

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

GESTÃO DO TERCEIRO SETOR E SUA MANUTENÇÃO FINANCEIRA: desafios e caminhos para a autossuficiência

THIRD SECTOR MANAGEMENT AND ITS FINANCIAL MAINTENANCE: challenges and paths to self-sufficiency

Layane Silva dos Santos – layane.santos11@etec.sp.gov.br

Lorrana Alves de Oliveira – lorrana.oliveira3@etec.sp.gov.br

Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@etec.sp.gov.br

Profª. Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz–Araraquara– São Paulo – Brasil

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo principal pesquisar as principais práticas de planejamento financeiro adotadas por organizações do terceiro setor, abordando os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas para promover a saúde financeira e garantir a continuidade das ações. A metodologia foi construída a partir de uma abordagem fundamentada em estudos acadêmicos e em uma visão construtiva sobre o papel de duas entidades na sociedade. Por meio de uma entrevista semiestruturada, foi possível observar que, embora as ONGs possuam estruturas organizacionais bem definidas e adotem práticas de transparência em sua atuação, ainda enfrentam diversos desafios em sua sustentabilidade financeira e operacional. Entre os principais obstáculos identificados estão a instabilidade nas fontes de financiamento, a complexidade dos processos burocráticos e a alta rotatividade de voluntários, fatores que impactam diretamente na continuidade e na eficácia dos projetos desenvolvidos. Apesar dessas dificuldades, a análise permitiu concluir que uma gestão financeira eficiente, quando devidamente alinhada à missão institucional da organização, contribui significativamente para a obtenção de resultados sociais positivos e duradouros, fortalecendo o impacto das ações desenvolvidas pelas ONGs junto às comunidades atendidas.

Palavras-chave: ONG. Gestão de recursos. Terceiro setor. Planejamento financeiro.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ABSTRACT

The main objective of the present article was to investigate the main financial planning practices adopted by third sector organizations, addressing the challenges faced and the strategies employed to promote financial health and ensure the continuity of their activities. The methodology was developed based on an approach grounded in academic studies and a constructive perspective on the role of two entities within society. Through a semi-structured interview, it was observed that, although NGOs possess well-defined organizational structures and adopt transparency practices in their operations, they still face several challenges related to financial and operational sustainability. Among the main obstacles identified are the instability of funding sources, the complexity of bureaucratic processes, and the high turnover of volunteers—factors that directly impact the continuity and effectiveness of the projects carried out. Despite these difficulties, the analysis allowed for the conclusion that efficient financial management, when properly aligned with the organization's institutional mission, significantly contributes to the achievement of positive and lasting social outcomes, thereby strengthening the impact of the actions undertaken by NGOs within the communities they serve.

Keywords: NGO. Resource management. Third sector. Financial planning.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do terceiro setor tem ganhado crescente relevância nas últimas décadas, refletindo a importância das organizações sem fins lucrativos no enfrentamento de desafios sociais, culturais e ambientais. Essas organizações, que desempenham um papel fundamental no apoio à população mais vulnerável, muitas vezes operam em contextos de recursos limitados, o que exige uma administração eficiente e estratégica. Dentre os diversos aspectos que compõem a gestão do terceiro setor, o planejamento financeiro se destaca como um dos elementos cruciais para garantir a sustentabilidade e o alcance dos objetivos dessas entidades.

O planejamento financeiro no terceiro setor envolve a criação de um conjunto de práticas que assegurem o uso adequado dos recursos, a transparência na gestão dos fundos e a capacidade de adaptação às necessidades emergentes. Com a diversidade de fontes de financiamento, que podem incluir doações, patrocínios, editais e projetos próprios, a gestão financeira eficaz é fundamental não apenas para a execução das atividades planejadas, mas também para a construção de uma base sólida de confiança com seus parceiros e a sociedade.

Nesse contexto, desde os primórdios da sociedade, a violência e a exclusão de determinados grupos, no que se refere a gênero, etnia, sexualidade ou crença estiveram presentes de forma recorrente e massiva. Enfatiza-se que as pessoas privadas de direitos se

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

tornam alvos ou autores do ato de violência. Assim, segundo a autora, ao desconsiderar a importância dos vínculos que, de modo geral, permitem associar tais fenômenos, é relevante observar os seguintes aspectos: manifestações e contextos de violência cujos protagonistas podem também estar presentes em camadas ou grupos sociais normalmente considerados como 'incluídos' (Porto, 2010).

Nos dias atuais, muitas pessoas estão vivendo em situação de vulnerabilidade social extrema, o que, direta ou indiretamente, acaba afetando a sociedade como um todo. Essas pessoas, estão propensas a serem vítimas de violência das mais diversas formas, e necessitam de ajuda de familiares ou instituições de caridade. Nesse contexto, é que são aplicáveis as instituições de caridade do governo. As Organizações Não Governamentais (ONGs) são instituições/entidades privadas que atuam em causas sociais sem fins lucrativos com fins de valorizar a saúde, cultura, educação e bem-estar desses indivíduos. De acordo com os estudos de Coutinho (2005) no Brasil, a expressão se referia, principalmente, às organizações de "Cooperação Internacional", formada por Igrejas (católica e protestante), organizações de solidariedade, ou governos de vários países. Essas organizações priorizavam a ajuda às organizações e movimentos sociais nos países do sul, com o intuito de "consolidar a democracia".

Diante do que foi apresentado anteriormente, a problemática central que orientará este artigo é: como as ONGs garantem sua sustentabilidade financeira? Para responder a essa questão, algumas hipóteses podem ser levantadas: 1) a criação de programas próprios de geração de renda, como lojas solidárias ou cursos pagos, e 2) a promoção de eventos beneficentes e parcerias com influenciadores. Além disso, é fundamental que as ONGs implementem outras estratégias que assegurem a estabilidade financeira da instituição.

Com base nisso, o objetivo principal desse artigo é pesquisar as principais práticas de planejamento financeiro adotadas por organizações do terceiro setor, abordando os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas para promover a saúde financeira e garantir a continuidade das ações. Os objetivos específicos deste trabalho são: 1) identificar as principais estratégias de planejamento financeiro adotadas por organizações do terceiro setor; 2) investigar os principais desafios que os gestores de empresas do terceiro setor enfrentam na captação de recursos e controle de custos.

Nesse sentido, de acordo com o site INSTITUTO C. (2023), as ONGs são essências por serem agentes de mudança, mobilizando esforços e recursos para causas importantes e, muitas

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

vezes, negligenciadas. Tais ações complementam o trabalho do governo, atendem a necessidades específicas da sociedade, defendem direitos e contribuem para uma sociedade mais inclusiva, consciente e sustentável. Dessa forma é importante colocarmos sua importância sempre a vista.

Por fim, este estudo foi organizado de forma a se iniciar com a introdução, seguida do referencial teórico, processos metodológicos, dos resultados e discussões, e, finalmente, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fortalecimento do Terceiro Setor depende não apenas do engajamento social, mas também da adoção de práticas administrativas eficazes. Nesta seção vamos apresentar conceitos para a análise da gestão no Terceiro Setor, com intenção de compreender como a gestão estratégica e o uso correto dos recursos contribuem para a sustentabilidade dessas organizações.

2.1 O Terceiro setor na atualidade

Terceiro setor é o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando o seu aperfeiçoamento (Ministério Público do Paraná, 2023).

Nada pode ser reclamado em nome do futuro que não tenha um nome de um sentido para os que vivem hoje e podem não estar vivos amanhã. Assim, afirma-se que o Terceiro Setor é um fenômeno da atualidade e tem as suas raízes tanto nos atritos entre o Estado e o mercado quanto no reconhecimento da importância da sociedade civil (Santos; Paes, Valle, 2018).

O terceiro setor no Brasil tem se consolidado como uma força vital na promoção de uma sociedade mais inclusiva e equitativa. Pode-se considerar, inclusive, que esse setor atua como um elo entre os setores público e privado, preenchendo lacunas especialmente em áreas onde a presença do Estado é limitada ou ineficaz. As organizações que compõem o terceiro setor oferecem uma gama diversificada de serviços, que vão desde a promoção do bem-estar social até a defesa de direitos fundamentais e a proteção ambiental (Lucio, 2024).

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

De acordo com Santos, Paes e Valle (2018), esse setor reflete a complexidade da sociedade brasileira, apresentando múltiplas possibilidades de configuração jurídica e buscando atender a demandas variadas. Assim, algumas dessas organizações desempenham funções típicas do poder público, outras recebem recursos estatais e há ainda aquelas que realizam atividades voltadas ao benefício direto da população. Muitas dessas ações encontram respaldo na Constituição Federal de 1988, que reconhece como deveres fundamentais do Estado áreas como cultura, alimentação, saúde, educação e meio ambiente — campos nos quais o terceiro setor frequentemente atua de forma complementar ou suplementar.

Como exemplo pode-se citar a ONG JOVENS DO BRASIL que tem como objetivo 'Aproximar a juventude de oportunidades que possam transformar suas vidas'. Consistindo no reconhecimento de que muitos jovens não possuem boas oportunidades educacionais e profissionais. Então, visando a amenização deste problema e contando com a assistência de empresas, organizações sociais e governamentais eles buscam promover a inclusão e o desenvolvimento dos jovens (Jovens do Brasil, 2025).

Estamos comprometidos em criar um futuro mais promissor para as juventudes brasileiras. Acreditamos que investir nas novas gerações é investir no desenvolvimento do país. Juntos, podemos construir uma sociedade mais justa e igualitária, onde cada jovem tenha a oportunidade de realizar seus sonhos e contribuir para um mundo melhor (Jovens do Brasil, 2025).

Também podemos citar a Pastoral da Criança que atua no Brasil com foco na redução da mortalidade infantil, oferecendo acompanhamento de gestantes e crianças até 6 anos. Suas ações incluem orientações sobre vacinação, aleitamento materno, cuidados básicos de saúde e acompanhamento nutricional, com o objetivo de prevenir doenças e promover a saúde preventiva. Além disso, a Pastoral desenvolve educação para a cidadania, orientando as famílias sobre alimentação saudável, higiene e direitos das crianças. Ela também capacita líderes comunitários locais, formando agentes de saúde que realizam visitas para as famílias, promovendo a saúde e os direitos das crianças (Martins; Batista; Olave, 2021).

De acordo com Martins, Batista e Olave (2021) a organização também busca fortalecer a participação da comunidade, incentivando as famílias a se envolverem nas decisões relacionadas ao bem-estar infantil, criando uma rede de solidariedade e apoio nas comunidades. Essas ações contribuem para a melhoria da saúde e o empoderamento das comunidades mais vulneráveis.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.2 Conceito e objetivos do planejamento financeiro

Planejamento é o processo de definir metas e ações para alcançar objetivos específicos, antecipando cenários e organizando recursos de forma estratégica. Já financeiro refere-se à gestão de recursos monetários, incluindo circulação e controle de dinheiro e ativos líquidos. Assim, planejamento financeiro é a combinação desses conceitos, aplicada ao contexto empresarial, visando organizar e gerenciar as finanças de uma empresa para atingir metas estabelecidas (Lucion, 2012).

Por meio do planejamento financeiro, as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa podem ser alcançadas de forma eficaz. Esse processo envolve a gestão estratégica dos recursos financeiros, com foco em áreas essenciais como investimentos e financiamentos. Embora o planejamento financeiro aborde essas áreas, ele não entra em detalhes minuciosos sobre cada componente individual dessas políticas. O objetivo principal é proporcionar uma visão geral que auxilie na tomada de decisões estratégicas, visando o crescimento sustentável e a saúde financeira da organização. Partindo desse princípio vem-se de encontro ao planejamento financeiro das empresas, que visa dar a sustentação necessária para execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, direcionando toda a ação empresarial com vistas a atingir as metas orçamentárias previstas (Lucion, 2012).

Por fim, seria pertinente ressaltar que o planejamento financeiro se faz essencial na vida e na saúde de uma empresa, da mais antiga até a mais atual, pois ela aborda processos importantes, como a gestão estratégica dos recursos financeiros, com foco em áreas como investimento e financiamento, permitindo que as organizações alcancem seus objetivos de forma mais eficaz e coesa, garantido melhor estabilidade e fazendo com que as decisões financeiras estejam alinhadas com os objetivos estratégicos, contribuindo para a saúde financeira e o sucesso contínuo da empresa.

2.3 Sustentabilidade financeira: perspectivas e desafios

A Sustentabilidade financeira consiste na capacidade de uma pessoa, empresa ou organização de gerir seus recursos financeiros a longo prazo, sem prejudicar suas ações futuras, mas sendo capaz de atender suas necessidades presentes. Levando em consideração o equilíbrio entre receitas, despesas e a capacidade de gerar recursos de forma consistente e responsável.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

De acordo com Parente et al. (2012) um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor é desenvolver uma estrutura financeira que fortaleça sua missão institucional, utilize de forma eficiente os recursos disponíveis e seja capaz de responder com agilidade às constantes mudanças do ambiente externo. Para isso, torna-se essencial mapear todas as fontes potenciais de receita, identificar os beneficiários diretos e indiretos de suas ações e compreender os diversos públicos interessados em sua causa. Além de ampliar suas estratégias de captação de recursos, essas organizações devem buscar formas de gerar valor para diferentes partes interessadas, fortalecendo sua relevância social e institucional. Nesse processo, a construção de parcerias com o setor empresarial e o poder público representa uma oportunidade estratégica para alcançar maior estabilidade financeira e ampliar o impacto de suas iniciativas.

Sequeira (2005) destaca que partir da década de 1990, as ONGs passaram a reavaliar suas formas de atuação, buscando estabelecer relações mais interativas com diversos setores da sociedade. Esse movimento representou uma ruptura com barreiras anteriores que delimitavam suas alianças e posicionamentos, permitindo uma atuação mais dinâmica e colaborativa. Esse processo está inserido em um contexto mais amplo de reconfiguração do papel do Estado e da sociedade civil no Brasil, influenciado por políticas neoliberais que impactaram a atuação das ONGs.

Por fim, com base nas afirmações apresentadas, se torna evidente que a sustentabilidade financeira, dentro principalmente do terceiro setor, não se trata apenas da obtenção de recursos, mas também planejamento estratégico e responsável (gestão favorável de recursos) e alta capacidade de adaptação com relação ao ambiente em constante transformação. As organizações da sociedade civil, especialmente as ONGs, precisam consolidar modelos de gestão que aliem eficiência financeira com compromisso social, garantindo a continuidade de suas ações e a ampliação de seu impacto. Nesse cenário, fica claro que a construção de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade se torna essencial para que suas missões institucionais se mantenham vivas e eficazes ao longo do tempo.

2.4 A Integração entre gestão, planejamento financeiro e impacto social

De acordo com Anese et al. (2018) as organizações sem fins lucrativos voltadas à assistência social atuam conforme as diretrizes do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), seguindo a Lei nº 8.742/1993 Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) e outras legislações

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

complementares. Seu objetivo é promover a proteção social, assegurando o direito à vida, a redução de danos e a prevenção de riscos sociais. Para isso, realizam intervenções sociais planejadas, com ações que incentivam e orientam os usuários na construção e reconstrução de suas trajetórias de vida, tanto no âmbito familiar quanto na comunidade em que estão inseridos.

A articulação entre gestão, planejamento financeiro e impacto social é fundamental para a atuação eficaz de organizações sem fins lucrativos, sobretudo as voltadas à assistência social. Uma gestão bem estruturada assegura o uso estratégico e transparente dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis (Anese; Costa, Abreu, 2018).

O modelo de criação de valor no setor público apresenta semelhanças com o adotado pelo setor privado, mas possui distinções fundamentais. Enquanto nas organizações privadas o foco principal é o aumento do valor financeiro para os acionistas, no setor público o critério central não é financeiro, e sim o desempenho no cumprimento da missão institucional. Ou seja, o objetivo das organizações públicas é gerar impacto social, alinhado a uma diversidade de missões e interesses coletivos (Guedes, 2012).

Apesar disso, ambas as esferas compartilham a lógica de que o sucesso está relacionado à eficiência dos processos internos e ao aproveitamento dos ativos intangíveis, como o aprendizado organizacional e o crescimento institucional. No setor público, a perspectiva financeira está voltada à responsabilidade com contribuintes e doadores, buscando atender a esses grupos de forma coerente com a missão da organização. Ao fazer isso, as instituições públicas constroem uma arquitetura estratégica eficaz, inspirada nos princípios de produtividade e crescimento aplicados no setor privado (Guedes, 2012).

Dessa forma, a integração entre gestão eficiente, planejamento financeiro responsável e compromisso com o impacto social torna-se indispensável para que organizações públicas e do terceiro setor alcancem seus objetivos de forma sustentável. A adoção de modelos estratégicos que considerem essas dimensões fortalece a capacidade institucional de gerar valor público, promovendo transformações sociais significativas nos territórios onde atuam e garantindo maior legitimidade junto à sociedade e aos financiadores (Guedes, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento da presente pesquisa considerou primeiramente um levantamento bibliográfico sobre o tema. Em seguida, adotou-se a utilização de um estudo de caso coletivo

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

para que houvesse uma maior variedade de informações, porque o estudo de caso nos permite, em âmbito geral, uma abordagem metodológica qualitativa que permite analisar com intensidade diversos aspectos de um fenômeno ou problema (Oliveira, 2010).

Destaca-se que uma tipologia proposta por Stake (1995) integra e distingue três diferentes tipos de estudos de caso: 1) o estudo de caso intrínseco, quando o investigador pretende estudar uma situação específica na sua particularidade e complexidade, pois o interesse do investigador é compreender melhor um dado caso; 2) o estudo de caso instrumental, quando o investigador utiliza o estudo do caso para aprofundar e compreender melhor um tema que é o objeto de estudo ou para entender melhor fenômenos externos; e por fim 3) o estudo de caso coletivo, quando o investigador utiliza vários casos para, através da sua comparação, conseguir um conhecimento mais profundo sobre um fenômeno ou uma situação real.

Neste trabalho foram utilizados os casos coletivos de duas instituições (ONGs – denominadas de A e B) para que as autoras pudessem compreender os seus processos de gestão e obtenção de lucros. Primeiramente entrou-se em contato e marcou-se uma visita com cada uma delas, com a finalidade de levantar por intermédio de pesquisa qualitativa, por meio de um questionário do GoogleForms, composto por 5 questões abertas e 5 questões fechadas. Tal levantamento foi realizado no período de junho e julho de 2025.

Por último, as informações obtidas com a aplicação dos questionários foram organizadas em categorias e examinadas, sendo apresentadas na próxima seção, intitulada "Resultados e Discussão".

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta parte do trabalho apresenta os resultados obtidos pelos dois estudos de casos analisados, bem como faz uma discussão à luz dos referenciais teóricos expostos no estudo. As análises dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados às duas instituições (ONGs) revelaram importantes informações sobre os processos de gestão e estratégias de captação de recursos adotados por essas entidades.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram colaboradores vinculados a duas ONGs (A e B) localizadas em Araraquara, SP. Uma das instituições atua no segmento de apoio a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade (denominada nesta pesquisa de E1) e a outra em serviços de proteção social básica para homens com deficiências (denominada de E2). A pesquisa contou com a participação de duas pessoas: uma gestora (E1) e um assistente social (E2), ambos com diferentes níveis de envolvimento nas atividades institucionais. Essa diversidade de funções possibilitou uma compreensão mais ampla da estrutura organizacional e dos principais desafios enfrentados por essas instituições.

De acordo com Gil (2008, p. 52), "a diversidade dos sujeitos pesquisados contribui para a riqueza das informações, permitindo ao pesquisador compreender diferentes perspectivas sobre a realidade investigada". Dessa forma, a seleção dos participantes nesta pesquisa se fundamenta na intenção de abarcar percepções distintas e complementares sobre o funcionamento das instituições analisadas.

4.2 Estrutura da gestão

As respostas obtidas nas questões fechadas indicam que ambas as organizações possuem uma estrutura de gestão formalizada, caracterizada pela definição de cargos, funções e rotinas administrativas. Essa formalização, segundo Chiavenato (2014), é fundamental para a eficiência organizacional, uma vez que promove clareza nas responsabilidades e contribui para a redução de conflitos internos. Sendo assim, aspectos especialmente relevantes para o terceiro setor, cuja atuação ocorre em contextos de constante transformação social.

No que se refere ao financiamento, constatou-se que as instituições analisadas dependem majoritariamente de doações, parcerias, subvenções governamentais e ações beneficentes. Em consonância com esse aspecto, Drucker (1999) destaca que a instabilidade dessas fontes constitui um dos maiores desafios para organizações sem fins lucrativos, pois ameaça a continuidade dos projetos especialmente por falta de verba. Em concordância, Falconer (1999) observa que a ausência de sustentabilidade financeira gera vulnerabilidade e limita a atuação social. Em acréscimo, Hudson (1999) ressalta que a diversificação das fontes

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

de receita por meio de bazares, rifas e eventos, como relatado por uma das instituições pesquisadas, representa uma estratégia eficaz para ampliar a autossuficiência e reduzir riscos.

Outra dificuldade recorrente identificada foi a elevada rotatividade de voluntários. Neste sentido, para Tenório (2008), essa instabilidade fragiliza a gestão do conhecimento e compromete a continuidade de práticas eficazes. Em contraponto, Salamon (1997) argumenta que a flexibilidade característica do voluntariado pode representar uma vantagem, pois possibilita respostas rápidas a demandas emergenciais. Essa dualidade evidencia que a questão não reside apenas na presença ou ausência de voluntários, mas sim na capacidade de gestão em integrá-los, capacitá-los e manter sua participação de forma sustentável.

No âmbito da gestão estratégica, ambas as instituições demonstraram adotar práticas como prestação de contas públicas, relatórios divulgados em redes sociais e campanhas de transparência. Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é essencial para alinhar missão, visão e objetivos institucionais. Entretanto, os dados revelaram que a postura ainda tende a ser mais reativa, respondendo a crises conforme elas surgem ao longo do tempo do que preventiva. Ansoff (1991) denomina esse comportamento como "gestparenteão de crise", alertando para seus riscos no curto prazo.

Além do mais, foram apontadas críticas em relação à burocracia no acesso ao financiamento público, especialmente no que diz respeito ao uso de subvenções e emendas parlamentares. Mediante isso, Fernandes (1994) enfatiza que a dependência excessiva do poder público pode comprometer a autonomia institucional. Por outro lado, quando bem regulada, a parceria com o Estado pode fortalecer a legitimidade das organizações e ampliar seu impacto social.

Diante disso, os resultados demonstram que, embora as ONGs possuam estruturas administrativas definidas e adotem práticas de planejamento estratégico, ainda enfrentam desafios significativos relacionados à sustentabilidade financeira, à gestão de voluntários e à dependência de recursos externos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

4.3 Principais estratégias de planejamento financeiro adotadas por organizações do terceiro setor

As organizações estudadas demonstram métodos variados de garantir sua sustentabilidade financeira. A ONG A atua de maneira mais direta, priorizando a prestação de contas referentes às subvenções recebidas e promovendo ações como bazares, campanhas beneficentes e telemarketing. Já a ONG B concentra-se exclusivamente em doações e parcerias firmadas com instituições ou pessoas físicas, utilizando as redes sociais como Instagram, site institucional, facebook como ferramenta principal para dar visibilidade e credibilidade aos serviços que oferece.

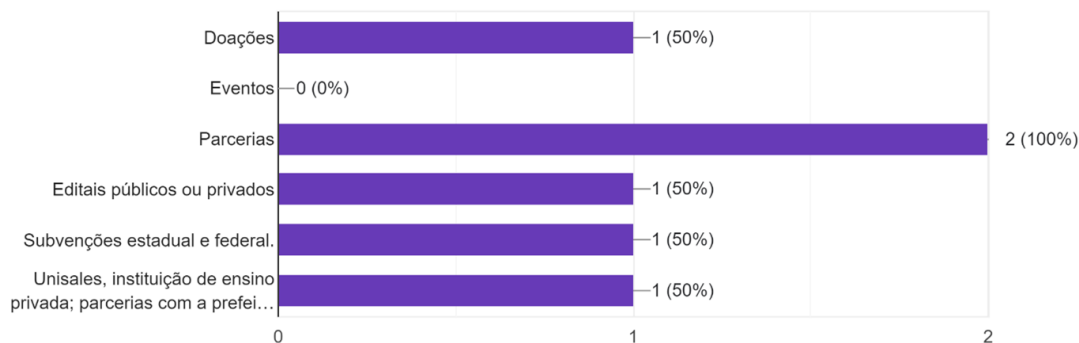
Mesmo com abordagens distintas, ambas convergem em um ponto central: a maior parte de seus recursos é obtida por meio das parcerias que conseguem estabelecer. Nesse aspecto, Fischer e Falconer (1998, p. 45) ressaltam que “a capacidade de mobilizar e manter parcerias é fator determinante para a sobrevivência e expansão das organizações do terceiro setor”. Complementando essa perspectiva, Tenório (2006, p. 73) enfatiza que “o planejamento financeiro eficaz se constitui em um instrumento estratégico de gestão, capaz de alinhar recursos disponíveis às demandas sociais atendidas”.

Com relação ao planejamento estratégico, Carvalho (2004) elucida que em termos de obtenção de comprometimento dos colaboradores com a organização, é menos necessário no Terceiro Setor. Por outro lado, é uma ferramenta importante na busca de apoio externo à organização e motivação de sua força de trabalho. Por isso pode e deve ser utilizada por estas instituições no aprimoramento da comunicação com seu público-alvo, mantenedores e colaboradores.

Dessa forma, evidencia-se que a combinação de diferentes estratégias, aliada à transparência na gestão e ao uso eficaz da comunicação institucional, é fundamental para fortalecer a credibilidade e assegurar a continuidade das organizações do terceiro setor. O Gráfico 01 a seguir mostra as principais fontes de verba das Instituições pesquisadas, destacando a importância da parceria.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 01: Principais fontes de verba da instituição



Fonte: Dados obtidos no questionário, 2025

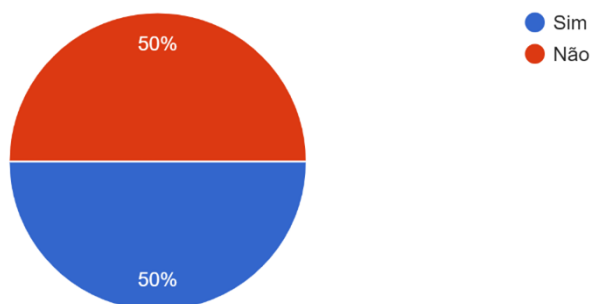
Principalmente movidas pela consciência de responsabilidade social, as empresas brasileiras passam a considerar as organizações do terceiro setor como canais para viabilizar o investimento do setor privado empresarial na área social. Contudo, parece que só as organizações do terceiro setor que desenvolvem estratégias adequadas para captação de recursos está tendo acesso ao financiamento das empresas privadas. As organizações mais estruturadas já perceberam que as empresas privadas tomam decisão sobre seus investimentos sociais corporativos com base no “resultado”.

Nesse contexto, Andrade (2002) destaca que o peso das ações sociais recai sobre as empresas privadas, mas acaba por gerar vantagens para ambas envolvidas, de acordo com o site SITAWI (2024). Em complemento, para as empresas privadas os programas de impacto social aumentam o engajamento do público e dos colaboradores com a missão e os valores da empresa. Já para as organizações do terceiro setor, é possível aplicar a expertise adquirida, criar conexões no setor privado, e ainda atingir seu principal objetivo: gerar impacto positivo.

Outros meios de arrecadação são por patrocinadores fixos. Podendo ser eles de empresas interessadas em vincular sua imagem ao patrocínio em instituições do terceiro setor. Como visto, a ONG A afirma não ter nenhum patrocinador fixo. Entretanto, a ONG B possui apenas um nesse âmbito, conforme demonstrado no Gráfico 02.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 02: Principais fontes de verba da instituição



Fonte: Dados obtidos no questionário, 2025

4.4 Principais desafios que os gestores de empresas do terceiro setor enfrentam na captação de recursos e controle de custos

O trabalho analisou o planejamento financeiro no terceiro setor, mostrando que, apesar de ONGs pesquisadas terem estruturas organizadas e prezarem pela transparência, ainda enfrentam desafios como instabilidade de receitas, burocracia e rotatividade de voluntários. Destacou-se que o planejamento financeiro vai além de uma prática técnica, sendo essencial para a sobrevivência e o impacto social das organizações. Estratégias como diversificação de parcerias, campanhas de arrecadação e uso de redes sociais são fundamentais para a sustentabilidade. Conclui-se que a gestão financeira deve estar alinhada à missão institucional, garantindo resultados sociais mensuráveis. A sustentabilidade das ONGs depende de gestão estratégica, transparente e inovadora, reforçando o papel do terceiro setor na construção de uma sociedade mais justa. Sugere-se, para estudos futuros, comparar organizações de diferentes portes e áreas e analisar o uso de ferramentas digitais na gestão e captação de recursos. O principal problema na captação de recursos justamente se encontra na insuficiência de recursos adquiridos e doados. Em decorrência da pandemia de COVID-19, a instituição A enfrentou problemas tanto na captação de recursos quanto na gestão. Ainda nos dias atuais, a organização sofre de problemas financeiros por essa dificuldade adquirida no tempo de crise.

Já na instituição B, em virtude de troca de gestão acabou afetando diretamente a distribuição de recursos necessários para uma boa manutenção das diligências da organização,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

sendo perceptível essa falta até na própria estrutura do prédio, estando fortemente abalada. Com a mudança da gestão, os déficits foram corrigidos, não com maior recebimento de verba, mas sim com melhor gestão de recursos disponíveis.

De acordo com Andrade (2002) o terceiro setor vive o desafio da sustentabilidade organizacional, principalmente pela dependência de organizações em relação às fontes de recursos, seja governo, setor privado ou de organizações internacionais. A retração do Estado no financiamento de políticas de proteção social, a crise do estado de bem-estar social e o aumento da pobreza fizeram com que essas organizações passassem a mobilizar novas fontes de financiamento, evidenciando a participação do empresariado nacional, principalmente por meio de suas fundações, no desenvolvimento de projetos sociais ou de investimentos em ações sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou o planejamento financeiro de duas empresas do terceiro setor, mostrando que, apesar das ONGs pesquisadas terem estruturas organizadas e prezarem pela transparência, ainda enfrentam desafios como instabilidade de receitas, burocracia e rotatividade de voluntários. Destacou-se que o planejamento financeiro vai além de uma prática técnica, sendo essencial para a sobrevivência e o impacto social das organizações. Estratégias como diversificação de parcerias, parcerias fixas, campanhas de arrecadação e uso de redes sociais são fundamentais para a sustentabilidade.

Conclui-se que a gestão financeira deve estar alinhada à missão institucional, garantindo bons resultados sociais. A sustentabilidade das ONGs depende de gestão estratégica, transparente e inovadora, reforçando o papel do terceiro setor na construção de uma sociedade mais justa. O fortalecimento do terceiro setor, passa necessariamente, pelo reconhecimento de sua importância na construção de uma sociedade mais justa, bem como pelo desenvolvimento de modelos de gestão cada vez mais inovadores, resilientes e comprometidos com o bem

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

coletivo. Sugere-se, para estudos futuros, comparar organizações de diferentes portes e áreas e analisar o uso de ferramentas digitais na gestão e captação de recursos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82588/186659.pdf?sequence=1&isAllowed=>

. Acesso em: 26 ago. 2025.

ANESE, Vivian; COSTA, Carlos; ABREU, Elenise Coelho. Impacto social das ações de uma organização sem fins lucrativos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 61-75, jan./mar. 2018. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441755489006/441755489006.pdf>
. Acesso em: 06 maio. 2025.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. São Paulo, 2004. Disponível em:
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/en.php>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

COUTINHO, J. A. As ONGs: origens e (des)caminhos. **Lutas Sociais**, n. 13/14, p. 57-64, 2005. DOI: 10.23925/ls.v0i13/14.18668. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/18668>
. Acesso em: 01 abr. 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1994. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/administracao_de_organizacoes_sem_fins_lucrativos.pdf
. Acesso em: 24 ago. 2025.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: FGV-EAESP, 1999. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-01072021-161110/publico/MsAndresPabloFalconer.pdf>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 33, p. 12-19, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://www.rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3301012.pdf>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>
. Acesso em: 24 set. 2025.

GUEDES, Gabriel von Wackerritt. **Balanced Scorecard no setor público: uma análise do mapeamento de competências na Procuradoria Regional da República da 4ª Região**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72809/000886169.pdf?sequence=1>
. Acesso em: 06 maio. 2025.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1796/179618335015.pdf>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

INSTITUTO C. ONG - **O que é e como funciona?** 2023. Disponível em: <https://institutoc.org.br/ong/#:~:text=Import%C3%A2ncia%20das%20ongs,saem%20ganhando%E2%80%9D%2C%20afirmou%20Vera>
. Acesso em: 08 mar. 2025.

JOVENS DO BRASIL. Objetivos. Disponível em: <https://jovensdobrasil.org/objetivos>
. Acesso em: 22 abr. 2025.

LUCION, C. E. R. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 1, p. 160, 2012. DOI: 10.5902/198109466507. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142>
. Acesso em: 20 maio. 2025.

LUCIO, L. B. O terceiro setor no Brasil: avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 1, p. 2382-2399, 2024. São José dos Pinhais. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/download/4252/2763/12536>
. Acesso em: 08 mar. 2025.

MARTINS, I. M.; BATISTA, K.; OLAVE, M. E. L. Inovação social: a Pastoral da Criança no combate à mortalidade infantil e à mortalidade na infância. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 3, p. 140-154, set./dez. 2021. Fortaleza. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356443430_Inovacao_Social_a_Pastoral_da_Crianc_a_no_combate_a_mortalidade_infantil_e_a_mortalidade_na_infancia
. Acesso em: 22 abr. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

MINISTÉRIO PÚBLICO DO PARANÁ. **Terceiro Setor - Perguntas frequentes - Quais são as espécies de entidades que compõem esse setor e quais as diferenças entre elas?** 2023. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/patrimoniopublico/Pagina/Terceiro-Setor-Perguntas-frequentes#:~:text=O%20Terceiro%20Setor%20%C3%A9%20composto,seja%20o%20seu%20objetivo%20principal>

. Acesso em: 20 maio. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/content>

. Acesso em: 24 ago. 2025.

PARENTE, Tobias Coutinho; TISCOSKI, Gabriela Pellegrini; ROSOLEN, Talita; FERRATO DA SILVA, Matheus Roquette; ABREU DE CAMPOS, Ana Carolina; SAKAMUTO, Douglas Aparecido. Gestão de mudanças nas organizações do terceiro setor: o desafio da sustentabilidade financeira. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, 2012. DOI: 10.13037/gr.vol28n84.1853. Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1853

. Acesso em: 29 abr. 2025.

PORTO, M. S. G. **A violência entre a inclusão e a exclusão social**. São Paulo: SciELO, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ts/a/qB7zgLPGQsD5g73NDR5bdB/?format=html>

. Acesso em: 29 mar. 2025.

SALAMON, Lester M. **Holding the center: America's nonprofit sector at a crossroads**. New York: Nathan Cummings Foundation, 1997. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/372132792_Lester_M_Salamon_Memorial_Issue_Part_I

. Acesso em: 24 ago. 2025.

SANTOS, J. E. S.; PAES, J. E. S.; VALLE, M. D. T. O posicionamento estratégico do terceiro setor na atualidade: custeio estatal, particular e o seu papel na democracia brasileira atual. Brasília: REPATS - **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/Etec/Downloads/8863-Texto%20do%20artigo-41559-1-10-20180403%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Etec/Downloads/8863-Texto%20do%20artigo-41559-1-10-20180403%20(1).pdf)

. Acesso em: 15 abr. 2025.

SEQUEIRA, Sandra Villela. **Intra-empendedorismo e organizações não-governamentais: prática e discurso**. 2005. 267 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Eaes/FGV. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/67897ddd-641b-4c70-bc20-b9e7f3231e18>

. Acesso em: 06 maio. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

SITAWI FINANÇAS DO BEM. **O poder da colaboração entre ONGs e empresas privadas.** Disponível em: <https://sitawi.net/colaboracao-ongs-e-empresas/#:~:text=O%20que%20s%C3%A3o%20e%20como,a%C3%A7%C3%B5es%20de%20sustentabilidade%2C%20por%20exemplo>
. Acesso em: 26 ago. 2025.

STAKE, Robert E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273635929_The_Art_of_Case_Study_Research_by_Robert_Stake_1995. Acesso em: 24 ago. 2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/820759351/Gestao-de-ONGs-Principais-Funcoes-Gerenciais>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de organizações do terceiro setor: estratégia e controle.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: <https://ebape.fgv.br/sites/default/files/pegs.pdf>
. Acesso em: 24 ago. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE 01: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação. Estamos realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração da Etec Profª. Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – SP. O título deste trabalho é **GESTÃO DO TERCEIRO SETOR E SUA MANUTENÇÃO FINANCEIRA: Desafios e Caminhos para a Autossuficiência**, e o objetivo geral deste estudo consiste em levantar dados sobre as estratégias que uma instituição do terceiro setor pode tomar e identificar oportunidades e desafios para as mesmas.

Este formulário busca levantar a opinião de pessoas que se enquadram com as características do público-alvo desta pesquisa, ou seja, pessoas que estejam envolvidas ou trabalhem em instituições do terceiro setor.

Você está sendo convidado/a, a participar de uma pesquisa científica. Sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por isso, contamos com sua colaboração. A entrevista semiestruturada a seguir é composto por 5 perguntas fechadas e 5 perguntas abertas, levará aproximadamente vinte minutos para ser respondido. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016.

Agradecemos por dedicar o seu tempo a responder a nossa pesquisa, será de grande valia para o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

APÊNDICE 02: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Quais são as principais fontes de verba da instituição?
 Doações
 Eventos
 Parcerias
 Editais públicos e privados
 Outros:
- 2) As instituições possuem algum patrocinador fixo?
 Sim
 Não
- 3) Vocês participam de editais ou recebem apoio do governo?
 Sim
 Não
- 4) Existe alguma equipe ou pessoa responsável apenas pela captação de recursos?
 Sim
 Não
- 5) A instituição desenvolve atividades próprias para gerar receita?
 Bazares
 Cursos
 Rifas
 Outros:
- 6) Quais estratégias a instituição adota para manter uma arrecadação estável?
R:
- 7) A instituição já enfrentou dificuldades financeiras? Como superaram esses momentos?
R:
- 8) Como os recursos arrecadados são distribuídos internamente (ex: salários, projetos, estrutura)?
R:
- 9) Que mudanças ou apoios seriam importantes para fortalecer o trabalho das instituições?
R:
- 10) Quais são os maiores desafios para manter uma instituição funcionando financeiramente no Brasil?
R:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"