

Diversificação de recursos

FORTALECENDO ORGANIZAÇÕES

Convidadas
Nathalia Oliveira e
Pamela Ribeiro

VOLUME 1



SUMÁRIO

02

Apresentação

07

Capítulo 1
**Sustentabilidade na
Prática**

10

Capítulo 2
**Desenvolvimento
institucional: a base
que sustenta tudo**

15

Capítulo 3
**Pra onde vai o
dinheiro?**

22

Capítulo 4
**Tipos de
financiamento: o que
está em jogo**

29

Capítulo 5
**Como captar recursos
sem perder o rumo**

37

Capítulo 6
**O caminho para
sustentabilidade
trilhado pela
Iniciativa Negra**

47

Capítulo 7
**Para seguir em
frente**



**Clique no nome dos capítulos para acessar o
conteúdo no e-book**

APRESENTAÇÃO

Olá!

Se você está lendo estas páginas, é porque está envolvida com os desafios e os sonhos de manter uma organização viva — e mais do que isso: coerente com seus valores, atenta às pessoas e comprometida com uma transformação social real.

Este e-book faz parte da série **Fortalecendo Organizações**.

Nosso objetivo é simples e profundo: oferecer conteúdos úteis, afetivos e aplicáveis, que ajudem a sustentar a coragem e a estratégia de quem lidera todos os dias — muitas vezes com poucos recursos, mas com muita potência. Para isso, seguimos três princípios fundamentais:

- **Fortalecimento organizacional** como forma de cuidar da estrutura e manter a coerência com o que a organização acredita;
- Definição de **conteúdos e formatos** a partir da escuta das participantes;
- **Abordagem prática**, flexível e adaptada à realidade de cada organização.

A cada edição, vamos reunir aprendizados de encontros formativos, trocas entre pares e falas de especialistas convidadas, transformando esse conhecimento coletivo em um material que você pode consultar no seu tempo, do seu jeito.

Este primeiro volume trata de um tema central para a sobrevivência e o fortalecimento das OSCs: a **sustentabilidade das organizações**, com foco especial na composição de fontes de recurso e no equilíbrio entre custos operacionais e captações baseadas em projetos.

O que as lideranças de organizações querem saber?

O conteúdo que você vai encontrar aqui nasceu do primeiro encontro da nossa série de rodas de conversa. Reunimos lideranças de organizações de diferentes regiões do país para uma conversa sobre os caminhos da sustentabilidade organizacional.

As rodas de conversa que realizamos não começam com respostas prontas. Elas começam com perguntas reais — daquelas que nascem do chão da organização, do corre da captação, da dúvida sobre como pagar a equipe no mês seguinte ou sobre como dizer “não” a um financiamento que não respeita sua missão.

Mais do que encontros formativos, esses espaços são encontros de trajetórias. A metodologia Incube em todos os projetos é uma construção coletiva que parte da escuta ati-

va, do reconhecimento das experiências de cada participante e de uma prática contínua de questionamentos.

Antes do encontro sobre sustentabilidade, escutamos os participantes , colhemos dúvidas, desafios e experiências reais. É a partir dessas perguntas que tudo se desenha. O que emergiu ali foi um conjunto potente de questões, como:

- Como diversificar as formas de captar recursos e não depender de uma única fonte?
- Como manter a autonomia da organização sem se moldar à agenda dos financiadores?
- Como conseguir emendas parlamentares para minha organização?
- Como incluir os custos operacionais nos projetos e negociar isso com financiadores?
- Como calcular o percentual de custos indiretos (a chamada “taxa de estrutura”)?
- O que é um fundo institucional e como criar um?
- Quando é a hora certa de usar a reserva financeira — e como tomar essa decisão?

Essas perguntas mostram que sustentabilidade é um tema que atravessa todos os aspectos da gestão — e que é, muitas vezes, solitário, tenso e cheio de decisões difíceis.

Mas também é um campo fértil para estratégias coletivas, trocas entre pares e construção de autonomia.

Para aprofundar essas conversas, contamos com a contribuição de duas **convidadas**:



Nathalia Oliveira – Coordenadora da Iniciativa Negra por uma Nova Política sobre Drogas, que compartilhou estratégias concretas de captação, planejamento, gestão de risco e fortalecimento político-institucional em territórios e agendas sensíveis.



Pamela Ribeiro – Gerente de Programas do Instituto ACP, com ampla experiência no apoio a organizações da sociedade civil e no desenvolvimento de políticas institucionais de gestão de recursos.

Mesmo que você não tenha participado dos encontros, este e-book é para você. Porque as perguntas trazidas naquele dia — sobre como acessar emendas, como lidar com financiamentos que não cobrem a estrutura, como negociar com financiadores, como manter a coerência institucional — são perguntas de muitos de nós.

Aqui, você vai encontrar respostas, sim. Mas mais do que isso: vai encontrar ferramentas, exemplos e convites à reflexão, sempre a partir do que faz sentido para a sua realidade. Esperamos que este material te acompanhe como uma boa conversa: daquelas que acolhem, provocam e que dão um empurrãozinho para seguir adiante.

CAPÍTULO 1

**SUSTENTABILIDADE
NA PRÁTICA**

Sustentabilidade, para uma organização da sociedade civil, é garantir estrutura, autonomia e preparo para seguir em frente com coerência e impacto no longo prazo. É a capacidade de manter sua missão em movimento, com clareza de propósito e condições estruturais para seguir atuando com consistência.

Para isso, um dos pontos mais importantes é **como os recursos são compostos, acessados e geridos**. Se uma organização depende de uma única fonte de recurso, ela fica mais exposta a cortes e exigências que não combinam com sua realidade. Por isso, a **diversificação de fontes** é um dos pilares da sustentabilidade: ela amplia a autonomia, fortalece a estratégia e permite que a organização siga sendo fiel a quem ela é.

Foi com esse olhar que **Pamela Ribeiro**, gerente de programas do Instituto ACP, trouxe sua contribuição ao nosso encontro: uma leitura generosa e prática sobre como sustentar a estrutura da organização com coerência e planejamento.

Sobre o Instituto ACP

O Instituto ACP atua diretamente com o **fortalecimento institucional** de organizações da sociedade civil. Isso significa apoiar o que nem sempre aparece nos relatórios: os bastidores que tornam o trabalho possível. Desde a equipe e os sistemas de gestão até o planejamento de médio e longo prazo. O diferencial do IACP está no modelo de apoio direcionado ao desenvolvimento institucional, que reconhece a capacidade das organizações de onde e como aplicar os recursos para o seu fortalecimento.



Durante o encontro, a Pamela compartilhou uma ferramenta criada pelo Instituto: o autodiagnóstico para o desenvolvimento institucional. Ele ajuda a mapear as dimensões centrais da gestão institucional, identificar pontos fortes e planejar o que precisa ser fortalecido – sempre com base na realidade da própria organização.

“

Não é sobre se a organização ‘dá conta’. É sobre reconhecer o que já existe, o que precisa de apoio e o que pode ser fortalecido com as ferramentas certas.

Pamela Ribeiro

”

A sustentabilidade, nesse sentido, é uma construção cotidiana. Não se resume a captar mais, mas a **usar melhor, decidir com consciência e sustentar com coerência** o que é essencial.

CAPÍTULO 2

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: A BASE QUE SUSTENTA TUDO

Toda organização tem uma missão: aquilo que quer transformar no mundo, seja promover direitos, acolher mulheres, defender territórios ou criar oportunidades para quem mais precisa.

Mas para que essa missão aconteça de verdade — com consistência, continuidade e impacto — é preciso que a casa esteja de pé. E bem cuidada. Durante o encontro, **Pamela Ribeiro**, trouxe uma provocação importante:

“

Mesmo que sua organização ainda esteja engatinhando, sem CNPJ e tudo mais, ela já tem processos internos que são cruciais para a sua missão. São as atividades que acontecem da porta pra dentro, mas que garantem que o que você faz da porta pra fora tenha um bom resultado.

”

É isso que a gente chama de **desenvolvimento institucional**.

Não tem glamour, nem visibilidade. Mas sem ele, o trabalho da ponta perde força. É como construir uma casa: pode ter a fachada mais bonita do mundo, mas se não houver uma base sólida, qualquer ventania abala.

Esses processos “da porta pra dentro” são os que sustentam tudo o que a organização faz.

Investir no desenvolvimento institucional não é um luxo. É uma estratégia de sustentabilidade. É o que permite cuidar das pessoas, dos processos e da trajetória da organização — para que ela não dependa só do esforço individual ou do improviso permanente.

Avaliação

Como saber se estamos no caminho certo? O que está funcionando e o que pode melhorar? Avaliar é se escutar — como equipe, como instituição, como rede.

Planejamento estratégico

Para onde vamos? Com que recursos? Com quem? E em quanto tempo? Planejar é criar um mapa que ajuda a tomar decisões melhores e a não se perder da missão no meio do caminho.

Gestão financeira

Quanto dinheiro entra, quanto sai, onde está o furo no balde? Ter clareza sobre a saúde financeira da organização é uma das maiores fontes de autonomia — e de tranquilidade.

Gestão jurídica

Ter contratos claros, prestar contas corretamente, regularizar documentos... tudo isso evita dores de cabeça que consomem tempo e energia.

“

Estes processos são fundamentais para a realização da missão da organização. Na prática, são as atividades meio, ou áreas de apoio: avaliação, planejamento estratégico, gestão financeira, gestão jurídica... o que existe da porta pra dentro, sem perder de vista o que acontece do lado de fora.

”

Pamela Ribeiro

Cada uma dessas áreas pode começar pequeno, do jeito que for possível agora. O importante é não ignorar o que está por trás da entrega.

Você não precisa fazer tudo sozinha – mas precisa garantir que a estrutura da sua casa seja forte o suficiente para abrigar seus sonhos e os de quem caminha com você.

Para que essa diversidade de fontes realmente fortaleça a organização, é preciso mais do que captar recursos — é preciso saber como os recursos são usados. Ter clareza sobre os diferentes tipos de custos e onde o dinheiro entra e sai ajuda a tomar decisões com mais segurança, negociar melhor com financiadores e garantir que a estrutura esteja preparada para sustentar o impacto. **É isso que vamos ver no próximo capítulo: pra onde vai o dinheiro e por que isso importa tanto.**

Gestão financeira: planilhas ou sistemas?

E quando a gestão financeira ainda depende de planilha?

Muitas lideranças relataram que usam ferramentas básicas (como Excel ou Google Sheets) para acompanhar receitas e despesas. E está tudo bem começar por aí — desde que haja organização e regularidade.

Pamela compartilhou que o próprio Instituto ACP está em processo de transição de planilhas para um sistema de gestão financeira. É um passo complexo, que exige tempo e capacitação.

Para quem está começando, uma boa planilha (como a oferecida pelo Instituto Incube) pode funcionar bem. O importante é **ter clareza nas categorias, registrar tudo com consistência e ter pelo menos um modelo básico de relatório consolidado.**

Dica: agendar revisões mensais das finanças é um bom hábito - mesmo com planilha simples.

CAPÍTULO 3

**PRA ONDE VAI
O DINHEIRO?**

Entender pra onde o dinheiro vai é um passo essencial para construir a sustentabilidade da sua organização. Não só para manter as contas em dia, mas principalmente para negociar com clareza, tomar decisões estratégicas e defender o que é necessário para seguir com coerência e cuidado.

Durante nosso encontro, **Pamela Ribeiro** trouxe uma explicação didática e poderosa sobre os diferentes tipos de custos que compõem a estrutura de uma organização. Dividindo em quatro categorias, ela nos ajudou a organizar aquilo que, muitas vezes, se mistura e pesa no dia a dia da gestão .

Custos de processos permanentes
(ex: reuniões e avaliações regulares)

Investimentos pontuais estratégicos
(ex: planejamento estratégico)

Custos operacionais recorrentes
(ex: equipe fixa, aluguel)

Reserva Financeira
(para lidar com crises ou oportunidades com agilidade)

Custos de processos permanentes

São aquelas despesas que acontecem de forma contínua, mesmo que não estejam diretamente ligadas a um projeto específico. Incluem, por exemplo:

- Reuniões de governança
- Acompanhamento de conselhos (fiscal, diretor)
- Avaliações institucionais
- Prestação de contas e relatórios gerais

Esses processos são a espinha dorsal da organização. Estão sempre ali, sustentando o todo, mesmo quando ninguém está olhando.

Investimentos pontuais e estratégicos

Nem tudo é rotina. Algumas despesas acontecem só de tempos em tempos, mas fazem toda a diferença. São investimentos que ajudam a organização a crescer com direção e consciência. Por exemplo:

- Construção ou revisão do planejamento estratégico
- Consultorias especializadas
- Reformulação de identidade visual ou site
- Aquisição de equipamentos

São decisões que exigem fôlego e visão de longo prazo — e que, por isso, muitas vezes são adiadas. Mas quando feitas com intenção, fortalecem muito a estrutura da organização.

Custos operacionais recorrentes

Aqui entram os gastos do dia a dia — aqueles que mantêm a operação funcionando, mesmo que estejam “invisíveis” para quem olha de fora:

- Folha de pagamento
- Aluguel
- Água, luz, telefone, internet
- Materiais de escritório
- Transporte

Esses custos nem sempre são bem compreendidos por financiadores. Por isso, é importante nomeá-los com clareza, apresentá-los com dados e explicar por que sem estrutura, não há impacto.

Reserva financeira

Sonho de muitas, realidade de poucas. A reserva financeira é aquele valor guardado para emergências ou oportunidades. Ter uma reserva não é sobra — é estratégia. Ela pode permitir, por exemplo:

- Cobrir um mês difícil sem paralisar a equipe
- Arcar com uma demanda urgente
- Iniciar uma ação antes da chegada de um novo recurso

Parte da sustentabilidade está justamente na capacidade de formar e gerenciar uma reserva institucional. Para isso, é preciso prever essa necessidade desde o desenho do orçamento.

Além dessas quatro categorias, também é importante diferenciar:

Custos diretos

São aqueles ligados diretamente a um projeto ou ação específica. Por exemplo: a contratação de uma facilitadora para uma oficina, ou a compra de materiais para uma atividade pontual. Esses são os mais fáceis de justificar para financiadores.

Custos indiretos

São custos compartilhados entre diferentes projetos ou que sustentam a operação geral. Um exemplo clássico: o aluguel do escritório. Mesmo que nenhum projeto específico banque esse custo, ele é essencial para que todos possam funcionar.

Orçamento do Projeto



Taxa de custos indiretos (ou *Overhead*)

É o percentual que você pode (e deve!) aplicar sobre cada projeto para **ajudar a cobrir os custos indiretos da organização**. Muitas organizações se sentem constrangidas de apresentar esse valor. Mas ele é justo — e essencial para manter a casa funcionando.

Negociar o overhead, incluir os custos operacionais nos projetos, montar uma reserva... tudo isso faz parte de cuidar da **saúde financeira da organização como um todo** — e não só da execução de um projeto.

A seguir, vamos olhar mais de perto para os **tipos de financiamento existentes**, e entender por que alguns fortalecem a organização — enquanto outros podem, na prática, deixá-la mais frágil.

CAPÍTULO 4

TIPOS DE FINANCIAMENTO: O QUE ESTÁ EM JOGO

Nem todo recurso vem do mesmo jeito — e nem todo dinheiro fortalece.

No mundo da filantropia e do investimento social, há diferentes formas de apoio, com exigências, formatos e expectativas muito distintas. Entender essas diferenças ajuda sua organização a **se posicionar com mais estratégia**, saber o que pode ou não aceitar, e se preparar para negociações mais justas.

Durante o encontro, a **Pamela Ribeiro** apresentou um mapa claro e direto de como os financiadores costumam operar. A partir disso, podemos organizar os principais modelos de financiamento em três grandes grupos:

CATEGORIAS DE DOAÇÃO DA FILANTROPIA



Apoio organizacional (ou apoio institucional)

“O melhor dos mundos!”

Esse é o tipo de apoio mais estratégico — e também o mais raro. Aqui, o financiador **apoia a organização como um todo**, sem exigir que os recursos sejam vinculados a um único projeto.

A organização tem liberdade para decidir como investir: equipe, planejamento, comunicação, reserva, estrutura. O foco é o fortalecimento institucional e a confiança na trajetória da organização.

“

Com o apoio institucional, a organização pode respirar e cuidar da base. Isso fortalece tudo: a entrega, o impacto e a segurança da equipe.

Pamela Ribeiro

”

Esse tipo de apoio:

- É ideal para construir sustentabilidade no longo prazo;
- Reforça a autonomia política da organização;
- Permite decisões mais alinhadas com o contexto real.

Apoio a projetos incluindo custos operacionais

“É possível trabalhar com isso – se houver clareza e negociação.”

Esse é o modelo mais comum. O financiamento é voltado a um projeto específico, mas **permite incluir parte dos custos operacionais** (como equipe administrativa, aluguel, comunicação institucional).

O segredo aqui é **saber calcular e defender seu overhead** — ou seja, o percentual que cobre os custos indiretos da organização. É ele que viabiliza o trabalho sem sobrecarga.

Nesse modelo:

- Você pode estruturar o orçamento incluindo percentual para despesas institucionais;
- É importante conversar abertamente com o financiador sobre a lógica do custo real do projeto;
- Quanto mais transparente e fundamentada for sua proposta, mais chances de negociação.

Apoio apenas às atividades dos projetos

“A armadilha da inanição.”

Esse é o modelo mais arriscado — e, infelizmente, bastante comum.

Aqui, o financiamento cobre apenas as atividades-fim do projeto (como oficinas, produção de materiais, eventos), sem considerar **quem vai executar, onde, com quais ferramentas ou por quanto tempo**. Nesse cenário, a organização:

- Fica sobrecarregada, usando estrutura própria para entregar algo que não foi financiado integralmente;
- Compromete a equipe e a qualidade do trabalho;
- Entra em um ciclo de dependência e desgaste.

“

Quando a gente aceita recursos que não cobrem a estrutura, estamos, sem querer, financiando nosso próprio adoecimento.

Pamela Ribeiro

”

O que está em jogo?

Ao buscar ou aceitar um financiamento, vale se perguntar:

- Esse recurso fortalece ou fragiliza a minha organização?
- Ele respeita nossa missão, tempo e estrutura?
- Estamos sendo valorizadas como organização — ou só como executoras de tarefas?

Financiamento é também uma relação política. Por isso, conhecer os modelos existentes é o primeiro passo para construir parcerias mais justas, coerentes e sustentáveis.

No próximo capítulo, vamos entrar no campo da captação estratégica: como apresentar seus custos, como calcular seu overhead e como criar caminhos possíveis para financiar o seu desenvolvimento institucional.

Captação por emendas e leis de incentivo

Como acessar emendas parlamentares ou leis de incentivo?

Esses dois caminhos são muito diferentes — e exigem estratégias específicas.

- **Emendas parlamentares:** dependem principalmente de articulação política. Algumas são distribuídas por editais públicos; outras por indicação direta de parlamentares. Isso exige aproximação com mandatos e compreensão dos trâmites da Câmara ou Assembleia. Se a pauta da sua organização for considerada “polêmica”, o diálogo pode ser mais difícil — mas não impossível.

- **Leis de incentivo (como Rouanet ou PROAC):** exigem projetos muito bem estruturados e a articulação com empresas que possam destinar parte de seus impostos.

Aqui, o desafio está em **convencer o setor privado de que sua causa vale o investimento.**

“

Além de um bom projeto, você precisa de uma narrativa clara, uma rede de apoio e uma estratégia de articulação.

Nathalia Oliveira

”

A **Simone Oliveira** complementou com outras sugestões importantes:

- Buscar **fomentos estaduais e municipais**, como o PROMAC (SP), a Lei do ISS (municipal), a Lei Estadual de Incentivo à Cultura (ICMS – RJ) ou editais regionais de cultura e direitos humanos.
- Mapear **fontes não convencionais**, como o Sistema S (SESC, SENAI, SENAC), universidades públicas ou parcerias locais (bares, coletivos, comércios).

O segredo está em **diversificar as fontes** e entender qual caminho faz mais sentido para sua realidade.

CAPÍTULO 5

COMO CAPTAR RECURSOS SEM PERDER O RUMO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas lideranças de organizações é garantir recursos que sustentem a estrutura — e não apenas as atividades. Às vezes os projetos são lindos no papel, mas por trás tem gente acumulando funções, trabalhando sem contrato e apagando incêndio todo dia pra dar conta.

Sustentabilidade de verdade exige estrutura. E estrutura custa. No entanto, muitos financiadores ainda resistem a apoiar os chamados custos operacionais. Preferem bancar oficinas, eventos e materiais – como se esses resultados brotassem do nada.

Mas **sem equipe, sem gestão, sem planejamento, nada se sustenta**. Foi por isso que, no nosso encontro, **Pamela Ribeiro** compartilhou caminhos práticos para **mobilizar recursos que ajudem a fortalecer a organização como um todo**.

Calculando sua taxa de custos indiretos (overhead): quanto custa a sua operação?

Antes de sair pedindo, é preciso saber o que pedir. E o primeiro passo é saber: **quanto custa manter sua organização funcionando?**

“

Sua organização precisa saber, na ponta do lápis, quanto custa a sua operação e quanto ela precisa para o desenvolvimento institucional. Se um doador chega e se propõe a cobrir todos os seus custos, você precisa ter esses números claros e transparentes para apresentar a ele.

Pamela Ribeiro

”

Passo a passo para calcular sua taxa de custos indiretos (*overhead*)

1. Liste seus **custos indiretos (CI)**

São as despesas que não estão ligadas a um projeto específico, mas que sustentam tudo: aluguel, contas de consumo, equipe administrativa, contador, comunicação institucional, ferramentas de gestão...

2. Liste seus **custos diretos (CD)**

Aqui entram os gastos que você consegue vincular diretamente a projetos ou atividades específicas: consultorias, cachês de facilitadoras, transporte, materiais, alimentação de eventos, por exemplo.

3. Calcule aplicando a fórmula:

Taxa de Custos Indiretos = $(CI / CD) \times 100$

Exemplo: Imagine que sua organização teve, no último ano, **R\$ 300.000,00 em custos indiretos** — como aluguel, contas fixas, equipe administrativa e ferramentas de gestão. No mesmo período, você executou projetos que somaram **R\$ 1.000.000,00 em custos diretos**, como consultorias, materiais e transportes.

Nesse caso, a taxa de custos indiretos (overhead) da sua organização é de **30%**. Isso significa que, a cada novo projeto que você apresentar, o ideal é incluir 30% do valor total para cobrir os custos indiretos da organização. Assim, cada projeto “paga sua parte” na sustentação da casa — e você não precisa tirar do próprio caixa (ou da saúde da equipe) para manter tudo funcionando.

Defenda seu overhead!

É comum que alguns financiadores resistam a percentuais mais altos de custos indiretos. Mas não existe uma regra fixa: o ideal é aquilo que faz sentido para a realidade da sua organização naquele momento.

Cada estrutura tem seu próprio custo, e é você quem precisa conhecer e defender esse número com clareza.

Uma organização com sede em grandes centros pode ter custos diferentes de uma que atua em territórios rurais. Uma ONG de cultura tem desafios diferentes de uma da saúde.

Só você sabe quanto custa sua operação. E é sua responsabilidade defender isso com dados.

Dica de ouro: use referências externas

- A pesquisa da **Bridgespan** mostra taxas que variam entre 12% e 60%.
- O **Censo GIFE** aponta uma média de 19% de custos administrativos no investimento social privado brasileiro.

Apresente esses dados ao financiador. Mostre que você não está “inventando”, está se baseando em referências do campo.

Custos indiretos: os “bons” e os “ruins” (na visão do financiador)

Os financiadores muitas vezes julgam os custos indiretos — mas de formas diferentes.

- **Custos “ruins” (aos olhos do financiador):** aluguel, contas fixas, material de limpeza, impressão... Itens vistos como burocráticos ou “evitáveis”.
- **Custos “bons”:** formações da equipe, avaliação externa, desenvolvimento de sistemas e ferramentas. Itens percebidos como investimentos.

Você pode (e deve!) usar essa percepção a seu favor: **reformule a apresentação dos seus custos, mostrando o impacto e o valor de cada um**. Fale de “investimentos em gestão” e “fortalecimento institucional” — e não apenas de “despesas administrativas”.

Autodiagnóstico: o primeiro passo para o fortalecimento



Para saber onde investir, é preciso saber **onde sua organização está e onde quer chegar**. Pamela recomendou o uso de ferramentas de **autodiagnóstico**, como a da Plataforma Conjunta desenvolvida pelo Instituto ACP em parceria com a Plataforma Conjunta e Move Social. Ela propõe uma reflexão sobre 10 dimensões do desenvolvimento institucional e ajuda a identificar prioridades.

A partir desse diagnóstico, você pode construir um **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, que funciona como uma bússola para a captação de recursos:

- **Desafios:** o que precisa melhorar?
- **Visão:** onde queremos chegar?
- **Plano de ação:** o que será feito, por quem, quando e com que custo?

Esse plano vira sua **carta de apresentação para o financiador**. Em vez de apenas pedir, você mostra com clareza por que precisa investir na estrutura da organização — e como isso está diretamente conectado ao impacto que deseja gerar.

Fundos de reserva e investimentos

Como criar uma política de uso para o fundo de reserva da sua organização?

Essa foi uma das perguntas que mais apareceram nas conversas com as lideranças. A ideia de ter uma reserva financeira parece distante para muitas organizações, mas ela é uma das chaves da sustentabilidade no longo prazo.

Pamela Ribeiro, explicou que existem dois tipos principais de fundo:

- **Fundo de reserva:** funciona como uma poupança institucional. Pode ser usado para emergências, meses de queda na captação ou para aproveitar uma oportunidade que aparece de repente.
- **Fundo patrimonial (ou endowment):** mais comum em organizações dos EUA, esse tipo de fundo gera rendimentos contínuos para a organização. No Brasil, sua regulamentação é recente (Lei 13.800/2019), e ainda está em fase de adaptação por aqui.

No Instituto ACP, por exemplo, há um fundo de reserva que garante que a organização honre com seus compromissos de doação, mesmo se novos recursos não entrarem. Há uma discussão em curso sobre onde investir, idealmente em fundos de impacto, alinhados aos valores da organização.

Dica: a SITAWI é uma referência em finanças sociais e gestão de fundos responsáveis.

O desafio maior? Convencer financiadores a apoiar o fundo de reserva. Ainda há resistência em doar dinheiro que “não será usado imediatamente”. Por isso, é importante apresentar um plano claro, explicar a função estratégica da reserva e mostrar que ela não significa dinheiro parado, mas estabilidade institucional.

CAPÍTULO 6

O CAMINHO PARA SUSTENTABILIDADE TRILHADO PELA INCIATIVA NEGRA

Toda organização enfrenta desafios. Mas algumas precisam lidar com temas que ainda geram desconforto, medo ou rejeição em parte da sociedade — e, por consequência, também entre financiadores. A Iniciativa Negra por uma Nova Política sobre Drogas é um desses casos. E é justamente por isso que sua trajetória inspira, ensina e fortalece tantas outras organizações.

Sobre a Iniciativa Negra

A Iniciativa Negra por uma Nova Política sobre Drogas é uma organização da sociedade civil que atua desde 2015 pela justiça racial e econômica, propondo reformas na política de drogas com base na perspectiva racial.

Consolidada como a primeira ONG negra do país dedicada a esse tema, defende que a “guerra às drogas” sustenta a opressão sobre a população negra no Brasil.

Seu trabalho combina advocacy em direitos humanos com foco em segurança pública, sistema de justiça e saúde mental, fortalecendo a democracia e os direitos de grupos historicamente discriminados.

Durante nosso encontro, **Nathalia Oliveira**, uma das diretoras da Iniciativa Negra, compartilhou a história da organização: seus dilemas, estratégias e aprendizados. Mais do que uma trajetória de resistência, o que vimos foi um **exemplo de como transformar contexto em estratégia — sem abrir mão da coerência política e do cuidado com a equipe.**

O Posicionamento como Estratégia

A Iniciativa surgiu há 10 anos como projeto e se tornou uma organização da sociedade civil (OSC) formal apenas em 2018. Desde o início, sua proposta era clara: disputar a política de drogas com uma lente antirracista. Mas isso significava enfrentar resistência — não apenas da sociedade, mas também do campo da filantropia.

Falar em guerra às drogas é falar em segurança pública, favelas, encarceramento, racismo estrutural — assuntos que provocam desconforto. Como disse Nathalia: “É como vestir a camiseta da pauta e sair por aí com ela estampada numa kombi.”

A organização escolheu fazer isso com estratégia. Mesmo com um tema considerado espinhoso, conseguiu captar recursos, construir legitimidade e se consolidar como referência.

Da captação por projetos ao apoio institucional

Nos primeiros anos, a Iniciativa Negra contou com financiamentos voltados a projetos pontuais. Mas logo percebeu que precisava de uma estrutura interna sólida para sustentar o crescimento.

Foi quando conquistou um apoio semente. Esse recurso permitiu parar por alguns meses, revisar sua teoria da mudança e planejar o futuro com clareza.

“

Nem todo investimento é em fazer. Às vezes, é em ser.

Nathalia Oliveira

”

Produção de dados e comunicação estratégica

Se a pauta não era popular, a organização decidiu torná-la inquestionável. Produziu mais de 14 estudos autorais — além de diversas coautorias — com o objetivo de sustentar suas propostas com dados. O conhecimento virou ferramenta de advocacy e diálogo com o Estado.

Ao mesmo tempo, investiu em comunicação estratégica.

Em vez de buscar viralização, escolheu falar com públicos certos, de forma embasada, responsável e alinhada ao seu propósito.

Análise de riscos e leitura de contexto

Durante momentos políticos críticos, a Iniciativa Negra optou por uma atuação de “baixa intensidade”. Essa decisão não foi por medo, mas por estratégia. A organização sabia que se virasse alvo de ataques, gastaria energia e recursos preciosos tentando se defender, em vez de avançar em sua missão.

“

Se a gente virasse alvo de hater, ia gastar toda a nossa energia se defendendo, sem saber até onde isso poderia ir. Não daria nem pra colocar nosso primeiro planejamento estratégico em prática, muito menos captar recursos.h

”

Foi nesse cenário que a equipe aprofundou sua análise de riscos, usando ferramentas como a análise SWOT (ou FOFA) para mapear ameaças externas como o avanço do conservadorismo, o aumento da violência política e os riscos às defensoras de direitos humanos. Com base nesse mapeamento, a Iniciativa reduziu sua exposição pública e focou em atividades internas, como a produção de conhecimento e o fortalecimento institucional.

“

Produzimos, acumulamos dados e esperamos o momento certo de colocar tudo na mesa de diálogo. Assim, quando veio um cenário mais favorável, já tínhamos soluções preparadas.

”

Esse é um grande aprendizado para qualquer organização: prever é viver. Ter clareza sobre seus riscos, alinhar suas ações à conjuntura e proteger sua equipe pode ser o que garante a sobrevivência — e o fortalecimento — no longo prazo.

A voz certa na hora certa

Para lidar com temas delicados, a Iniciativa investiu na preparação de suas porta-vozes. Com media training, criou critérios sobre quem fala em nome da organização e como. Essa estratégia ajuda a evitar exposições desnecessárias e garante que a mensagem seja passada com segurança e coerência.

“

Se você tem quadros mais preparados, são eles que precisam ser a voz pública da sua organização. A organização é uma marca. Quem fala em nome dela precisa estar preparada. Isso protege o projeto e a equipe.

Nathalia Oliveira

”

Crescimento consciente

Nathalia foi direta: “Crescer de qualquer jeito pode colocar a organização em risco.” Por isso, a Iniciativa Negra não se inscreve em todo edital, nem aceita toda proposta. Avalia o que faz sentido, o que cabe na estrutura e o que mantém sua coerência política.

Teoria da mudança como tese política

A teoria da mudança da organização é tratada como uma bússola viva. É revisada a cada dois ou três anos, sempre à luz do cenário político e da conjuntura. Mais do que um instrumento técnico, é um documento estratégico que ajuda a manter o rumo, tanto internamente quanto nas negociações com financiadores.

Recursos Públicos: Uma Disputa Necessária

Recentemente, a Iniciativa Negra começou a acessar recursos públicos — especialmente por meio de emendas parlamentares. Para a equipe, essa disputa é necessária: se as organizações comprometidas com os direitos humanos não acessarem esses recursos, eles irão para agendas opostas. Mas o cuidado permanece: a organização escolhe com quais mandatos dialoga, para manter sua autonomia e não abrir mão de sua coerência.

“

“O recurso público de uma emenda parlamentar é um custo público, que a gente tem cada vez mais no Brasil, é o orçamento público na mão do legislativo, e se a gente não for fazer a disputa de como este recurso público deve ser aplicado, não vai deixar de ir para outras mãos que não tem a mesma ética, responsabilidade e visão de mundo que a gente quer ter.”

”

Nathalia Oliveira

No entanto, a Nathalia também alerta que não é fácil. É preciso ter um limite e um escopo de mandatos com os quais trabalhar, porque nem todo mundo vai entender e respeitar a autonomia política da organização. E autonomia é algo que a Iniciativa Negra não abre mão.

Uma trajetória que vira referência

A trajetória da Iniciativa Negra revela que sustentabilidade institucional se constrói também com pausas, escolhas e alinhamento entre intenção e ação.

Ao longo do tempo, a organização tomou decisões difíceis e estratégicas — como recusar editais que não dialogavam com sua estrutura, priorizar o planejamento em vez da

execução acelerada e investir na formação das pessoas que a representam. A opção por um apoio semente, por exemplo, foi essencial para reorganizar processos, revisar sua teoria da mudança e desenhar um plano de fortalecimento institucional com os pés no chão.

Essa capacidade de olhar pra dentro com honestidade e se preparar, mesmo sem saber quando vieriam as próximas oportunidades, mostra uma forma madura e consciente de crescer: com autonomia, clareza e compromisso com o próprio ritmo.

Em vez de se moldar à lógica da urgência e da exposição constante, a Iniciativa Negra construiu sua legitimidade com consistência — por meio da produção de dados, da coerência política e da escuta ativa do seu ecossistema. Ao compartilhar sua história, a organização nos lembra que cada decisão, cada freio, cada replanejamento pode ser parte de uma estratégia maior de cuidado com a missão e com as pessoas. E isso também é sustentabilidade.

Prevenção de riscos com lideranças

Como evitar que decisões unilaterais de dirigentes comprometam a organização?

Essa foi uma dúvida recorrente entre as lideranças. A Nathalia Oliveira, da Iniciativa Negra, trouxe uma orientação valiosa: documentação é proteção.

Ter políticas claras sobre quem pode assinar, representar a organização ou assumir compromissos evita desgastes futuros.

Isso pode incluir:

- Um código de ética e conduta;
- Um manual de governança institucional;
- E apoio de assessoria jurídica, mesmo que básica, para revisar contratos e compromissos mais sensíveis.

“

A pior surpresa é descobrir que alguém comprometeu a organização em nome dela – e ninguém sabia.

Nathalia Oliveira

”

CAPÍTULO 7

**PARA SEGUIR
EM FRENTE**

Chegamos ao fim deste primeiro e-book da série **Fortalecendo Organizações** com algo muito claro: **buscar sustentabilidade é parte da nossa luta por autonomia, impacto e continuidade. E essa busca se faz com estratégia, com coragem — e com outras mulheres ao lado.**

Ao longo destas páginas, percorremos juntas os caminhos para entender como garantir a estrutura da organização sem abrir mão da sua essência. Falamos sobre o que está por trás da palavra "sustentabilidade": desde a **diversificação de fontes de recursos**, passando pelo **entendimento profundo dos custos**, até a **negociação com financiadores**, a **criação de fundos de reserva** e a **defesa da autonomia frente às agendas externas**.

As perguntas levantadas sobre emendas parlamentares, fundos institucionais, ferramentas de gestão, relacionamentos com financiadores — guiaram nossa escuta e a elaboração desse material. A partir delas, organizamos reflexões, exemplos e estratégias que falam direto com o que acontece no dia a dia das organizações da sociedade civil lideradas por mulheres.

Este não é um guia pronto, mas uma companheira de consulta. Um ponto de apoio para quando surgirem dúvidas, negociações difíceis ou momentos de reorganização interna.

Que este material esteja sempre à mão quando você precisar se lembrar de que sua organização merece existir com estrutura, coerência e tempo para crescer.

Seguimos juntas nessa jornada.

**Metodologia e
coordenação geral**

Marília Guarita
Simone Oliveira

Convidadas

Nathalia Oliveira
Pamela Ribeiro

**Textos, edição e
produção gráfica**

Lívia Buendia
Niva Silva

Realização

Instituto Incube

