

CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DE GUAIANASES

EMILLY HADASSA DA SILVA  
GABRIEL DANTAS BREVIO  
HIGOR SILVA DE CASTRO  
LEONADO GONÇALVES DOS SANTOS  
LETICIA DA SILVA PEREIRA  
LUIS GUSTAVO MARTINS AMORIM  
PAULO CEZAR DE SOUSA  
WLADIMIR MISME CALLE

A ADMINISTRAÇÃO COMO FERRAMENTA FINANCEIRA NO  
CONTROLE FINANCEIRO DO TERCEIRO SETOR

SÃO PAULO  
2025

EMILLY HASSADA DA SILVA  
GABRIEL DANTAS BREVIO  
HIGOR SILVA DE CASTRO  
LEONADOR GONÇALVES DOS SANTOS  
LETICIA DA SILVA PEREIRA  
LUIS GUSTAVO MARTINS AMORIM  
PAULO CEZAR DE SOUSA  
WLADIMIR MISME CALLE

AAMINISTRAÇÃO COMO FERRAMENTA NO CONTROLE  
FINANCEIRO DO TERCEIRO SETOR

Trabalho de conclusão de curso para  
obtenção do certificado de curso técnico em  
administração apresentação à Etec de  
Guaianazes

Orientador(a): Rosimeire da Silva e  
Raimundo Rodrigues

SÃO PAULO

2025

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

*"A gestão eficiente não é um fim em si mesma, mas um meio para transformar boas intenções em impactos reais. No terceiro setor, onde os recursos são escassos e as causas são nobres, a administração financeira torna-se a alavanca que sustenta a missão social."*

(Peter Drucker)

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar e destacar como a administração pode ser uma ferramenta estratégica no controle financeiro das organizações do terceiro setor. Considerando o importante papel que essas entidades realizam no bem-social da comunidade, o estudo busca compreender como práticas administrativas podem contribuir para sua eficiência. A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso, realizado na organização Clube de Mães do Parque Santa Rita, utilizando entrevistas e arquivos como instrumentos de coleta de dados. Com base nos resultados do estudo de caso, foi possível constatar que a adoção de boas práticas de gestão financeira, como o planejamento orçamentário, o controle de gastos e a prestação de contas transparente, contribui diretamente para a sustentabilidade institucional. Além disso, observou-se que a escassez de recursos e a dependência de um único convênio são entraves relevantes à estabilidade financeira. O trabalho propõe alternativas de diversificação da captação de recursos e reforça a importância da profissionalização da gestão. Conclui-se que a administração, quando bem aplicada, é uma ferramenta essencial para o fortalecimento e a duração das organizações do terceiro setor.

## **ABSTRACT**

This paper aims to analyze and highlight how management can be a strategic tool in the financial control of third sector organizations. Considering the important role that these entities play in the social welfare of the community, the study seeks to understand how administrative practices can contribute to their efficiency. The research was conducted through a case study, carried out at the organization Clube de Mães do Parque Santa Rita, using interviews and archives as data collection instruments. Based on the results of the case study, it was possible to confirm that the adoption of good financial management practices, such as budget planning, expense control and transparent accountability, directly contributes to institutional sustainability. In addition, it was observed that the scarcity of resources and dependence on a single agreement are relevant obstacles to financial stability. The paper proposes alternatives for diversifying fundraising and reinforces the importance of professionalizing

management. It is concluded that management, when well applied, is an essential tool for strengthening and lasting third sector organizations.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO .....	7
1.0 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 TEMA.....	8
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	9
1.3 PROBLEMÁTICA.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 HIPÓTESE .....	10
1.6 METODOLOGIA .....	10
2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
2.1 PRIMEIRO, SEGUNDO E TERCEIRO SETOR.....	12
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR .....	13
2.3 IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM ONGs SEM FINS LUCRATIVOS .....	14
2.4 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO NO TERCEIRO SETOR .....	15
2.5 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR .....	15
2.6 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADOS AO TERCEIRO SETOR.....	16
2.7 FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	16
3.0 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE CONTROLE FINANCEIRO .....	17
3.1 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	18
4.0 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE FINANCEIRO .....	18
4.1 ESCASSEZ E CAPTAÇÃO DE RECURSOS .....	19
4.2 DESAFIOS NA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA .....	19
5.0 ESTUDO DE CASO .....	20
5.1 PERGUNTAS .....	21
5.2 SOLUÇÃO .....	23
6.0 CONCLUSÃO .....	24
7.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	25

## **1.0 INTRODUÇÃO**

O terceiro setor é um campo vasto que inclui organizações distintas do governo e do mercado, primeiro e segundo setor, respectivamente caracteriza-se por entidades não lucrativas, que visam ao bem-estar coletivo.

As organizações desempenham em várias funções que são essenciais, desenvolvendo projetos sociais voltados á educação, meio ambiente, direitos humanos, saúde e assistência social. Suas atuações são em setores onde o público e os privados são insuficientes nos atendimentos, oferecendo suporte, inovação, inclusão, direitos sociais e formando agentes de transformação social. A atuação das OSC é fundamental para o desenvolvimento sustentável e a justiça social. Assim o terceiro setor instituiu como local vital com iniciativas voltadas ao desenvolvimento social e equitativo.

A importância das OSC é apoiar a população mais vulneráveis e tem o objetivo de extinguir a desigualdade da estrutura social, incentivando o apoio de voluntariados, cultivando a solidariedade e fortalecer os vínculos comunitários.

Quanto gestão financeira no terceiro setor enfrenta vários desafios, como parcerias, dependência de doações e a falta de recursos. Diante disso, esse trabalho tem como objetivo analisar a importância da administração financeira para a sustentabilidade das ONGs. A escolha desse tema justifica-se pela crescente relevância das ONGs na sociedade e pela necessidade de fortalecer sua capacidade de atuação por meio de uma administração mais estruturada. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir com gestores do terceiro setor, fornecendo ajuda para aprimoramento.

### **1.1 TEMA**

A administração como ferramenta no controle financeiro do terceiro setor

### **1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Investigar os principais desafios financeiros enfrentados pelas organizações do terceiro setor.



Avaliar como práticas administrativas específicas contribuem para o controle financeiro eficaz nessas instituições.

Estudar a aplicação de técnicas de gestão financeira, como orçamento, planejamento e monitoramento, no contexto de ONGs e entidades sem fins lucrativos.

Analisar o impacto de uma boa gestão financeira na sustentabilidade organizacional e no alcance de metas institucionais.

Realizar um estudo de caso em uma ONG local, visando identificar suas dificuldades financeiras e administrativas.

Propor sugestões de melhoria nas práticas de gestão financeira com base nos dados obtidos e na literatura estudada.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar de forma crítica e aprofundada como a administração pode ser uma ferramenta estratégica essencial no controle financeiro das organizações do terceiro setor, destacando seu papel na construção de modelos de gestão mais eficientes, sustentáveis e alinhados à missão institucional. Busca-se compreender como práticas administrativas bem estruturadas, especialmente nos campos do planejamento financeiro, controle orçamentário, captação de recursos e prestação de contas, contribuem para a superação de desafios financeiros enfrentados por essas entidades. Além disso, pretende-se evidenciar como a boa governança e a transparência na gestão dos recursos podem fortalecer a credibilidade das organizações perante financiadores, parceiros e a sociedade, garantindo não apenas sua continuidade a longo prazo, mas também um impacto social mais expressivo e duradouro.

### **1.3 PROBLEMÁTICA**

Como a Administração pode garantir eficiência no terceiro setor com recursos limitados?

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

A escolha deste tema se justifica pela necessidade de destacar a importância da aplicação de práticas administrativas no contexto das organizações sem fins lucrativos, que embora fazem parte de um papel social fundamental, são desvalorizadas, enfrentando a cada dia desafios significativos, no que se diz respeito a gestão eficiente de seus recursos.

Ao focar no 3º setor, foi possível analisar que as organizações sem fins lucrativos é um tema pouco abordado, principalmente quando falamos sobre controle financeiro. Dessa forma temos como foco dar visibilidade a essa realidade.

## **1.5 HIPÓTESE**

Por meio de práticas administrativas estratégicas, como planejamento financeiro, monitoramento de resultados e transparência na prestação de contas, a eficiência operacional das organizações do terceiro setor podera aumentar mesmo em contextos de recursos financeiros limitados, Pois essas três práticas ajudam a alcançar os objetivos da organização, tendo um planejamento financeiro a organização conseguirá se organizar e controlar os gastos, priorizando ações importantes e evitando desperdícios. O Monitoramento de resultados seria um meio essencial para analisar se os objetivos estão sendo alcançados, e como melhorar a cada dia. E tendo transparência na prestação de contas fará que a confiança dos parceiros, doadores e comunidade aumente, assim terão ciência do que realmente a organização está fazendo.

## **1.6 METODOLOGIA**

Este estudo adotará uma abordagem qualitativa com um enfoque exploratório, uma vez que visa compreender em profundidade a dinâmica administrativa e financeira das organizações do terceiro setor, mais especificamente de ONGs, e como essas práticas influenciam sua sustentabilidade e a transparência de seus processos. A natureza da pesquisa é aplicada, pois busca gerar soluções práticas para os desafios enfrentados pelas organizações não lucrativas, oferecendo uma análise concreta e embasada para otimizar a gestão financeira e administrativa desses espaços.

A pesquisa será conduzida por meio do método de estudo de caso, uma vez que ele permite uma investigação detalhada e contextualizada de uma organização

específica. A ONG escolhida para servir como objeto de análise é o Clube de Mães São Miguel, cuja situação financeira e administrativa será observada para identificar suas práticas, desafios e oportunidades de melhorias. Essa escolha é justificada pela relevância social da instituição e pela possibilidade de se obter uma visão detalhada do seu contexto local e das particularidades que envolvem sua gestão.

A coleta de dados será realizada utilizando um conjunto de técnicas complementares, o que permitirá um levantamento completo das informações necessárias para a análise. A principal técnica que será utilizada é a seguinte: Entrevistas semiestruturadas: Serão conduzidas entrevistas com gestores da ONG e, sempre que possível, com colaboradores e voluntários envolvidos nas atividades financeiras e administrativas da organização. Essas entrevistas têm o objetivo de entender como os envolvidos percebem os desafios financeiros enfrentados pela instituição, as estratégias adotadas para administrar recursos limitados, e como eles veem a eficiência e a transparência no controle financeiro. As perguntas serão abertas e flexíveis, permitindo que os entrevistados compartilhem suas percepções e experiências de maneira livre. Além disso, as entrevistas buscarão identificar as principais dificuldades e as boas práticas de gestão que podem ser replicadas por outras organizações do terceiro setor.

## **2.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A administração no terceiro setor, que engloba organizações não governamentais, associações e fundações, possui fundamentos singulares que se distinguem da administração nas empresas tradicionais. Esses fundamentos são essenciais para a operacionalização eficaz e sustentável das atividades voltadas para o bem-estar social, enfatizando aspectos como a transparência, a responsabilização e a eficácia na utilização dos recursos disponíveis

Segundo Drucker (1990) <sup>1</sup>"No contexto do terceiro setor, a missão social prevalece sobre o lucro, o que exige uma abordagem administrativa que valorize a integração entre a gestão de recursos e os objetivos sociais almejados."

Assim como Salamon (1999) <sup>2</sup>"Uma das principais características da administração no terceiro setor é a sua ênfase na mobilização de recursos." Dada a natureza sem fins lucrativos dessas entidades, a captação de recursos é uma atividade fundamental, que se sustenta em campanhas de conscientização, parcerias com o setor privado e, frequentemente, na fidelização de doadores. Além disso, é imprescindível a utilização de técnicas de planejamento estratégico que possibilitem a definição clara dos objetivos e o alinhamento das ações executivas com a missão institucional. Isso se traduz na elaboração de planos de trabalho que não só consideram a viabilidade financeira, mas também a relevância social e o impacto das ações a serem implementadas.

### **2.1 PRIMEIRO, SEGUNDO E TERCEIRO SETOR**

O entendimento dos setores da economia é fundamental para a análise da administração no contexto do controle financeiro, especialmente no terceiro setor.

De acordo com Neto <sup>1</sup>" O primeiro setor compreende o governo e suas instituições, dedicadas à criação e execução de políticas públicas e à administração dos recursos públicos".

É nesse espaço que se elaboram as diretrizes que visam à promoção do bem-estar social, com foco na geração de receita por meio de impostos e taxas, além do controle do gasto público, que, se mal administrado, pode comprometer os serviços essenciais.

De acordo com Malaguti <sup>2</sup>"O segundo setor, por sua vez, é associado à iniciativa privada, englobando indústrias e comércios que visam ao lucro."

Este setor desempenha um papel vital na economia, sendo responsável pela geração de empregos e pela movimentação financeira que impulsiona o crescimento econômico. A administração nas empresas do segundo setor orienta-se por práticas de eficiência, produtividade e inovação, sempre buscando a maximização dos lucros. Nesse contexto, as finanças são estruturadas para garantir não apenas a sobrevivência do negócio, mas também sua competitividade no mercado.

Finalmente, o terceiro setor surge como uma resposta à exclusão e às lacunas deixadas pelos primeiros setores. Composto por organizações não governamentais (ONGs), fundações e instituições filantrópicas, este setor tem como objetivo a promoção social, cultural e ambiental, atuando em áreas frequentemente negligenciadas. A administração no terceiro setor se torna um elemento crucial para a sua sustentabilidade e eficácia, pois a transparência e a responsabilidade financeira são pessoais não só na captação de recursos, mas também no cumprimento de sua missão social. Assim, a inter-relação dos três setores revela um panorama dinâmico da economia, onde cada um influencia e é influenciado pela atuação dos demais, destacando a importância da administração como ferramenta estratégica no controle financeiro, especialmente no contexto da atuação das organizações do terceiro setor.

## **2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

O Terceiro Setor, caracterizado pela atuação de organizações sem fins lucrativos, representa um componente essencial no tecido socioeconômico contemporâneo. Envolvendo uma ampla gama de entidades como ONGS, fundações e associações, este setor tem se mostrado fundamental na complementação das ações governamentais e na promoção do bem-estar social. Historicamente, a emergência do Terceiro Setor remonta ao século XX, quando a necessidade de a sociedade civil se organizar para suprir demandas sociais não atendidas pelo Estado e pela iniciativa privada se tornou evidente.

Como menciona Fernandes (1995) <sup>1</sup>"No Brasil, essa trajetória tomou forma a partir da Constituição de 1988, que garantiu o direito à liberdade de organização, fortalecendo o papel das entidades do Terceiro Setor na promoção de direitos e na execução de políticas públicas."

Amparadas por uma estrutura jurídica específica, as organizações do Terceiro Setor têm a capacidade de responder de maneira ágil e eficaz a diversas necessidades sociais, desde a educação e a saúde até a proteção ambiental e a inclusão social. Essas entidades operam em um ambiente desafiador, onde a captação de recursos e a gestão financeira são aspectos cruciais para sua sustentabilidade. Assim, a administração se configura como uma ferramenta indispensável, contribuindo não apenas para o controle financeiro, mas também para a transparência e a prestação de contas, que são fundamentais para a credibilidade junto aos financiadores e à comunidade. Essa função de gestão é ainda mais relevante considerando o contexto das políticas públicas, onde a colaboração entre o Estado e o Terceiro Setor busca implementar soluções eficazes para problemas sociais persistentes.

### **2.3 IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM ONGs SEM FINS LUCRATIVOS**

Como diz Silva <sup>1</sup> "O controle financeiro em Organizações Não Governamentais (ONGs) é um elemento essencial para garantir a sustentabilidade e a eficácia das suas operações."

Em contextos em que a captação de recursos é frequentemente atrelada a doações privadas, financiamentos públicos ou parcerias com entidades corporativas, a gestão rigorosa dos recursos financeiros torna-se crucial. A transparência e a responsabilidade na administração dos fundos tornam-se não apenas requisitos legais, mas também a base da credibilidade e da confiança que a sociedade deposita nessas instituições. Assim, o controle financeiro serve como um barômetro da saúde organizacional, permitindo a avaliação precisa do impacto das atividades e projetos desenvolvidos.

Quando se fala em controle financeiro, é importante destacar não apenas a vigilância sobre a receita e despesa, mas também a implementação de práticas que favoreçam a eficiência nas alocações de recursos. Isso envolve o planejamento orçamentário, a análise de custos e a adoção de sistemas de contabilidade que facilitem a rastreabilidade das transações financeiras. Assegurar que cada doação ou recurso obtido seja aplicado de acordo com os objetivos da organização não só melhora o desempenho das iniciativas sociais, mas também potencializa a capacidade

de atrair novos financiamentos. Dessa forma, o controle financeiro não representa um mero acompanhamento numérico, mas um elo estratégico que potencia a missão e os resultados de uma ONG.

## **2.4 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO NO TERCEIRO SETOR**

Como diz Drucker (1990) "A administração no Terceiro Setor se baseia em uma compreensão clara da missão, na avaliação do impacto social e no equilíbrio entre eficácia operacional e cumprimento da missão. "

Fundamentos da administração no Terceiro Setor:

- É Compreender a missão, entender o propósito da organização e como ela se encaixa no contexto social e político;
- Avaliar o impacto social, medir o impacto das ações da organização na comunidade;
- Alinhar estratégias e decisões, garantir que as decisões e estratégias estejam alinhadas com a missão social;
- Equilibrar eficácia operacional e cumprimento da missão;
- Manter um equilíbrio entre a eficiência operacional e o cumprimento da missão;
- Considerar valores e atitudes;
- Considerar os valores e atitudes da organização, e o relacionamento entre os seus integrantes;
- Basear a direção em princípios;
- Basear a direção da organização em princípios e visões que compartilhem responsabilidades entre os seus membros.

## **2.5 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO TERCEIRO SETOR**

O terceiro setor sempre existiu na sociedade, nele se encontra as empresas sem fins lucrativos, embora a maior parte delas sejam privadas, o foco deste setor na sociedade é o bem comum, resolver causas sociais e necessidades locais e de grupos menos favorecidos que o estado não consegue resolver. Neste setor se encontra as associações de bairro, fundações, Ongs, igrejas e outros tipos de empresas sem fins lucrativos. Essas entidades recebem recursos e verbas através de doações do estado,

empresas privadas e doações individuais, essas empresas estão em prol da sociedade, acatando os problemas sociais.

Assim como Salamon (1999) <sup>1</sup>"As principais características do terceiro setor são: a solidariedade, o altruísmo, lealdade e reciprocidade, essas características demonstra o foco desse setor que é o bem comum".

Demonstra a colaboração entre as pessoas, a transparência que as empresas devem ter, essas características e outras definem o terceiro setor e a sua importância.

## **2.6 PRINCIPIOS DA ADMINISTRAÇÃO APLICADOS AO TERCEIRO SETOR**

Salm (2009) diz que: <sup>2</sup>"Os princípios da administração pública como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, são importantes e devem ser aplicados no terceiro setor."

Esses princípios definem a forma que deve ser a administração, como a lei determina certas cláusulas e contratos, eles influenciam os princípios do terceiro setor que são os de subsidiariedade, participação social, autonomia, consensualidade, eficiência e eficácia. No terceiro setor também deve ser aplicados os princípios da governança, que trazem transparência e equidade para este setor, eles são aplicados de acordo com a constituição federal, que determina as leis que devem ser utilizadas. Eles são importantes para o terceiro setor porque envolvem vários fatores importantes para o desenvolvimento dela, por exemplo dão respeito e direitos individuais; servem como um norte para a relação entre o público e o privado; da importância para a relação da sociedade civil com o estado; trazer um consenso entre o estado e a sociedade, respeitando sempre a autonomia da vontade e mecanismos para parcerias e contratos de gestão.

## **2.7 FORMAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Tempel, Seiler & Burlingame (2016) dizia que: <sup>1</sup>"As ONGs por serem organizações não governamentais, elas necessitam de um abastecimento próprio, ou seja, seus meios de captação de recursos são através de doações, sócios, patrocinadores, eventos de patrocínios."

80% dos recursos para o financiamento das ONGs ou OSCs vêm de fontes privadas, pessoas, famílias, comunidades e empresas locais que apoiam as entidades



por meio de contribuições e doações permanentes, <sup>2</sup> (IPEA, 2016). 17% dos valores captados pelas OSCs têm origem em verba pública, somadas as contribuições de todos os níveis de governo para o setor, por financiamento ou parceria nesse total já estão incluídos grandes volumes para entidades do Sistema S, para centenas de fundações de apoio de universidades públicas, previdência privada de servidores públicos, para as chamadas OS, e outras denominações como a da Rede Sarah (saúde), Instituto Butantã, FIOCRUZ, FGV e entidades quase estatais (IBGE, 2016). Apenas 2,7% das organizações recebem recursos na esfera federal <sup>3</sup> (FIPE, 2019), leis foram estabelecidas pelo poder público para incentivar empresas públicas e privadas e pessoas físicas, em contrapartida, os doadores são beneficiados com a redução de impostos. As leis principais são:

Rouanet: incentivo a cultura de projetos culturais de diversas modalidades (lei fed. No 8.313/91);

Esporte: estimular o desenho do esporte para promover a inclusão social (lei fed. N 11.438/06).

Sendo assim, as ONGs recebem seus recursos por meio de verbas do público. Assim garantindo seus abastecimentos.

### **3.0 FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE CONTROLE FINANCEIRO**

A gestão financeira no terceiro setor exige o uso de ferramentas que garantam transparência, eficiência e sustentabilidade dos recursos. A administração atua como eixo central nesse processo, organizando, planejando e monitorando as ações financeiras com base em princípios de responsabilidade institucional e impacto social.

Entre as ferramentas mais comuns destacam-se os orçamentos participativos, os demonstrativos financeiros (DRE, balanço patrimonial), os planos de contas adaptados à realidade das ONGs, os sistemas de monitoramento contínuo de gastos e receitas, e o uso de softwares específicos para o terceiro setor. Estas ferramentas ajudam a identificar gargalos, prever déficits e alinhar os recursos disponíveis com os objetivos sociais da organização.

De acordo com a Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs Roche (2000), "a eficácia na gestão de recursos financeiros está diretamente relacionada à capacidade das organizações em avaliar o impacto de suas ações." O documento enfatiza que a administração financeira deve estar integrada a todo o ciclo do projeto,

desde o planejamento até a prestação de contas, sendo essencial para estabelecer a confiança com doadores, comunidades e órgãos reguladores.

### **3.1 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Assim como Gitman (2010) "Orçamento e planejamento financeiro são cruciais para o sucesso e sustentabilidade das organizações não governamentais as ONGs."

É preciso identificar as fontes de financiamento, como doações, garante, projeto e evento. Sendo cruciais classificar as despesas em categorias, tipo pessoal, projetos, admite infraestrutura, os recursos devem ser alocados conforme as prioridades da organização e aos objetivos dos projetos.

O planejamento financeiro estabelece metas financeiras de curto e longo prazo, criando um desenvolvimento de planos, criar estratégias, tipo diversificar as fontes de financiamento ou melhorar a gestão de recursos para alcançar as metas, acompanhar regularmente o desempenho financeiro e ajustar o planejamento quando preciso.

Os desafios das ONGs muitas das vezes dependem muito de doações grandes, o que pode ser bem incerto e imprevisível, as ONGs precisam gerenciar seus recursos de forma eficiente, atingir seus objetivos e garantir a sustentabilidade financeira, organizações sem fins lucrativos precisam ser claras em como gerem as finanças, e dar explicações aos doadores interessados e à sociedade.

### **4.0 DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE FINANCEIRO**

A implementação de práticas sólidas de controle financeiro em organizações da sociedade civil enfrenta diversos desafios, mas também revela oportunidades de fortalecimento institucional.

Segundo Roche (2000) "a sustentabilidade financeira das organizações pode ser analisada em níveis, desde a dependência de subsídios até a autossuficiência plena."

Essa abordagem ajuda a entender os caminhos possíveis para fortalecer a capacidade de gerar e gerenciar recursos com eficiência, sem comprometer os valores institucionais. A construção de capacidades internas, o fortalecimento da cultura organizacional e o alinhamento entre planejamento estratégico e orçamento

são essenciais para o enfrentamento dos desafios financeiros. Entretanto, limitações históricas de recursos humanos e financeiros continuam a afetar a eficiência dos controles.

#### **4.1 ESCASSEZ E CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é a escassez crônica de financiamento.

Como descrito por Roche (2000) "a maior parte das ONGs opera no chamado "Nível 1", dependendo fortemente de doações e subsídios, com dificuldades de migrar para a eficiência operacional ou autossuficiência financeira."

Além disso, os autores destacam que <sup>2</sup> "as organizações que procuram continuar levantando recursos dos doadores para cobrir despesas fixas geralmente terão que apresentar uma justificativa e um orçamento detalhado dessas despesas". Isso reforça a necessidade de profissionalização e rigor no controle financeiro.

O livro de Roche também menciona que o comportamento dos doadores influencia diretamente a maneira como a organização se desenvolve, incluindo o planejamento e a forma de se relacionar com os beneficiários. Esse cenário representa, ao mesmo tempo, uma limitação e uma oportunidade para diversificar fontes de receita como parcerias com o setor privado, campanhas de financiamento coletivo e prestações de serviços.

#### **4.2 DESAFIOS NA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

Segundo Roche (2000) <sup>1</sup>"A sustentabilidade financeira envolve a capacidade de manter receitas constantes que garantam a implementação do planejamento estratégico."

De acordo com o estudo, essa sustentabilidade deve ser observada em três níveis: dependência de subsídios, eficiência operacional e autossuficiência, sendo que poucas organizações conseguem atingir este último estágio.

Outro ponto destacado é a necessidade de indicadores financeiros específicos para avaliar a sustentabilidade, como o índice de sustentabilidade e o índice de reembolso de empréstimos. Esses indicadores mostram a capacidade de uma

organização cobrir despesas operacionais com receitas próprias e prever problemas futuros.

O fortalecimento da cultura organizacional de aprendizado contínuo também é apontado como fundamental. “Curiosidade, checagem cruzada e honestidade” são comportamentos essenciais para consolidar uma organização que aprende e se adapta, segundo os estudos de caso analisados.

## **5.0 ESTUDO DE CASO**

Na primeira parte do questionário, buscamos entender a missão e os objetivos institucionais da ONG, além de identificar como ela se financia e quais são os principais obstáculos que enfrenta.

A missão da organização é promover a proteção, valorização e os direitos de crianças, adolescentes, idosos e suas famílias, utilizando a educação, cultura e o esporte como ferramentas de cidadania e inclusão social. Seus objetivos principais estão focados no bem-estar social, justiça, igualdade e solidariedade.

Em relação à sua manutenção financeira, a ONG depende exclusivamente de um convênio com a Secretaria Municipal da Assistência Social (SMADS), que fornece recursos mensais conforme estipulado em contrato. No entanto, a falta de parcerias adicionais e outras fontes de receita representa um grande desafio para a estabilidade financeira da instituição.

As perguntas sobre controle financeiro mostraram que a ONG tem um orçamento anual definido, que é elaborado com base no contrato com a SMADS. Esse documento especifica os valores mensais a serem repassados e os itens que podem ser financiados.

A gestão financeira é feita com o auxílio de planilhas padronizadas pela própria SMADS, que são usadas em conjunto com a contabilidade. No entanto, não há uma equipe dedicada exclusivamente a essa função. Cada serviço conta com um gerente e um auxiliar administrativo que cuidam dessa parte.

A prestação de contas é feita mensalmente, de forma digital, através de um portal onde todas as despesas são registradas, seguindo os critérios estabelecidos. Essa rotina reforça a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos.

## 5.1 PERGUNTAS

### 1. Contexto da ONG

Qual é a missão e os principais objetivos da ONG?

R: A missão da Organização é promover a proteção, valorização e os direitos das crianças, adolescentes, idosos e suas famílias, garantindo a cidadania através da educação, cultura e esporte. Seus principais objetivos é o bem-estar social, a justiça, a igualdade e a solidariedade.

Como a ONG se mantém financeiramente?

R: A organização se mantém através de convenio com a Secretaria Municipal da Assistência Social (SMADS).

Quais são as principais dificuldades enfrentadas na administração financeira?

R: Atualmente nossa dificuldade é não ter outras parcerias para se manter nas finanças no geral.

### 2. Controle Financeiro e Administração

A ONG possui um orçamento anual definido? Como ele é estruturado?

R: Sim. Por estar conveniada com a SMADS no contrato a mesma já nos fornece um orçamento da verba que será destinada mês a mês, como também os itens e valores autorizados para esses gastos.

Quais ferramentas ou métodos são utilizados para o controle financeiro?

R: Além da Planilha liberada pela SMADS o gerente tem o controle de gastos junto a contabilidade.

Como é feita a prestação de contas e transparência financeira?

R: A prestação de contas é mensal, através de um portal, colocando todos os gastos de acordo com a planilha liberada por ela.

Existe um profissional ou equipe dedicada à administração financeira?

R: Não. Cada serviço tem um gerente e um auxiliar administrativo que é responsável pela administração financeira.

### 3. Captação de Recursos

Quais são as principais formas de captação de recursos da ONG?

R: Atualmente estamos encaminhando projetos para empresas que trabalham diretamente com o Social para aprovação de projetos e assim contribuir com o trabalho já realizado na Organização.

Quais desafios a ONG enfrenta na captação de recursos?

R: A única e maior desafio é a aprovação dos projetos.

Como a ONG fideliza doadores e parceiros?

R: Na transparência do trabalho através de divulgação e encaminhando projetos para as empresas.

### 4. Sustentabilidade e Desafios

A ONG enfrenta dificuldades para manter a sustentabilidade financeira? Como lida com isso?

R: Sim, temos enfrentado dificuldades devido à parceira fornecer um valor fixo e estipular em planilhas e itens, onde os gastos podem ser realizados. Outros gastos que temos necessidade procurar realizar festas, bazares para suprir algumas delas.

Como a ONG lida com períodos de escassez de recursos?

R: Através de festas comemorativas e bazares.

## **5.2 SOLUÇÃO**

Diante das dificuldades enfrentadas pela ONG analisada, especialmente em relação à limitação de recursos financeiros e à ausência de parcerias diversificadas, propõem-se algumas soluções estratégicas para fortalecer sua sustentabilidade econômica e ampliar sua capacidade de atuação.

Uma das principais propostas é a intensificação das campanhas de arrecadação por meio das redes sociais, utilizando plataformas digitais para alcançar um público maior e engajá-lo nas causas defendidas pela organização. A utilização de ferramentas como Instagram, Facebook e WhatsApp pode potencializar a divulgação de projetos, eventos e ações, despertando o interesse da comunidade local e de possíveis doadores.

Uma alternativa viável é a participação em editais públicos e privados de fomento ao terceiro setor, que disponibilizam recursos para organizações que atuam com responsabilidade social. A capacitação da equipe para elaboração de projetos e submissão a esses editais pode abrir novas possibilidades de financiamento.

Além disso, a ONG pode adotar práticas de mobilização de recursos por meio de ações de baixo custo, como rifas, bazares e eventos comunitários, que não apenas geram receita, mas também promovem o envolvimento da comunidade e aumentam a visibilidade da instituição.

Essas soluções visam não apenas garantir a sobrevivência financeira da organização no curto prazo, mas também construir uma base sólida para sua sustentabilidade a longo prazo, promovendo maior autonomia e reduzindo a dependência de uma única fonte de financiamento.

## 6.0 CONCLUSÃO

Através do estudo de caso da ONG Clube de Mães São Miguel, concluímos que uma gestão administrativa eficaz é essencial para que tais instituições realizem seu propósito social, mesmo diante dos muitos obstáculos que se apresentam.

Identificamos que a limitação de recursos, a vinculação a acordos governamentais e a insuficiência de preparo técnico representam barreiras consideráveis para a estabilidade dessas organizações.

O estudo também revelou que o uso de boas práticas de administração financeira, como o planejamento do orçamento, a apresentação regular de contas e o gerenciamento de riscos, auxilia diretamente na transparência e reforça a confiança entre doadores e a comunidade. O planejamento financeiro também seria um meio para garantir a eficiência do 3º setor mesmo com recursos limitados.

O estudo de caso permitiu não só confirmar a hipótese levantada, mas também apresentar a realidade concreta enfrentada pelas ONGs no âmbito local.

Em resumo, conclui-se que a administração, quando integrada ao propósito da instituição e aplicada com estratégia, ética e qualificação, é uma ferramenta indispensável para converter boas intenções em resultados tangíveis e duradouros. A profissionalização da gestão e o investimento em práticas de transparência e controle financeiro devem ser vistos como prioridades para que o terceiro setor continue a desempenhar seu papel de transformação na sociedade brasileira



## 7.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Contabilidade e controle nas organizações do setor público e do terceiro setor*. Atlas.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. HarperBusiness.

Fernandes, R. C. (1994). *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.

FIPE (2019). *Estatísticas das Organizações da Sociedade Civil 2019*. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

Gitman, L. J. (2010). *Princípios de Administração Financeira*. Pearson Prentice Hall.

IPEA (2016). *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Oster, S. M. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and cases*. Oxford University Press.

Salamon, L. M. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. The Foundation Center.

Salm, J. F. (2009). *Governança no terceiro setor: desafios contemporâneos*. São Paulo: Fundação Peirópolis.

Tempel, E. R., Seiler, T. L., & Burlingame, D. F. (2016). *Achieving Excellence in Fundraising*. Wiley.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU. 2. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), (2020). 48 p.

Idis – instituto para o desenvolvimento do investimento social.

Panorama da gestão financeira nas organizações da sociedade civil. São paulo: Idis, (2020).

Roche, Chris. Avaliação de impacto dos trabalhos de ongs: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, (2000).