



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EMANUELLE VITÓRIA DA SILVA**

**DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA OSC NO MUNICÍPIO  
DE SAPÉ: IMPACTOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS E NA  
PRESTAÇÃO DE CONTAS**

**João Pessoa  
2025**

EMANUELLE VITÓRIA DA SILVA

**DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA OSC NO MUNICÍPIO  
DE SAPÉ: IMPACTOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS E NA  
PRESTAÇÃO DE CONTAS**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

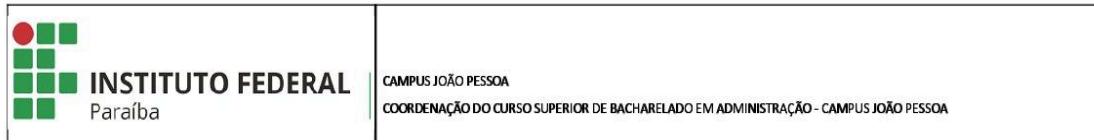
**Orientador(a):** Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo

**JOÃO PESSOA  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus João Pessoa*

S586d	Silva, Emanuelle Vitória da.
	Desafios na gestão financeira de uma OSC no município de Sapé : impactos na captação de recursos e na prestação de contas / Emanuelle Vitória da Silva. - 2025.
	52 f. : il.
	TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.
	Orientação: Profª Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo.
	1. Gestão financeira. 2. OSC. 3. Captação de recursos. 4. Prestação de recursos. 5. Terceiro setor. I. Título.
	CDU 658.15(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



AVALIAÇÃO 3/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 23 de janeiro de 2026.

### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Emanuelle Vitoria da Silva**

Matrícula 20221460054

#### DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE UMA OSC NO MUNICÍPIO DE SAPÉ: IMPACTOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS E NA PRESTAÇÃO DE CONTAS

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **23/01/2026**, às **9:00**, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 23 de janeiro de 2026.

#### BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

**Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)**

Orientador(a)

**Marcílio Carneiro Dias (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Odilon Saturnino Silva Neto (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 23/01/2026 16:58:04.
- **Marcilio Carneiro Dias, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 23/01/2026 17:00:34.
- **Orilson Saturnino Silva Neto, PROFESSOR ENS BÁSICO TECN TECNOLÓGICO**, em 26/01/2026 17:35:00.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 23/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 829517  
Verificador: 77ec025107  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparéncia, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

**A minha avó Edite Vieira**  
*(in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por ter me concedido a oportunidade de iniciar a minha primeira graduação e estar, hoje, concluindo-a. Sem Ele, nada disso seria possível. Em seguida, agradeço à minha família, meu porto seguro, que nunca deixou que eu desistisse dos meus sonhos.

Mesmo não sendo minha primeira opção de curso, acabei me identificando profundamente com a área, o que me permitiu enxergar novos horizontes e compreender que, muitas vezes, o que desejamos não é exatamente o que o destino reserva para nós. No ensino médio, eu não tinha afinidade com nada que envolvesse cálculo ou matemática. No início da faculdade, me sentia mais inclinada para a área de Recursos Humanos (RH). No entanto, com o tempo, tudo me direcionou para o campo das finanças.

Durante minha trajetória acadêmica, participei da empresa júnior de Administração, a UniSigma, e atuei como monitora das disciplinas de Contabilidade e Gestão de Pessoas. Mas foi a partir do momento em que iniciei meu estágio na área financeira que, de fato, descobri meu interesse e encanto por esse universo.

Sou imensamente grata à minha família, que caminhou ao meu lado durante toda essa jornada, sempre segurando a minha mão. Agradeço especialmente à minha mãe, Antônia Josefa, ao meu pai, José Manoel, e às minhas irmãs, Elidiane Karine e Elizandra Silva; e ao meu querido sobrinho, Arthur Miguel. E não poderia deixar de mencionar minha amada avó, Edite Vieira, que já não está fisicamente presente, mas cuja força, carinho e incentivo continuam me guiando.

Agradeço também aos demais familiares, amigos e às amizades que construí ao longo da faculdade, que tornaram essa caminhada mais leve, especial e inesquecível.

Por fim, deixo um agradecimento especial à minha orientadora, a professora Dra. Rebeca Cordeiro, pela dedicação, disponibilidade, paciência e por todo o conhecimento compartilhado ao longo dessa etapa tão importante da minha formação. Sua orientação foi essencial para que eu chegassem até aqui com segurança e confiança.

## RESUMO

O trabalho surgiu a partir da necessidade de entender os desafios na gestão financeira de uma OSC no município de Sapé, na Paraíba, que dificultam a captação de recursos e a prestação de contas na organização, refletindo na dificuldade de manter-se a longo prazo e executar suas ações. Teve como objetivos específicos compreender os principais desafios, identificar as principais fontes de recursos da OSC, investigar como ocorre a aplicação e a prestação de contas desses recursos e, por fim, propor estratégias para mitigar os desafios identificados. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, e como pesquisa-ação, com abordagem qualitativa e natureza aplicada, evidenciando-se como uma pesquisa descritiva. Assim, foram identificados os principais desafios que contribuem, de forma interligada, para dificultar a captação de recursos e a prestação de contas na OSC, sendo eles, principalmente, a falta de qualificação técnica, a ausência de planejamento financeiro e a ausência de registros e comprovantes de entrada e saída. Além disso, foram identificadas as fontes de financiamento utilizadas: financiamento público, financiamento privado por meio de doações, e receitas próprias. A aplicação dos recursos oriundos do financiamento público é destinada a finalidades específicas, por meio de projetos, enquanto os recursos provenientes do financiamento privado e da geração de renda própria são utilizados para despesas operacionais. A prestação de contas dos recursos públicos segue os requisitos solicitados pelos financiadores, enquanto as demais são realizadas de forma interna. Por fim, foram delineadas possíveis sugestões para o enfrentamento desses desafios, como a criação de um planejamento financeiro anual detalhado.

**Palavras-chave:** OSC. Captação de Recursos. Prestação de Contas.

## ABSTRACT

The work arose from the need to understand the challenges in the financial management of a CSO in the municipality of Sapé, Paraíba, which make it difficult to raise funds and render accounts within the organization, reflecting the difficulty of maintaining itself in the long term and executing its actions. Its specific objectives were to understand the main challenges, identify the main sources of CSO resources, investigate how the application and accountability of these resources occurs and, finally, propose strategies to mitigate the identified challenges. The research is characterized as a case study, and as action research, with a qualitative approach and applied nature, demonstrating itself as a descriptive research. Thus, the main challenges that contribute, in an interconnected way, to difficult fundraising and accountability at the OSC were identified, mainly the lack of technical qualifications, the absence of financial planning and the absence of records and proof of entry and exit. Furthermore, the sources of financing used were identified: public financing, private financing through donations, and own revenues. The application of resources from public financing is intended for specific purposes, through projects, while resources from private financing and the generation of own income are used for operational expenses. The accountability of public resources follows the requirements requested by financiers, while the rest are carried out internally. Finally, possible suggestions for facing these challenges were outlined, such as the creation of detailed annual financial planning.

**Keywords:** CSO. Fundraising. Accountability.

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Formas de financiamento utilizadas pela OSC .....	34
<b>QUADRO 2:</b> Prestação de contas na prática .....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFC:	Conselho Federal de Contabilidade
CLT:	Consolidação das Leis do Trabalho
DIPJ:	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
FBC:	Fundação Brasileira de Contabilidade
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LAI:	Lei de Acesso à Informação
MEIs:	Microempreendedores Individuais
MROSC:	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OS:	Organizações Sociais
OSC:	Organização da Sociedade Civil
OSCIP:	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSCs:	Organizações da Sociedade Civil
ONGs:	Organizações Não Governamentais
Profis:	Associação Nacional de Procuradores e Promotores de Justiça de Fundações e Entidades de Interesse Social
RAIS:	Relação Anual de Informações Sociais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	18
2.2	DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DAS OSCs.....	19
2.2.1	<b>Falta de Planejamento Orçamentário e Financeiro.....</b>	<b>21</b>
2.2.2	<b>Desconhecimento de Fontes de Financiamento.....</b>	<b>21</b>
2.2.3	<b>Falta de Controle de Registros Financeiros.....</b>	<b>21</b>
2.2.4	<b>Capacitação Técnica.....</b>	<b>22</b>
2.3	PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO PARA OSCs.....	22
2.3.1	<b>Financiamento Público.....</b>	<b>23</b>
2.3.2	<b>Financiamento Privado.....</b>	<b>24</b>
2.3.3	<b>Receita Própria.....</b>	<b>24</b>
2.4	GESTÃO DE RECURSOS E TRANSPARÊNCIA EM OSCs.....	25
2.4.1	<b>Aplicação de Recursos.....</b>	<b>25</b>
2.4.2	<b>Gestão de Registros e Prestação de Contas.....</b>	<b>26</b>
2.4.3	<b>Publicização de Relatórios Financeiros.....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2	OBJETO DE PESQUISA.....	30
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1	DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DA OSC.....	32
4.1.1	<b>Desafios relacionados à Captação de Recursos e a Prestação de Contas.....</b>	<b>32</b>
4.2	CAPTAÇÃO DE RECURSOS.....	34
4.2.1	<b>Fontes de Captação de Recursos.....</b>	<b>34</b>
4.2.2	<b>Financiamento e Sustentabilidade Financeira.....</b>	<b>35</b>
4.3	APLICAÇÃO DE RECURSOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	36
4.3.1	<b>Planejamento e Alocação de Recursos.....</b>	<b>36</b>
4.3.2	<b>Registro e Controle Financeiro.....</b>	<b>37</b>
4.3.3	<b>Prestação de Contas na Prática.....</b>	<b>38</b>
4.4	RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>49</b>

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....51**

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) no Brasil têm apresentado um importante crescimento e demonstrado sua relevância para a sociedade e para o país, tanto pela finalidade social que abrange diversos segmentos quanto pelo seu engajamento político e relação com a economia. De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, o Brasil registrou, pelo menos, 897.054 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ativas em 2024. Em 2025, uma nova base de dados revelou um crescimento de 2% nesse número, com a maioria das OSCs concentradas na região Sudeste, seguida pelas regiões Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte (IPEA, 2025).

Apesar de ainda haver poucos estudos sobre o tema, o crescimento no número de OSCs, no Brasil, também tem revelado um aumento nas dificuldades enfrentadas por essas instituições. Isso abre espaço para a identificação de suas fragilidades e dos desafios diários para garantir sua sustentabilidade a longo prazo, fator essencial para o desenvolvimento e a ampliação de suas ações. Em sua análise acerca dos *Elementos na prestação de contas das 100 melhores ONGs do Brasil*, Sales *et al.* (2021) afirmam que essas organizações pouco informam sobre sua estrutura e funcionamento administrativo, não permitindo aos *stakeholders* uma análise mais completa sobre sua gestão e desafios organizacionais.

As Organizações da Sociedade Civil desempenham um papel fundamental na sociedade ao promoverem e divulgarem ações voltadas para o desenvolvimento da cultura, educação, meio ambiente, saúde e outras pautas de grande relevância social. Além disso, exercem uma função política importante, atuando como mediadoras nas discussões entre o Estado e a sociedade civil.

No campo econômico, sua contribuição também é significativa. Além de contarem com o apoio de voluntários, muitas OSCs geram empregos, seja por meio da contratação de prestadores de serviços (como Microempreendedores Individuais — MEIs), seja por meio de vínculos formais regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), contribuindo diretamente para a economia do país. No entanto, o número de vínculos formais ainda é pequeno. Apenas 732 OSCs brasileiras

possuíam mais de 500 vínculos de trabalho ativos e, em 2020, quase 90% dessas organizações não registraram trabalhadores com vínculos formais (IPEA, 2021).

“Popularmente conhecidas como ONGs, a Lei 13019/2014 também estabelece o conceito de OSCs (organizações da sociedade civil) para fins de parceria com a administração pública” (Portal do Impacto, 2023). Vale destacar que as OSCs fazem parte de um grande grupo denominado terceiro setor, composto por diversas organizações sem fins lucrativos que atuam em prol da sociedade. Dentro desse grupo, encontram-se diferentes categorias jurídicas previstas em legislações específicas, tais como: as Organizações Sociais (OS), instituídas pela Lei nº 9.637/1998; as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), criadas pela Lei nº 9.790/1999; e as próprias Organizações da Sociedade Civil (OSC), definidas no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei nº 13.019/2014), posteriormente alterada pela Lei nº 13.204/2015.

Ainda, é importante enfatizar que, para além do papel fundamental que essas instituições exercem na sociedade, na política e na economia, muitas OSCs enfrentam dificuldades em garantir sua sustentabilidade a longo prazo. De acordo com Pannunzio e Souza (2018, p. 12) “a aparente redução do fluxo de recursos, tanto públicos quanto privados, ameaça a sustentabilidade econômica do setor”. Isso se deve, em grande parte, aos desafios enfrentados na gestão financeira, que dificultam a captação de recursos e comprometem a transparência, afetando diretamente a continuidade e a expansão de suas ações.

Nesse sentido, surge a questão que fundamenta esta pesquisa: quais são os desafios enfrentados na gestão financeira de uma OSC do município de Sapé e de que maneira eles comprometem a captação de recursos e a transparência, dificultando a sua sustentabilidade no longo prazo?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os desafios na Gestão Financeira da OSC dificultam a captação de recursos e a prestação de contas e, por consequência, a sua sustentabilidade a longo prazo.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Compreender os principais desafios enfrentados na gestão financeira da OSC.
- Identificar as principais fontes de recursos para o financiamento das atividades desenvolvidas pela OSC analisada.
- Investigar como ocorre a aplicação dos recursos e a prestação de contas na OSC.
- Propor estratégias para o enfrentamento dos desafios relacionados à gestão financeira da OSC, a fim de garantir a sua sustentabilidade no longo prazo.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A proposta desta pesquisa surgiu a partir de uma experiência prática vivenciada em uma OSC localizada no município de Sapé, na Paraíba. Durante essa vivência, foi possível observar de forma direta as dificuldades enfrentadas pela instituição, especialmente no que diz respeito à gestão financeira.

O estudo é de grande relevância para a pesquisadora, na qualidade de futura administradora, pois permite uma análise mais aprofundada de sua vivência prática, contribuindo para a consolidação de seus conhecimentos teóricos e o fortalecimento de sua formação acadêmica. Além disso, representa uma oportunidade de colaborar com a OSC analisada por meio da aplicação de práticas administrativas que podem gerar melhorias concretas em sua gestão. Logo, Silva e Capellini (2021) destacam que o uso de ferramentas de gestão financeira em organizações do terceiro setor contribui de maneira significativa para o controle de despesas, elaboração de orçamentos e apoio às decisões estratégicas de longo prazo.

A contribuição desta pesquisa para a área da Administração está no fato de que, a partir das discussões e dos resultados obtidos, será possível ampliar o entendimento sobre um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico. O estudo oferece uma nova perspectiva ao evidenciar a necessidade de uma gestão

administrativa mais técnica e eficiente nas OSCs, fortalecendo o papel da Administração nesse contexto.

Ainda, justifica-se, do ponto de vista social, por tratar da captação de recursos e da prestação de contas na gestão financeira de uma OSC. Considerando que essas organizações desenvolvem atividades de interesse coletivo e são, em grande parte, financiadas por doações da própria população, torna-se fundamental compreender de que forma os recursos são geridos.

Ao promover uma análise crítica sobre os desafios enfrentados pela OSC no que diz respeito à captação de recursos e à prestação de contas — fatores que, consequentemente, dificultam sua sustentabilidade financeira, o estudo contribui para fortalecer a confiança social, incentivar novas doações e fomentar uma cultura de responsabilidade e gestão eficiente no terceiro setor.

Dada a relevância do tema e o crescimento do número de OSCs no Brasil, destaca-se a importância deste estudo, especialmente frente às dificuldades enfrentadas por muitos gestores para manter essas organizações em funcionamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Antes de mais nada, é importante compreender que a sociedade se organiza em três setores principais, cada um com funções distintas e complementares: o primeiro setor (governo), o segundo setor (empresas) e o terceiro setor (organizações sem fins lucrativos).

Nesse sentido, o relatório divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), acerca do perfil das Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público em atividades no Brasil reflete sobre as diferenças presentes entre termos utilizados para caracterizar um grupo ou uma organização privada sem fins lucrativos que exerça uma atividade social de forma secundária ao governo. Entre estes termos, destacam-se: Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organização Social (OS) e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), qualificações de ordem jurídica denominadas pela administração pública, municipal, estadual ou federal a fim de garantir benfeitorias dos órgãos governamentais, seja em forma de parceria, isenção tributária, premiações etc.

De acordo com a Lei nº 13.204/2015, que alterou a Lei nº 13.019/2014, a qual institui o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), considera-se Organização da Sociedade Civil:

A entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva (Brasil, 2015, cap. I, art. 2, inc. I).

Nesse sentido, a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, distingue as pessoas jurídicas de direito privado em associações, sociedades e fundações (Brasil, 2002). Posteriormente, foram incluídas as organizações religiosas e os partidos políticos, por meio da Lei nº 10.825/2003 (Brasil, 2003) e, mais

recentemente, os empreendimentos de economia solidária, conforme redação dada pela Lei nº 15.068, de 2024 (Brasil, 2024).

É comum encontrar instituições que se intitulam como Organizações Não Governamentais (ONGs), um termo mais genérico, utilizado para denominar as OSCs. Essas organizações não têm finalidade lucrativa e desenvolvem ações sociais voltadas à promoção da cultura, saúde, educação, assistência social, meio ambiente, entre outras áreas.

Conforme afirma a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, são consideradas como Organizações Sociais aquelas cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, desde que atendidos os requisitos previstos nesta Lei (Brasil, 1998).

Por outro lado, outra forma de caracterização das organizações do Terceiro Setor é por meio da qualificação como OSCIP — Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Trata-se de entidades sem fins lucrativos que devem estar em funcionamento há, no mínimo, três anos, desde que seus objetivos sociais e normas estatutárias se enquadrem nos requisitos estabelecidos pela Lei nº 9.790/1999 (Brasil, 1999).

## 2.2 DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DAS OSCs

Para Gitman (2010), a administração financeira está relacionada às atribuições dos administradores financeiros, que, por sua vez, são responsáveis pela gestão financeira da organização de todos os tipos, seja com fins ou sem fins lucrativos.

De acordo com Gitman (2010, p. 3):

O termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham ou levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais.

Diante desse conceito, embora as OSCs não tenham fins lucrativos, elas realizam movimentações financeiras e, por isso, devem manter uma gestão eficiente e transparente de seus recursos, a fim de garantir sua sustentabilidade e o cumprimento de suas finalidades sociais.

Os responsáveis pela gestão financeira das OSCs são denominados como tesoureiros(as), encarregados de planejar, dirigir, controlar e tomar decisões financeiras. Desde a consolidação de metas até o seu controle e alcance, eles devem lidar com o acompanhamento do fluxo de caixa, captação de recursos, entre outras atividades. Complementando essa ideia, Gitman (2010) afirma que essa figura é responsável por atividades relacionadas ao capital, planejamento, captação de fundos, gestão de caixa, entre outras. No entanto, essas instituições contam com um diretoria executiva composto pelo(a) presidente, vice-presidente, tesoureiro(a), secretário(a) e com o conselho fiscal, o qual deve atuar em conjunto com o tesoureiro(a) na tomada de decisões e no assessoramento das atividades financeiras. O Conselho Fiscal, por sua vez, deve atuar de forma mais intensa na fiscalização dessas atividades, garantindo a transparência e a conformidade das ações da instituição.

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor é a dificuldade em manter a estabilidade financeira, o que contribui para a redução de suas atividades e limita sua capacidade de atuação. A captação de recursos e a transparência caminham lado a lado nessa relação complexa, configurando-se como obstáculos que precisam ser superados. No entanto, há outros fatores que também interferem nesse processo e impedem que ele ocorra de forma plena.

No caso das OSCs, essa realidade não é diferente. Em sua maioria, essas instituições enfrentam desafios como a falta de planejamento orçamentário, o desconhecimento das diversas fontes de financiamento, a falta de controle dos registros financeiros e a capacitação técnica. Esses desafios estão diretamente relacionados à dificuldade em alcançar uma captação de recursos eficiente e uma transparência efetiva, comprometendo, assim, a sustentabilidade dessas organizações a longo prazo.

### **2.2.1 Falta de Planejamento Orçamentário e Financeiro**

A falta de planejamento orçamentário e financeiro é um dos desafios mais críticos que comprometem a captação de recursos e a transparência das OSCs. A ausência de um planejamento adequado das receitas a serem obtidas e das despesas a serem executadas reflete diretamente na eficiência da gestão financeira. Dessa forma, torna-se inviável definir metas e objetivos claros, o que impacta negativamente a sustentabilidade a longo prazo. Conforme descreve Nossa Causa (2019) o planejamento financeiro no terceiro setor está direcionado para que as organizações sem fins lucrativos disponham de recursos necessários para cumprir seus compromissos e garantir a sua sustentabilidade.

### **2.2.2 Desconhecimento de Fontes de Financiamento**

Miranda e Oliveira (2019) observam que é necessário que a instituição não dependa apenas de uma única fonte de renda. No entanto, muitas OSCs, por desconhecerem as fontes de recursos disponíveis para o financiamento de suas atividades, enfrentam dificuldades em captar recursos de forma eficiente. Além disso, por dependerem durante longos períodos de uma única fonte de receita, geralmente as doações, essas organizações acabam desenvolvendo certa resistência em buscar e se adequar a novos modelos de financiamento, o que limita sua autonomia e compromete sua sustentabilidade financeira.

### **2.2.3 Falta de Controle de Registros Financeiros**

Sales *et al.* (2021) afirmam que “[...] é preciso ressaltar a dificuldade na obtenção e interpretação de informações relacionadas a dados contábeis [...]. Nesse sentido, é correto afirmar que muitas OSCs enfrentam grande dificuldade no controle de suas receitas e despesas, do fluxo de caixa, da demonstração do resultado do exercício e do balanço patrimonial, o que impacta diretamente a captação de recursos. Como alguns financiadores exigem registros financeiros completos, a ausência de informações consolidadas ou a existência de registros parciais faz com que essas organizações percam oportunidades de financiamento.

Além disso, Candeias *et al.* (2023) afirmam que existe um impasse relacionado à falta de organização interna nos processos das organizações do terceiro setor, já que nem todas dispõem de sistemas para auxiliar no registro de suas movimentações.

#### **2.2.4 Capacitação Técnica**

A capacitação técnica, por sua vez, é um aspecto fundamental para alcançar os resultados de qualquer organização. No entanto, muitas OSCs não dispõem de recursos financeiros suficientes para se sustentar e contratar uma equipe qualificada, especialmente em áreas específicas, como administração e contabilidade. Consequentemente, essas funções acabam sendo desempenhadas por voluntários ou por profissionais de outras áreas, o que pode comprometer a transparência e a qualidade da gestão financeira.

### **2.3 PRINCIPAIS FONTES DE FINANCIAMENTO PARA OSCs**

Segundo Lima *et al.* (2021) as ONGs se sustentam graças a cinco tipos principais de receitas: recursos provenientes de organismos multilaterais, fundos públicos (do Estado), doações de indivíduos, patrocínios de empresas privadas e a prestação de serviços técnicos remunerados. Por outro lado, o Portal do Impacto (2021) aponta que as fontes de recursos para ONGs podem ser agrupadas em três categorias principais: privadas, públicas e geração de renda. Cada categoria engloba diversas estratégias que, quando aplicadas de forma eficaz, facilitam o acesso aos recursos correspondentes.

Conforme o Portal do Impacto (2021), os recursos privados correspondem ao apoio financeiro proveniente de empresas ou indivíduos, geralmente por meio de doações voluntárias, telemarketing, editais privados ou campanhas online, tanto pontuais quanto recorrentes. Já os recursos públicos têm como origem emendas parlamentares, termos de fomento ou de colaboração e leis de incentivo. Por fim, a geração de renda envolve estratégias como licenciamento, fundos patrimoniais, aluguéis, eventos, prestação de serviços, venda de produtos e marketing de causa.

### 2.3.1 Financiamento Público

Consideram-se recursos públicos aqueles provenientes dos cofres da União, arrecadados por meio de impostos, contribuições, rendas patrimoniais, serviços, venda de títulos, entre outros.

Neste sentido, cabe salientar que o financiamento público é um dos principais responsáveis por apoiar a promoção das ações desenvolvidas pelas organizações do terceiro setor, por meio de termos de colaboração ou fomento, acordos de cooperação, leis de incentivo e emendas parlamentares.

De acordo com o art. 15 da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 (MROSC):

Poderá ser criado, no âmbito do Poder Executivo federal, o Conselho Nacional de Fomento e Colaboração, de composição paritária entre representantes governamentais e organizações da sociedade civil, com a finalidade de divulgar boas práticas e de propor e apoiar políticas e ações voltadas ao fortalecimento das relações de fomento e de colaboração previstas nesta Lei (Brasil, 2014, cap. II, art. 15).

Nessa perspectiva, tanto o termo de fomento quanto o termo de colaboração servem como instrumentos pelos quais se estabelecem parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, promovendo interesses de ambas as partes e envolvendo a transferência de recursos financeiros (Brasil, 2015). No entanto, para fins interpretativos, o termo de fomento tem origem na iniciativa da organização da sociedade civil, enquanto o termo de colaboração parte da administração pública. Por outro lado, o acordo de cooperação apesar de se caracterizar como um instrumento de parceria entre as duas esferas não envolve transferência de recursos financeiros (Brasil, 2015).

Além disso, algumas leis foram sancionadas com o objetivo de promover incentivos a estas organizações em diferentes âmbitos. A lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, mais conhecida como lei Rouanet, tem como objetivo captar e canalizar recursos para o incentivo à cultura (Brasil, 1991). Assim, as OSCs que tenham como objetivo a promoção da cultura podem aderir a esta lei. Outra lei voltada à destinação de recursos para Estados e Municípios, e que, por meio dela, as Organizações de Terceiro Setor podem ser submetidas, seja por meio de editais, chamamentos públicos, prêmios ou outras formas de seleção pública, é a Lei

Complementar nº 195, de 08 de julho de 2022, mais popular por Lei Paulo Gustavo (Brasil, 2022). A Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020 — Lei Aldir Blanc — destina recursos para o setor cultural através de renda mensal aos promotores de cultura, editais, chamamentos públicos, prêmios, aquisição de bens e serviços vinculados, entre outros (Brasil, 2020). Enquanto a Lei nº 11.438/2006 promove o financiamento público a projetos voltados ao esporte, as OSCs que são vinculadas a este tema podem participar (Brasil, 2006). Tais leis, por meio das quais as OSCs podem ser submetidas a fim de garantir seu financiamento de curto e longo prazo, caracterizam-se pela execução de projetos em seu respectivo âmbito.

Já ao que se refere às emendas parlamentares, elas acontecem quando um parlamentar aloca recursos do orçamento público para custear algum projeto da OSC.

### **2.3.2 Financiamento Privado**

“Recursos privados são aqueles provenientes de empresas ou de indivíduos, que doam voluntariamente para uma organização” (Portal do Impacto, 2021). Nesse sentido, essa é a fonte de financiamento mais presente nas OSCs. Esses recursos são obtidos por meio de doações, que podem ser feitas de forma individual ou coletiva, muitas vezes reunindo um grupo de pessoas que se identificam com a causa defendida pela organização. Além disso, empresas privadas também realizam esse tipo de repasse financeiro, seja por meio de editais ou por doações diretas.

### **2.3.3 Receita Própria**

A fonte de financiamento por receita própria surge a partir da iniciativa das OSCs em comercializar produtos ou prestar serviços. Trata-se da geração de recursos financeiros por meio de atividades econômicas desenvolvidas pela própria organização. De acordo com o Portal do Impacto (2021) a “geração de renda é o conjunto de estratégias que geram resultados financeiros positivos para uma organização social a partir de uma atividade econômica desempenhada por ela”.

Nesse contexto, a realização de eventos também pode ser considerada uma estratégia dessa fonte de receita, assim como o aluguel de imóveis pertencentes à

instituição, caso ela possua esse tipo de bem. “Apesar de esta ser a fonte menos conhecida de captação de recursos, suspeita-se que seja a maior responsável pela sustentabilidade das ONGs hoje no Brasil” (Portal do Impacto, 2021).

## 2.4 GESTÃO DE RECURSOS E TRANSPARÊNCIA EM OSCs

Chiavenato (2014) define recursos como os meios utilizados para o funcionamento de uma empresa, os quais devem ser geridos de forma a garantir uma aplicação eficiente e alcançar os objetivos desejados. Nesse sentido, os recursos podem ser classificados em materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos. Tendo em vista esse conceito, a situação não se diferencia para as organizações do terceiro setor, pois, sem a utilização adequada dos recursos, torna-se impossível atingir os objetivos propostos. É importante enfatizar que uma boa gestão financeira deve estar alinhada a práticas eficazes de *accountability* e transparência junto aos financiadores. Para tanto, é fundamental assegurar que a administração dos recursos seja realizada de maneira eficiente e eficaz.

### 2.4.1 Aplicação de Recursos

A aplicação de recursos é um conceito abrangente que parte do pressuposto da existência de diferentes tipos de recursos e refere-se à capacidade de alocar determinado recurso para um objetivo específico. Nesse sentido, entende-se a aplicação de recursos como a alocação de recursos financeiros, sejam eles provenientes de terceiros ou da própria receita da organização, na execução de projetos e atividades desenvolvidas pelas OSCs.

Os recursos públicos são, geralmente, aplicados diretamente na execução de projetos e iniciativas promovidas pelas entidades. Conforme dispõe o art. 1º da Lei nº 13.019/2014, a parceria entre a administração pública e as OSCs deve ocorrer por meio da realização de projetos ou atividades específicas (Brasil, 2014).

Por outro lado, valores provenientes de doações privadas e da geração de receita própria costumam ser direcionados ao custeio das despesas operacionais do dia a dia, além de servirem como apoio para estratégias de captação de novos recursos financeiros.

#### 2.4.2 Gestão de Registros e Prestação de Contas

Normalmente, as instituições do terceiro setor não costumam dar a devida importância à prestação de contas do que é arrecadado em receitas e despesas. Isso ocorre, em grande parte, pelo desconhecimento sobre como esse processo deve ser realizado, além da falta de uma equipe técnica qualificada para executar essa tarefa. Oliveira *et al.* (2024) afirmam que: “[...] a falta de aspectos técnicos nas atividades da organização, por ausência de profissionais, compromete a eficácia da prestação de contas [...]”. Outro desafio relevante está na forma como são geridos os registros contábeis, que são essenciais para a comprovação das entradas e saídas financeiras. Assim, Oliveira *et al.* (2024) refletem que: “[...] as informações ausentes forneceriam maior satisfação sobre as movimentações financeiras e contribuiriam para o processo de prestação de contas”.

Oliveira *et al.* (2024), em seu artigo intitulado *Otimização do fluxo de caixa e transparência na prestação de contas: um estudo de caso no terceiro setor*, refletem que “a adoção de ferramentas digitais de gestão financeira possibilitaria o registro sistemático e detalhado de receitas e despesas, otimizando os processos contábeis e ampliando a acessibilidade aos dados financeiros da organização”.

Andrade *et al.* (2018) declaram acerca da contabilidade do terceiro setor que: “Para sua manutenção é preciso que elas controlem os recursos recebidos, administrem-nos e prestem contas para os órgãos públicos e para a sociedade”.

A prestação de contas é composta por um conjunto de parâmetros e, dependendo do órgão doador, podem ser exigidos determinados relatórios financeiros. De acordo com o *Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social* (CFC, 2015), os elementos normalmente exigidos na prestação de contas das organizações do terceiro setor, que englobam as OSCs, incluem: o Plano de Trabalho, no qual a instituição elenca todas as ações previstas e realizadas; o

Relatório de Atividades, que descreve as ações desenvolvidas durante o período de gestão; as Demonstrações Contábeis, conforme definidas pela ITG 2002 – Entidade sem Finalidade de Lucros; e as Informações Bancárias, que podem ser exigidas em dois níveis — o primeiro requer a identificação das contas da entidade (como banco, agência, tipo e número da conta), e o segundo exige extratos bancários e conciliações que comprovem os saldos na data de encerramento do exercício. Em caso de pendências, a entidade deve apresentar os devidos esclarecimentos e as ações adotadas para solucioná-las. Também são exigidos o Inventário Patrimonial, com a relação dos bens móveis e imóveis da organização; a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), obrigatória para entidades de interesse social; a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS); o Parecer do Conselho Fiscal, quando previsto no estatuto da instituição; o Relatório de Auditoria Independente; e, por fim, a cópia do convênio, contrato ou termo de parceria firmado com o órgão doador.

**FIGURA 1:** Elementos presentes na prestação de contas de recursos públicos



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

#### 2.4.3 Publicização de Relatórios Financeiros

A Lei nº 12.527, de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), estabelece que as entidades sem fins lucrativos que recebem e aplicuem recursos públicos em determinada finalidade devem garantir livre acesso às informações relativas a esses recursos. Esses dados devem ser disponibilizados de forma transparente, sem a necessidade de solicitação prévia, em conformidade com os princípios básicos da administração pública (Brasil, 2011). Nesse sentido, pode-se considerar que toda e qualquer instituição, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve manter boas práticas de transparência. Isso contribui para que os stakeholders (pessoas interessadas nas ações desenvolvidas pela organização) saibam como os recursos estão sendo aplicados e com qual finalidade. Além disso, essas informações favorecem a confiança de terceiros, incentivando novos aportes financeiros, o que contribui para a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Como destaca Chiavenato (2022, p. 67 *apud* Oliveira *et al.*, 2024), a transparência permite “a terceiros [...] avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa e tomar decisões sobre suas transações com ela.”

Nessa ótica, para que uma instituição seja transparente perante seus financiadores, é essencial que haja a publicização de suas ações. Para isso, é necessário que essas instituições divulguem essas informações de forma clara, por meio de relatórios financeiros que refletem com fidelidade a aplicação dos recursos. As ferramentas financeiras, como os indicadores de desempenho, são fundamentais para a gestão de qualquer organização, pois permitem mensurar diversas informações e servem como base para a tomada de decisões. Nesse contexto, Oliveira *et al.* (2024) afirmam que o “[...] fluxo de caixa, que é uma ferramenta essencial para registrar e monitorar receitas e despesas financeiras, permitindo que as organizações apresentem informações confiáveis em suas prestações de contas.”

Após os registros realizados durante a aplicação de recursos em projetos, atividades e ações, é essencial que essas informações sejam consolidadas por meio de relatórios financeiros e, por fim, divulgadas. É por meio desses documentos que terceiros podem avaliar como a organização utiliza os recursos, se atua de forma adequada e, assim, decidir se irão realizar doações.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se, quanto aos procedimentos, como um estudo de caso, pois busca investigar os desafios financeiros enfrentados por uma OSC e de que forma eles influenciam a captação de recursos, a prestação de contas e, consequentemente, sua sustentabilidade a longo prazo. De acordo com Yin (2001, p. 32, apud Godoy *et al.*, 2006), um estudo de caso é uma investigação que surge a partir da experiência, que investiga um fenômeno dentro de um contexto real. Além disso, Rodrigues e Silva (2025), reverberam que o estudo de caso é relevante para a pesquisa qualitativa, pois possibilita uma visão rica e detalhada das situações estudadas, incorporando inúmeras fontes de evidência e permitindo a análise de fenômenos complexos e interconectados.

Além disso, apresenta características de uma pesquisa-ação, visto que a pesquisadora participa ativamente do processo investigativo, contribuindo para a compreensão e a proposição de soluções voltadas à realidade estudada.

Silva e Mentges (2023, p. 56) refletem que, na pesquisa-ação:

O objetivo é dar aos pesquisadores e aos grupos de participantes os meios de se tornarem aptos a responderem, com maior eficiência, aos problemas da situação em que vivem, em particular, sob a forma de diretrizes de ação transformadora.

Adota-se uma abordagem qualitativa, por permitir uma análise aprofundada da realidade da organização e a compreensão dos fenômenos em seu contexto natural. Mineiro *et al.* (2022) ressalta que a abordagem qualitativa embasa-se em uma natureza de realidades diversas, em que o conhecimento caracteriza-se como possibilidade aproximada, além de reconhecer que o pesquisador não é neutro e seu estudo não parte necessariamente de uma realidade concreta.

Além disso, a pesquisa possui natureza aplicada, pois tem como propósito propor soluções práticas para um problema real identificado na instituição estudada. Além disso, reforça Vieira *et al.* (2023) que “[...] pesquisa aplicada demanda de uma dificuldade prática que necessita ser resolvida com a finalidade [...]” .

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca compreender e descrever a realidade da OSC em relação ao problema de pesquisa, apresentando suas características e relações observadas no contexto analisado.

### 3.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto de pesquisa refere-se a uma organização do Terceiro Setor, caracterizada em seu estatuto como uma Organização da Sociedade Civil (OSC). Contudo, é comumente reconhecida como ONG, denominação utilizada antes da atualização estatutária. Intitulada **OSC X**, foi fundada em 17 de junho de 2006, constituída como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e está localizada na zona rural do município de Sapé, no estado da Paraíba. De acordo com seu estatuto, a duração de suas atividades possui caráter indeterminado.

A **OSC X** tem como objetivos a promoção de atividades de interesse público e social, oferecendo serviços gratuitos à população de baixa renda e a beneficiários de programas governamentais. A organização atua nos campos da museologia social, do patrimônio cultural material e imaterial, das questões de gênero, da defesa dos direitos humanos e sociais, da agricultura e da agroecologia, bem como no fortalecimento de associações, instituições camponesas, movimentos e pastorais sociais.

Além disso, é composta por um grupo de associados denominados como fundadores, efetivos e beneméritos, possuindo como órgãos diretivos a Assembleia Geral, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal. A Diretoria Executiva é composta pelo(a) presidente, vice-presidente, secretário(a) e tesoureiro(a). O Conselho Fiscal, por sua vez, é formado por três membros efetivos e três suplentes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A), que permitiu o surgimento de novas perguntas e proporcionou à pessoa entrevistada (vice-presidente da organização) flexibilidade para refletir e abordar outros aspectos que surgiram ao longo da entrevista.

Além disso, utilizou-se um roteiro de observação sistemática (Apêndice B), no qual a pesquisadora atuou diretamente na obtenção das informações, com base em suas vivências relacionadas à área financeira, com foco no que tange à captação de recursos e a prestação de contas, considerando os desafios que dificultam esses dois aspectos e que repercutem na sustentabilidade da OSC a longo prazo.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa qualitativa, foi utilizado o método de análise de conteúdo, o qual, segundo Bardin (2016) “[...] a análise de conteúdo leva em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição desses conteúdos e formas (índices formais e análise de coocorrência)”. Assim, a análise de conteúdo torna-se um procedimento relevante para decodificar os dados obtidos por meio da entrevista semiestruturada e da observação direta, transformando-os em informações, permitindo, assim, identificar categorias, padrões e dimensões relacionadas aos objetivos da pesquisa.

Além disso, esse método possibilita interpretar a subjetividade das respostas obtidas na entrevista semiestruturada realizada com a vice-presidente da organização e compreender de maneira mais aprofundada os dados observacionais, a partir da vivência prática da pesquisadora na instituição, garantindo rigor e consistência na análise dos dados qualitativos.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DA OSC

#### 4.1.1 Desafios relacionados à Captação de Recursos e a Prestação de Contas

A análise de dados relacionada aos desafios na gestão financeira da OSC X permitiu compreender os principais entraves vinculados à captação de recursos e à prestação de contas da instituição. A partir da entrevista semiestruturada, foi possível constatar, segundo a vice-gestora da instituição, que os desafios mais comuns estão relacionados a um contexto social no qual as OSCs, já fragilizadas, não são preparadas para gerir. Além disso, os editais que financiam os projetos da organização são mais direcionados a empresas. Conforme pontua a vice-gestora da OSC, “os editais são muito pensados para empresas, onde já têm profissionais qualificados e preparados para atender aquele edital”, sendo delineados por entraves burocráticos (como declarações e registros). Ela ainda aponta que um desafio que dificulta especificamente a prestação de contas é que:

[...] as pessoas são educadas, a vida toda, a não dizer o que têm, a não declarar o que se tem. Isso não tem nada a ver com as OSCs. Quando você passa a fazer parte de ambientes coletivos, a tendência é você reproduzir uma lógica de “isso só fica interno”, “isso não precisa ser externo”, “as pessoas não precisam saber o que é que a gente tem”. É como se fosse uma blindagem [...]

Além disso, ela constata que a falta de informação e formação de quem atuava anteriormente na gestão financeira da OSC também repercute na dificuldade do processo de captação de recursos e prestação de contas. Por fim, ela declara que “[...] o processo de transparência dentro de uma OSC é extremamente necessário para garantir confiança, para garantir captação de recursos e para garantir a longevidade da instituição”. Reafirmando a relação de interdependência entre garantir uma prestação de contas completa, concisa, transparente e de fácil acesso, garante-se uma maior possibilidade de captação de recursos e, consequentemente, maior possibilidade de cumprir as suas obrigações a longo prazo.

Por outro lado, identificou-se que a falta de planejamento financeiro contribui significativamente para dificultar o processo de captação de recursos e de prestação de contas. Quando questionada sobre a existência de planejamento financeiro na instituição, a vice-gestora respondeu:

Eu não sei se já existe, eu acho que existe o mínimo, assim o mínimo do mínimo, porque a gente começou a aplicar isso. Era um sonho que a gente desejava, mas estamos começando a aplicar agora. Porque até então a gente era tudo desarrumado nesse sentido de organização financeira. A gente tinha o desejo, mas a aplicação desse desejo era bem complexa, porque dialogava com um monte de outras questões: vícios, falta de informação, vícios inclusive diários, como fazer uma compra e não pedir nota, porque isso é muito comum e era considerado normal.

Na observação direta realizada pela pesquisadora, foi possível identificar que os desafios relacionados à captação de recursos e à prestação de contas estão atrelados, uma vez que há falta de uma equipe técnica qualificada para executar especificamente a captação de recursos e a prestação de contas na OSC. Isso vai ao encontro da resposta da entrevistada relacionada à formação de sua equipe, tendo em vista que, na organização estudada, as funções não são delimitadas devido à falta de recursos para contratar o quadro de pessoal necessário para executar as atividades financeiro-contábeis. Por outro lado, conforme apontado pela própria vice-gestora, “muitas vezes as pessoas que estão assumindo a parte financeira são apenas uma pessoa fictícia para compor um cargo”, um retrato da própria instituição.

Outro ponto observado é que a ausência de registros de entrada e saída, relatórios financeiros e contábeis, e documentos comprobatórios, tais como notas fiscais, recibos, comprovantes de pagamento, faturas e comprovantes de contratação de serviços dificulta o processo de prestação de contas da organização e, consequentemente, compromete a captação de recursos. Esses fatores são requisitos para que terceiros avaliem a situação da organização, o que confirma o que Chiavenato (2022) afirma sobre a importância dessa avaliação externa para a tomada de decisões. Ainda, foi observado que a ausência de um planejamento financeiro anual também se apresenta como um desafio, à medida que esse

instrumento é crucial para a captação de novas receitas e o cumprimento das despesas da OSC.

## 4.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

### 4.2.1 Fontes de Captação de Recursos

No que tange às formas de captação de recursos, foi possível identificar, a partir da entrevista, que a instituição reconhece, atualmente, as possíveis fontes de financiamento às quais pode se submeter. A respeito disso, declara a entrevistada: “agora sim, a gente não tem é perna para fazer e para executar”. Isso se deve ao número limitado de colaboradores com os quais a OSC conta.

Além disso, tanto na entrevista quanto na observação direta foi possível identificar que as fontes de recursos às quais a instituição pode recorrer incluem: renda própria (obtida por meio de sua loja física de camisas, chapéus, bolsas e livros, e pela venda de lanches e almoço); financiamentos públicos em âmbito municipal, estadual e federal, por meio de termos de parcerias, leis de incentivo e emendas parlamentares; além de receitas privadas provenientes de doações de terceiros.

**QUADRO 1:** Formas de financiamento utilizadas pela OSC

<b>Tipo de Financiamento</b>	<b>Meios de financiamento</b>
Financiamento Público	Termos de parceria, leis de incentivo e emendas parlamentares.
Financiamento Privado	Doações diretas
Receita Própria	Venda da vitrine (loja física), vendas de camisas, bolsas, livros, almoços e lanches.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

#### 4.2.2 Financiamento e Sustentabilidade Financeira

A respeito da relação entre financiamento e sustentabilidade financeira, a vice-gestora da OSC foi questionada sobre se, em algum momento, a instituição deixou de cumprir suas ações sociais ou compromissos administrativos, tais como pagamento de pessoal, despesas operacionais e manutenção interna. A resposta foi a seguinte:

Ah, muito, muitas vezes, assim, agora também é compreensível. A gente saiu de uma pessoa remunerada R\$1.000,00 por mês, para chegar a ter sete, entendeu? A ter sete, agora a gente caiu para cinco. A gente nunca imaginava isso, mesmo, gente, nunca imaginaria isso. Então, o que era o básico até 2018 era ter pelo menos uma pessoa. Hoje, o nosso mínimo tem cinco, sim, para funcionar, porque, se não tiver os cinco, decai toda essa construção, toda mesmo. Assim, eu acho que a gente decai muito. [...] Sim, acaba porque isso reflete uma necessidade maior, né? Numa demanda maior financeira.

A partir dessa fala e da observação realizada é correto afirmar que a OSC enfrenta restrições no cumprimento de suas despesas, chegando a realizar cortes no pagamento de pessoal e, em alguns casos, deixando de pagar determinadas obrigações. Isso não ocorre por vontade da gestão, mas sim devido à fragilidade financeira e à dependência de recursos de terceiros, uma vez que, para ampliar o leque de ações e atividades desenvolvidas, são necessárias pessoas habilitadas para trabalhar e uma maior demanda de recursos financeiros para custear esses gastos. Além disso, essa afirmação é confirmada na seguinte fala:

Todo CLT recebe, no final do ano, o 13º. No fim do ano, a OSC sempre dava uma colaboração mínima, sempre dava. O único ano que a gente não recebeu foi o ano passado.

Por outro lado, o reflexo da dependência de determinadas fontes de financiamento contribui para a dificuldade da OSC se manter no longo prazo, devido às incertezas e à imprevisibilidade dos recursos, além de essas fontes serem todas de curto prazo, o que é evidenciado na seguinte fala.

[...] A gente planejou o projeto do IPHAN para 2024; na eleição de 24, a gente planejou, a gente fez um planejamento. [...] Mas o que é que acontece? Não chega o projeto. E aí o que a gente faz, se a gente estava contando com aquele recurso para executar durante o período, que iria deliberar X pessoas que já estavam contribuindo conosco? Como é que faz?

Nesse sentido, ressalta-se, conforme pontuam Miranda e Oliveira (2019) a importância da instituição não depender exclusivamente de uma única fonte de recursos, tampouco ficar refém desse tipo de financiamento.

#### 4.3 APLICAÇÃO DE RECURSOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS

##### 4.3.1 Planejamento e Alocação de Recursos

Ao ser indagada sobre a existência de um planejamento prévio a respeito da execução das atividades promovidas pelo financiamento, seja de financiamento público, privado ou de receita própria, a vice-presidente da OSC respondeu:

É, até as ações da instituição, plano de visitação, isso tudo a gente tem; o que a gente precisa mais é como a gente rever as metodologias, mas todas as ações são pensadas [...].

Mesmo com essa declaração, observa-se que este planejamento ocorre de maneira direcionada a determinada finalidade. Todos os projetos elaborados, por exemplo, possuem um plano de trabalho (no qual são abordadas as ações previstas a serem realizadas e os gastos previstos). Por outro lado, em relação ao investimento para garantir a receita própria, no caso da venda de produtos, almoços e lanches, não há um planejamento adequado, sendo realizado mais mediante a necessidade.

Isso ocorre devido à falta de um planejamento periódico, tendo em vista que a única metodologia de planejamento na instituição é um plano museológico concluído em 2023 e com duração até 2027, o qual descreve de maneira superficial um plano financeiro, constando apenas os tipos de receitas aos quais a instituição pode se submeter. No entanto, não apresenta, em números, uma projeção real de

investimento em vendas ou promoção de eventos. Mesmo diante da imprevisibilidade do financiamento público, o investimento em receita própria poderia ser uma solução. Assim, exemplifica-se o que é descrito no site Nossa Causa (2019), de que o planejamento de organizações como esta tende a garantir a sua sustentabilidade.

Além disso, os valores advindos de financiamento público, através de projetos, são alocados para executar determinada ação descrita no edital, assim comprovado por meio da fala da entrevistada: “Depende muito dos editais que são abertos; a partir do que cabe, aí a gente vai analisar o que é prioridade”. Ainda, ela completa:

Na minha perspectiva, é prioridade aquilo que vem dando certo. A vitrine é a nossa principal renda de autonomia agora, que nos salva no momento de ausência de projeto. Por exemplo: o projeto não vai fazer o pagamento de auxiliares que não têm currículo que caiba no edital. Quem vai pagar? É a venda, é a vitrine, é a cozinha, as doações [...]

Logo, comprehende-se que os recursos advindos de financiamento público, que requerem uma prestação de contas mais detalhada, devem ser alocados para a finalidade especificada no edital, enquanto os recursos privados e de receita própria são alocados para despesas diárias, pagamento de pessoal e compra de novos produtos para geração de novas receitas.

#### **4.3.2 Registro e Controle Financeiro**

Conforme observado, até há 2 anos, na instituição o registro e o controle financeiro ocorriam de forma irregular, sem registros adequados das entradas e saídas; os poucos registros existentes eram vagos, os comprovantes acabavam se perdendo e as notas fiscais não eram emitidas no CNPJ da OSC, quando as compras sequer possuíam nota. Isso acontecia porque as pessoas responsáveis pelo setor financeiro desconheciam a necessidade de obter tais comprovantes para justificar as despesas e compor os relatórios.

A fala da vice-gestora exemplifica bem essa situação:

Eu achava que era só extrato, mas era muito assim: pegava, olhava, via o que tinha e guardava. A gente não tirava cópia; só guardava. Não tinha CNPJ, e o recibo era o que a gente fazia normalmente, quando fazia. Então, assim, pra gente ter o entendimento de todo mundo, já tava de bom tamanho. Anotações vagas [...]

Esse contexto reflete diretamente o que Oliveira *et al.* (2024) reverberam que as informações ausentes trariam mais embasamento para as movimentações financeiras. No entanto, a partir dessa realidade, não há como ter um controle eficiente das movimentações, não há como formar relatórios, pois não há embasamento real do que foi gasto, do que se obteve em receitas e, ainda, dificulta-se a capacidade de análise financeira, que, posteriormente, deveria ser passado para os financiadores da OSC e demais interessados.

Além disso, foi constatado que se obteve uma melhora nesse quesito a partir do ano passado, quando se iniciou uma cultura de utilizar planilha para registrar todas as movimentações e, a partir de agosto deste ano, foi implementado um sistema ERP Conta Azul para organização, monitoramento e controle dessas informações, e assim facilitar a contabilidade; porém, esse desafio ainda não foi totalmente superado. Assim, reafirmando o que Silva e Capellini (2021) evidenciam acerca do uso de ferramentas financeiras como importante aliado no controle das decisões estratégicas de longo prazo, elaboração de orçamento e despesas.

Por fim, verificou-se que, por falta de informações financeiras completas, impossibilitou-se a construção do balanço patrimonial da instituição, o que acarretou a perda de um recurso no ano de 2023. Assim apontou a entrevistada: “Acho que a gota d’água foi a perda da emenda [...] Como é que a gente perdeu uma emenda por conta de um balanço financeiro?”

#### **4.3.3 Prestação de Contas na Prática**

Na OSC X foi observado que o que é gasto com o financiamento público, ou seja, por meio de emenda parlamentar, termo de fomento ou colaboração e leis de incentivos, realizados através de projetos, deve ser prestado contas conforme

documentos especificados em edital ou instrumento de parceria, sendo muito comum o plano de trabalho, relatório financeiro de despesas (movimentação financeira), relatório orçado x previsto, extratos da conta corrente e de rendimento realizados na execução do projeto, notas fiscais e comprovantes de pagamentos, juntamente com o relatório de execução (ações realizadas), conforme apresentado no relatório do Conselho Federal de Contabilidade (2015) e, por fim, apresentado ao financiador, o qual avalia se foi realizado conforme requerido.

Por outro lado, as despesas realizadas através de doações de terceiros e geração de renda própria são prestadas contas por meio do registro e conciliações das movimentações financeiras, juntamente com os extratos, notas fiscais, declarações ou recibos (de forma mais simples, comparado à prestação do recurso público), e são apresentados de forma interna à diretoria da instituição.

Refletindo acerca de como ocorria a prestação de contas, nota-se que anteriormente, quando ainda não havia sequer o mínimo controle das informações essenciais para prestação de contas, a própria vice-presidenta realizava a função de reunir todas as informações cruciais para prestar contas do projeto, por mais que tivesse sido contratado um contador para realizar os relatórios contábeis do projeto, quem tinha essa função de organização e controle financeiro era ela própria, evidenciando que a falta de formação técnica dificulta esse processo. Atualmente, esse trabalho de alimentação, monitoramento e controle é passado para a estagiária da instituição, e foi contratado um novo escritório contábil que, além de prestar apoio nos projetos, contribui com a contabilidade diária da OSC, ou seja, recursos advindos da renda própria e de terceiros, denominados recursos livres.

No que se refere à publicização, é correto afirmar que essas informações financeiras não são divulgadas em nenhum meio digital, como, por exemplo, o site da instituição: “não há a saída dessas informações de prestação de contas no site” — disse a vice-presidente da OSC, que, em outro momento, pontuou que as informações disponíveis eram apenas das ações: “[...] ações, sim, tanto no site quanto no Instagram, Facebook e WhatsApp”. As informações são apresentadas ao corpo diretivo, onde são apresentadas as entradas, saídas e saldo das contas; além disso, foi observado que até o momento o conselho fiscal não atua diretamente avaliando e prestando auditorias.

**QUADRO 2:** Prestação de contas na prática

Tipo de Financiamento	Instrumento de Prestação de Contas	Publicização	Avaliação
Financiamento Público	Plano de trabalho, relatório de movimentação financeira, relatório orçado x realizado, extratos da conta corrente e de rendimentos, notas fiscais e comprovantes de pagamentos e relatório das ações executadas.	Não, apenas encaminhada para o financiador.	Sim, pelo financiador.
Financiamento Privado	Registros e conciliações financeiras, extratos, comprovantes de pagamentos, notas fiscais, recibos e declarações.	Não, apenas apresentado à diretoria.	Atualmente, o conselho fiscal não avalia e nem é realizada a auditoria.
Receita Própria	Registros e conciliações financeiras, extratos, comprovantes de pagamentos, notas fiscais, recibos e declarações.	Não, apenas apresentado à diretoria.	Atualmente, o conselho fiscal não avalia e nem é realizada a auditoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

#### 4.4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

O estágio que realizei na área financeira de uma OSC proporcionou-me inúmeros aprendizados, ao mesmo tempo em que evidenciou diversas dificuldades. As atividades que desenvolvi na instituição consistiram no registro e controle financeiro, conciliação bancária, acompanhamento do fluxo de caixa, efetuação de pagamento, apoio no acompanhamento de projetos, bem como nas vendas da loja da instituição.

Embora essa experiência tenha sido extremamente enriquecedora para o meu desenvolvimento profissional, enfrentei alguns desafios que me motivaram a realizar o presente trabalho. A captação de recursos e a prestação de contas, por si

só, já se configuram como desafios significativos para uma OSC; contudo, pude compreender que, por trás dessas dificuldades, existiam outros fatores que contribuíam para dificultar sua execução de forma plena.

A partir de uma análise minuciosa do cenário em que a OSC se encontrava, assim que iniciei minhas atividades na instituição, observei que a qualificação profissional das pessoas que atuavam anteriormente comprometia diretamente a elaboração plena de projetos, os quais representam uma das principais formas de captação de recursos. Além disso, constatei que a execução das atividades operacionais financeiras também era impactada pela redução do quadro de pessoal, ocasionada pela falta de recursos para a contratação de novos colaboradores que pudessem atuar especificamente nessa área, conforme qualificação.

Outros desafios que identifiquei foram a falta de registro e de controle financeiro, decorrentes da ausência de padronização e de organização das receitas e despesas, o que dificultava — e ainda dificulta — a conciliação bancária. Verifiquei, ainda, que a falta de planejamento financeiro se configurava como um fator determinante, pois dificultava a projeção de receitas e despesas ao longo do ano e o uso dessas informações como auxílio para a tomada de decisões.

Diante do fato de que a captação de recursos e a prestação de contas já se apresentavam como desafios consolidados, compreendi que, além de identificar os entraves enfrentados na gestão financeira de uma OSC, eu deveria também abordar as fontes de financiamento utilizadas pela instituição, bem como a forma como a prestação de contas é realizada. Dessa forma, este trabalho busca contribuir para que gestores financeiros de outras OSCs se apropriem desse conteúdo, funcionando como um espelho e uma fonte de consulta para os interessados na temática.

De modo geral, considero que essa experiência foi bastante satisfatória, embora desafiadora ao longo de todo o percurso. Vivenciar e estudar um tema que ainda é pouco discutido, como a gestão financeira em OSCs, revelou-se de grande relevância, pois me possibilitou compreender que a gestão financeira não deve ser vista como uma prática restrita ao primeiro setor (esfera pública) ou ao segundo setor (esfera privada — empresas), mas também como um elemento essencial ao terceiro setor, representado pelas Organizações da Sociedade Civil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do crescimento no número de OSCs no Brasil e da incidência de suas fragilidades, o presente trabalho buscou estudar os desafios na gestão financeira de uma OSC no município de Sapé, que dificultam a captação de recursos e a prestação de contas transparente, refletindo diretamente na sua sustentabilidade financeira a longo prazo. Nesse sentido, identificou-se que os desafios estão interligados e surgem a partir de um contexto social marcado por fragilidades. Esses desafios são apontados como a falta de preparo para gerir (qualificação técnica), o fato de os editais de financiamento serem voltados para empresas, a falta de planejamento financeiro e a ausência de registros.

Além disso, foram observadas as principais formas de financiamento utilizadas pela OSC, destacadas como fonte de receita própria através da venda de camisas, bolsas, chapéus, livros, almoços e lanches; doações; e emendas parlamentares, leis de incentivo e termo de parceria. O financiamento cedido pelo poder público é realizado através de projetos direcionados para finalidades específicas, ou seja, nem sempre a OSC consegue encaixar o currículo de todos os seus colaboradores no projeto. Assim, para a OSC conseguir cumprir todas as suas obrigações, os recursos advindos de doações e receitas próprias tornam-se essenciais. No entanto, a imprevisibilidade diante dos recursos para custear as despesas a longo prazo ainda é evidente, tendo em vista que o pouco de recursos financeiros que tem na OSC serve para custear o curto prazo, e os projetos previstos atendem a essa mesma finalidade.

Os recursos advindos do financiamento público são direcionados para ações específicas, como, por exemplo, no ramo da educação e da cultura, já os recursos de renda própria e de doações são utilizados para cumprir despesas operacionais.

Quanto às possíveis sugestões para a organização analisada, a OSC pode elaborar um planejamento financeiro anual detalhado, com projeções de receitas e despesas ao longo do ano, focado em não alterar tanto a margem do previsto x orçado, a fim de garantir o custeio de suas obrigações por mais meses. Investir na capacitação de sua equipe, com cursos voltados à gestão de recursos financeiros em Organizações do Terceiro Setor, além de implementar um gerenciamento e

controle de informações, para não haver perda de registros, uma vez que o controle das entradas e saídas na OSC é bastante complexo. Ademais, implantar uma cultura de divulgação de seus relatórios financeiros em seu site constitui uma forma atrativa de conquistar novos financiadores, tendo em vista que, para muitos doadores, avaliar a situação financeira da organização é um ponto determinante para decidir se irão realizar a doação ou não, além de garantir maior transparência.

A pesquisa apresentou como limitação o reduzido número de estudos relacionados ao campo analisado, uma vez que ainda são escassas as produções científicas voltadas para a gestão financeira em Organizações do Terceiro Setor. Essa restrição dificultou a construção de um embasamento teórico mais amplo e comparativo sobre a temática.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se que sejam analisados com maior profundidade os desafios na gestão financeira não apenas das OSCs, mas das Organizações do Terceiro Setor em geral, como forma de compreender melhor esse fenômeno e ampliar o conhecimento acerca das práticas que contribuem para a sustentabilidade financeira dessas instituições.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cheila Fernandes de; PADILHA, Gisele Leite; CASTRO, Tatiane Melo de. **CONTABILIDADE DO TERCEIRO SETOR: UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DOS CONTADORES**. Revista Humanidade e Inovação, Tocantins, v. 5, n. 2, 2018. PDF. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/621>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BARDIN, Laurence. **ANÁLISE DE CONTEÚDO**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 978-85-62938-04-7.

BRASIL, **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015**. Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL, **Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003**. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.825.htm#art44](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.825.htm#art44). Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm). Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, **Lei nº 15.068, de 23 de dezembro de 2024**. Dispõe sobre os empreendimentos de economia solidária e a Política Nacional de Economia Solidária; cria o Sistema Nacional de Economia Solidária (Sinaes); e altera a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Lei/L15068.htm#art15](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L15068.htm#art15). Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8313cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm). Acesso em: 17 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

**BRASIL, Lei Complementar nº 195, de 8 de julho de 2022.** Dispõe sobre apoio financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para garantir ações emergenciais direcionadas ao setor cultural; altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), para não contabilizar na meta de resultado primário as transferências federais aos demais entes da Federação para enfrentamento das consequências sociais e econômicas no setor cultural decorrentes de calamidades públicas ou pandemias; e altera a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, para atribuir outras fontes de recursos ao Fundo Nacional da Cultura (FNC). Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp195.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp195.htm). Acesso em: 17 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14017.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14017.htm). Acesso em: 17 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.** Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá

outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9790.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

**BRASIL, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 16 nov. 2025.

CANDEIAS, Brenda Gomes; SERVILHA, Grazielle Oliveira Aragão; GUZATTI, Nataliê Cristy; NEITZKE, Karoline. **Contabilidade na gestão do terceiro setor: percepção dos contadores.** Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT, Feira de Santana, v. 14, n. 3, p. 1-18, set./dez., 2023. ISSN 2177-8426. *online*. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/264>. Acesso em: 16 nov. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO FINANCEIRA: Uma Abordagem Introdutória.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-3910-4.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE; FUNDAÇÃO BRASILEIRA DE CONTABILIDADE; ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROCURADORES E PROMOTORES DE JUSTIÇA DE FUNDAÇÕES E ENTIDADES DE INTERESSE SOCIAL. **Manual de procedimentos para o Terceiro Setor: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social.** Brasília: CFC; FBC; Profis, 2015. PDF. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao\\_Terceiro-Setor.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_Terceiro-Setor.pdf). Acesso em: 17 nov. 2025.

GITMAN, Lawrence J. **PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN 978-85-7605-332-3.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo de. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. ISBN 85-02-05948-3.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Brasil possui mais de 897 mil organizações da sociedade civil ativas.** IPEA, 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15591-brasil-possui-mais-de-897-mil-organizacoes-da-sociedade-civil-ativas>. Acesso em: 17 nov. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Fique por dentro: edição de outubro–novembro de 2021.** Mapa das Organizações da Sociedade Civil, 2021. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/post/118/fique-por-dentro-edicao-de-outubro--novembro-de-2021>. Acesso em: 17 nov. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Relatório Perfil das Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público em Atividade no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10406>. Acesso em: 17 nov. 2025.

LIMA, Edinício Oliveira; STETTINER, Caio Flavio; JR, Samuel Ferreira. **Balanço social e o “full disclosure” no terceiro setor**. Revista de Tecnologia Aplicada, São Paulo, v.10, n.1, p. 23-39, jan-abr, 2021. ISSN: 2237-3713. *online*. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2021v10n1p2339>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MINEIRO, Márcia; SILVA, Mara A. Alves da; FERREIRA, Lúcia Gracia. **PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas**. Revista Momento - Diálogos em Educação, v. 31, n. 03, p. 201-218, set./dez., 2022. E-ISSN 2316-3100. PDF. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/momento.v31i03.14538>. Acesso em: 16 nov. 2025.

MIRANDA, Raissa A. Mira Campos de; OLIVEIRA, Neide Ap. Arruda de. **Captação e Gestão de Recursos no terceiro Setor: sustentabilidade e transparência das Entidades do terceiro Setor**. Revista Científica Humanidades & Tecnologia (H-TEC), v. 3, n. 1, p. 6-195, jan./jun, 2019. *online*. Disponível em: <https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/102>. Acesso em: 16 nov. 2025.

MONTEIRO, Bianca. **ONG pode desenvolver atividades econômicas sim! Desvendando o conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos**. Portal do Impacto, 2023. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/ong-pode-desenvolver-atividades-economicas-sim-desvendando-o-conceito-de-organizacoes-sem-fins-lucrativos>. Acesso em: 17 nov. 2025.

OLIVEIRA, Danilo da Silva; ALMEIDA, Everton Gabriel Silva de; CLEMENTE, Jhennifer da Cruz; SANTOS, Júlia Silva; SOUZA, Michelle da Cruz. **Otimização do fluxo de caixa e transparência na prestação de contas: um estudo de caso do terceiro setor**. Repositório Institucional do Conhecimento, São Paulo, 2024. *online*. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28181>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PANNUNZIO, Eduardo; SOUZA, Aline Gonçalves de. **Sustentabilidade econômica das Organizações da Sociedade Civil: desafios do ambiente jurídico brasileiro atual**. Repositório Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. PDF. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/24576>. Acesso em: 14 nov. 2025.

PINHEIRO, Marcos. **Fontes de recursos para projetos sociais**. Portal do Impacto, 2021. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/fontes-de-recursos-para-projetos-sociais>. Acesso em: 17 nov. 2025.

**Planejamento Financeiro no Terceiro Setor**. Nossa Causa, 2019. Disponível em: <https://nossacausa.com/2019/08/planejamento-financeiro-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

RODRIGUES, Rodrigo Ferreira; SILVA, Rodrigo Oliveira da. **A UTILIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO NA PESQUISA QUALITATIVA UMA ABORDAGEM TEÓRICA.** Revista da FAE, Curitiba, v. 28, 2025. *online*. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/854>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SALES, Jaqueline Cavalari; PORTULHAK, Henrique; PACHECO, Vicente. **Elementos Marcantes da Prestação de Contas Voluntária das 100 Melhores ONGS do Brasil.** Revista Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 13, n. 2, 2021. ISSN 2175-578. *online*. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.9789>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SILVA, Carla Camargo Cassol da; MENTGES, Manuir José. **A PESQUISA-AÇÃO COMO AGENTE TRANSFORMADOR NA ÁREA DA EDUCAÇÃO.** Revista Eventos Pedagógicos., v. 14, n. 1, 35. ed., p. 54-69, jan./maio 2023. ISSN 2236-3165. PDF. Disponível em: <https://doi.org/10.30681/reps.v14i1.10764>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SILVA, Marina Pessoa da; CAPELLINI, Gustavo de Almeida. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CAMPO SOBRE AS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO HOSPITALAR.** Revista Conhecimento & Inovação, v. 2, n. 01, 2021. PDF. Disponível em: <https://ojs.unimar.br/index.php/conhecimentoeinovacao/article/view/1606>. Acesso em: 16 nov. 2025.

VIEIRA, Josimar de Aparecido; LEITE, Amanda Regina; KUHN, Adele Stein. **PERSPECTIVAS DA PRODUÇÃO DE PESQUISA APLICADA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICOS NOS INSTITUTOS FEDERAIS.** Revista Valore, Rio Grande do Sul, v. 8, 2023. *online*. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/revav8020231344e-8024>. Acesso em: 16 nov. 2025.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

TEMA	CATEGORIA	PERGUNTAS
Desafios na Gestão Financeira da OSC	Desafios relacionados à Captação de Recursos e a Prestação de Contas	<p>Quais são os principais desafios associados à captação de recursos e à prestação de contas? E de que forma eles impactam a sustentabilidade da organização a longo prazo?</p> <p>Como o planejamento financeiro da organização reflete na captação de recursos e na prestação de contas? De que forma ele é realizado?</p> <p>A qualificação dos colaboradores interfere no processo de captação de recursos e na prestação de contas?</p>
Captação de Recursos	Fontes de Captação de Recursos	<p>A instituição conhece todas as fontes de recursos às quais tem direito e sabe como acessá-las de forma adequada?</p> <p>Quais são as fontes de financiamento pelas quais a OSC obteve recursos ou se manteve nos últimos dois anos?</p>
	Financiamento e Sustentabilidade Financeira	Em algum momento, a OSC deixou de realizar suas ações sociais ou compromissos administrativos, como pagamento de pessoal, despesas administrativas ou manutenção interna?
Aplicação de Recursos e Prestação de Contas	Planejamento e Alocação de Recursos	<p>De que forma os recursos são aplicados dentro da OSC? Existe uma destinação específica de acordo com o tipo de financiamento?</p> <p>Realiza-se algum planejamento prévio à execução das atividades na OSC?</p>
	Registro e Controle Financeiro	De que forma é realizado o controle e o monitoramento das movimentações financeiras

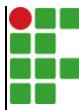
	da organização?
	Há dificuldades no controle de notas fiscais, que auxiliam o registro das entradas e saídas na OSC?
Prestação de Contas na Prática	A prestação de contas da OSC é realizada de acordo com os requisitos solicitados pelo financiador?
	Há um profissional contábil que auxilia no processo de prestação de contas da OSC, oferecendo a devida assessoria?
	Enquanto vice-gestora dessa instituição, qual é o seu entendimento sobre o conceito de transparência?
	Em algum momento, a instituição deixou de acessar determinados recursos por falta de relatórios contábeis ou financeiros?
	Há mecanismos de divulgação da prestação de contas da OSC, como em site institucional ou redes sociais, que proporcionem livre e fácil acesso a terceiros (financiadores e possíveis financiadores)?
	A prestação de contas é apresentada à diretoria? Em caso afirmativo, como é realizada essa apresentação interna na OSC?
	O conselho fiscal fiscaliza, avalia e contribui para a realização da prestação de contas. De que forma ele realiza essas funções?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

TEMA	CATEGORIA	OBJETIVO	OBSERVAÇÃO
Desafios na Gestão Financeira da OSC	Desafios relacionados à Captação de Recursos e Prestação de Contas	Identificação dos principais desafios relacionados ao processo de captação de recursos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipe técnica para a elaboração de projetos;</li> <li>• Ausência de relatórios financeiros;</li> <li>• Falta de planejamento financeiro (contendo projeções de receitas futuras).</li> </ul>
		Identificação dos principais desafios relacionados ao processo de prestação de contas da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipe técnica qualificada para realizar atividades da administração financeira - contábil.</li> <li>• Ausência de registros de entradas e saídas que facilitam o controle financeiro e a tomada de decisão;</li> <li>• Falta de planejamento financeiro com projeções das despesas.</li> </ul>
Captação de Recursos	Fontes de Captação de Recursos	Identificação das principais fontes de financiamento utilizadas pela OSC nos últimos anos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento público (emenda parlamentar, lei de incentivo e termo de parceria);</li> <li>• Financiamento Privado (doações diretas);</li> <li>• Receita Própria Vendas da “vitrine” — loja da OSC.</li> </ul>
	Financiamento e Sustentabilidade Financeira	Verificação de possíveis interrupções nas ações ou compromissos administrativos da OSC em decorrência da falta de financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificou-se interrupções parciais nas ações e compromissos administrativos da OSC devido à falta de financiamento contínuo. A instituição enfrentou cortes de gastos e redução de equipe, conseguindo manter parte das atividades apenas por meio de projetos de curto prazo, o que compromete sua sustentabilidade da OSC, após o término dos mesmos.</li> </ul>
Aplicação de	Planejamento e	Análise da forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A OSC não realiza</li> </ul>

Recursos e Prestação de Contas	Alocação de Recursos	de planejamento e da aplicação dos recursos provenientes dos financiamentos realizados pela OSC.	<p>planejamento orçamentário anual, mas possui um Plano Museológico (2023–2027) que indica possíveis fontes de financiamento e destinações dos recursos, sem apresentar um plano específico de gestão financeira com projeções de receitas e despesas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos advindos de projetos (financiamento público) possuem finalidade específica, como a organização do acervo e a promoção de eventos específicos. Já os recursos próprios e provenientes de doações são utilizados para despesas operacionais.</li> </ul>
	Registro e Controle Financeiro	Análise do processo de registro e controle das movimentações financeiras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros irregulares, anotações vagas, ausência de documentos comprobatórios de entradas e saídas;</li> <li>• As notas fiscais não possuíam o CNPJ da OSC;</li> <li>• Houve melhora no registro financeiro a partir de maio do ano passado (2024), com o uso de planilhas para o controle das entradas e saídas e, neste ano (2025), a OSC passou a utilizar o sistema Conta Azul.</li> </ul>
	Prestação de Contas na Prática	Análise do processo de prestação de contas realizada pela OSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As prestações de contas dos recursos públicos, privados e de fonte própria atualmente são registradas por meio de planilhas e do sistema Conta Azul, sendo os documentos comprobatórios organizados para a comprovação das movimentações financeiras. Os recursos públicos seguem as exigências dos órgãos</li> </ul>

			<p>financiadores, que solicitam relatórios específicos, como o comparativo orçado x realizado, os quais são encaminhados ao financiador. Já os recursos privados e as receitas próprias são registrados em planilhas e apresentados trimestralmente à diretoria, de forma simplificada, contendo apenas os valores de entradas e saídas das contas da instituição, conforme o mês. A instituição, porém, ainda não divulga seus resultados financeiros publicamente, inclusive em razão da ausência de relatórios financeiros e contábeis.</p>
--	--	--	--

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850	
Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)	
CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200	

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Versão Final do TCC em PDF

<b>Assunto:</b>	Versão Final do TCC em PDF
<b>Assinado por:</b>	Emanuelle Silva
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Emanuelle Vitoria da Silva, DISCENTE (20221460054) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 03/02/2026 22:09:19.

Este documento foi armazenado no SUAP em 03/02/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1753534

Código de Autenticação: 00c50f0b50

