

ANÁLISE DOS DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA NO CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL FILANTRÓPICA

Igor José da Silva Santos
Faculdade Canção Nova
igorsilva.igsil@gmail.com

Prof. Me. Bruno Nascimento Cunha
Faculdade Canção Nova
coord.operacional@fcn.edu.br

Resumo

A gestão financeira no terceiro setor tem ganhado destaque devido ao seu papel essencial na sustentabilidade de organizações filantrópicas, especialmente aquelas que atuam na área educacional. O artigo aborda a importância das práticas financeiras para a manutenção e continuidade das ações sociais de uma instituição educacional filantrópica localizada no município de Cachoeira Paulista – SP. O estudo tem como objetivo compreender, de forma ampla, como a gestão financeira contribui para o equilíbrio econômico e para o cumprimento da missão educacional e social dessas organizações. Para a elaboração da pesquisa, foi realizado um estudo de caso, no qual foram analisados relatórios institucionais e aplicadas entrevistas semiestruturadas com gestores administrativos e profissionais envolvidos nos processos financeiros e filantrópicos. Destaca-se a relevância de compreender como essas instituições dependem de mecanismos como doações, repasses, bolsas filantrópicas e planejamento orçamentário para assegurar o acesso gratuito ou parcialmente subsidiado aos estudantes. Após a análise dos dados, foi possível identificar desafios relacionados ao controle de despesas, à dependência de doações, ao custeio da folha de pagamento e ao equilíbrio entre missão social e viabilidade econômica. Por outro lado, observou-se que práticas estruturadas de planejamento, transparência e governança fortalecem a continuidade das ações educacionais. Assim, conclui-se que uma gestão financeira eficiente é decisiva para garantir a sustentabilidade, o impacto social e a permanência das atividades filantrópicas oferecidas pela instituição.

Palavras-Chave: Terceiro Setor; Gestão Financeira; Instituição Educacional.

Abstract

Financial management in the third sector has gained prominence due to its essential role in ensuring the sustainability of philanthropic organizations, especially those operating in the educational field. The article addresses the importance of financial practices for the maintenance and continuity of the social actions developed by a philanthropic educational institution located in Cachoeira Paulista, São Paulo, Brazil. The objective of this research is to broadly understand how financial management contributes to economic balance and supports the fulfilment of the institution's educational and social mission. To conduct the study, a case study methodology was adopted, involving the analysis of institutional reports and the application of semi-

structured interviews with administrative managers and professionals involved in financial and philanthropic processes. The findings highlight the relevance of understanding how such institutions depend on mechanisms such as donations, external funding, philanthropic scholarships, and structured budget planning to ensure free or subsidized access for students. The data analysis revealed challenges related to expense control, dependence on donations, payroll costs, and the need to balance social mission with financial viability. On the other hand, the study showed that structured planning, transparency, and governance practices strengthen the continuity of educational activities. Thus, it is concluded that efficient financial management is crucial to guarantee sustainability, social impact, and the long-term permanence of the philanthropic services offered by the institution.

Keywords: Third Sector. Financial Management. School Institution.

1. Introdução

As instituições educacionais do terceiro setor desempenham um papel fundamental na sociedade brasileira, especialmente por atenderem populações em situação de vulnerabilidade e promoverem o acesso à educação básica e superior. Grande parte desses serviços é oferecida por organizações filantrópicas que dependem de doações, parcerias, repasses e ações comunitárias para sustentar suas atividades. Quando a gestão financeira é estruturada de forma adequada, os benefícios se estendem não apenas à manutenção das atividades educacionais, mas também ao fortalecimento de sua missão social.

Observa-se que a gestão financeira é um elemento central para a viabilidade das instituições filantrópicas, principalmente porque essas organizações enfrentam desafios específicos, como a ausência de receitas próprias, a dependência de doadores e a necessidade de comprovar a aplicação adequada dos recursos. Em diversos casos, gestores de organizações filantrópicas acabam desenvolvendo seus trabalhos com base em práticas empíricas, o que pode gerar insegurança e receio no trato com procedimentos formais, auditorias e exigências legais. A falta de domínio sobre instrumentos financeiros e contábeis não apenas dificulta a tomada de decisões, como também compromete a transparência e a capacidade de captar recursos, fatores essenciais para a sobrevivência dessas instituições.

Diante dessa realidade, torna-se fundamental discutir a importância da gestão financeira estruturada dentro das organizações filantrópicas, a fim de romper paradigmas e contribuir para que instituições educacionais possam administrar seus

recursos com segurança, precisão e responsabilidade. A compreensão dos mecanismos de gestão financeira permite que tais organizações fortaleçam sua missão de oferecer educação de qualidade, mesmo em contextos de escassez e dependência de doações.

Com base nisso, o presente trabalho tem como objetivo compreender, de forma ampla, como a gestão financeira contribui para a sustentabilidade de uma instituição educacional filantrópica localizada em Cachoeira Paulista – SP, identificando suas práticas, desafios e potencialidades. Busca-se responder à seguinte questão norteadora: como a gestão financeira pode influenciar a sustentabilidade econômica e o cumprimento da missão filantrópica em instituições educacionais do terceiro setor?

Para responder a essa problemática, será desenvolvido um estudo de caso por meio da análise de relatórios institucionais, documentos financeiros e entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição. A entrevista, composta por quinze perguntas abertas, permitirá compreender desde os processos de gestão até os desafios enfrentados no cotidiano administrativo, trazendo uma visão completa das práticas utilizadas para garantir a continuidade das atividades educacionais e sociais da instituição.

2. Referencial Teórico

2.1. Terceiro Setor

O terceiro setor ocupa um espaço intermediário entre o Estado e o mercado, caracterizando-se por organizações privadas que desenvolvem atividades de interesse público ou social sem fins lucrativos. Conforme observa Rita de Cássia Monteiro Gusmão (2005), essas instituições emergem como resposta às limitações do poder público em atender integralmente às demandas sociais, buscando promover o bem-comum por meio de ações voltadas à educação, saúde, cultura e assistência social. Mesmo sendo juridicamente privadas, tais entidades assumem um caráter público na medida em que seus serviços beneficiam a coletividade. Nesse sentido, o terceiro setor se consolida como alternativa relevante para a execução de políticas sociais e para o fortalecimento da cidadania.

Apresentando este contexto, economia brasileira se fragmenta em três setores, Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, com responsabilidades diferentes para atender a

sociedade, comentado por (LUZ; MARETH, 2016, p. 1):

No primeiro setor encontra-se o Governo, no segundo setor estão as empresas privadas com fins lucrativos e no terceiro setor as entidades privadas sem fins lucrativos. O terceiro setor está crescendo cada vez mais nos últimos anos, um dos motivos fundamentais, é por exercer atividades voltadas para suprir as necessidades não atendidas pelo primeiro setor, que deixa de fornecer os serviços básicos para o bem-estar da população.

Ampliando essa perspectiva, Catarina Meneses Ferreira e Cristiane Queiroz Reis (2024) apontam que o terceiro setor no Brasil engloba associações, fundações e organizações não governamentais (ONGs) que atuam de forma independente do Estado, embora muitas vezes em parceria com ele. As autoras enfatizam que, para cumprir esse papel social, essas organizações precisam se profissionalizar cada vez mais, sobretudo em termos contábeis e financeiros, para garantir transparência e credibilidade junto à sociedade e aos órgãos fiscalizadores.

Essa combinação de missão social e exigência de gestão profissional evidencia o caráter híbrido e complexo dessas entidades. Ferreira e Reis (2024) explicam que o terceiro setor se caracteriza por englobar associações, fundações e organizações não governamentais (ONGs) que atuam de forma independente do Estado, mas frequentemente em parceria com ele.

Essas instituições são fundamentais para a promoção de direitos e para a redução das desigualdades sociais, pois direcionam seus recursos para causas coletivas. O crescimento do setor exige maior profissionalização da gestão, principalmente no campo contábil e financeiro, para garantir a transparência e a credibilidade junto à sociedade e aos órgãos fiscalizadores (Ferreira; Reis, 2024, p. 15).

Os dados estatísticos reforçam a relevância e abrangência do setor: por exemplo, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2023 existiam 879.326 organizações da sociedade civil em atividade no Brasil, o que representa um crescimento de 7,8% em relação às 815.677 registradas em 2021.

Além disso, estimativas apontam que o setor contribui com cerca de 4,27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e gera mais de seis milhões de postos de trabalho. Esses dados ilustram que o terceiro setor não é apenas um “ato de caridade”, mas um componente significativo da economia e da estrutura social brasileira.

De acordo com Silva (2023), a gestão financeira no terceiro setor é um dos maiores desafios enfrentados por essas entidades, já que dependem de recursos

provenientes de doações, convênios, contribuições voluntárias e eventos beneficentes. O autor destaca que, diferentemente das empresas privadas, as organizações do terceiro setor não tem fins lucrativos, o que torna imprescindível uma administração eficiente e responsável dos recursos disponíveis. Assim, a sustentabilidade dessas instituições depende de uma contabilidade bem estruturada, capaz de controlar receitas e despesas, avaliar a aplicação dos recursos e demonstrar resultados com transparência.

Gonsalves e Parrão (2017) complementam essa visão ao afirmar que as entidades sem fins lucrativos têm obrigações contábeis semelhantes às empresas com fins lucrativos, devendo cumprir exigências legais e manter a escrituração contábil regular. Segundo os autores, o cumprimento das obrigações acessórias é essencial para a manutenção da credibilidade institucional e para a obtenção de benefícios fiscais. As demonstrações contábeis, quando elaboradas adequadamente, permitem o controle patrimonial, a prestação de contas e a análise da eficiência das atividades realizadas. Portanto, a contabilidade no terceiro setor não se limita ao registro de informações, mas constitui um instrumento de gestão e transparência.

A pesquisa de Barbosa (2020) reforça a importância da aplicação da gestão de custos nas organizações do terceiro setor. O autor argumenta que, mesmo sem fins lucrativos, essas entidades necessitam compreender e controlar seus custos para utilizar de forma eficiente os recursos financeiros e materiais. A gestão de custos, nesse contexto, auxilia na definição de prioridades, na análise de viabilidade de projetos e na busca por maior eficiência operacional. O autor ainda enfatiza que o conhecimento dos custos reais das atividades é fundamental para planejar ações futuras e assegurar que os objetivos sociais possam ser alcançados com equilíbrio financeiro.

O sucesso da gestão no terceiro setor depende da combinação entre competência técnica e compromisso social. O autor aponta que muitos gestores dessas instituições têm origem em movimentos sociais e voluntariados, o que fortalece o engajamento, mas pode limitar o domínio de práticas administrativas e contábeis mais avançadas. Por isso, torna-se indispensável a profissionalização da gestão, a capacitação dos colaboradores e a adoção de ferramentas modernas de planejamento financeiro, controle orçamentário e avaliação de resultados.

Observando o cenário estudado os autores Ferreira e Reis (2024) afirmam que

a contabilidade aplicada ao terceiro setor deve ser vista como um mecanismo de gestão estratégica, capaz de transformar informações financeiras em instrumentos de tomada de decisão. A utilização de relatórios contábeis, demonstrações financeiras e indicadores de desempenho contribui para o controle interno, a prestação de contas e a credibilidade institucional. Ainda se encontra com a transparência financeira que para Gonsalves e Parrão (2017), é um dos pilares da sustentabilidade, pois garante a confiança dos doadores, dos órgãos reguladores e da sociedade civil.

Neste contexto Silva (2023) observa que o futuro das organizações do terceiro setor está diretamente ligado à eficiência de sua gestão financeira. A sobrevivência e o impacto social dessas entidades dependem de um modelo de administração que una responsabilidade fiscal, planejamento estratégico e compromisso com a missão social. Outros autores também reforçam a importância de uma boa gestão financeira nas instituições educacionais:

O fortalecimento da governança, a adoção de práticas contábeis transparentes e a diversificação das fontes de financiamento são caminhos indispensáveis para assegurar a continuidade das atividades filantrópicas e o cumprimento de suas finalidades institucionais (Gonsalves; Parrão, 2017, p. 28).

Segundo Tachizawa (2014), o terceiro setor é formado por organizações não governamentais e outras instituições de caráter privado, mas que assumem uma função pública ao atender demandas sociais que não são plenamente contempladas pelo Estado. Uma de suas características marcantes é a busca pela legitimidade, alcançada por meio de práticas de transparência, prestação de contas e envolvimento da comunidade nos processos de decisão.

A gestão estratégica é um fator central na sustentabilidade das instituições do terceiro setor. Tachizawa (2014, p. 63) ressalta que “as organizações não governamentais, para garantirem sua sobrevivência, precisam adotar práticas de gestão semelhantes às das empresas privadas, sem, no entanto, perder de vista sua missão social”. Essa perspectiva reforça a necessidade de mecanismos de transparência, prestação de contas e planejamento estratégico que possam fortalecer a credibilidade junto a financiadores, parceiros e sociedade. Portanto, a sustentabilidade de instituições filantrópicas de caráter educacional depende diretamente da qualidade da sua gestão. Uma gestão financeira sólida possibilita não apenas o equilíbrio entre receitas e despesas, mas também assegura a manutenção

de bolsas, programas de apoio estudantil e ações sociais.

2.2. Gestão financeira

A gestão financeira constitui um dos pilares da administração contemporânea, pois envolve o planejamento, a análise e o controle dos recursos econômicos de uma organização. De acordo com Assaf Neto (2018), o principal objetivo dessa gestão é maximizar o valor da entidade, assegurando a continuidade das operações e o uso eficiente do capital. Essa perspectiva amplia a função da área financeira para além do simples controle de recursos, transformando-a em um campo estratégico que apoia o processo decisório e o desenvolvimento institucional. O autor também enfatiza que uma boa administração financeira requer domínio técnico, disciplina orçamentária e visão estratégica sobre o ambiente econômico, condições indispensáveis para enfrentar a complexidade do mercado atual.

Em consonância com essa visão, Raja (2021) define a gestão financeira como o processo de utilização racional e eficiente dos recursos disponíveis, com foco em atingir os objetivos organizacionais de forma sustentável. O autor explica que a gestão financeira não se restringe ao registro contábil, mas se estende à interpretação e à análise das informações financeiras para orientar decisões. Esse entendimento dialoga com Assaf Neto (2018), ao destacar que a gestão financeira é essencial não apenas para empresas privadas, mas também para entidades públicas e organizações do terceiro setor, uma vez que fornece subsídios para avaliar a rentabilidade, a liquidez e o risco das decisões econômicas. Assim, ambos os autores reforçam que o sucesso organizacional depende da capacidade de transformar dados financeiros em instrumentos de planejamento e controle.

A classificação da gestão financeira em diferentes dimensões também é discutida por Assaf Neto (2018), que distingue a gestão operacional da gestão estratégica. A primeira está voltada às atividades de curto prazo, como controle de caixa, administração de estoques e gerenciamento de contas a pagar e a receber, enquanto a segunda envolve decisões de longo prazo, relacionadas a investimentos, estrutura de capital e política de dividendos. Raja (2021) complementa essa análise ao afirmar que o equilíbrio entre essas duas dimensões é fundamental para garantir tanto a estabilidade quanto o crescimento sustentável da organização. Assim,

compreende-se que a gestão financeira é um sistema dinâmico que articula o presente e o futuro da instituição, integrando rotinas operacionais e planejamento estratégico.

Ribeiro et al. (2015) ampliam a discussão ao aplicar os conceitos de gestão financeira ao contexto das organizações do terceiro setor. Os autores destacam que o desafio central dessas instituições é administrar recursos de forma eficiente e transparente, preservando o equilíbrio entre a missão social e a responsabilidade financeira. Em um ambiente onde as receitas provêm de doações, convênios e contribuições voluntárias, a gestão deve ser adaptada para garantir a sustentabilidade sem desviar dos princípios filantrópicos. Nessa perspectiva, Ribeiro et al. (2015) convergem com Assaf Neto (2018) e Raja (2021) ao defenderem a profissionalização da gestão como requisito essencial para a credibilidade e o cumprimento dos objetivos sociais.

Assaf Neto (2018) também propõe que a atuação do gestor financeiro seja integrada, articulando decisões de investimento, financiamento e distribuição de resultados. Essas três dimensões, segundo o autor, são interdependentes e determinam o desempenho global da organização. Uma escolha inadequada em qualquer delas pode comprometer a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro. Raja (2021) reforça essa ideia ao argumentar que as decisões financeiras precisam considerar o contexto macroeconômico, como inflação, taxas de juros e políticas fiscais, pois essas variáveis influenciam diretamente o custo do capital e a rentabilidade das operações. Portanto, o gestor financeiro deve possuir uma visão sistêmica que relacione o ambiente interno e externo da organização.

No contexto das organizações sem fins lucrativos, Ribeiro et al. (2015) enfatizam que a gestão financeira deve caminhar lado a lado com a gestão de custos. O controle detalhado das despesas e a mensuração dos resultados são essenciais para demonstrar eficiência na aplicação dos recursos e transparência nas prestações de contas. Essa visão é compartilhada por Raja (2021), que aponta a importância de integrar a contabilidade e a gestão financeira para gerar informações consistentes que sustentem o processo decisório. Assim, a gestão de custos deixa de ser apenas um instrumento de controle e se torna um diferencial competitivo e institucional, fortalecendo a imagem e a credibilidade das organizações do terceiro setor.

A natureza dinâmica da gestão financeira é destacada por Raja (2021), que a

descreve como um processo em constante adaptação às mudanças econômicas e institucionais. O autor propõe que os gestores desenvolvam uma postura analítica e preventiva, antecipando riscos e elaborando mecanismos de controle para assegurar a estabilidade financeira. Essa perspectiva é complementada por Assaf Neto (2018), que defende a incorporação de princípios de governança, responsabilidade e sustentabilidade na administração financeira. Ambos os autores convergem na ideia de que o desempenho econômico está diretamente associado à capacidade de gerir riscos e promover o uso racional dos recursos.

Os diferentes autores analisados reforçam que a gestão financeira deve ser compreendida como um sistema integrado e multidimensional. Ela envolve desde a operação cotidiana, com foco no controle de caixa e capital de giro, até a formulação de estratégias de longo prazo que assegurem a sustentabilidade institucional. Nos últimos anos, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024) vem destacando a importância da gestão financeira como fator determinante para a longevidade organizacional, observando que empresas e instituições que planejam suas finanças reduzem em até 60% as chances de encerramento precoce de atividades. Essa constatação reforça que a solidez financeira é condição básica não apenas para o crescimento econômico, mas também para a perenidade de entidades filantrópicas e educacionais, que dependem da boa gestão dos recursos para cumprir sua missão social.

Além do que foi explorado, a gestão financeira qualificada, aliada ao uso apropriado das ferramentas de gestão, é crucial para a continuidade e a eficácia das ações dessa organização. Assim, no caso específico da Instituição, a gestão financeira se mostra como fundamental para a manutenção das atividades educacionais filantrópicas. Segundo Colauto e Beuren (2003, apud Silva, 2018, p. 19), revelam que:

As entidades filantrópicas exploram atividades de prestação de serviços, cuja obrigação consolida-se em oferecer atendimento às áreas de educação, ao adolescente, ao menor, ao idoso, reabilitação ao trabalho e à saúde, de modo que seja absolutamente sem finalidade lucrativa a vinculação com a assistência social da comunidade.

Com o amadurecimento do setor em relação à filantropia existente em sua atividade, exigiu-se maior profissionalização da gestão financeira, migrando-se de uma mentalidade originalmente “voluntarista” para práticas de gestão semelhantes

às do setor privado. Todavia, destaca-se a necessidade de a instituição diversificar suas fontes de recursos e gerir com eficácia o capital arrecadado, o que reflete a crescente formalização de suas finanças.

Conforme destaca Cansian (2015, p. 53), “nas duas últimas décadas houve aumento expressivo do número de organizações do Terceiro Setor no Brasil. Uma parte deste aumento é atribuída ao reconhecimento legal das entidades em 1999”. Nesse processo, instituiu-se no Brasil um arcabouço jurídico-contábil específico para definir o terceiro setor, contemplando normas para a prestação de contas e gestão dos recursos. As entidades sem fins lucrativos passaram a incorporar práticas de planejamento e controle financeiro mais sofisticadas, reconhecendo que a sobrevivência e sustentabilidade dependem de decisões bem-informadas.

Além dos índices de liquidez, usam-se indicadores de endividamento e de eficiência operacional. Por exemplo, analisa-se o grau de endividamento da organização em relação ao seu patrimônio social, ajudando a avaliar riscos financeiros. Indicadores de atividade, como prazo médio de recebimentos e pagamentos, também permitem avaliar a dinâmica operacional, contemplado por Pandolfi e Silva (2015, p. 62): “o orçamento é uma ferramenta de gestão essencial nas OSCIP’s, pois permite planejar a aplicação dos recursos e analisar variações entre o previsto e o realizado.”

Nesse sentido, o orçamento é considerado uma ferramenta de gestão por que planeja a aplicação dos recursos, analisa as variações entre o previsto e o realizado, facilita a prestação de contas, proporciona uma visão financeira da organização e gera informações úteis na tomada de decisão. Essa função orçamentária ajuda entidades filantrópicas a manterem a sustentabilidade financeira, equilibrando custos de projetos e despesas administrativas com as receitas disponíveis.

3. Metodologia

Este trabalho adotou o método de estudo de caso, que foi utilizado como suporte indispensável no decorrer do texto, fundamentando as informações que foram coletadas e analisadas diante da unidade de estudo, a qual desempenha uma atuação na área de Educação.

Para tanto, pode-se afirmar que o estudo de caso desta pesquisa é calcado em

autores como Marconi e Lakatos (2010) e Yin (2015), o que permitiu a compreensão tanto dos fundamentos teóricos quanto práticos da gestão financeira aplicada ao cenário de estudo, buscando explorar o conteúdo adicionado, com abordagens básicas e clássicas. Diante deste cenário, para Yin (2015, p. 4):

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.

A aplicação do estudo de caso exige etapas como: definição do objeto de estudo, formulação do problema, desenvolvimento dos instrumentos de coleta (entrevistas, documentos, observações) e, posteriormente, a análise dos dados. Esta abordagem permite uma investigação detalhada do fenômeno, preservando as características do contexto de uma instituição educacional, onde o estudo foi realizado através de instrumento de estudo para entender como é a gestão dos seus recursos financeiros.

Como complemento, toma-se a visão de Marconi e Lakatos (2010, p. 276):

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, o único caso, não podendo ser generalizado.

Essa abordagem de coleta em campo segue as recomendações dos autores atribuindo a investigação detalhada e contextualizada. Os dados obtidos foram analisados, comparando as práticas observadas com os conceitos de gestão financeira, de modo a responder às questões de pesquisa propostas.

Segundo Batista (2019, p. 19), um estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Complementado por Bueno (2024, p. 28), o estudo de caso permite compreender em profundidade as particularidades de um ou poucos objetos de estudo, possibilitando o cruzamento de múltiplas fontes de evidência.

Visto isso, o caminho seguido foi através da realização de uma revisão sistemática de artigos científicos, teses e dissertações que abordam os principais conceitos e teorias relacionadas à gestão financeira e à gestão de instituições educacionais filantrópicas.

Dessa forma, a abordagem metodológica adotada neste estudo possibilitou não apenas a compreensão do tema, mas também a análise crítica e contextualizada dos dados disponíveis, contribuindo para a proposição de estratégias que possam otimizar a gestão financeira e garantir a sustentabilidade das atividades filantrópicas na área educacional.

4. Análise dos Dados

4.1. Análise dos relatórios institucionais

A análise dos documentos institucionais referentes aos anos de 2022, 2023 e 2024, somada às informações do Balanço Patrimonial de 2023, possibilitou compreender com maior profundidade a dinâmica financeira, administrativa e social da instituição estudada. Esses documentos permitiram identificar avanços, fragilidades, oscilações de receita, custos elevados, dependência de repasses e desafios recorrentes para sustentar a missão filantrópica da organização. Conforme Assaf Neto (2018), a gestão financeira no terceiro setor deve buscar o equilíbrio entre eficiência operacional e missão institucional, e essa perspectiva se torna evidente ao observar a realidade apresentada nos relatórios analisados.

Os relatórios institucionais demonstram que, apesar da forte restrição orçamentária, a Fundação ampliou seu alcance social em diversas frentes. Em 2022, celebrando seus 40 anos, a instituição destacou uma série de iniciativas de impacto, incluindo os 14.672 atendimentos realizados, atendendo centenas de pessoas em situação de vulnerabilidade social. Tais resultados refletem o que Tachizawa (2014) define como essência das organizações do terceiro setor: a busca pela transformação social por meio de ações contínuas, apesar das limitações financeiras. Entretanto, como já observado na literatura, o aumento dos atendimentos não elimina os desafios em relação à sustentabilidade econômica, ao contrário, tende a ampliá-los (Ribeiro et al., 2015).

No ano de 2023, os relatórios mostram um crescimento significativo na abrangência dos serviços prestados, com 18.450 atendimentos sociais, representando um aumento expressivo em relação ao ano anterior. Esse crescimento também se refletiu nas despesas operacionais, especialmente nos custos fixos associados à folha de pagamento, manutenção predial, reformas e investimentos em

infraestrutura. Outra informação relevante diz respeito às deduções relacionadas à filantropia. Em 2023, o relatório registra R\$ 11,9 milhões em deduções filantrópicas, valor que corresponde à gratuidade oferecida nos serviços educacionais, sociais e de saúde. Esses números reforçam um ponto frequentemente discutido por Gusmão (2005): a filantropia, embora essencial para o impacto social, reduz a receita líquida da organização e exige ainda mais profissionalização da gestão financeira para evitar desequilíbrios estruturais.

Já o Relatório de Atividades de 2024 apresenta um cenário de continuidade no crescimento do impacto social, com 19.260 atendimentos só na área social. Além disso, houve investimentos de grande porte, como a construção do novo prédio do Centro Médico e a ampliação da quadra coberta e do campo society. Esses investimentos demonstram o compromisso institucional com a melhoria contínua dos serviços, mas, ao mesmo tempo, pressionam o orçamento e ampliam a necessidade de novas fontes de receita. Como afirma Assaf Neto (2018), todo investimento em infraestrutura precisa estar alinhado com uma política financeira que garanta retorno institucional, seja por meio de expansão da capacidade de atendimento, seja por redução de custos futuros, caso contrário, corre-se o risco de comprometer o equilíbrio financeiro.

Para melhor compreensão do comportamento financeiro da instituição, elaborou-se a Tabela 1, que sintetiza alguns dos principais indicadores entre 2022 e 2024, com base nos relatórios oficiais.

Tabela 1 – Síntese dos principais indicadores de 2022 à 2024

Ano	Pessoas atendidas (Rede Social)	Investimentos sociais (R\$)	Deduções filantrópicas (R\$)	Resultado líquido aproximado (R\$)
2022	14.672	5.200.000,00	9.700.000,00	3.800.000,00
2023	18.450	6.100.000,00	11.900.000,00	4.100.000,00
2024	19.260	7.300.000,00	12.400.000,00	3.700.000,00

Fonte: O Autor (2025)

A Tabela 1 apresenta uma síntese dos principais indicadores institucionais entre 2022 e 2024, evidenciando um crescimento contínuo tanto nos atendimentos realizados quanto nos investimentos sociais. Observa-se que, ao longo dos três anos, o número de pessoas atendidas pela Rede Social aumentou de 14.672 para 19.260,

refletindo uma expansão significativa das atividades filantrópicas e educacionais. Esse aumento também se relaciona diretamente ao volume crescente de investimentos sociais, que passou de R\$ 5,2 milhões em 2022 para R\$ 7,3 milhões em 2024. Paralelamente, destaca-se o aumento das deduções filantrópicas, valores que correspondem à gratuidade oferecida em serviços e bolsas, demonstrando o comprometimento contínuo da instituição com sua missão social. Conforme discutem Ribeiro et al. (2015), tal expansão reforça o impacto social, mas também amplia a necessidade de controle financeiro e de captação de recursos.

Ainda conforme os relatórios, foram atendidas em 2024 no cenário da primeira instituição estudada **1.041 alunos**, dos quais **794 são filantrópicos (76%)**, e na segunda instituição manteve bolsas de até **100% para alunos em vulnerabilidade social**.

Essas informações revelam coerência com o que Tachizawa (2014) aponta como o dilema estrutural das instituições do terceiro setor: à medida que ampliam seu alcance social, crescem também as exigências administrativas, fiscais e financeiras. Assim, a profissionalização da gestão financeira torna-se indispensável para que a missão social não seja comprometida por limitações econômicas. Esse modelo reflete um compromisso ético e educacional com a inclusão, mas impõe dependência de receitas externas e controle rigoroso de custos.

A análise documental dos relatórios de 2022 a 2024 confirma que a Fundação alcançou expressivo impacto social, mas enfrenta pressões orçamentárias crescentes, destacando-se três desafios principais:

1. Aumento das despesas fixas (folha e manutenção);
2. Dependência de doações e repasses da mantenedora;
3. Necessidade de diversificar fontes de receita sem comprometer a gratuidade dos serviços.

Esses achados contextualizam a análise qualitativa das entrevistas realizadas com os gestores do Instituto e da Faculdade, discutidas nas seções seguintes.

4.2. Análise da entrevista com gestor 1

O roteiro do questionário foi desenvolvido de forma semiestruturada, por meio de uma entrevista aplicada ao Administrador do Instituto. A presente pesquisa contou

com quinze perguntas abertas, os dados foram analisados por meio do método qualitativo com a finalidade de identificar os desafios e possibilidades da gestão financeira em instituições do terceiro setor com atuação educacional.

1 - Qual é a missão principal da instituição?

E1 - A missão do Instituto como escola, é trazer um estudo adequado a todos os alunos, trazendo também os valores, virtudes e um aprendizado adequado para cada aluno.

A missão declarada pelo entrevistado evidencia o compromisso com uma formação integral, que vai além do ensino formal, abrangendo valores e virtudes. Essa perspectiva confirma o caráter social e educacional próprio das organizações do terceiro setor, conforme destacam Gusmão (2005) e Tachizawa (2014), que apontam a busca pelo bem comum como elemento central dessas entidades. O Instituto, ao promover uma educação pautada em valores humanos e espirituais, reafirma sua função pública e social, mesmo sendo uma instituição privada.

2 - De que forma o caráter filantrópico está presente nas ações e projetos educacionais?

E1 - A escola é filantrópica, é particular filantrópica, uma vez que todos os valores que poderiam ser cobrados, né, de cada aluno, a instituição mesmo paga. Então, tudo é gratuito para o aluno, tudo, tudo, tudo, tudo. Acesso a conteúdo, professores, eh, tudo que a escola produz, desde o alimento até o seu diploma, é tudo a escola que entrega para o aluno.

O administrador evidencia que todos os serviços prestados aos alunos são gratuitos, incluindo alimentação, ensino e material pedagógico. Essa característica reforça o princípio da filantropia, em que os recursos são destinados integralmente à coletividade. Conforme Silva (2023), a sustentabilidade de organizações com esse perfil depende da eficiência na aplicação dos recursos e da transparência na gestão, já que o modelo filantrópico exige constante equilíbrio entre custos e missão social.

3 - quais são as principais metas sociais e pedagógicas da instituição?

E1- Uma das metas que nós buscamos é de fato acompanhar o aluno na sua realidade de estudo, mas também enquanto pessoa, podendo dar tanto uma assistência aqui na escola, mas cegando até na sua casa com seus familiares para que eles possam vir a ser um homem, uma mulher de valor, né? Viver essa dimensão, né? Que a instituição preza, que é formar homens novos para o mundo novo.

As metas descritas, voltadas ao acompanhamento individual do aluno e à formação cidadã, dialogam com o que Ferreira e Reis (2024) definem como a “função social ampliada” das instituições do terceiro setor. Para as autoras, a efetividade dessas metas depende da integração entre a dimensão pedagógica e a administrativa, de modo que a gestão financeira deve atuar como suporte para que os objetivos educacionais sejam sustentáveis no longo prazo.

4- Quais são as principais fontes de receita da instituição?

E1: São de doadores externos, né, que doa para a Fundação. E os repasses também vem para escola, né, os sócios da Fundação.

O entrevistado afirma que as receitas são oriundas principalmente da fundação mantenedora e de doadores externos. Essa estrutura de financiamento é típica das entidades sem fins lucrativos, conforme Gonsalves e Parrão (2017), que observam que a dependência de doações e convênios exige mecanismos de controle financeiro rigorosos. A limitação de fontes de receita impõe desafios à diversificação e à estabilidade orçamentária, o que reforça a importância do planejamento estratégico citado por Assaf Neto (2018).

5- Quais são as principais de despesas que comprometem o orçamento.

E1: As principais despesas seria a folha de pagamento dos professores e colaboradores. Isso seria o principal.

A folha de pagamento é destacada como a maior despesa institucional, o que é coerente com o perfil de organizações educacionais, onde o capital humano é o principal ativo. Segundo Barbosa (2020), a gestão de custos é fundamental para compreender o impacto dessas despesas fixas e otimizar a aplicação dos recursos. O controle de gastos com pessoal, portanto, é um fator determinante para a manutenção da sustentabilidade.

6- Existe um planejamento financeiro anual e como ele é realizado?

E1: Nós fazemos uma previsão orçamentária todo ano dos possíveis gastos, sendo aqueles como folha de pagamento já ela é fixa, né? E a gente coloca

também alguns projetos, algumas contratações de empresas que prestar algum tipo de serviço dentro desse planejamento. Então, a gente faz um planejamento, né, dos gastos anuais.

A instituição realiza previsão orçamentária anual, incluindo gastos fixos e contratações eventuais. Essa prática confirma o uso do orçamento como instrumento de gestão, conforme defendem Pandolfi e Silva (2015), para quem o orçamento permite planejar, acompanhar e avaliar a execução financeira. A adoção desse controle demonstra que a instituição busca alinhar práticas administrativas à sua missão social, o que está em consonância com o conceito de governança proposto por Assaf Neto (2018).

7- Que práticas ou ferramentas são usadas para garantir a sustentabilidade financeira?

E1: Então, a gente trabalha é muito restrito, é muito enxugado o nosso orçamento, né? Então, a gente procura de fato fazer, como que eu posso dizer, viver o preventivo, né? Tudo que a gente possa prever para que não tenha gastos futuros, a gente a gente procura atender, dando manutenção na escola das diversas áreas para que não tenha gastos absurdos. Então, manutenção preventiva seria uma ferramenta.

A ênfase na manutenção preventiva como estratégia para evitar gastos futuros revela uma prática de gestão prudente e racional dos recursos. Raja (2021) destaca que a gestão financeira eficiente deve antecipar riscos e priorizar ações preventivas, promovendo o uso racional do capital. Essa visão preventiva demonstra maturidade administrativa e consciência dos limites orçamentários.

8- Como é feita a concessão de bolsas ou auxílios aos alunos?

E1: Então, a gente faz um, abre as vagas, todos esses alunos passam por entrevistas dentro da instituição, principalmente com assistente social. Então, dentro realidade de cada família, cada aluno, a gente visa aquelas que mais de fato necessita. Então, através da assistência social ligada à instituição que a gente faz esse filtro.

A seleção de alunos é realizada por meio de entrevistas com a assistente social, considerando critérios financeiros e sociofamiliares. Essa abordagem reflete o compromisso com a equidade e a inclusão, princípios centrais do terceiro setor.

9- Quais critérios são utilizados para definir quem recebe o benefício?

E1: Então, são vários critérios, né? Eu não posso dizer aqui nem que é critério financeiro, porque muitos pensam que é o fator financeiro. A família pobre ela não tem porque um aluno que é rico não pode ter também esse direito, justamente porque a gente trabalha as várias dimensões, financeira e a familiar. Então, tem alunos que de fato precisam pela realidade financeira, mas tem alunos que têm dificuldades, principalmente no seu relacionamento de família e tudo, não tem esse convívio familiar e que a gente vê que ele também precisa desse direito porque a escola dá um suporte também nesse aspecto, né? Então, é medida de várias formas, né? Não só o financeiro.

Ferreira e Reis (2024) ressaltam que a efetividade das políticas sociais depende de critérios transparentes e de um processo seletivo ético. A análise qualitativa das condições familiares reforça a dimensão humanizada da gestão.

10 - Há parcerias externas ou campanhas para apoiar as ações filantrópicas?

E1: Então, as parcerias, são os próprios pais, né? Nós temos um grupo de pais que conforme a demanda da escola, o que surge, a gente recorre a esses pais para que eles possam nos ajudar tanto angariando recurso, né, como também fazendo ações internas, né, vendas de produto de alimentação na escola. Nesse sentido.

A escola conta com o apoio de pais e pequenos grupos colaboradores para ações pontuais de arrecadação. Esse modelo comunitário é coerente com o que Tachizawa (2014) chama de “gestão participativa”, que fortalece os laços sociais e amplia o engajamento das partes interessadas. No entanto, a limitação das parcerias externas demonstra a necessidade de diversificar fontes de captação (Gonsalves; Parrão, 2017).

11- Quais são os principais desafios para equilibrar a missão social e a viabilidade financeira?

E1: Os principais desafios. Eu posso dizer que a falta de recurso financeiro é um desafio. E outro também é a falta de colaboração dos pais com relação àquilo que a escola quer entregar pro aluno. E a família, de certa forma, não digo todas, porque na sua maioria eles compram aquilo que é a filosofia, a metodologia da escola e procuram dar o suporte aos seus filhos em casa, mas existe uma parcela que a família não se compromete então, o aluno fica quem e a escola acaba tomando e fazendo até um papel, não vou dizer de pais, mas dá todo o suporte para que aquele aluno também não seja prejudicado.

O entrevistado aponta a falta de recursos e o limitado envolvimento de algumas famílias como os principais desafios. Essa dificuldade é recorrente em instituições

filantrópicas, segundo Silva (2023), que associa a sustentabilidade financeira à corresponsabilidade entre instituição e comunidade. A ausência de engajamento social fragiliza o modelo filantrópico, reforçando a importância de uma cultura de participação e transparência.

12- A instituição adota ações para captação de recursos, como evento, festas ou projetos? Se sim, quais?

E1: É, as nossas captações de recursos internos seria só pequenas vendas de produto alimentício, mas não é algo que é diário, isto é, de vez em quando a gente faz esse tipo de ação, principalmente com foco e meta, né, em alguma aquisição de algum bem que a que a mantenedora não pode nos fornecer, né? Então, a gente foca algumas ações internas para que a gente possa alcançar esse objetivo.

As ações internas de venda de alimentos para aquisição de bens pontuais demonstram esforço autossustentável, ainda que limitado. Barbosa (2020) defende que pequenas iniciativas de geração de receita, mesmo simbólicas, contribuem para reduzir a dependência de doações e podem representar um aprendizado de gestão financeira aplicada. Todavia, a ausência de uma política estruturada de captação de recursos revela uma fragilidade na diversificação orçamentária.

13 - Que medidas poderiam melhorar a gestão financeira sem perder o caráter social?

E1: Então, medidas assim, posso dizer que hoje nenhuma, porque a instituição ela trabalha no seu limite justamente para poder não mexer nessa nesse caráter social da empresa, ou seja, ela tenta ao máximo dar para o aluno, entregar para o aluno sem precisar dela, tipo assim, financeiramente ou de outra forma ajudar a instituição. Então, acho que essa pergunta não se faz necessário nesse momento para essa instituição, entendeu?

O entrevistado declara que a instituição já opera no limite, buscando preservar o caráter social. Essa percepção reforça o que Raja (2021) descreve como “gestão de contenção”, em que a eficiência é alcançada por meio da redução de custos e do controle rigoroso das despesas. Contudo, autores como Ribeiro et al. (2015) argumentam que a sustentabilidade depende também da inovação financeira, como novas parcerias e mecanismos de captação contínua.

14- Em sua opinião, qual o papel da gestão financeira no fortalecimento das instituições filantrópicas de ensino?

E1: Então, a gestão financeira ela pode fortalecer, é claro, sem esbanjar, né? Sem buscar o desnecessário. Se ela se ela faz um bom dos recursos que vem para ela e tem suas metas, seus objetivos bem planejados, isso aí já atende a uma boa contribuição, né? Fazer bom uso dos recursos, fazer os seus planejamentos, o bom planejamento e fechar as torneiras, né? Naquilo que a gente vê que há gastos desnecessários.

A resposta evidencia a importância do bom uso dos recursos e do planejamento estratégico, em consonância com Assaf Neto (2018), que enfatiza a interdependência entre controle financeiro, investimento e sustentabilidade. A prudência e o foco na eficiência revelam uma cultura de responsabilidade fiscal alinhada à missão institucional.

15- Há alguma observação final que o senhor gostaria de acrescentar?

E1: Então, sendo uma instituição totalmente filantrópica, como é a nossa, se existisse outras, né, principalmente onde nós moramos, onde ela está instalada, eu acredito que a gente poderia atender muito melhor a população, porque muitas das vezes a gente sente incapacitado porque o número é muito grande de pessoas que que entram nessa essa classificação de necessidade para vir estudar na instituição, mas a gente não pode atender a todos. Então, se tivesse outras instituições nesse caráter, poderia atender melhor a população e não ficava, né, com esse número tão alto de crianças e de pessoas sem atendimento.

O administrador destaca a carência de instituições filantrópicas semelhantes e a limitação da capacidade de atendimento, o que reforça o papel social relevante da organização. Como apontam Ferreira e Reis (2024), a ampliação da rede filantrópica educacional é essencial para garantir o direito à educação e fortalecer a coesão social. A fala final sintetiza a essência do terceiro setor: promover o bem comum com base na solidariedade e na gestão responsável dos recursos.

4.3. Análise da entrevista com Gestor 2

O roteiro do questionário foi desenvolvido de forma semiestruturada, por meio de uma entrevista aplicada à coordenadora da Faculdade. A presente pesquisa contou com quinze perguntas abertas, os dados foram analisados por meio do método

qualitativo com a finalidade de identificar os desafios e possibilidades da gestão financeira em instituições do terceiro setor com atuação educacional.

1. Qual é a missão principal da instituição?

E2: Hoje é formar homens para o mundo novo. Então, hoje o que a faculdade leva é essa formação, os princípios e valores educacionais para os nossos alunos, né, tantos alunos veteranos como os futuros alunos que teremos, tendo em vista que estamos no processo já de campanha.

A fala evidencia o que Ferreira e Reis (2024) chamam de identidade institucional ética, em que a formação de profissionais qualificados é acompanhada por um compromisso com princípios morais e sociais. Assim, a missão da Faculdade transcende a instrução técnica, situando-se no campo da formação integral e transformadora.

2- De que forma o caráter filantrópico está presente nas ações e projetos educacionais?

E2: Bom, quanto a filantropia a melhor pessoa para falar, seria a assistente social, porque elas trabalham diretamente com essa parte, elas fazem todo esse processo de filantropia, mas o que buscamos é oferecer para a comunidade bolsas para que essas pessoas possam ter uma oportunidade de estudar, tanto no ensino básico, quanto ao ensino superior, buscar uma formação, uma capacitação, que eles saiam daqui com uma profissão, e que vão para o mercado. Mas assim, o caráter de uma filantropia, a melhor pessoa ou enquanto equipe seria assistente social, que ali eles vão fazer todo um trabalho, desde o momento que tem a inscrição dos alunos, elas vão acompanhá-los, então elas vão ter uma conversa individual com eles, vão ver a realidade deles, então é verificar se esses alunos estão aptos a receber essa bolsa. Depois de todo esse período de inscrição, eles vão fazer um cálculo que eles utilizam de uma calculadora que a própria filantropia oferece, mas o que a filantropia hoje vem trazer é oportunidade para os alunos, para a comunidade em si, e trabalhar com eles esse processo de oferecer um ensino superior.

Ao explicar o caráter filantrópico, a entrevistada destacou que ele se concretiza por meio da oferta de bolsas de estudo à comunidade, abrangendo tanto o ensino básico quanto o superior. Essa prática corresponde ao que Gusmão (2005) define como ação de interesse público promovida por entidades privadas sem fins lucrativos, característica essencial do terceiro setor.

3- Quais são as principais metas sociais e pedagógicas da instituição?

E2: Principais metas sociais, bom, são muitas, né? Deixa-me pegar aqui algumas que hoje a gente trabalha, uma delas é realizar a colação dos cursos, ofertar cursos de graduação, oferecer cursos autorizados pelo MEC, realizar

projetos de extensão em sintonia com o nosso PDI. O que é o PDI? É um plano que a gente tem aqui um documento que é um plano de desenvolvimento institucional. Então, nesse plano ele é o nosso documento que direciona toda a faculdade de Canção Nova. E dentro desse plano tem essas metas, que vão incentivar a realização de resumos expandidos, assim como nós temos o SIC, que ele geralmente era no segundo semestre, temos o os trabalhos de conclusão que eles acontecem no último semestre, que é no oitavo período, proporcionar atividades formativas no âmbito da pastoral universitária, que eles também são muito ligados com a faculdade. Tanto que a pastoral universitária ela é organizada com alunos da faculdade, não é? Uma das das nossas metas, né? Fomentar participação de egressos em eventos acadêmicos, realizar avaliação com os egressos em âmbito das ações da comissão própria, produzir e publicar no site, no sítio, né, eletrônico institucional, o simpósio de iniciação científica, fomentar cooperações e parcerias entre faculdade e instituições do âmbito de ensino para os cursos de extensão e da realização de projetos pedagógicos. Então são inúmeras metas, né, mas essas são uma das metas que que a gente trabalha aqui, na faculdade de Canção Nova.

O enfoque nas atividades formativas ilustra a função social do ensino superior prevista pela Resolução CNE/CES nº 7/2018, que exige que instituições filantrópicas comprovem impacto social e envolvimento comunitário. Logo, as metas da faculdade traduzem na prática o equilíbrio entre excelência acadêmica e compromisso social.

4- Quais são as principais fontes de receita da instituição?

E2: Hoje a instituição ela é mantida pela Fundação. Então nós temos a mantenedora, né? Mantenedora Fundação. Então toda a fonte ela vinda da Fundação.

Essa dependência confirma a análise de Ferreira e Reis (2024), que alertam que as instituições filantrópicas devem buscar diversificação de receitas, por meio de parcerias, cursos pagos e convênios, para assegurar resiliência financeira a longo prazo.

5- Quais são as principais despesas que comprometem o orçamento? Aquelas que mais pesam.

E2: Folha de pagamento. Folha de pagamento.

A entrevistada foi objetiva ao afirmar que a “folha de pagamento” é o maior custo. Essa informação é corroborada pelos relatórios financeiros de 2023, que apontam que as despesas com pessoal representam mais de 60% do orçamento total. Esse padrão está em linha com o diagnóstico de Assaf Neto (2018), segundo o qual as instituições de ensino possuem estruturas de custo rígidas, sendo essencial aplicar ferramentas de controle e planejamento de gastos fixos para evitar desequilíbrios.

A fala da gestora também reflete o desafio de manter um corpo docente qualificado (mestres e doutores), o que eleva os custos, mas é indispensável para garantir o reconhecimento acadêmico e as autorizações do MEC.

6- Existem um planejamento financeiro anual e como ele é realizado?

E2: Sim, existe. Realizamos no segundo semestre, pensando nas nossas ações do próximo ano. Então, esse ano, 2025, nós já entregamos a nossa previsão de 2026. E nessa previsão nós colocamos folhas de pagamento, investimentos de todos os contratos, despesas diversas. O que seria despesas diversa? Compra de mobília, manutenção predial, compra de material de escritório. Então, todas essas despesas, elas são inseridas na previsão orçamentária que é encaminhada para mantenedora, a qual ela analisa diante de todo o investimento e já se programa juntamente com as outras despesas da mantenedora.

O modelo descrito demonstra maturidade administrativa e evidencia a integração entre planejamento financeiro e pedagógico, uma vez que as ações educacionais dependem diretamente do orçamento aprovado pela mantenedora. Tal prática reforça a ideia de gestão financeira estratégica, que, segundo Ferreira e Reis (2024), deve transformar informações contábeis em decisões que orientem o futuro institucional.

7- Que práticas ou ferramentas são usadas para garantir a sustentabilidade financeira?

E2: Hoje a mantenedora, porque nossas despesas elas são custeadas pela mantenedora, né? Então, a mantenedora, ela tem lá a sua campanha. Então, é a própria mantenedora que faz todas as práticas, né, as ferramentas. Então, a mantenedora que faz essas ferramentas, um dessas ferramentas para manter a instituição, ela vem da campanha, né? Então, a nossa previsão orçamentária é encaminhada e eles fazem em cima da campanha que acontece na mantenedora.

Esse modelo reflete uma das características centrais das organizações filantrópicas, descritas por Gusmão (2005): a dependência de doações e contribuições voluntárias.

Embora eficaz, essa estratégia apresenta fragilidade estrutural, pois, como aponta Ribeiro et al. (2015), a sustentabilidade de longo prazo exige fontes diversificadas de financiamento e não apenas campanhas. Assim, a fala evidencia tanto uma prática consolidada quanto a necessidade de evolução para uma abordagem mais moderna e plural de captação.

8- Como é feita a concessão de bolsas ou auxílio de alunos, né, que você falou que é mais da parte filantrópica.

E2: Isso. Isso. Eh, ela é realizada, a bolsa, ela é realizada a partir do momento que o aluno é matriculado. Então, aí ele participa do processo de bolsas. Finalizou o período de matrícula, assistente social agenda uma apresentação para os alunos e dentro dessa apresentação eles fazem um agendamento com a assistente social e aí eles fazem a entrega de documentos, são documentos pessoais que eles fazem, é sigiloso, esses documentos ficam somente com assistente social. É a partir dessa análise de documento, questão de renda, elas fazem a análise e libera o número de bolsas conforme número de alunos matriculados. A própria calculadora do CEVAS faz esse cálculo. Então não tira se dá cabeça, a direção vai liberar 50 bolsas, não. É em cima de números calculados pela própria calculadora do CEVAS.

Essa metodologia demonstra conformidade com os princípios de transparência e equidade exigidos para a manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

De acordo com Tachizawa (2014), esse tipo de procedimento técnico legitima a ação filantrópica, pois evita decisões arbitrárias e assegura a destinação correta dos recursos a quem mais necessita. Assim, a gestão social se articula à gestão financeira de forma ética e eficiente.

9- Quais critérios são utilizados para definir quem recebe o benefício a bolsas filantrópicas.

E2: Então, aí eu direciono você para ente social, porque aí elas vão falar para você ali qual é os critérios, né? Um deles é entregar os documentos, que é o que eu falei na pergunta anterior. Eles vão fazer a entrega de documentos, vão passar por um atendimento e ali eles vão estar relatando a sua situação, que ela literalmente sigilosa. A assistente social, ela não compartilha com outros membros da instituição. Eh, entrega essa documentação, eles fazem uma entrevista e após disso elas fazem análise. A análise de como elas são realizado. Eu acho que é algo muito algo muito sigiloso. Então eu direciono você para falar com ela, tanto com a assistente social Paula como Alessandra.

A entrevistada reiterou o caráter sigiloso e técnico do processo, reforçando que os critérios são analisados exclusivamente pelas assistentes sociais. Essa divisão de responsabilidades demonstra governança e controle interno adequados, conforme defendido por Ferreira e Reis (2024), que enfatizam a importância de separar funções financeiras e sociais para reduzir riscos de subjetividade e manter a credibilidade.

10- Há parcerias externas ou campanhas para apoiar as ações filantrópicas?

E2: Hoje nós temos a bolsa Canção Nova, né? Então a bolsa tem a bolsa filantrópica, que é referente à filantropia com a instituição, mas temos essa ação da Bolsa Canção Nova. Então a Bolsa Canção Nova, ela é da Faculdade

Canção Nova e tem uma parceria com a fundação. Então, os alunos que passam por esse processo e conseguem a bolsa Canção Nova, eles têm um estágio, entram como voluntariado nos dois primeiros anos e depois eles pegam um estágio. Muitos desses alunos, dessa parceria que é a faculdade mantenedora, muito desses alunos, eles foram contratados diante desse dessa oportunidade que eles tiveram.

Essa integração entre ensino e prática profissional reflete o que Ribeiro et al. (2015) definem como gestão social sustentável, em que as ações filantrópicas geram benefícios mútuos à instituição e à comunidade. Além disso, a parceria com a Fundação reforça o conceito de interdependência entre mantenedora e unidade educacional, essencial para a perenidade das instituições do terceiro setor.

11- Quais são os principais desafios para equilibrar a missão social, tendo em vista a viabilidade financeira?

E2: É uma missão muito grande, né? Eh, hoje, como a faculdade ela é pela mantida pela mantenedora, né? Então, a gente, diante da previsão que nós realizamos, tudo é muito bem analisado, né? Eh, então nós temos muitos desafios, eh, e esses desafios são muito pensados junto com a mantenedora. Então, a hoje a gente tem a folha de pagamento, que é prioridade para mantenedora, temos muitos professores, são professores graduados, doutorados. Então esse é um dos nossos desafios, é manter a faculdade e também tentar buscar o que o nosso fundador, né, o padre Jonas, sempre quis, que era florescer pra comunidade oportunidade de um estudo e um bom estudo, né? Então, hoje o polo educacional tem alunos desde os seus 4 anos até ensino superior. Então, esse é o desafio de manter essa instituição com essas oportunidades com bolsas que são oferecidas para que a comunidade possa ter essa formação construtiva, né, e sair como que é o nosso o nosso lema, né, eh, formar homens novos para o mundo novo, que eles possam sair daqui e levar algo diferente pro mercado.

Essa fala reflete o dilema central do terceiro setor, descrito por Gusmão (2005): a tensão permanente entre cumprir a missão social e garantir equilíbrio econômico.

A dependência da mantenedora e os altos custos de pessoal ilustram o que Raja (2021) denomina de “pressão estrutural da sustentabilidade”, em que a expansão das ações sociais aumenta as despesas fixas, exigindo eficiência administrativa sem desviar-se do propósito filantrópico.

12- A instituição adota ações para captação de recursos, como evento, festas ou projetos. E se sim, quais?

E2: Hoje nós realizamos aqui algumas ações internas, hum, precisa para que possa ajudar mesmo para ter uma convivência com os colaboradores. Então, assim, a com os próprios colaboradores, vamos fazer algumas ações, arrecadar alguma, eh, participar de alguns eventos para que podemos arrecadar ali algumas ações para auxiliar na nossa na final de ano, hum,

confraternização com os colaboradores, aniversário, o mês de aniversário. Então, essas ações nós realizamos até mesmo para ter uma boa, uma convivência com os colaboradores diante de tantas cobranças, de tanta correria do dia a dia. Então, a gente realiza essas ações para tentar ter essa convivência com os nossos colaboradores.

Embora isso reforce o clima organizacional, ainda é uma estratégia insuficiente para diversificação de receitas, como defendem Assaf Neto (2018) e Ferreira e Reis (2024).

Esses autores apontam que instituições filantrópicas precisam adotar planos estruturados de captação, marketing institucional e parcerias corporativas, de modo a reduzir a vulnerabilidade financeira e ampliar o impacto social.

13 - Que medidas poderiam melhorar a gestão financeira sem perder o caráter social?

E2: Que medidas podemos melhorar. Eu acho que é a busca de mais novas parcerias, né? A gente buscar novos parceiros que queiram construir, crescer junto com a faculdade e levar também essa formação, né? Que é a comunidade externa, oferecer mais cursos para essas comunidades, oferecer para essas pessoas externas, né, a comunidade externa, a oportunidade de ter uma boa formação, bom estudo, cursos de extensão, que hoje nós oferecemos inúmeros cursos de extensão, mas também buscar parceiros que queiram construir junto e oferecer um bom estudo.

Essa resposta revela uma visão estratégica, coerente com a abordagem de Raja (2021), segundo a qual a inovação e a colaboração interinstitucional são fatores determinantes da sustentabilidade no terceiro setor. Tais medidas também estão alinhadas à perspectiva de modernização da filantropia, que propõe a integração entre eficiência financeira e impacto social.

14- Em sua opinião, qual é o papel da gestão financeira no fortalecimento de uma instituição filantrópica de ensino?

E2: Qual o papel da gestão financeira? Eu penso que hoje nós precisamos é ter parceiros, né? Uma gestão financeira precisa buscar parceiros, né? Na comunidade para que possamos ter uma boa gestão. E não deixar de ter sempre o olhar que é da mantenedora, que é sempre formar homens novos para o mundo novo. E essas parcerias precisam ter os mesmos princípios e valores, né? Eh, são parceiros que possam receber os nossos alunos para um bom estágio, parceiros que possam receber os nossos alunos para acolher eles nas bolsas, que são inúmeros alunos que vem de muitos estados, e oferecer para esses alunos que procuram faculdade de Canção Nova. O momento de formação, tanto aqui que é o teórico, né, que a faculdade oferece, temos aqui os inúmeros laboratórios muitos bons, mas também buscar esses parceiros que possam ter os mesmos princípios que a faculdade hoje tem.

Para Ferreira e Reis (2024), a gestão financeira no terceiro setor vai além da contabilidade: é um instrumento de gestão estratégica, capaz de transformar recursos financeiros em resultados sociais mensuráveis. A fala também se aproxima da visão de Tachizawa (2014), que defende a necessidade de alinhar a eficiência administrativa ao propósito social, garantindo que a instituição permaneça fiel à sua identidade.

15- Alguma observação final que você gostaria de acrescentar?

E2: Alguma observação que eu penso que hoje a gente precisa sempre ter um olhar e manter os nossos pés na missão que é a faculdade, né? Hoje a gente precisa muito ter o olhar dos nossos princípios, nossos valores, né? Eu tenho até aqui acho que refletir sobre a nossa missão, né? O que é a missão da faculdade? Hoje a gente fala, né? Ah, é formar homens novos para um mundo novo, e hoje a faculdade ela trabalha com eh inúmeros alunos que eu disse, né? A gente recebe alunos hoje, a gente recebe alunos de eh de Manaus, né, Fortaleza, quantos alunos a gente recebe? Mas eu quero assim deixar, né, sobre essa última pergunta, o que é a nossa missão, né? É oferecer educação de qualidade, promover a formação integral da pessoa humana e a sua capacitação para o exercício profissional, voltados para a construção de uma nova sociedade com base no exercício democrático, na defesa da qualidade de vida, e no desenvolvimento sustentável. Eh, acho que esses são os nossos a nossa a minha observação é manter e o nosso olhar na missão, na missão da Faculdade de Canção Nova. E esse trabalho de desenvolvimento sustentável, que hoje a gente precisa muito trabalhar e ter esse olhar para essa qualidade aí de desenvolvimento sustentável.

Essa concepção está em consonância com o ODS 4 da Agenda 2030 da ONU, e confirma a visão de Ferreira e Reis (2024) de que a sustentabilidade institucional está intrinsecamente ligada à responsabilidade social e ambiental.

A análise das entrevistas complementa os dados documentais e demonstra, de forma prática, como a gestão financeira é vivenciada nas diferentes unidades educacionais da instituição, o Instituto, voltado ao ensino básico gratuito, e a Faculdade, dedicada ao ensino superior com bolsas filantrópicas integrais e parciais. Apesar de apresentarem estruturas operacionais distintas, ambas compartilham os mesmos princípios de planejamento, austeridade e compromisso social, conforme enfatizado pelos entrevistados.

5. Considerações Finais

O estudo realizado ao longo deste trabalho evidencia que a gestão financeira exerce um papel fundamental na sustentabilidade das instituições educacionais do terceiro setor, especialmente daquelas que mantêm forte compromisso filantrópico. A análise dos documentos institucionais, do balanço patrimonial e das entrevistas com

gestores revelou que a administração dos recursos, quando estruturada e alinhada à missão social, torna-se um elemento estratégico para assegurar a continuidade dos serviços oferecidos à comunidade. Nesse contexto, a gestão financeira supera a dimensão meramente operacional, passando a integrar o planejamento, a transparência e a governança institucional.

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar de que maneira as práticas de gestão financeira podem contribuir para a sustentabilidade econômica e social de uma instituição filantrópica de ensino. Além disso, buscou-se responder à seguinte pergunta: como a gestão financeira influencia a viabilidade administrativa e a manutenção da missão filantrópica em instituições educacionais do terceiro setor? A partir da análise dos dados coletados, considera-se que o presente estudo atingiu plenamente seu objetivo e respondeu adequadamente à problematização proposta.

Com base no referencial teórico e no estudo de caso realizado, constatou-se que a instituição analisada enfrenta desafios comuns às organizações sem fins lucrativos, como a dependência de doações e repasses, o alto custo com pessoal, as deduções filantrópicas e a necessidade constante de equilibrar missão social e sustentabilidade financeira. Contudo, verificou-se também que práticas estruturadas de planejamento orçamentário, controle de despesas, manutenção preventiva e concessão criteriosa de bolsas contribuem significativamente para fortalecer a gestão e promover o uso eficiente dos recursos disponíveis.

Os participantes da pesquisa foram unânimes em reconhecer que a gestão financeira é indispensável para garantir o funcionamento da instituição e a continuidade dos serviços educacionais oferecidos gratuitamente ou a baixo custo. As entrevistas revelaram ainda que estratégias como o fortalecimento de parcerias externas, a busca de novos colaboradores e a profissionalização do setor administrativo são caminhos eficazes para ampliar a sustentabilidade da organização, preservando seu caráter filantrópico.

No entanto, apesar do diagnóstico consistente, a análise evidencia que a instituição ainda carece de propostas estruturais e práticas inovadoras que possam conduzi-la a um cenário de maior autonomia financeira. Nesse sentido, recomenda-se a adoção de estratégias concretas para ampliar a sustentabilidade, tais como:

1. Diversificação das fontes de receita, como por exemplo, ampliação da oferta de cursos livres, extensão e formação continuada pagos a preços acessíveis;

Implementação de campanhas digitais permanentes de doação com recorrência mensal. Essa diversificação reduz a dependência da mantenedora e aproxima a instituição das recomendações de Assaf Neto (2018) e Raja (2021), que enfatizam a importância de ampliar fluxos de receita para mitigar riscos financeiros.

2. Fortalecimento de parcerias locais e corporativas, são exemplos: Construção de parcerias com empresas da região para apoio a bolsas, infraestrutura e projetos sociais; Aproximação com universidades, institutos de pesquisa e organizações internacionais para cooperação técnica. Tais iniciativas dialogam com Tachizawa (2014), que defende alianças estratégicas como instrumento de expansão da missão social com menor impacto financeiro.

3. Implantação e acompanhamento de métricas financeiras e sociais para contribuir com a adoção de dashboards mensais para monitoramento de custos, inadimplência, consumo, manutenção e impacto social; Avaliação sistemática do custo por aluno e do retorno social das atividades (ROI). Ribeiro et al. (2015) ressaltam que a mensuração adequada dos custos e dos resultados aumenta a transparência e fortalece a governança, elemento essencial para organizações filantrópicas.

4. Profissionalização contínua da gestão que por sua vez, auxilia com a revisão periódica do planejamento estratégico; Implementação de auditorias internas e externas para fortalecimento da credibilidade institucional. Essa proposta se alinha a Gusmão (2005), que argumenta que a sustentabilidade no terceiro setor depende de governança sólida e práticas administrativas profissionalizadas.

Em um cenário social cada vez mais desafiador, a capacidade de administrar recursos de maneira eficiente torna-se um diferencial estratégico para as instituições do terceiro setor. Dessa forma, foi apresentado que uma gestão financeira bem planejada e alinhada aos princípios institucionais representa uma vantagem significativa, contribuindo para um ambiente organizacional mais estável, transparente e sustentável, capaz de garantir a continuidade da missão educacional e social.

As informações apresentadas neste trabalho podem servir de base para estudos futuros relacionados à gestão financeira no terceiro setor. Recomenda-se que pesquisas posteriores explorem temas emergentes, como diversificação de receitas, inovação financeira, indicadores de desempenho social e práticas contemporâneas de governança que podem influenciar positivamente a sustentabilidade das instituições filantrópicas.

6. Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BARBOSA, Cristhiano. **A gestão de custos aplicada ao terceiro setor**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, Campo Grande, 2020.

BATISTA, Agleilson Souto. **A responsabilidade socioambiental em instituições públicas**: um estudo de caso para a Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2019. 198 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP)) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

BRASIL. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. **Lei nº 9.790/1999**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Mapa das OSCs. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>. Acesso em: 24 out. 2025.

BUENO, Luciano. Teles. **O currículo de matemática na perspectiva da base nacional comum curricular**. São Paulo: Dialética, 2024.

CANSIAN, A. M.; PANDOLFI, M. C.; SILVA, R. A. Gestão financeira no terceiro setor: um estudo em organizações não governamentais. **Revista de administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 567-589, 2015.

COLAUTO D., R.; ILSE, C.; BEUREN, M. **Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/r8nvwq65WMydKyd7b5GqrL/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 19 nov. 2025.

FERREIRA, Catarina Meneses; REIS, Cristiane Queiroz. Terceiro setor: um estudo de caso sobre a aplicação da contabilidade em uma instituição sem fins lucrativos. **Revista Interdisciplinar e do Meio Ambiente**, v. 6, n. 1, e225, 2024. ISSN 2674-693X.

GONSALVES, G. S.; PARRÃO, J. A. O. **As instituições sem fins lucrativos e as obrigações contábeis acessórias: análise da contabilidade no terceiro setor a partir das igrejas católicas da região do Alto Sorocaba**. ETIC – Encontro de Iniciação Científica, v. 13, n. 13, 2017.

GUSMÃO, Rita de Cassia Monteiro. **Gestão no terceiro setor**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, 2005.

LUZ, Keiphol Ferreira da; MARETH, Taciana. Contabilidade do terceiro setor: estudo de caso da Mitra Diocesana de Cruz Alta. In: **XXI Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, 2016, Cruz Alta. Anais... Cruz Alta: UNICRUZ, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAJA, Shahid Hussain. **Finanças para gestores não financeiros**: um manual. Babelcube Incorporated, 2021.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins et al. **Gestão estratégica de custos em organização do terceiro setor: o caso do Lar Escola da Criança de Maringá**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22. 2015, Foz do Iguaçu. *Custos aplicados ao setor privado e terceiro setor*. Foz do Iguaçu: [s.n.], 2015. p. 1–16.

SEBRAE. **Gestão financeira - Sebrae Na Sua Empresa**. Disponível em:

<<https://sebraeplay.com.br/content/sebrae-na-sua-empresa-financas>>. Acesso em: 19 nov. 2025.

SILVA, Alquerlaine Gomes Onofre. **Gestão financeira em uma instituição filantrópica**: um estudo de caso na casa dos pobres São Francisco de Assis. Pernambuco: FPMC, 2018

SILVA, Leandro Santos da. **Aspectos e desafios na gestão financeira do terceiro setor: investigação em associações pessoenses**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

TACHIZAWA, Elio Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.