

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: ATHENA – Laboratório de Estudos em Organizações, Inovação e
Colaboração**

**COMPETÊNCIAS FINANCEIRAS E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES
DA SOCIEDADE CIVIL: PROPOSTA DE UM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS**

080.844.009-83

Florianópolis

2026

PROPOSTA DE PESQUISA: COMPETÊNCIAS FINANCEIRAS E SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: PROPOSTA DE UM MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

1 – INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) representam um pilar fundamental na construção de uma sociedade mais equitativa e resiliente, atuando em áreas cruciais como educação, saúde, meio ambiente e assistência social. No Brasil, o Terceiro Setor tem demonstrado um crescimento expressivo, mas, paradoxalmente, enfrenta desafios estruturais que comprometem sua longevidade e eficácia. Um dos problemas mais prementes é a alta taxa de mortalidade institucional, frequentemente associada a falhas na gestão financeira e à carência de competências técnicas específicas para o contexto não lucrativo.

A realidade de muitas OSCs, especialmente aquelas de menor porte e com baixa estrutura administrativa, revela que a gestão financeira é frequentemente conduzida por voluntários ou profissionais sem formação específica na área. Essa lacuna de competências técnicas resulta em dificuldades no planejamento orçamentário, na prestação de contas, na captação de recursos e na manutenção da transparência, elementos essenciais para a sustentabilidade e a credibilidade dessas organizações. A ausência de práticas financeiras robustas não apenas inviabiliza a continuidade das operações, mas também afasta potenciais doadores e parceiros, perpetuando um ciclo de fragilidade.

Diante desse cenário, o presente anteprojeto de pesquisa propõe investigar as competências financeiras dos gestores e as práticas de planejamento e gestão financeira adotadas por Organizações da Sociedade Civil, buscando compreender como esses elementos se relacionam com a sustentabilidade e a continuidade institucional dessas entidades. O objetivo geral é analisar as competências financeiras e as práticas de planejamento e gestão financeira em OSCs de baixa estrutura administrativa, a fim de desenvolver um entregável prático que contribua para a profissionalização e sustentabilidade do setor.

Como produto final desta pesquisa, será elaborado um Manual de Boas Práticas de Planejamento e Gestão Financeira para Organizações da Sociedade Civil. Este manual será concebido como uma tecnologia social inovadora, de linguagem acessível e didática,

direcionado a gestores e voluntários sem formação técnica específica na área financeira. O intuito é oferecer um guia prático e aplicável que capacite as OSCs a fortalecerem sua gestão financeira, promovendo maior transparência, eficiência na alocação de recursos e, conseqüentemente, sua sustentabilidade a longo prazo.

2 – JUSTIFICATIVA

2.1. Para a organização, o setor e a sociedade

A relevância desta pesquisa transcende o âmbito acadêmico, impactando diretamente a capacidade de atuação das Organizações da Sociedade Civil e, por extensão, a sociedade como um todo. A fragilidade na gestão financeira não é apenas um problema interno; ela compromete a *accountability* das OSCs perante seus doadores, beneficiários e a opinião pública. A falta de transparência e de controles financeiros adequados pode minar a confiança, dificultando a captação de recursos e a formação de parcerias estratégicas. Ao propor um manual de boas práticas, este projeto oferece uma contribuição prática e tangível para o fortalecimento institucional do Terceiro Setor. O manual visa capacitar as OSCs a gerir seus recursos de forma mais eficiente, garantindo que o impacto social de suas ações seja maximizado e que os benefícios cheguem de maneira sustentável às comunidades atendidas. Em um cenário de crescente demanda por serviços sociais e de escassez de recursos, a profissionalização da gestão financeira é um imperativo para a sobrevivência e o florescimento dessas organizações.

2.2. Para a vida profissional

A motivação para esta pesquisa está intrinsecamente ligada à minha trajetória profissional como consultor contábil especializado no Terceiro Setor. Ao longo dos anos, tenho testemunhado de perto os desafios enfrentados por diversas OSCs, desde a dificuldade em elaborar um orçamento realista até a complexidade de prestar contas de forma transparente e em conformidade com a legislação. Essa experiência prática revelou uma lacuna significativa entre o conhecimento contábil formal e as necessidades gerenciais cotidianas dessas

organizações. O Mestrado Profissional em Administração, com seu foco na aplicabilidade e na resolução de problemas reais, oferece o ambiente ideal para aprofundar essa compreensão e desenvolver soluções inovadoras. A pesquisa permitirá preencher essa lacuna, articulando a teoria acadêmica com a prática profissional, e resultará em um produto que não apenas beneficiará as OSCs, mas também aprimorará minha atuação consultiva, permitindo-me oferecer um suporte ainda mais qualificado e estratégico para a sustentabilidade do Terceiro Setor.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sustentação teórica desta proposta de pesquisa se alicerça em um diálogo entre autores que abordam a natureza, a gestão e a sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil, bem como os imperativos de governança e *compliance*. A compreensão do Terceiro Setor exige uma perspectiva multifacetada, que reconheça suas particularidades em relação aos setores público e privado, ao mesmo tempo em que busca ferramentas de gestão que garantam sua eficácia e perenidade.

Inicialmente, a análise da natureza das OSCs é fundamentada em Salamon (2012), que as descreve como entidades de natureza privada, mas com um propósito eminentemente público. Este autor destaca a complexidade de sua atuação, que se situa entre a lógica de mercado e a lógica de bem-estar social, enfrentando tensões inerentes à captação de recursos, à prestação de serviços e à manutenção de sua identidade filantrópica. A compreensão de que essas organizações operam em um ambiente híbrido é crucial para contextualizar os desafios de gestão financeira que enfrentam, pois não podem ser avaliadas pelos mesmos critérios de lucratividade do setor privado, nem pela eficiência burocrática do setor público.

A gestão financeira no contexto não lucrativo é abordada por Zietlow et al. (2018), que enfatizam a necessidade de adaptar as ferramentas e princípios financeiros tradicionalmente utilizados no setor corporativo para a realidade das OSCs. Diferentemente das empresas com fins lucrativos, as organizações do Terceiro Setor lidam com múltiplos fluxos de receita (doações, subvenções, vendas de serviços), restrições de uso de fundos e a imperatividade de maximizar o impacto social com recursos frequentemente escassos. A obra de Zietlow et al. (2018) oferece um arcabouço para compreender como o planejamento orçamentário, a gestão

de caixa e a análise de custos devem ser reconfigurados para atender às especificidades do setor, garantindo a sustentabilidade financeira sem desviar do propósito social.

Complementarmente, o planejamento estratégico e a gestão interna e externa das OSCs são explorados por Tachizawa (2014). Este autor ressalta que o planejamento não se restringe à alocação de recursos, mas envolve a definição de missão, visão e valores, bem como a formulação de estratégias para alcançar os objetivos sociais. No contexto financeiro, Tachizawa (2019) estratifica as decisões entre a captação externa de recursos (fundraising) e a austeridade interna (otimização de custos e processos), demonstrando que a sustentabilidade é um equilíbrio dinâmico entre a capacidade de atrair investimentos e a eficiência na gestão dos recursos existentes. A perspectiva de Tachizawa (2014) é fundamental para entender como as competências financeiras devem estar alinhadas a uma visão estratégica mais ampla da organização.

A governança e a transparência, pilares para a credibilidade e a sustentabilidade das OSCs, são abordadas com base nas diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015). Embora o IBGC seja primariamente focado no setor corporativo, seus princípios de equidade, prestação de contas (*accountability*), transparência e responsabilidade corporativa são plenamente aplicáveis e adaptáveis ao Terceiro Setor. A adoção de boas práticas de governança fortalece a imagem da organização, atrai investidores sociais e garante que os recursos sejam utilizados de forma ética e eficaz, minimizando riscos de desvios e má gestão. A transparência, em particular, é um fator crítico para a confiança pública e para a legitimidade das OSCs.

Finalmente, a importância do *compliance* e da integridade institucional é sublinhada por Grazioli e Paes (2018). Estes autores destacam que a conformidade com as leis, regulamentos e códigos de conduta não é apenas uma obrigação legal, mas uma garantia de segurança institucional e reputação. Para as OSCs, um programa de *compliance* bem estruturado, que inclua políticas de controle interno e gestão de riscos, é essencial para evitar sanções, proteger a imagem da organização e assegurar a continuidade de suas atividades. A integridade, nesse sentido, torna-se um ativo intangível valioso, que reforça a confiança dos *stakeholders* e contribui diretamente para a sustentabilidade a longo prazo.

Em síntese, a fundamentação teórica desta pesquisa busca construir uma ponte entre a teoria da gestão financeira, o planejamento estratégico, a governança e o *compliance*, todos contextualizados na realidade singular das Organizações da Sociedade Civil. Ao integrar essas

perspectivas, o estudo visa não apenas diagnosticar as lacunas de competências e práticas, mas também propor soluções que sejam teoricamente embasadas e pragmaticamente aplicáveis.

4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma natureza aplicada, buscando gerar conhecimentos que possam ser diretamente utilizados para resolver um problema prático no contexto das Organizações da Sociedade Civil. A abordagem será qualitativa, permitindo uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, das percepções dos gestores e das nuances das práticas de gestão financeira.

A estratégia de pesquisa será o estudo de casos múltiplos comparativo. Serão selecionadas intencionalmente seis (6) Organizações da Sociedade Civil, divididas em dois grupos:

1. Três (3) OSCs consideradas sustentáveis ou longevas, que demonstram estabilidade financeira e continuidade institucional ao longo do tempo.
2. Três (3) OSCs que enfrentaram ou enfrentam crises financeiras significativas, ou que foram extintas devido a problemas de gestão.

Essa comparação permitirá identificar padrões, contrastes e fatores críticos de sucesso ou insucesso na gestão financeira e nas competências dos gestores.

A coleta de dados será realizada por meio de:

3. **Entrevistas semiestruturadas:** Com os gestores financeiros e/ou presidentes das OSCs selecionadas, buscando compreender suas percepções sobre as competências necessárias, os desafios enfrentados e as práticas adotadas.
4. **Análise documental:** Levantamento e exame de documentos financeiros (balanços, demonstrações de resultados, orçamentos, relatórios de prestação de contas) e estatutários das organizações, para complementar as informações das entrevistas e verificar a formalização das práticas.

O estudo será conduzido na região de atuação do escritório contábil do autor, o que facilita o acesso às organizações e a coleta de dados. A análise dos dados será feita por meio da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, seguida de uma síntese cruzada de casos, que

permitirá a identificação de temas emergentes, categorias de análise e a comparação sistemática entre os casos.

A viabilidade desta pesquisa é considerada alta. O autor possui acesso direto a uma carteira de clientes no Terceiro Setor, o que facilita a seleção das OSCs para o estudo de caso e a obtenção de dados. Além disso, a experiência profissional prévia no campo confere ao pesquisador uma compreensão dos desafios e das particularidades do setor, o que é crucial para a condução das entrevistas e a interpretação dos dados. A natureza aplicada do Mestrado Profissional alinha-se perfeitamente com o objetivo de desenvolver um produto técnico de impacto real.

5 – VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do produto final desta pesquisa, o Manual de Boas Práticas de Planejamento e Gestão Financeira para Organizações da Sociedade Civil, será realizada de forma estratégica e colaborativa. O escritório de contabilidade do autor atuará como um parceiro técnico fundamental nesse processo. Após a validação do manual, ele será introduzido e testado em um grupo de OSCs clientes do escritório, que se enquadram no perfil de baixa estrutura administrativa.

A implementação não se limitará à simples entrega do material. Será desenvolvido um programa piloto de acompanhamento, onde o escritório oferecerá suporte e orientação na adoção gradual das práticas sugeridas no manual. Isso inclui workshops, sessões de mentoria e consultoria individualizada para auxiliar os gestores na compreensão e aplicação dos conceitos financeiros. Essa abordagem garante que as orientações do manual sejam compatíveis com a realidade operacional e as capacidades de cada entidade, promovendo uma transição suave e eficaz para uma gestão financeira mais profissionalizada. A rede de contatos profissionais do autor será essencial para disseminar o manual e replicar o modelo de implementação em outras organizações do Terceiro Setor.

6 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Atividade	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Disciplinas Obrigatórias	X	X		
Revisão Bibliográfica Aprofundada	X			
Definição e Seleção dos Casos de Estudo	X			
Coleta de Dados (Entrevistas e Documental)		X		
Análise de Dados (Análise de Conteúdo e Síntese Cruzada)		X	X	
Desenvolvimento do Manual (Produto Final)			X	
Redação da Dissertação			X	X
Qualificação e Defesa				X

7. REFERÊNCIAS

GRAZZIOLI, A. M.; PAES, M. R. **Compliance no Terceiro Setor:** integridade e gestão de riscos. São Paulo: Atlas, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

SALAMON, L. M. **The state of nonprofit America.** Washington, DC: Brookings Institution Press, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão de Organizações do Terceiro Setor**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

ZIETLOW, J.; HANKIN, J. A.; SEIDNER, A. **Financial Management for Nonprofit Organizations**: key strategies for a sound operation. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.