO₂, reconhece um ambiente saudável como um direito humano e abre caminhos para reparações.

Implicações estratégicas:

A Forus desempenhará um papel importante ao conectar justiça climática ao ambiente favorável para a sociedade civil, ao financiamento e às agendas de direitos humanos – garantindo que justiça social e ambiental sejam tratadas de forma integrada, e não em silos. Reconhecemos a importância das organizações climáticas globais e das suas redes, e trabalharemos em parceria para amplificar mensagens.

Esta análise PESTLE constitui o pano de fundo para as opções estratégicas da Forus. O desafio que temos pela frente não é apenas de lidar com essas dinâmicas, mas de as influenciar.





©Assembleia Geral da Forus

Análise SWOT

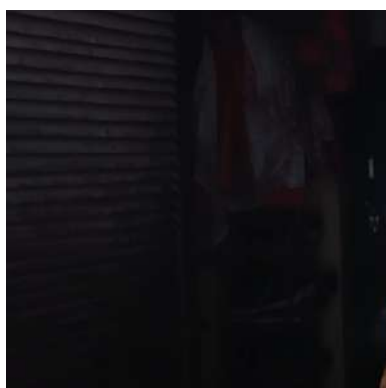
Esta análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), baseada em discussões da equipe e nos resultados do Inquérito aos Membros, foi concebida para orientar opções estratégicas num ambiente externo volátil, no qual a Forus deve equilibrar ambição, foco e limitações de recursos. Aproveitaremos nossas forças, enfrentaremos nossas fraquezas, manteremos atenção às ameaças e tentaremos tirar proveito das oportunidades.

A Forus se apoia em uma base sólida: membros diversos e globalmente representativos, elevados níveis de confiança e engajamento, e um Secretariado que cria valor visível por meio do fortalecimento de capacidades, articulação e apoio responsivo. Nosso modelo participativo de governança e nossa cultura baseada em evidências nos posicionam como uma rede credível e responsável. Essas forças nos conferem legitimidade e resiliência para agir coletivamente num momento em que a sociedade civil mais precisa disso.

No entanto, persistem desafios. A Forus tem estabilidade financeira no curto prazo, mas sua sustentabilidade de longo prazo está ameaçada pela dependência de uma base limitada de financiadores. Nossa influência em espaços globais de tomada de decisão ainda é limitada, e a coordenação regional desigual limita nosso alcance. Os membros enfrentam limitações internas de capacidade, e as ameaças externas estão se intensificando: redução do espaço cívico, crescimento do autoritarismo, cortes no financiamento e fragmentação geopolítica. Diante desse cenário, há também oportunidades. A pode amplificar as vozes dos membros, fortalecer a advocacia coletiva, aprofundar o engajamento com atores jovens, feministas e de base, e apoiar os membros na adaptação a transições políticas, financeiras e digitais. Aproveitando nossos projetos e parcerias, e investindo na saúde da nossa rede, podemos proteger o espaço e a influência da sociedade civil e contribuir para uma trajetória de cooperação global orientada para maior justiça, equidade e solidariedade.

Apresentamos mais detalhes no Anexo 3.

©Documentário Forus Financing Change





©Assembleia Geral da Forus





©Assembleia Geral da Forus

NOSSA VISÃO, MISSÃO E PRINCÍPIOS

Visão

Uma rede global dinâmica de Plataformas Nacionais de ONG e Coalizões Regionais credíveis e eficazes, que dão um contributo coletivo significativo para o desenvolvimento, a paz, a democracia e a justiça.

Missão

A Forus catalisa a ação coletiva entre Plataformas Nacionais de ONG e Coalizões Regionais para defender e fortalecer o ambiente favorável à sociedade civil, influenciar as agendas globais de desenvolvimento e reforçar a legitimidade e resiliência da sociedade civil. Por meio de articulação, fortalecimento de capacidades e advocacia estratégica, a Forus apoia seus membros a se adaptarem a contextos políticos, financeiros e tecnológicos em transformação – garantindo que a sociedade civil permaneça uma força poderosa de desenvolvimento, paz, democracia e justiça.

O que defendemos

Com base na Declaração Universal dos Direitos Humanos, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e em normas internacionais de direitos humanos, os membros da Forus se unem na busca por justiça e dignidade. Lutamos por um mundo mais equitativo, diverso e inclusivo, que reflita os ideais compartilhados da humanidade em diferentes culturas e tradições.



Princípios

Relações horizontal: Trabalhamos para fortalecer os membros, permitindo que liderem e colaborem em ações voltadas para a mudança, aprendendo com os conhecimentos e experiências uns dos outros. Reconhecemos as interdependências dentro da sociedade civil e procuramos construir relações horizontais.

Construção de confiança: Atuamos como uma rede de pares, incentivando um diálogo aberto e honesto. A confiança é um recurso importante em nossa rede, permitindo que sucessos e limitações sejam discutidos. Criamos espaços seguros de diálogo para nossos membros.

Prestação de contas mútua: Desenvolvemos mecanismos para que os membros possam responsabilizar uns aos outros como pares, e nossa governança responsabiliza o Secretariado. Vemos a prestação de contas como um processo contínuo.

Inclusão: Cada membro tem igual poder para influenciar todos os processos. Nossos órgãos de governança são diversos em termos de idioma, gênero, idade e representação geográfica. Escutamos ativamente e levamos em conta diferentes perspectivas, tomando decisões de forma coletiva.

Independência dos membros: As estratégias e atividades dos membros são independentes da influência do Secretariado e da governança da Forus, ainda que colaborem para alcançar nossa estratégia comum. Os membros permanecem plenamente autônomos para definir suas próprias estratégias e posições.

©Assembleia Geral da Forus

Os membros também aderem à nossa **“Carta de Valores”** - um compromisso com valores compartilhados e com o desenvolvimento de estratégias e ações conjuntas.

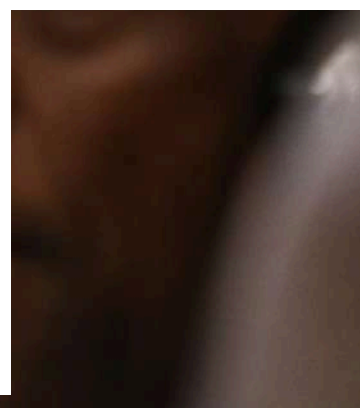
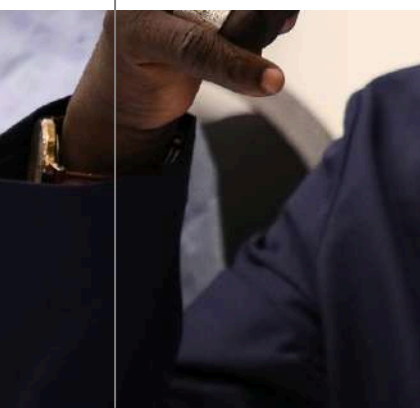
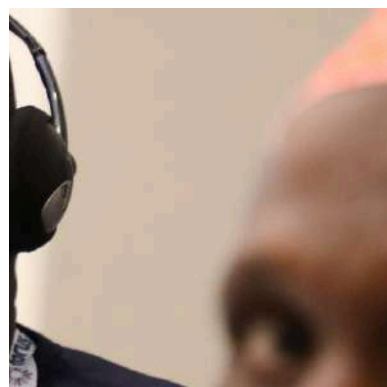
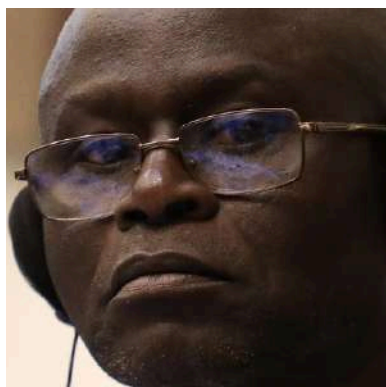
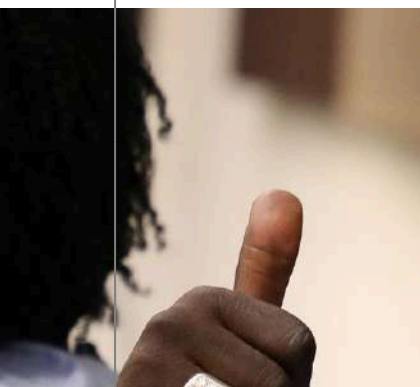




©Assembleia Geral da Forus

LEGITIMIDADE E REPRESENTAÇÃO

Em 2025, a Forus representa 73 Plataformas Nacionais e sete Coalizões Regionais, espalhadas por cinco continentes.





As 73 Plataformas Nacionais situam-se:

- 25 na **África**
- 10 na **Ásia**
- 18 na **Europa**
- 13 na **América Latina e Caribe**
- 1 no **Médio Oriente e Norte de África**
- 2 na **América do Norte**
- 4 no **Pacífico**



Mapa da distribuição geográfica das 73 Plataformas Nacionais da Forus

As nossas sete Coalizões Regionais incluem três na África (África Ocidental, África Austral, África Central), uma na Europa, uma na Ásia, uma no Pacífico e uma na América Latina e Caribe.

Coletivamente, nossos membros representam mais de 24.000 organizações, incluindo OSC nacionais e ONG internacionais que atuam em desenvolvimento. As plataformas nacionais funcionam como organizações guarda-chuva, tendo ONG e OSC nacionais como membros. As plataformas nacionais oferecem um espaço comum para responder aos desafios do desenvolvimento, humanitários e ambientais. São representativas da diversidade do movimento progressista de cada país, e têm um forte conhecimento em governança nacional e internacional e participação democrática. São também multitemáticas, podendo trabalhar sobre temas de justiça social e econômica, saúde, igualdade de gênero, redução do risco de desastres, direitos humanos, ação climática e proteção ambiental, gestão sustentável de recursos, etc.

©Imagem do Conselho Forus





Uma particularidade da Forus é que ela espelha a estrutura institucional atual do sistema multilateral, com plataformas nacionais de ONG “representando” países, assim como os governos nacionais representam seus países no sistema da ONU. Essa estrutura representativa é uma escolha deliberada, que busca garantir que a Forus:

- Seja distinta de outras redes globais, **sendo a única rede a reunir plataformas nacionais de ONG para o desenvolvimento e coalizões regionais;**
- Tenha **um alto nível de legitimidade** a nível nacional, regional e global;
- Esteja **profundamente contactada às necessidades e aspirações dos cidadãos e comunidades**, por meio das plataformas nacionais de ONG e de seus membros; e
- Tenha **alcance global de advocacia**, com capacidade de influenciar em mais de 70 países.

Nossa legitimidade está enraizada nos nossos membros, que são a força motriz da rede. Pretendemos fortalecer sua participação em espaços onde suas vozes possam ser ouvidas e suas causas reconhecidas. Nosso trabalho complementa o de outros grupos e redes, e promovemos o diálogo entre nossos membros e outros atores principais do desenvolvimento, resultando em coalizões relevantes e sinérgicas.

Como rede internacional, o modelo da Forus baseia-se em três níveis de coordenação da sociedade civil: nacional, regional e internacional. Nossa mais-valia está em conectar e trabalhar conjuntamente nesses níveis. Temos um papel específico em estrutura, fortalecer e inspirar plataformas nacionais e coalizões regionais, amplificando suas vozes no cenário global.



A nossa legitimidade está enraizada nos nossos membros, que são a força motriz da rede





©Assembleia Geral da Forus

TEORIA DA MUDANÇA

Nossa Teoria da Mudança foi concebida para responder a um ambiente cada vez mais instável e restritivo para a sociedade civil. Nossa abordagem é construída em torno de três pilares – **Conectar, Apoiar, Influenciar** – com foco transversal na **saúde da rede**. Nossas atividades buscar fortalecer o poder, relevância e legitimidade da nossa rede, avançando rumo ao nosso objetivo de cinco anos e à nossa visão geral.

Visão: Uma rede global dinâmica de Plataformas Nacionais de ONG e Coalizões Regionais credíveis e eficazes, que dão um contributo coletivo significativo para o desenvolvimento, a paz, a democracia e a justiça.

Objetivo, Nossa Estrela Guia: Até 2030, a Forus será uma rede global mais resiliente e interconectada, cujos membros terão conseguido lidar com contextos políticos, financeiros e tecnológicos em transformação. Por meio do fortalecimento da solidariedade, de alianças estratégicas e de ação coletiva, teremos defendido e ampliado o ambiente favorável à sociedade civil, promovido valores democráticos e políticas centradas nas pessoas e baseadas em direitos – contribuindo para sociedades mais justas e inclusivas.

Para navegar um mundo incerto e em mudança, inspiramo-nos em antigos sistemas de navegação que usavam as estrelas para guiar viagens oceânicas. A estratégia 2026 – 2030 é moldada por nosso próprio **Mapa Estelar** compartilhado – uma constelação que representa nossa visão e direção coletiva. No centro está uma única **Estrela Guia**, o objetivo de cinco anos. Ao seu redor, três **constelações** representam nossos três pilares estratégicos, cada uma formada por estrelas menores – os resultados intermediários que buscamos alcançar em cada pilar. A própria Forus é uma va'a, uma canoa polinésia tradicional movida pelo esforço coletivo. Sua força reside na saúde da rede (o foco subjacente): resiliente, equilibrada, baseada na confiança e interconectada. Quando a va'a é forte e o Mapa Estelar é claro, a Forus pode avançar em conjunto com clareza, convicção e propósito rumo à nossa Estrela Guia.

Contudo, reconhecemos que nem todas as va'a seguem a viagem sem danos. Muitos atores da sociedade civil, incluindo alguns de nossos membros, encontram-se em modo de sobrevivência, lutando para se manter à tona diante de repressão crescente, cortes no financiamento e perda da confiança pública. Essa realidade reforça nossa responsabilidade coletiva de reforçar a solidariedade, compartilhar recursos e garantir que nenhuma parte da nossa rede fique para trás.



Nesta Teoria da Mudança, cada estrela menor (resultado intermediário) de cada constelação (Pilar Estratégico) é uma pré-condição para alcançar a Estrela Guia: sem conexões fortes, faltamos o poder coletivo para agir; sem apoio, não conseguimos manter o engajamento nem nos adaptar a realidades em mudança; sem influência, nossas vozes podem ser ignoradas; e sem a saúde da rede, a coordenação e a confiança entram em colapso. Esses resultados são os elementos fundamentais de uma rede empoderada, conectada e influente em todos os níveis. Juntos, eles formam um **Mapa Estelar** vivo – um ecossistema adaptativo, estratégico e impactante.



No cerne deste modelo está uma afirmação causal clara: que os “resultados intermediários” que buscamos sob cada pilar são conjuntamente necessários para alcançar nosso objetivo de cinco anos, e as atividades que realizamos em cada pilar são conjuntamente necessárias para alcançar esses resultados intermediários.

- O pilar **Conectar** constrói a infraestrutura para a ação coletiva – essencial para uma rede global eficaz.
- O pilar **Apoiar** fortalece a resiliência e as capacidades dos membros – permitindo que se adaptem e sobrevivam em contextos hostis.
- O pilar **Influenciar** garante que não sejamos apenas presentes, mas influentes na definição do futuro do desenvolvimento, na proteção e fortalecimento do ambiente favorável à sociedade civil e na contestação de sistemas económicos e de governança injustos – deslocando o poder na direção da justiça e da inclusão e respondendo às necessidades das comunidades com as quais nossos membros atuam.

A **saúde da rede** é um componente fundamental para o sucesso da Forus. Confiança, propósito compartilhado, solidariedade e relações fortes permitem que redes distribuídas e diversas como a Forus atuem de forma coletiva e estratégica, apesar de restrições de recursos ou barreiras políticas. Optámos por colocar a saúde da rede explicitamente no centro porque, ao fazê-lo, conseguimos enfatizar sua importância em todo o nosso trabalho.

©Assembleia Geral da Forus



Confiança, objetivos comuns, solidariedade e relações sólidas são o que permite que redes distribuídas e diversificadas como a Forus ajam de forma coletiva e estratégica, apesar das limitações de recursos ou barreiras políticas.





©Assembleia Geral da Forus

Premissas que Sustentam nossa Teoria da Mudança

Premissas Externas

- O ambiente favorável à sociedade civil continuará se deteriorando, em todos os níveis. Isso tornará nosso trabalho mais difícil, exigirá preparação para cenários mais duros e reflexões honestas sobre limitações anteriores.
- A sociedade civil já está reagindo e continuará a fazê-lo nos próximos anos, mesmo com espaços e financiamento reduzidos.
- Os orçamentos da APD continuarão a diminuir, e os financiadores agirão de forma mais transacional – movidos por interesses políticos próprios, e não por solidariedade.
- O sistema de cooperação para o desenvolvimento está se fragmentando, abrindo espaço para reinventá-lo e reconstruí-lo sobre bases mais justas, reconhecendo a interconexão entre agendas humanitárias, de desenvolvimento e de construção de paz.
- Mesmo enfraquecido, o sistema multilateral permanece essencial para uma cooperação baseada em direitos e deve ser defendido, ainda que a influência esteja se deslocando para outros espaços.
- A sociedade civil precisará se engajar em processos para definir um marco pós-2030, mas deve ser realista: os governos podem continuar instrumentalizando esses marcos para gerar legitimidade, e não prestação de contas. Para serem eficazes, as OSC precisarão abordar falhas anteriores no engajamento com a Agenda 2030, incluindo limitações no processo de negociação que levou ao acordo.
- A participação ativa e colaborativa da sociedade civil continua sendo chave para influenciar agendas locais e globais e para construir uma comunidade internacional mais eficaz na promoção de um mundo justo e sustentável, onde as populações mais vulneráveis tenham voz, os humanos direitos sejam respeitados e as desigualdades e injustiças sejam combatidas.



Premissas Internas

- Os membros da Forus (e seus próprios membros) precisarão se adaptar, desenvolvendo modelos de financiamento e de atuação mais diversificados.
- A participação em redes globais como a Forus ficará mais difícil devido à diminuição de recursos, ainda que tais espaços continuem sendo cruciais.
- Os avanços em IA e tecnologias digitais terão impacto crescente – mas a divisão digital será mais difícil de superar.
- Relações internas mais fortes e confiança são pré-requisitos para uma influência externa coletiva.
- As alianças estratégicas serão cruciais nos próximos anos. Sem alianças robustas com parceiros relevantes, será mais difícil alcançar nosso objetivo.

Esta Teoria da Mudança parte do reconhecimento de que o poder está mudando, os recursos estão se tornando mais escassos e a legitimidade está em disputa – mas também da convicção de que, quando as OSC estão conectadas, capacitadas, confiáveis e organizadas, podemos não apenas resistir, responder e nos transformar, mas também reinventar o sistema, influenciar políticas, agendas e normas, e criar mudanças positivas para as comunidades com as quais trabalhamos.

A versão visual da nossa Teoria da Mudança está disponível no Anexo 1.



©Assembleia Geral da Forus





©Assembleia Geral da Forus

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TECELAGEM DE REDE

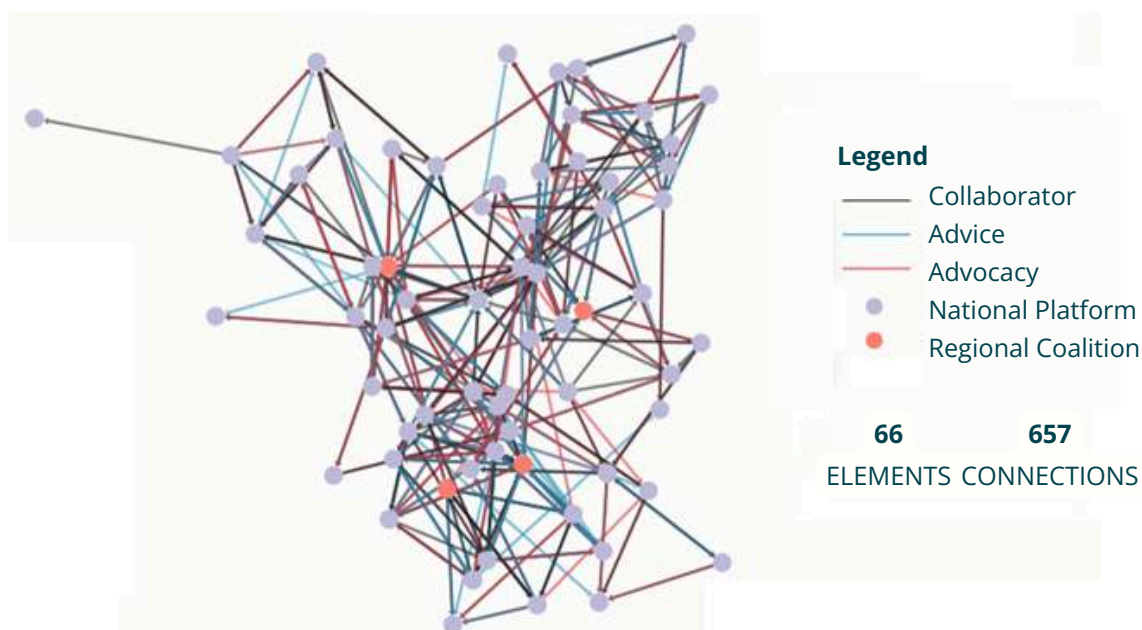
Como parte do trabalho para compreender os contextos atuais enfrentados pelos membros da Forus, realizámos uma Análise de Redes Sociais (ARS). Esta análise funciona como um marco de referência para o estado atual da rede, uma visualização das relações entre os membros e uma forma de acompanhar mudanças ao longo do tempo. Assim, a ARS é uma metodologia-chave que não apenas apoia intervenções estratégicas na estrutura da rede (conhecidas como tecelagem de rede, network weaving), mas também permite medir as mudanças na saúde da rede ao longo do tempo.

Os dados por trás de uma análise de redes sociais vão além da análise de cada membro isoladamente e incluem a compreensão das relações entre membros. Com base nessas relações, podemos identificar facilmente quais membros estão mais conectados e quais têm menos conexões com os outros membros da rede. E, caso existam objetivos intencionais relacionados com o fortalecimento de conexões (por exemplo), novos membros ou aqueles que se encontram nas margens da rede, um conjunto de intervenções chamado tecelagem de rede pode apoiar essas mudanças. Estas intervenções contribuem para a saúde geral da rede.

A ARS pode ser usada como uma ferramenta de benchmarking e, quando os dados são recolhidos repetidamente, permite compreender como a rede evolui ao longo do tempo. Combinada com a tecelagem ad rede, torna-se possível realizar intervenções intencionais na rede e acompanhar como sua estrutura se transforma, fortalecendo conexões, estimulando a colaboração e promovendo o compartilhamento de conhecimento.

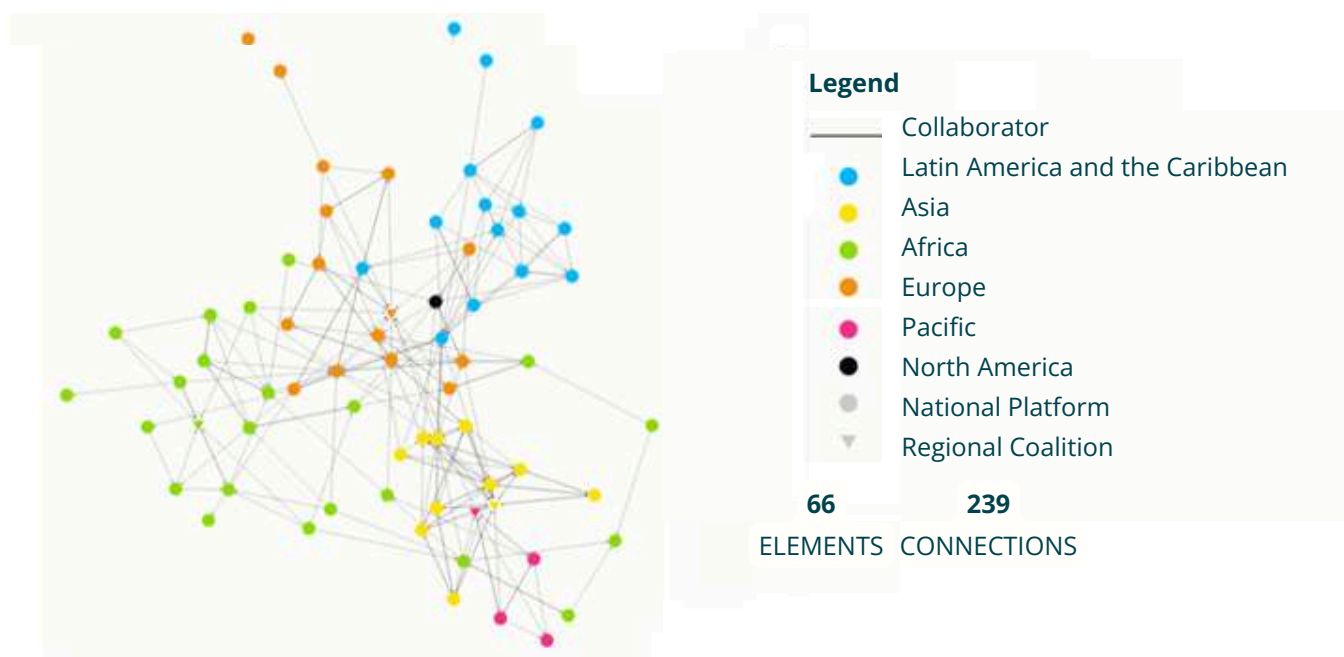
No verão de 2025, a Forus coletou dados de ARS pela primeira vez, o que nos permitiu produzir uma série de mapas, dois dos quais são apresentados a seguir.

Os dados adicionais coletados no inquérito aos membros para ARS incluíam informações sobre os tipos de relações que os membros mantêm entre si. Perguntámos sobre três tipos específicos de relação: colaboração, aconselhamento e advocacia conjunta. Como em qualquer pesquisa, essas medidas são subjetivas – “colaboração”, por exemplo, pode significar coisas diferentes para diferentes participantes. No entanto, nosso objetivo era captar uma ampla gama de interações entre membros – desde trabalhos contínuos e aprofundados (colaborações); até buscar a orientação de outro membro (aconselhamento); e alinhar-se politicamente para ações conjuntas (advocacia conjunta).



Mapa completo da rede de membros da Forus (Verão de 2025)

No mapa completo da rede, é possível apreciar a quantidade de relações existentes – entre as 66 organizações-membro que responderam ao inquérito, foram registradas 657 conexões. Essas conexões foram classificadas em três tipos de relacionamento: colaboração, aconselhamento e advocacia conjunta. É visível um padrão típico de uma rede saudável que inclui um núcleo denso, acompanhado de vários membros posicionados nas margens da rede.



*Mapa regional da rede da Forus:
Colaborações entre membros coloridas por região (Verão de 2025)*



Quando os membros da rede são coloridos por regiões, torna-se evidente que há mais relações dentro de cada região do que entre regiões. Percebe-se, por exemplo, que os círculos azuis (membros da América Latina) estão agrupados, assim como ocorre com os membros africanos. De forma interessante, há vários membros que atuam como **pontes** entre regiões, representando um conjunto de competências que pode ser útil compartilhar com outros membros da rede. Idealmente, numa rede global bem conectada e saudável, haveria menos agrupamento por regiões, pois as colaborações inter-regionais seriam mais frequentes. Podemos empregar intervenções intencionais, chamadas tecelagem de rede, para apoiar esse objetivo e avançar rumo a uma rede mais saudável.

A **tecelagem de rede** expressa dois valores centrais da Forus: relações horizontais e inclusão. A tecelagem de rede é uma forma de abordagem as relações que promovem a saúde de uma rede. A tecelagem de rede inclui a facilitação de trocas transacionais entre membros – as interações mais básicas e necessárias numa rede, como a troca de conhecimento sobre um tema específico. Tais trocas podem evoluir para relações mais profundas, como um grupo dedicado a experimentar e inovar em torno de temas emergentes, por exemplo, financiamento inovador. 83% dos membros manifestaram interesse em aprender como se tornar tecedores de redes.

Além disso, membros que já atuam como pontes – conectando agrupamentos diversos (como regiões distintas) de outros membros – podem oferecer um conjunto valioso de competências que favorece a saúde da rede, como tradução linguística e cultural, compreensão e trabalho em múltiplos contextos, e talvez desempenhar um papel em novas colaborações em áreas onde normalmente há desconexões numa rede.

Em linhas gerais, incluiremos intencionalmente a tecelagem de redes em nosso trabalho das seguintes maneiras:

Monitorar a saúde da rede

- Coletar dados de ARS regularmente (a cada um ou dois anos) para acompanhar a evolução das relações e da saúde da nossa rede
- Utilizar os dados coletados na ARS para tecer redes, liderado por membros bem apoiados

Aproveitar o interesse dos membros em tecer redes

- Apoiar alguns primeiros aderentes e ampliar, ao longo do tempo, uma comunidade de tecedores.
- Criar uma comunidade de prática e fortalecer uma cultura de tecelagem em toda a rede.
- Produzir um guia inicial prático, destacando ideias e ações para promover a saúde da rede.
- Aproveitar espaços como as Assembleias Gerais da Forus e outros grandes encontros para dar visibilidade à tecelagem de redes.
- Reconhecer os membros formados como tecedores de redes, que possam atuar como apoio entre pares para quem deseja praticar.

Consideramos a saúde da rede um recurso coletivamente cuidado que sustenta o trabalho da Forus em todos os pilares. Ela é a vaso sanguíneo que sustenta os membros e suas relações – quanto mais forte a saúde da rede, mais forte o impacto em cada pilar, ajudando-nos a avançar rumo à nossa Estrela Guia.



©Assembleia Geral da Forus

CONECTAR, APOIAR, INFLUENCIAR E SAÚDE DA REDE

A estratégia da Forus para 2026-2030 baseia-se nos avanços da estratégia 2021 - 2025, especialmente na abordagem dos “Três Pilares”, por meio da qual o trabalho foi organizado em três pilares estratégicos de ação: **Conectar – Apoiar – Influenciar**. Reconhecendo a importância das relações e da confiança dentro da Forus, o trabalho será sustentado por um foco mais explícito na **saúde da rede**.

Os três pilares estão interconectados, e o progresso num pilar reforçará intencionalmente o avanço nos demais pilares. Os pilares constituem as constelações do nosso Mapa Estelar, cada uma orientando o caminho rumo à nossa Estrela Guia – o objetivo de cinco anos da Forus. Embora alguns “resultados intermediários” pertençam claramente a um pilar específico, outros poderiam figurar legitimamente em mais de um. Isso reflete a complexidade e a interdependência do trabalho, e exigirá forte coordenação do Secretariado da Forus.

Cada estrela menor (resultado intermediário) em cada constelação (Pilar Estratégico) é uma pré-condição para alcançar a Estrela Guia: sem **conexões** fortes, não temos poder coletivo para agir; sem **apoio**, não conseguimos manter o engajamento nem nos adaptar a realidades em mudança; sem **influência**, nossas vozes podem ser ignoradas; e sem **saúde da rede**, a coordenação e a confiança entram em colapso. Esses resultados são os elementos fundamentais de uma rede empoderada, conectada e influente em todos os níveis. Juntos, formam um **Mapa Estelar** vivo – um ecossistema adaptativo, estratégico e impactante. Por outras palavras, nenhum dos pilares é suficiente por si só, mas o efeito combinado dos três cria as condições necessárias para que a Forus desempenhe um papel transformador rumo ao seu objetivo.

Esta estratégia baseia-se no espírito e nos compromissos das subvenções existentes. As “atividades centrais” destacadas são exemplos de como podemos implementar esta estratégia de forma concreta, mas reconhecemos a necessidade de flexibilidade para mudar de rumo à medida que o contexto exigir. Atividades “novas”, que não possam ser financiadas pelas subvenções existentes, exigirão financiamento adicional ou a revisão dos acordos de financiamento com os financiadores atuais.



Pilar 1. Conectar

O pilar “Conectar” promoverá interações, colaborações e vínculos mais profundos e amplos entre membros, entre regiões e com outros atores estratégicos - ativistas, aliados, movimentos sociais e outras redes da sociedade civil. Ao aprofundar conexões e permitir uma ação coordenada, o Pilar Conectar fortalece a resiliência das OSC e constitui a base para uma advocacia mais eficaz e para a proteção do espaço cívico em toda a rede.

Resultados Intermediários

Até 2030, teremos:

- Fortalecido nossa infraestrutura colaborativa para interação entre membros, aprofundando conexões entre regiões.
- Fortalecido a aprendizagem e o compartilhamento de experiências entre membros, especialmente entre regiões.
- Fortalecido nossas comunicações internas em toda a rede e entre todas as partes da rede.
- Engajado e liderado alianças estratégicas, dentro e além do setor das OSC

Atividades centrais

- **Canais de comunicação descentralizados e multilingues.** Desenvolver e manter listas e plataformas multilingues que permitam que os membros se comprometam uns com os outros sem passar pelo Secretariado, garantindo que estas soluções estão disponíveis para todos os membros.
- **Criação de espaços colaborativos inclusivos.** Apoiar a criação e facilitação de novos espaços e infraestruturas para interação, alinhamento, colaboração, experimentação e inovação entre os membros em torno de prioridades, conhecimentos e interesses temáticos compartilhados, com foco especial no reforço das conexões Sul-Sul, triangulares, sub-regionais e inter-regionais. Explorar a colaboração entre papéis funcionais entre membros – por exemplo, intercâmbios entre CEOs, Diretores de Advocacia ou profissionais de angariação de fundos.
- **Compartilhamento de recursos práticos.** Facilitar o compartilhamento de recursos práticos entre membros, tais como oportunidades de formação, ferramentas e metodologias para fortalecer capacidades e reduzir duplicações.
- **Foco em alianças.** Facilitar e catalisar alianças para a advocacia e mobilização de recursos, reconhecendo que colaborar com redes externas apoia os objetivos dos membros e reduz a pressão sobre a Forus. Reforçar a solidariedade com outros setores-chave – coalizões sobre o clima, academia, movimentos sociais.

A Forus é muito boa em conectar e facilitar a aprendizagem entre os membros: podemos sempre contar com a Forus para encontrar um parceiro para eventos, oportunidades de palestras ou trabalhos conjuntos.





Pilar 2. Apoiar

O pilar “Apoiar” se concentrará em ajudar os membros a lidar com o contexto externo, político e econômico. Por meio desse pilar, a Forus oferecerá apoio direcionado, flexível e liderado pelos membros em áreas que respondem às necessidades dos membros, como análise política, localização, sustentabilidade financeira, empoderamento digital e antecipação estratégica, fortalecendo sua capacidade de prosperar em um contexto global dinâmico e desafiador. Este pilar reconhece o papel dos membros como líderes e protagonistas a nível nacional e regional, buscando apoiá-los nessa liderança.

Resultados Intermediários

Até 2030, teremos:

- Apoiado membros a se adaptar a contextos políticos, financeiros e tecnológicos em mudança, para que os membros sejam mais fortes, mais resilientes, mais confiáveis e mais capazes de realizar seu trabalho de forma eficaz
- Capacitado membros a construir com confiança o caminho para aumentar sua saúde financeira, por meio de diversificação dos fluxos de financiamento e resiliência financeira
- Apoiado o surgimento de uma nova geração de lideranças no ecossistema da Forus

Atividades centrais

- **Previsão política e estratégica.** Realizar uma análise política regular da conjuntura global, com parceiros de confiança (*think tanks*, universidades, centros de pesquisa), informando estratégias dos membros e organizando sessões de aprendizagem.
- **Foco no desenvolvimento organizacional, resiliência e sustentabilidade financeira.** Apoiar os membros a fortalecer a sua sustentabilidade financeira, promovendo modelos financeiros diversificados, estratégia de eficiência de custos e parcerias com especialistas em saúde financeira das OSC. Explorar a possibilidade de mecanismos coletivos de financiamento para membros da Forus, em parceria com fundações filantrópicas, governos e redes.
- **Aprendizagem entre pares e fortalecimento de capacidades.** Facilitar espaços de aprendizagem entre pares e experiências de cocriação (por exemplo, *hackathons*), incluindo por meio de parcerias que tragam especialistas externos, para ajudar os membros a desenvolver estruturas robustas e a se adaptar a mudanças emergentes (por exemplo, digitais e tecnológicas, localização, mudança de poder, reduzindo a dependência de ONG internacionais, explorando o que os atores da sociedade civil precisam de fazer de maneira diferente para se apoiarem mutuamente, influenciarem de forma eficaz e construírem uma sociedade mais justa), e ajudando-os a capacitar seus próprios membros a fazer o mesmo.
- **Investimento na próxima geração de líderes da sociedade civil.** Focar na identificação, desenvolvimento e empoderamento de líderes emergentes dentro da rede e das plataformas membros, garantindo uma renovação e relevância a longo prazo. Manter e desenvolver o Programa de Desenvolvimento de Liderança (com atenção especial à promoção da igualdade de gênero na liderança).
- **Ampliação do trabalho de engajamento público.** Apoiar a aprendizagem entre pares e desenvolvimento de competências em construção de narrativas, advocacia e engajamento público, reconhecendo a queda de confiança do público nas OSC em muitos países e o impacto disso tanto no financiamento como no espaço cívico disponível para os membros.



Pilar 3. Influenciar

A Forus existe para garantir que a sociedade civil não apenas seja protegida, mas também ouvida e considerada – influenciando sistemas, moldando decisões e impulsionando transformações necessárias para um futuro justo, inclusivo e sustentável. Em um contexto de restrições crescentes ao espaço cívico, redução de financiamento público, fragmentação geopolítica e retrocessos democráticos, nossa advocacia combinará **proteção e proposição**: defender espaços conquistados e, ao mesmo tempo, avançar alternativas ousadas e orientadas para o futuro. Acreditamos que a mudança não virá apenas dos espaços tradicionais; que o poder está cada vez mais contestado, descentralizado e reconfigurado. É por isso que nosso trabalho de influência faz a ponte entre o local e o global, amplificando a advocacia liderada pelos membros, conectando evidências à tomada de decisão e apoiando campanhas coletivas em toda a rede.

A Forus luta por um sistema de desenvolvimento justo, inclusivo e enraizado nas realidades de quem está mais próximo do terreno. Reconhecendo que nossa mais-valia reside na capacidade de lidar com a política dos processos multilaterais globais, nosso trabalho de influência está ancorado em cinco prioridades e processos globais identificados pelos membros: o ambiente favorável à sociedade civil, os ODS e a cooperação para o desenvolvimento pós-2030, o multilateralismo reinventado, o financiamento justo e responsável e a transformação digital ética e inclusiva. A natureza da Forus faz com que nosso trabalho de influência procure garantir que as perspectivas e prioridades nacionais influenciem os níveis regional e global, e vice versa.

No entanto, existe uma verdade desconfortável: **os esforços de influência ainda não conseguiram reverter as tendências negativas atuais** – embora talvez tenham conseguido desacelerar as tendências e criar espaços que não sejam afetados por essas tendências. O mundo está avançando em direções que ameaçam o espaço cívico e a justiça, e as comunidades com as quais os membros da Forus trabalham são as que pagam o preço mais alto. Essa dura realidade evidencia uma tensão profunda no centro do nosso trabalho: a necessidade urgente de proteger o que está sob ameaça, enquanto construímos simultaneamente as bases do progresso significativo quando surgir a abertura política – reconhecendo que esta crise também oferece a oportunidade de transformar realidades injustas subjacentes. Assim, vamos refletir criticamente sobre nossas táticas de influência e formas de atuação, comprometendo-nos a evitar repetir abordagens que não foram suficientemente eficazes para gerar mudança. Nossas estratégias serão adaptativas, fundamentadas tanto no realismo quanto na ambição, e regularmente recalibradas para responder a panoramas políticos e sociais em transformação nos próximos cinco anos.

©Assembleia Geral da Forus e Melania Torres/Forus





Resultados Intermediários

Até 2030, teremos:

- Protegido e expandido o ambiente favorável à sociedade civil, utilizando dados, solidariedade e advocacia para influenciar governos e financiadores, responsabilizá-los por seus compromissos e estabelecer parcerias com eles.
- Cocriado uma agenda da sociedade civil para o futuro da cooperação e do financiamento para o desenvolvimento, fundamentado na justiça, equidade e apropriação democrática, garantindo a participação da sociedade civil no processo de definição dessa agenda futura.
- Fortalecido a participação e a influência da sociedade civil em espaços multilaterais e regionais de tomada de decisão – tanto os tradicionais (ONU, CAD-OCDE) quanto os emergentes (BRICS+, AU, CELAC, bancos multilaterais e bancos públicos de desenvolvimento, etc.).
- Aproveitado compromissos globais para promover a influência da sociedade civil em prol de transformações estruturais e desafiar sistemas econômicos injustos.
- Amplificado a transformação digital inclusiva e os direitos digitais, garantindo que as vozes da sociedade civil moldem a governança dos sistemas digitais e das tecnologias emergentes.
- Contribuído ativamente para os debates em curso sobre deslocação do poder e desenvolvimento liderado localmente, explorando como as organizações do Norte Global podem atuar de maneira diferente para colaborar melhor com as do Sul Global.
- Apoiado os membros a moldarem estrategicamente o debate público e as políticas em seus próprios contextos – por meio de evidências, narrativas e mensagens coletivas.

Atividades centrais

- **Moldar e influenciar os principais espaços e processos multilaterais** nos quais a Forus já está envolvida (por exemplo, HLPF, FICS, FfD4, Diálogo OSC-CAD, Pós-Agenda 2030, Global Gateway, IGF, etc.). Explorar seletivamente outros espaços de advocacia em termos de impacto e potencial influência (por exemplo, BRICS+, AU, diálogos com financiadores, etc.), apoiando o envolvimento em projetos-piloto liderados por membros. Navegar esses espaços para priorizar e garantir uma participação significativa da sociedade civil, especialmente do Sul Global. Coordenar com os membros para respeitar mandatos e liderança, evitando duplicações.
- **Realizar exercícios de mapeamento de poder** (com membros e aliados) para identificar pontos de pressão e fortalecer a capacidade da Forus de conduzir campanhas de advocacia direcionadas e multilíngues. Garantir que os resultados desses mapeamentos de poder informem estratégias de advocacia, posições políticas e iniciativas de impacto. Facilitar laboratórios de advocacia e intercâmbios entre pares, permitindo que os membros cocriem estratégias de influência baseadas em realidades locais e janelas de oportunidade globais. Analisar intencionalmente por que motivo os esforços anteriores de influência não foram tão bem-sucedidos quanto se esperava.
- **Aproveitar a liderança e as evidências dos membros**, amplificando apelos, dados e estudos de caso para informar a advocacia global, e apoiar a participação e visibilidade dos membros em espaços políticos estratégicos. Promover solidariedade e advocacia coordenada em toda a rede por meio de dados de alerta precoce, declarações conjuntas e mecanismos de resposta rápida para defender a participação da sociedade civil e apoiar a ação coletiva. Cocriar posições políticas ousadas e prospectivas, e documentos prospectivos sobre prioridades-chave para moldar debates e agendas globais.
- **Lançar um produto anual emblemático**, acompanhando tendências na cooperação global, no financiamento e na participação / contribuição das OSC, reforçando a credibilidade da Forus como defensor baseado em evidências.
- **Desenvolver a capacidade dos membros** de localizar mensagens de advocacia e envolver a opinião pública em torno das prioridades centrais de advocacia.
- **Promover abordagens interseccionais**, centralizando perspectivas feministas, lideradas por jovens e por comunidades em todo nosso trabalho de advocacia.
- **Ampliar e apoiar as mensagens-chave de coalizões**, aliados e parceiros, reconhecendo a liderança dos outros.



Prioridade transversal: Saúde da rede

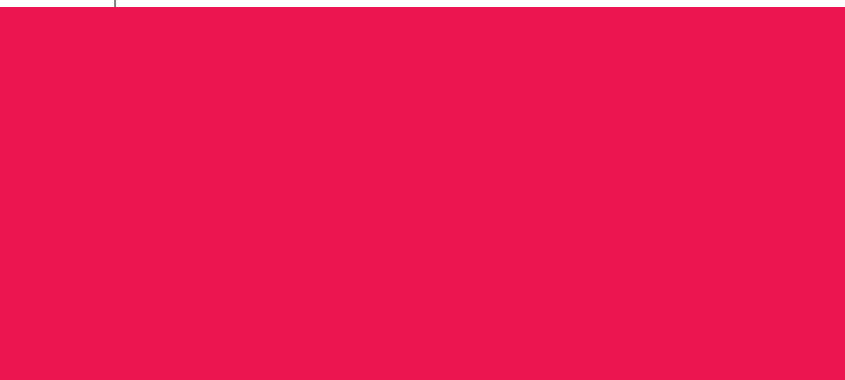
A saúde da rede refere-se ao funcionamento interno, às relações e aos processos dentro de uma rede, como a colaboração, confiança, comunicação e distribuição de recursos. Essas dinâmicas concentram-se na forma como os membros interagem, compartilham recursos e se alinham em torno de um propósito comum. É relevante que essas questões sejam mensuráveis e orientadas por dados. Essa prioridade parte de nosso pressuposto de que relações internas fortes e confiança são pré-requisitos para a influência externa coletiva. **Quanto mais saudável for a rede, maior o impacto possível no mundo exterior.**

Essa prioridade transversal inclui também questões organizacionais essenciais, como a segurança financeira e a governança. Focar explicitamente na saúde da rede dará mais visibilidade a esses temas e garantirá que permaneçam parte fundamental do nosso trabalho contínuo.

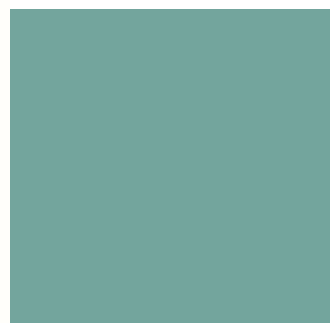
Resultados Intermediários

Até 2030, teremos:

- Cultivado uma rede resiliente, bem conectada e orientada por um propósito, fundamentada na confiança, solidariedade e sistemas internos eficazes.
- Aprendido continuamente com nossa experiência, atuado com base em feedback e evoluído nossas formas de trabalhar para permanecer relevantes e eficazes.
- Fortalecido o engajamento significativo e transformativo dos membros na Forus.
- Reforçado nossa governança inclusiva, transparente e responsável, que permita uma liderança compartilhada e uma tomada de decisão oportuna.
- Desenvolvido uma base de financiamento mais diversificada e resiliente, garantindo autonomia estratégica e capacidade de investimento de longo prazo em nossa visão e missão.
- Apoiado o desenvolvimento de competências e de uma cultura de tecer redes dentro da Forus, para que os membros levem essas competências para suas próprias redes.



©Melania Torress





Atividades centrais

- **Medir a saúde da rede.** Aproveitando conexões fortalecidas entre membros no pilar Conectar, a Forus utilizará a Análise de Redes Sociais para monitorar o progresso.
- **Incorporar práticas de construção de confiança na forma de trabalhar.** Integrar intencionalmente práticas que fortaleçam a confiança na rede, reconhecendo-a como base da colaboração e resiliência. Explorar dinâmicas e desequilíbrios de poder entre membros do Sul Global e do Norte Global.
- **Focar em aprendizagem e inovação.** Desenvolver processos internos para identificar e responder às prioridades compartilhadas de aprendizagem a cada ano; adaptar práticas e planos da rede conforme necessário. Sistematizar a troca de inovações organizacionais na rede.
- **Monitorar tendências de engajamento** e adaptar atividades e processos às expectativas e necessidades dos membros. Ir além da medição no nível de participação, focando-se na medição de aspectos significativos do engajamento dos membros – níveis de confiança, colaboração com outros membros, utilização de posições de influência, etc.
- **Garantir uma governança inclusiva e responsável.** Facilitar revisões regulares do modelo de governança da Forus, avaliar a inclusão, transparência, prestação de contas e eficácia, reconhecer a necessidade de um órgão de governança mais estratégico para apoiar demandas crescentes. Explorar sistemas de prestação de contas autorregulatórios entre pares. Explorar o papel evolutivo das Coalizões Regionais dentro da Forus.
- **Reforçar a sustentabilidade financeira por meio de diversificação e experimentação.** Diversificar nossa base de financiadores e explorar modelos alternativos de financiamento e recursos alternativos (licenças abertas, recursos compartilhados, etc) para garantir saúde e autonomia a longo prazo. Experimentar novos modelos de financiamento, compartilhando sucessos e fracassos com toda a rede.
- **Fortalecer mecanismos de solidariedade.** Desenvolver um mecanismo claro de solidariedade para permitir que os membros se apoiem mutuamente em momentos de crise política, financeira ou reputacional – seja com apoio direto, advocacia conjunta ou declarações públicas de solidariedade.
- **Apoiar defensores que tenham redes e comunidades de prática.** Facilitar a aprendizagem e aplicação conjunta dessas competências, compartilhando desafios e sucessos.

©Assembleia Geral da Forus

Muito obrigado à Forus por todo o seu trabalho árduo, paixão e profissionalismo. Vocês criaram uma plataforma vital para nós e outras ONGs nos conectarmos e colaborarmos.





EXEMPLOS CONCRETOS DE INTERLIGAÇÕES ENTRE PILARES

©PFNOSCM, Madagascar

Ambiente favorável à sociedade civil

Nosso trabalho sobre o ambiente favorável atravessa os três pilares



Influenciar



Pressionamos para alcançar compromissos políticos em favor do espaço cívico em diversos níveis – esse trabalho está firmemente situado no Pilar Influenciar.

Apoiar

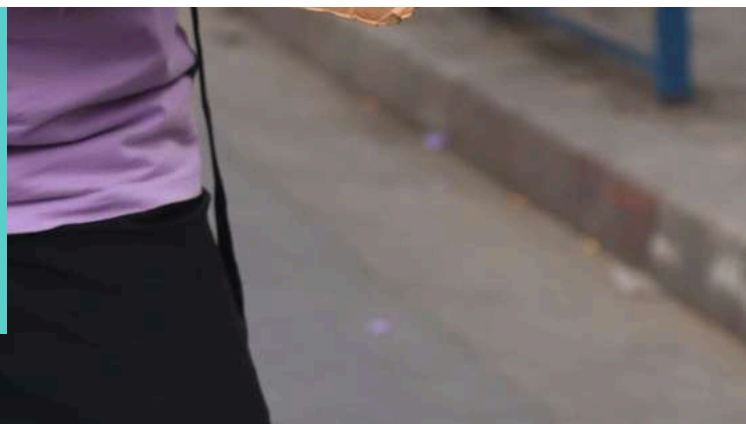


No entanto, garantir compromissos políticos em espaços globais depende inevitavelmente de governos nacionais se unirem para concordar com tais compromissos, e isso raramente acontece sem um forte envolvimento da sociedade civil a nível nacional. No Pilar Apoiar, a Forus pode organizar reuniões, webinars ou conferências para ajudar os membros a compreender, navegar e influenciar esses processos globais.

Conectar



E no Pilar Conectar, a Forus pode organizar intercâmbios em grupo para que os membros debatam, troquem experiências e aprendam uns com os outros, compartilhando informações e táticas de advocacia.





No entanto, nosso trabalho sobre o ambiente favorável também é muito concreto e reflete a natureza da Forus como rede global de plataformas nacionais de ONG e coalizões regionais, e não uma organização tradicional de advocacia. Um papel essencial que a Forus desempenha nesse campo é o de **intermediador**. A Forus desenvolveu uma clara mais-valia e conhecimento em navegar processos políticos multilaterais e intermediar a participação da sociedade civil, especialmente de membros do Sul Global, nesses processos. A Forus não pode – e não deve – fornecer o conhecimento temático para todos esses processos; esse conhecimento deve vir dos próprios membros. O conhecimento da Forus reside na sua capacidade de navegar processos políticos completos e de intermediar uma participação significativa da sociedade civil nestes processos.

Nosso trabalho sobre a resiliência da sociedade civil também atravessa diferentes pilares. Estamos comprometidos em apoiar os membros a navegar os tempos complexos em que vivemos – em termos políticos, econômicos e tecnológicos. Esse trabalho se insere no **Pilar Apoiar**, com o Secretariado ajudando ativamente os membros a compreender e a enfrentar essas mudanças – seja desenvolvendo ferramentas, trazendo especialistas para explicar a situação ou oferecendo formação aos membros. Mas também se insere no **Pilar Conectar**, reconhecendo a competência dos nossos membros e sua disposição de compartilhar esse conhecimento com outros membros. Apoiar-se mutuamente e aprender uns com os outros será uma parte essencial da resiliência da sociedade civil nos próximos anos.

©CADE





©Forus na FFD4

RECONHECER E RESPEITAR OS DIFERENTES PAPÉIS DENTRO DA FORUS

Há muitas componentes que formam a Forus: Plataformas Nacionais, Coalizões Regionais, o Secretariado, os órgãos de governança (Comitê Executivo, Conselho, Assembleia Geral) e os vários Grupos de Trabalho.

A Assembleia Geral (AG)

A Assembleia Geral (AG) é o órgão máximo de tomada de decisão, onde os membros se reúnem para definir conjuntamente a estratégia, analisar atividades passadas e planejar o futuro. Ela ocorre a cada dois anos, quando possível na forma de reuniões presenciais. A AG é composta por um representante de cada membro pleno (Plataformas Nacionais).

O Conselho

O Conselho é eleito a cada dois anos pela AG. É composto por **15 membros**, com uma distribuição regional de assentos. Seu papel é garantir a implementação das decisões e das orientações estratégicas e políticas aprovadas pela Assembleia Geral, assegurar a coordenação das atividades e o bom funcionamento da equipe executiva, além de apresentar relatórios sobre suas atividades e gestão.

Comitê Executivo

Algumas funções do Conselho são delegadas ao **Comitê Executivo**, composto por 5 membros. O Comitê é eleito a cada dois anos pelo Conselho.



©CNCD, 11.11.11., Belgium

Plataformas Nacionais

As Plataformas Nacionais têm três papéis principais dentro da Forus:

- **Agregação de recursos:** As plataformas nacionais agregam recursos técnicos e capacidade humana, incluindo o compartilhamento de informações, comunicações e fortalecimento de capacidades, permitindo que os membros troquem serviços e conhecimentos, e se beneficiem de economias de escala.
- **Construção de posições conjuntas:** As plataformas nacionais mobilizam o conhecimento de seus membros ou conhecimentos externos para construir e promover posições coletivas. As plataformas nacionais estão particularmente bem posicionadas para defender o espaço e a identidade de seus membros e promover um ambiente favorável para a sociedade civil.
- **Advocacia e relações com outros atores:** Em nome de seus membros, as plataformas nacionais atuam como principal intermediário junto das autoridades públicas nacionais, regionais ou internacionais. As plataformas nacionais também podem ter mandato e papel no diálogo e na interação com os meios de comunicação, academia, setor privado, sindicatos, movimentos sociais e formadores de opinião em geral.

Quando a Forus coordena uma iniciativa global de advocacia que possa envolver um reconhecimento dos “Estados líderes” (champion states) ou “Estados párias” (rogue states) (por exemplo), as plataformas nacionais assumem a liderança na relação com potenciais Estados líderes e informam as decisões sobre potenciais Estados líderes ou párias.

Coalizões Regionais

As sete **Coalizões Regionais** constituem um espaço para que as Plataformas Nacionais se reúnam e participem de iniciativas regionais. Elas abrangem a África Ocidental, África Austral, África Central, América Latina e Caribe, Ásia, Europa e Pacífico. Com missões centrais semelhantes às das plataformas nacionais, elas desempenham um papel crucial para catalisar colaborações transnacionais e fortalecer a voz do setor a nível regional. Atuam como pontes e amplificadores, coordenam táticas transfronteiriças, envolvem organismos regionais e reforçam campanhas dos membros. Tal com as Plataformas Nacionais, as Coalizões Regionais lideram e participam das atividades da Forus, inclusive por meio de grupos de trabalho específicos.



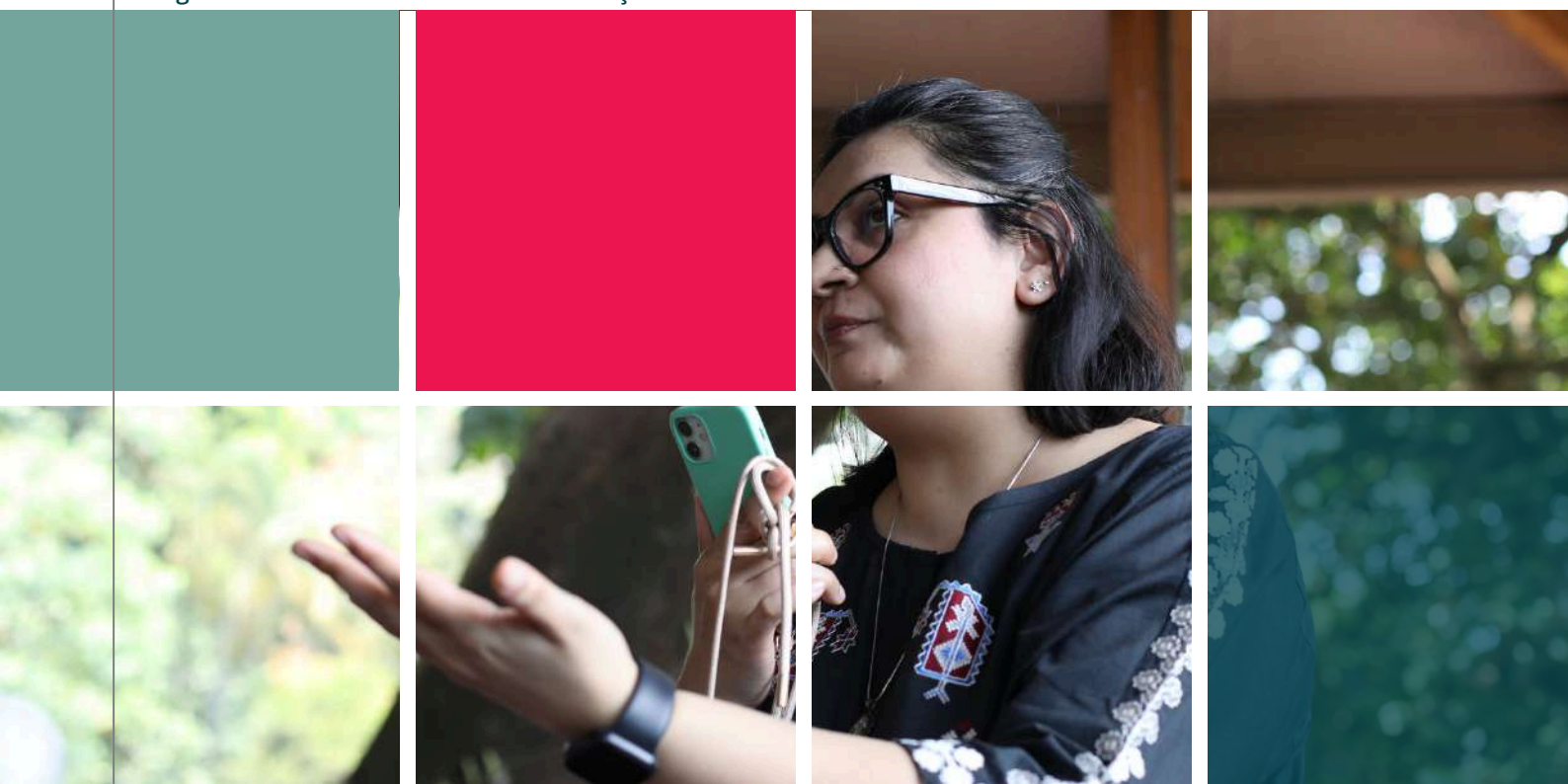
Grupos de Trabalho

Os Grupos de Trabalho são espaços onde os membros (e convidados, se for caso disso) compartilham experiências e estratégias sobre temas-chave. Em 2025, existem seis Grupos de Trabalho, principalmente focados em temas de influência: o ambiente favorável para a sociedade civil, poder local, financiamento para o desenvolvimento sustentável, governança digital e Agenda 2030. Existe também um Grupo de Trabalho dedicado à comunicação. Todas as reuniões dos Grupos de Trabalho contam com interpretação simultânea profissional em inglês, francês e espanhol, prestada pela Pool de Intérpretes e Tradutores da Forus, para “comunicar além-fronteiras” e garantir a participação ativa e inclusiva de todos os membros. Os Grupos de Trabalho têm duração limitada e evoluem conforme as necessidades e prioridades da Forus.

O Secretariado

O Secretariado é deliberadamente descentralizado, refletindo a natureza global da Forus. Seu papel é garantir o funcionamento diário da rede, facilitando e coordenando a implementação das direções e decisões tomadas nas Assembleias Gerais e nas reuniões do Conselho. Como a Forus é uma rede liderada pelos membros e se vê como parte do movimento mais amplo de localização, o papel do Secretariado é **apoiar** e **fortalecer** a liderança dos membros, **amplificar** as vozes dos membros, **reunir** e **conectar** membros, **garantir** a coerência e a consistência das mensagens, **monitorar** os desenvolvimentos de políticas globais, **facilitar** a participação dos membros em espaços globais e **apoiar** membros a identificar e aproveitar oportunidades de participação, **atuar diretamente a nível multilateral** e **mobilizar** as competências e a voz dos membros ao serviço da Estrela Guia da Forus. O Secretariado está sob responsabilidade da Diretora, que presta contas ao Comitê Executivo.

©Programa de Desenvolvimento de Liderança Forus





PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da estratégia exigirá uma atenção concentrada nas condições favoráveis que a tornam possível. A Forus dará prioridade a cinco áreas:



Apropriação

Construir apropriação e entendimento em toda a rede. A implementação bem-sucedida depende de os membros assumirem a estratégia. A Forus investirá assim na disseminação da estratégia por meio de artigos regulares na newsletter dos membros, sessões dedicadas na Assembleia Geral e discussões detalhadas dentro do Secretariado.



Plano Financeiro

Desenvolver um plano financeiro. A estratégia será integralmente orçada, distinguindo entre ações possíveis com recursos existentes e aquelas que exigirão investimentos adicionais. Com base nisso, a Forus elaborará propostas de financiamento para áreas prioritárias além dos compromissos atuais, garantindo a sustentabilidade financeira.



Estruturas & Capacidades

Ajustar estruturas e capacidades. A Forus refletirá sobre suas formas de trabalho para garantir alinhamento com as novas prioridades estratégicas. Isso incluirá analisar as funções e a eficácia dos Grupos de Trabalho, garantir que o Secretariado tenha as competências necessárias e ajustar mecanismos de governança quando necessário.

Prioridades de influência

Manter flexibilidade na área de influência. A estratégia reconhece a complexidade do contexto global atual e a necessidade de reservar tempo para reflexão coletiva sobre análise política antes de selecionar metas e táticas. As prioridades de influência serão revistas e ajustadas ao longo do tempo, reconhecendo o carácter fluido da cooperação global e a importância de permanecer responsivo às mudanças.

Monitorar

Monitorar o sucesso. A Forus avaliará o progresso por meio de indicadores vinculados aos resultados intermediários de cada pilar. Serão definidas linhas de base quando necessário, e o progresso será analisado regularmente para garantir a prestação de contas e permitir ajustes de rota. A abordagem de monitoramento permanecerá leve e flexível, projetada para capturar aprendizagem e resultados.

Essas etapas estabelecerão as bases para uma estratégia ambiciosa, prática, financiada, adaptável e de apropriação coletiva.

©Midia Ninja, Brasil





Marco Estratégico da Forus

Anexo 1.

Estratégia Forus 2026-2030





Informação completa sobre o processo

Anexo 2.

Janeiro

A Conscious Consultants Worldwide foi mandatada para apoiar o processo de desenvolvimento da estratégia.

Fev – Abril

66 membros responderam a um Inquérito aos Membros focado, representando 84% da rede.

Cinco Grupos de Discussão divididos por idioma/geografia e três Grupos de Discussão temáticos foram realizados para refletir sobre a estratégia futura. Também se realizaram discussões com participantes do Programa de Desenvolvimento de Liderança, a Equipe, o Comitê Executivo e o Conselho. 48 membros da Forus (63%) participaram nas discussões sobre a nova estratégia. Mais de 20 membros participaram em mais de um encontro.

Maio

As primeiras versões da Análise de Redes Sociais foram desenvolvidas.

Dois documentos de reflexão foram produzidos para estimular a discussão dentro do Conselho:

- Manter a Relevância em Tempos de Incerteza
- Saúde da Rede, Perspetivas da Rede

Junho

O Conselho discutiu as conclusões preliminares numa reunião de um dia e meio na Praia, Cabo Verde.

Julho

Foi produzido um terceiro documento de reflexão para estimular reflexões adicionais sobre as táticas de influência da Forus:

- Repensar a Tática de Influência Global da Forus

Foram realizadas duas sessões com um Grupo de Reflexão ad hoc sobre Influência, composto por 12 membros altamente engajados no trabalho de advocacia da Forus, para discutir esse documento e realizar um mapeamento de poder de uma das áreas-chave de atuação da Forus.

A primeira versão da estratégia foi elaborada.

Agosto

A primeira versão da estratégia foi analisada pelo Conselho da Forus, pelo Secretariado e por um grupo de “Amigos Críticos”.

Setembro

Uma segunda versão da estratégia foi discutida em uma série de cinco Grupos de Discussão por idioma / geografia, reunindo um total de 32 membros.

Outubro

Uma terceira versão da estratégia foi discutida pelo Conselho.

Novembro

A versão final da estratégia foi analisada e adotada formalmente pelo Conselho.



ANÁLISE SWOT COMPLETA

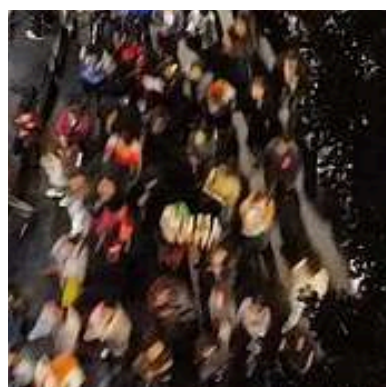
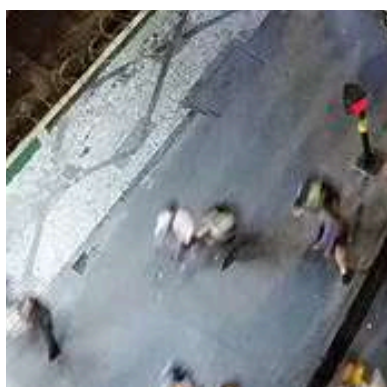
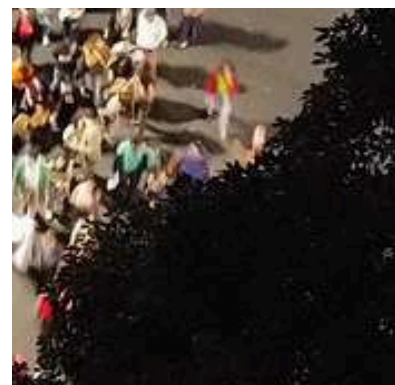
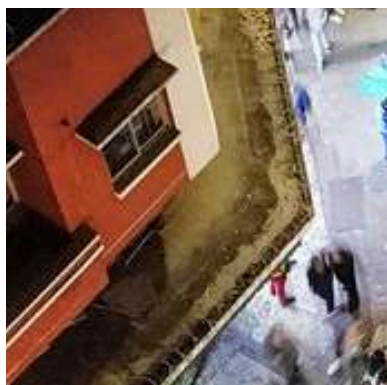
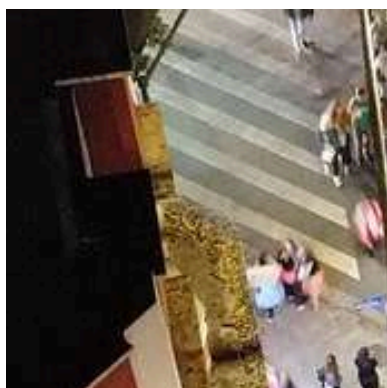
Anexo 3.

<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
Membros diversos, inclusivos e representativos globalmente, o que nos confere forte legitimidade	Sustentabilidade financeira de longo prazo e dependência excessiva de um pequeno número de financiadores
Elevado engajamento, apropriação e confiança entre os membros	Coordenação e engajamento regionais desiguais
Visão estratégica clara e pilares bem definidos	Lacunas em capacidades técnicas e de comunicação
Tomada de decisão baseada em evidências e cultura de aprendizagem	Muitos membros enfrentam limitações internas de capacidade e recursos, incluindo disponibilidade reduzida para assumir mais liderança em várias atividades e fluxos de trabalho
Valor visível para os membros – especialmente em fortalecimento de capacidades, articulação e catalisação de financiamento	A estrutura de membresia limita um engajamento mais amplo
Secretariado prestável, responsivo e bem gerido	Influência limitada junto dos decisores globais
Governança participativa e liderada pelos membros	Visibilidade externa limitada
Estabilidade financeira no curto prazo	
Elevados níveis de prestação de contas e transparência internas	



ANÁLISE SWOT COMPLETA

<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
Amplificar as vozes dos membros e aumentar a visibilidade externa	Redução contínua do espaço cívico e ascensão de regimes autoritários
Engajar-se mais ativamente com financiadores e diversificar parcerias de financiamento	Aumento da estigmatização e descrédito de atores da sociedade civil
Reforçar a advocacia coletiva e esforços coordenados de influência	Redução contínua de financiamento baseado em subvenções e pressão por empréstimos / financiamento misto
Aprofundar o engajamento com movimentos de juventude, feministas e de base	Instabilidade geopolítica e fragmentação de mecanismos de governança global
Aproveitar o impulso dos projetos (FICS, CADE, EU SEE) e outras iniciativas conjuntas	Autoritarismo digital e vigilância tecnologicamente aprimorada sobre atores da sociedade civil
Ajudar os membros a se adaptarem a transições políticas, financeiras e digitais	Membros perdendo financiamento, equipe e até podendo encerrar atividades devido a cortes no financiamento
Influenciar a redefinição da cooperação para o desenvolvimento e da arquitetura da ajuda	Competição crescente entre OSC e entre redes, com parceiros estratégicos podendo se tornar concorrentes em advocacia ou financiamento
Reforçar a saúde da rede interna e a solidariedade entre membros	



A Forus é uma rede liderada por membros composta por **73 plataformas nacionais de ONG e 7 coligações regionais de todos os continentes, representando mais de 24.000 ONG** ativas a nível local e internacional nas áreas do desenvolvimento, direitos humanos, justiça social, questões ambientais e muito mais.

Esta publicação foi produzida com a assistência da Agence Française de Développement (AFD), da Fondation de France, da Direção de Cooperação Internacional do Principado do Mónaco, da União Europeia e da Oxfam. O conteúdo desta publicação é da exclusiva responsabilidade da Forus.

Agradecimentos especiais a Wendy e Alain Dubreuil, Álvaro Martínez e Tiago Tavares pela tradução deste documento.

Gostaríamos também de agradecer à Conscious Consultants, Arturo Cortés Barbabosa, Sam Worthington e Sarah Strack pela coordenação da produção deste documento.

