

**FRAMEWORK DE UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO
ORÇAMENTÁRIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR.**

Raphael Barbosa Ferreira Silva
Marcos Salmo Lima Barreto
Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Dra. Sandra Maria dos Santos

RESUMO: Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta um framework de gestão orçamentária integrada voltado a organizações do terceiro setor, com o objetivo de automatizar a prestação de contas e fortalecer mecanismos de *accountability*, controle e transparência. A proposta estrutura um modelo funcional para otimizar o planejamento e a execução orçamentária, promovendo a sistematização e o cruzamento de dados financeiros e operacionais desde a formulação de projetos, homologação de parceiros e execução de pagamentos até a mensuração dos impactos sociais. O modelo inclui a integração de bases de dados e a utilização do *Power BI* como ferramenta de análise e comunicação dos resultados. A pesquisa adota metodologia qualitativa e aplicada, fundamentada em revisão documental e observação participante, aliando conhecimento empírico à literatura. O *framework* foi testado em uma prestação de contas de instituição sem fins lucrativos e validado por profissionais com experiência em gestão orçamentária do terceiro setor. A aplicação demonstrou eficiência na organização das informações, clareza no cruzamento entre orçamento, documentos comprobatórios e registros financeiros, além de maior agilidade no processo. Os resultados apontam para a aplicabilidade e efetividade do modelo, contribuindo para o fortalecimento da credibilidade institucional e para a potencialização dos resultados sociais.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão orçamentária; *Accountability*; terceiro setor; *Power Bi*;

1. Introdução

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta uma proposta voltada à melhoria do processo de gestão orçamentária nas organizações do terceiro setor, com ênfase na execução físico-financeira e no aprimoramento das práticas de prestação de contas. O trabalho se insere em um contexto de crescente complexidade nas exigências dos parceiros financiadores e órgãos de controle, que demandam maior rigor, rastreabilidade e transparência na gestão de recursos repassados a essas entidades para execução de seus projetos.

As organizações do terceiro setor desempenham papel fundamental na complementação de políticas públicas e na promoção de direitos sociais, atuando de forma direta nas necessidades sociais, tendo um impacto muito relevante em diversos pontos sensíveis da sociedade, como cultura, educação e assistência social, sendo frequentemente financiadas por convênios, parcerias e doações. No entanto, enfrentam limitações estruturais e operacionais que dificultam o cumprimento das exigências de *accountability* e transparência. Trata-se de um processo contínuo e sistêmico, que exige não apenas a disponibilização clara das informações e a exposição das ações empreendidas pela organização, mas também a assunção de responsabilidades institucionais e pessoais diante dos resultados e impactos decorrentes dessas ações. (Buta; Teixeira; Schurgelies, 2018).

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos e exploratórios, orientada à proposição de soluções concretas para desafios identificados na gestão orçamentária de organizações do terceiro setor. O delineamento metodológico contempla, de forma integrada, a revisão bibliográfica, a análise documental e a pesquisa participante, permitindo compreender em profundidade os processos relacionados ao planejamento, execução e prestação de contas.

Com base nos dados empíricos e referenciais teóricos obtidos, foi desenvolvido um *framework* de um modelo de gestão orçamentária voltado à integração entre previsão orçamentária, execução físico-financeira e prestação de contas. O modelo será materializado por meio da construção de um protótipo funcional, utilizando planilhas estruturadas com códigos orçamentários, modelagem e tratamento de dados, bem como o desenvolvimento de painéis interativos em *Business Intelligence* (BI), visando à visualização dinâmica e cruzamento de informações entre orçamento previsto, pagamentos realizados e comprovações documentais.

A etapa final consistiu na validação empírica do modelo proposto, por meio da realização de simulações e da coleta de percepções qualificadas junto a profissionais atuantes em organizações do Terceiro Setor, configurando uma estratégia de pesquisa participante. Essa etapa visa aferir a aplicabilidade prática, o grau de aderência às demandas institucionais e o potencial do modelo para qualificar os processos de gestão orçamentária e prestação de contas, à luz dos princípios da eficiência, legalidade e *accountability*.

2. Contexto do problema

A inexistência de modelos de gestão orçamentária que conciliam eficiência, simplicidade operacional e viabilidade financeira compromete significativamente a credibilidade institucional e a sustentabilidade das ações desenvolvidas pelas entidades

do terceiro setor. Em muitos casos, tal lacuna impõe a essas organizações uma sobrecarga de tarefas administrativas e de controle, frequentemente desempenhadas sem o respaldo de sistemas adequados ou de metodologias estruturadas, o que fragiliza a capacidade de cumprimento das exigências de *accountability* e conformidade normativa.

Para Lopes (2004), as diretrizes orientadas pelos princípios da responsabilidade e da transparência impõem ao terceiro setor um elevado grau de comprometimento institucional, refletido na exigência de mecanismos de controle cada vez mais rigorosos e estruturados.

Diante disso, este PTT busca responder como um framework de um modelo integrado de gestão orçamentária pode contribuir para a efetividade e simplificação do processo de prestação de conta físico-financeira nas organizações do terceiro setor? Tomando como objetivo geral, desenvolver um modelo funcional de gestão orçamentária aplicado ao terceiro setor, capaz de integrar os processos de planejamento, execução financeira e prestação de contas.

Para alcançar tal objetivo estabelecido, propomos a) estruturar um sistema de codificação orçamentária que permita rastrear os pagamentos realizados por linha orçamentária, integrando os dados financeiros com documentos comprobatórios (propostas, orçamentos, notas fiscais); b) propor um fluxo para o processo de extração, relacionamento e tratamento de dados, bem como a construção dashboards que relacionem execução orçamentária com os resultados físicos dos projetos e c) estabelecer diretrizes operacionais e fluxos de registro padronizados que possam ser replicados em outras instituições do terceiro setor, com baixo custo financeiro de implementação.

A proposta se justifica pela carência de soluções simplificadas, integradas e de baixo custo que aliem controle financeiro, prestação de contas e suporte à gestão estratégica em entidades do terceiro setor. Estudos recentes destacam que muitas dessas organizações ainda operam sob uma lógica de *accountability* simbólica, limitando-se à disponibilização de informações formais, sem efetiva responsabilização (Zuccoloto; Teixeira, 2019). Além disso, autores como Jorge, Carraro e Vendruscolo (2019) evidenciam a importância da integração entre contabilidade gerencial, indicadores e sistemas de informação para a melhoria da governança.

A investigação fundamenta-se na análise crítica de artigos científicos e documentos institucionais que abordam temas como *accountability*, modelos de gestão orçamentária e o uso de tecnologias de *Business Intelligence* (BI) aplicadas à governança no terceiro setor. Como estudo empírico, será realizado o exame qualitativo do modelo de gestão orçamentária adotado por uma instituição representativa do setor, com foco na identificação dos fluxos operacionais, ferramentas utilizadas, grau de automatização dos processos e mecanismos de controle implementados.

3. Diagnóstico do problema (ou da oportunidade)

O desenvolvimento de *framework* de um modelo de gestão orçamentária voltados às organizações do terceiro setor deve considerar os desafios específicos enfrentados por essas organizações no que se refere à transparência, à rastreabilidade e à eficiência na aplicação de recursos, além da realidade dos processos de prestação de contas. Neste contexto, a literatura sobre *accountability*, gestão pública, contabilidade aplicada ao setor público e ferramentas tecnológicas de apoio, oferecem subsídios essenciais para

fundamentar a proposta deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT).

Accountability no Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor têm papel fundamental na promoção do bem-estar social, frequentemente assumindo funções que complementam a ação do Estado. Nesse cenário, é crescente a demanda por mecanismos eficazes de *accountability*, que permitam à sociedade e aos parceiros financiadores acompanhar como os recursos são aplicados e quais resultados são obtidos. Entretanto, como observam (Zuccoloto; Teixeira 2019), muitas organizações operam sob uma *accountability* simbólica, na qual as informações divulgadas não possibilitam a efetiva verificação dos resultados.

Busca-se, portanto, que o *framework* possa ir além da exposição dos fundamentos legais, visando à consolidação de uma cultura organizacional comprometida com os princípios do controle, da transparência e da *accountability*. Esta última, conforme assinalam Nakagawa, Relvas e Dias (2007, p. 93), não se restringe à exigência formal de prestação de contas, mas compreende também a definição criteriosa dos objetos e fenômenos que devem ser objeto desse processo, conferindo-lhe caráter substantivo e orientador da gestão pública responsável. Nesse contexto, o modelo apresentado vai de encontro com essa observação, no sentido de empoderar a gestão com dados que fortalecem o processo de *accountability* das entidades.

Planejamento e Gestão Orçamentária

O planejamento pode ser compreendido como a capacidade de articular, de forma estruturada, um conjunto de ações orientadas à consecução de objetivos previamente definidos (Carvalho, 2001). No contexto do Terceiro Setor o planejamento constitui elemento essencial para a efetividade organizacional e para o alcance de seus propósitos institucionais. Contudo, observa-se, na prática, uma lacuna significativa quanto à adoção sistemática dessa ferramenta por muitas entidades, seja por falta de cultura organizacional voltada à gestão estratégica, seja pela percepção equivocada de que se trata de um processo oneroso, burocrático ou dispensável.

O *framework* para o modelo de integrado de gestão orçamentária é uma ferramenta para consolidar esse planejamento orçamentário, que constitui instrumento essencial para a gestão eficiente de recursos, permitindo que as organizações alinhem suas metas institucionais às possibilidades financeiras. No âmbito do setor público e de suas organizações parceiras, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (Tesouro Nacional, 2025) orienta sobre a padronização e estruturação das informações orçamentárias e contábeis, com vistas à melhoria da transparência e da qualidade da informação.

Um dos mecanismos proposto neste *framework* é o uso de códigos orçamentários, que possibilitam classificar e controlar as despesas com maior precisão, facilitando a elaboração de relatórios e a realização de auditorias. Como destacam Jorge, Carraro e Vendruscolo (2019), a sistematização da execução orçamentária através de padrões contábeis e operacionais reduz a subjetividade e contribui para maior profissionalização da gestão. O processo de gestão orçamentária compreende, de forma integrada, as etapas de planejamento, execução e controle. O planejamento, por sua vez, desdobra-se em três níveis distintos: estratégico, tático-operacional e de programação, permitindo a articulação de ações em horizontes temporais de curto, médio e longo prazos, com vistas à consecução da missão institucional da organização (Strassburg, 2004). Destaca-se que

a proposta do processo de gestão orçamentária contempla o sistema de informação, conforme ressaltado pelo autor, “O processo de gestão envolve todo o sistema, desde decisões com base nos conhecimentos empírico e lógico até a utilização de um sistema de informações adequado que possibilite a obtenção de dados suficientes para uma tomada de decisão nas três fases [...]” (Strassburg, 2004, p. 45).

Integração Físico-Financeira

A articulação entre os dados financeiros e os dados físicos, de execução dos projetos, é outro desafio recorrente na prestação de contas de projetos sociais. A estrutura físico-financeira permite relacionar os valores gastos aos benefícios gerados e efetivamente entregues para sociedade. Essa abordagem é recomendada por organismos como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que defende o monitoramento dos resultados com base em indicadores integrados (IPEA, 2020).

No modelo proposto neste PTT, a integração entre os registros físicos e financeiros se dá por meio da associação de documentos como: propostas, notas fiscais, comprovantes de pagamento aos respectivos códigos orçamentários estabelecidos no orçamento, compondo uma estrutura de dados que permite o controle detalhado da execução orçamentária.

Tecnologia da Informação e Power BI

A utilização de tecnologias de *Business Intelligence (BI)*, tem se tornado uma tendência crescente na gestão de projetos. Ferramentas como o *Power BI* permitem integrar diferentes fontes de dados, realizar cruzamentos, construir indicadores e criar dashboards dinâmicos, promovendo a cultura da tomada de decisão baseada em evidências (Gomes; Oliveira, 2021).

No contexto do terceiro setor, o uso dessas tecnologias potencializa a capacidade de comunicação com os parceiros e sociedade e no cumprimento das exigências dos órgãos de controle, contribuindo para a efetividade das prestações de contas e para o fortalecimento da imagem institucional das organizações.

Experiência Prática Institucional

A construção do modelo apresentado está também baseada na experiência empírica de sua aplicação em uma instituição do terceiro setor de grande porte. A adoção prática do modelo demonstrou ganhos em agilidade, organização dos documentos, capacidade de análise e composição dos processos de prestação de contas.

Além disso, os autores também possuem conhecimento e experiência de trabalho na área, atuando com prestação de contas, controle orçamentário e análise de projetos ligados ao terceiro setor.

4. Proposta da solução do problema (ou do aproveitamento da oportunidade)

O modelo proposto neste Produto Técnico-Tecnológico (PTT) tem como finalidade o aperfeiçoamento da execução orçamentária no âmbito do terceiro setor, integrando as fases de planejamento, execução e prestação de contas, por meio de um sistema de controle baseado em códigos orçamentários padronizados. Essa abordagem permite que cada despesa seja rastreada desde a previsão orçamentária até a sua execução, promovendo maior transparência, controle e eficiência.

A estrutura do modelo proposto é composta por três módulos principais, porém, o modelo não se limita a somente esses módulos, podendo ter integração com muitos

outros, conforme a necessidade e forma de trabalho de cada instituição, como por exemplo: contratos, homologação de parceiros e fornecedores, compras e muitos outros, conforme cada realidade.

O Orçamento onde são definidas as metas físicas, as categorias de despesa, os projetos que serão executados e os valores autorizados. Através desse módulo que serão definidos os códigos orçamentários, conforme cada linha de orçamento definida, esses códigos por sua vez, serão utilizados na vinculação aos projetos e às fontes de recurso nos demais módulos, sendo a principal relação de conexão no tratamento de dados.

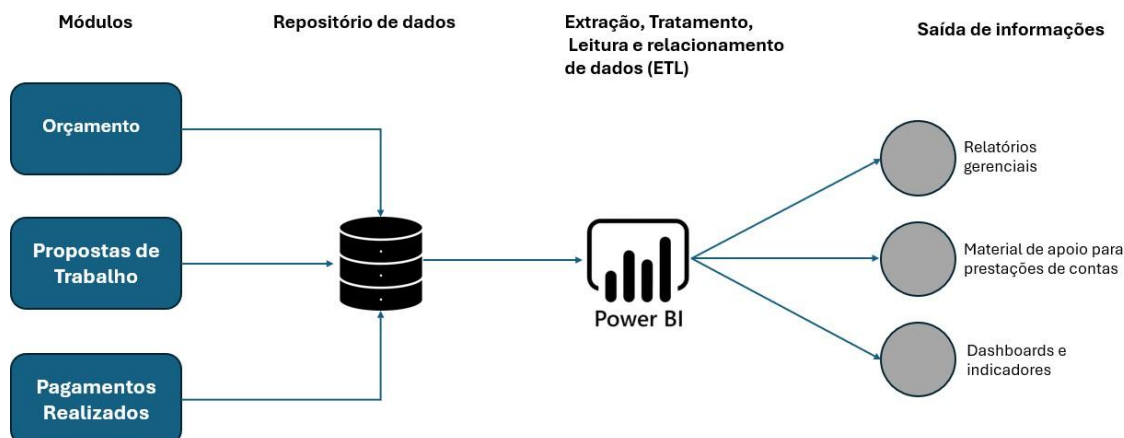
As Propostas de Trabalho reúnem os documentos enviados por fornecedores, parceiros ou prestadores de serviço, com detalhamento dos itens orçados, valores, quantidades e prazos. Vale mencionar que muitas entidades do terceiro setor, são obrigadas a ter no mínimo três propostas de trabalho para cada item do seu orçamento, por tanto, referenciar a qual linha orçamentária corresponde cada proposta é crucial no processo de organização e futuras prestações de contas. Dessa forma, também nesse módulo, serão referenciados em cada proposta o respectivo código orçamentário correspondente ao orçamento.

Pagamentos Realizados consolida os desembolsos efetivados, com associação direta a notas fiscais, recibos, comprovantes de transferência bancária e aos contratos correspondentes. Esse módulo é muitas vezes considerado o coração das entidades, por ser por onde ocorre toda a execução orçamentária, são inúmeros pagamentos de todas as categorias possíveis, desde os que estão ligados diretamente aos projetos, como a contratação de um artista para execução de uma programação, até os mais indiretos, como contas de consumo, materiais administrativos e compras diversas realizadas. Também nesse módulo, serão vinculados os códigos orçamentários, correspondente a respectiva linha do orçamento, garantindo a correta destinação de recursos, sendo o vínculo com os demais módulos de controle.

Esses módulos alimentam um repositório de dados unificado, no qual as informações são organizadas, validadas e preparadas para o processo de ETL (Extração, Tratamento e Leitura de dados) por meio da ferramenta *Power BI*. Importante destacar que todo esse processo de informações e composição dos módulos, idealmente estaria dentro de um escopo sistêmico, como um software ERP que por essência já teria seu próprio banco de dados, sendo necessário para implementação do modelo a estruturação do processo captura de informações, por API para composição do tratamento e inteligência de dados no *Power bi* para geração dos relatórios e documentos. Porém, o modelo se destaca por permitir sua implementação, mesmo nas entidades que não possuem um controle sistêmico prévio, dessa maneira, seriam estruturadas tabelas de controle via Excel, por exemplo, alimentando uma base de consulta de dados, como um ambiente na nuvem, a exemplo do *Google Drive* ou *One Drive*. O fluxograma abaixo, representa o funcionamento integrado dessa estrutura.

Figura – 01 título

Macrofluxo do modelo proposto



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A partir desse tratamento, o sistema gera três saídas principais de informações: (I) Relatórios Gerenciais, comparativos entre valores planejados e realizados, agrupados por projeto, centro de custo ou fonte financiadora. (II) Materiais de Apoio para Prestação de Contas organização automática dos documentos comprobatórios exigidos por financiadores ou órgãos de controle. (III) *Dashboards* e Indicadores de visualizações em tempo real com métricas de desempenho, execução, conformidade e demais métricas que direcionam a ação no processo de tomada de decisão. A seguir, apresentamos as três tabelas que compõe o modelo e exemplificam a estrutura de dados utilizada nos módulos principais:

Tabela 1: Modelo de orçamento

Cod. Orçamentário	Descrição	Valor previsto	Tipo de recurso	Fonte de recurso
1	São João na Serra - Guaiuba Cidade Junina		Terceiros	
1.1	Ornamentação temática	3.600,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.2	Lanche	3.000,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.3	Equipe de produção	2.600,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.4	Aluguel de palco	3.000,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.5	Premio primeiro colocado	4.000,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.6	Premio segundo colocado	2.500,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.7	Premio terceiro colocado	1.500,00	Terceiros	Convênio Estadual
1.8	Camisetas	800,00	Próprio	Doações
1.9	Cartazes	500,00	Próprio	Doações
1.10	Painel fundo de palco	500,00	Próprio	Doações
1.11	Aluguel de som	3.000,00	Próprio	Doações
1.12	Cachê da comissão julgadora	1.200,00	Próprio	Doações

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A tabela 1 acima, ilustra um modelo simples, elaborado para controle do orçamento e atividades do projeto. A ideia é que esse momento de composição do orçamento seja a etapa inicial do projeto, contemplando a elaboração do escopo do

projeto, etapa que em muitos casos é usada para aprovar com os parceiros financiadores as atividades de gastos previstos.

Cada linha de atividade prevista, recebe então um código único, que será a referência utilizada para os relacionamentos entre as tabelas, garantindo o vínculo orçamentário e correta referências nos demais módulos, como propostas e pagamentos.

Tabela 2: Modelo de proposta de trabalho

Nº Proposta	Cód. orçamentário	Razão social	Resumo da proposta	Status	Valor	URL
1	1000.4	TOTAL SERVICE	Serviço de locação de palco (2 diárias)	Aprovado	5.200,00	*****
2	1000.1	ERNADES DE SOUSA MAIA	Serviço de ornamentação temática	Aprovado	3.580,00	*****
3	1000.5	PRO-ARTE & CULTURA	Premiação Primeiro Colocado	Aprovado	4.000,00	*****
3	1000.6	PRO-ARTE & CULTURA	Premiação Primeiro Colocado	Aprovado	2.500,00	*****
3	1000.7	PRO-ARTE & CULTURA	Premiação Primeiro Colocado	Aprovado	1.500,00	*****
4	1000.8	QUILOMBO PROMOÇÕES E EVENTOS	Impressão de camisetas	Aprovado	600,00	*****
4	1000.9	QUILOMBO PROMOÇÕES E EVENTOS	Impressão de cartazes	Aprovado	400,00	*****
4	1000.10	QUILOMBO PROMOÇÕES E EVENTOS	Impressão de painel de fundo de palco	Aprovado	470,00	*****
4	1000.11	QUILOMBO PROMOÇÕES E EVENTOS	Impressão de locação de som	Aprovado	2.900,00	*****
4	1000.12	QUILOMBO PROMOÇÕES E EVENTOS	Pagamentos de caches da comissão organizadora	Aprovado	1.200,00	*****
5	1000.3	TOTAL SERVICE	Serviço de produção e organização do evento	Aprovado	2.500,00	*****
6	1000.2	ERNADES DE SOUSA MAIA	Fornecimento de kit de água + alimentação	Aprovado	3.000,00	*****

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A tabela 2 acima, ilustra um modelo simplificado elaborado para controle das propostas de trabalho recebidas, vale ressaltar a importância desse processo, tendo em vista que é uma boa prática ter mais de uma proposta de trabalho para cada item previsto no orçamento, garantindo uma justa concorrência, transparência e melhor destinação de recursos, essa prática de múltiplos orçamentos e propostas de trabalho é comum no terceiro setor, pois reforça o cuidado com o recurso a ser empregado, seja ele de origem própria da instituição ou de terceiros, que pode vir através de parcerias, editais e demais fontes de recursos.

No modelo, cada proposta de trabalho recebe o código orçamentário, correspondente a sua respectiva linha do orçamento, garantindo o cruzamento dessas informações posteriormente nas etapas de análise de dados.

Tabela 3: Modelo de pagamentos realizados

Cód. orçamentário	CNPJ/CPF	Razão social	NF/DOC.	Valor	Estado	Cidade	URL	Dt. pagamento
1000.8	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	QUILOMBO PROMOCOES E EVENTOS EIRELI ME	81	600,00	CE	Fortaleza	*****	01/08/2015
1000.9	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	QUILOMBO PROMOCOES E EVENTOS EIRELI ME	81	400,00	CE	Fortaleza	*****	01/08/2015
1000.10	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	QUILOMBO PROMOCOES E EVENTOS EIRELI ME	81	470,00	CE	Fortaleza	*****	01/08/2015
1000.11	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	QUILOMBO PROMOCOES E EVENTOS EIRELI ME	81	2900,00	CE	Fortaleza	*****	01/08/2015
1000.12	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	QUILOMBO PROMOCOES E EVENTOS EIRELI ME	81	1200,00	CE	Fortaleza	*****	01/08/2015
1000.5	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	PRO-ARTE & CULTURA PROMOCAO E PRODUCAO DE EVENTOS	292	4000,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.6	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	PRO-ARTE & CULTURA PROMOCAO E PRODUCAO DE EVENTOS	292	2500,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.7	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	PRO-ARTE & CULTURA PROMOCAO E PRODUCAO DE EVENTOS	292	1500,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.3	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	TOTALSERVICE EMPREENDIMENTOS E SERVICOS EIRELI ME	184	2500,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.4	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	TOTALSERVICE EMPREENDIMENTOS E SERVICOS EIRELI ME	185	5200,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.2	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	ENARDES DE SOUSA MAIA	293	3000,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015
1000.1	xx.xxx.xxx/xxxx-xx	ENARDES DE SOUSA MAIA	292	3580,00	CE	Fortaleza	*****	16/07/2015

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.2 Ferramentas utilizadas

Para composição do modelo, foram utilizadas algumas ferramentas, com a finalidade de compor um protótipo funcional, atendendo os seguintes pontos: Entrada de informações, repositório, modelagem, tratamento, visualização e saída de dados. Pensando na entrada de dados, usamos planilhas de Excel, que atenderam as necessidades de input de informações. As planilhas foram estruturadas em modelo de tabela, dispostas de forma semelhante aos registros de um banco de dados.

Como repositório de dados, foi utilizado o *Google Drive*, que serviu para hospedar as tabelas criadas no Excel, possibilitando a conexão da base de dados de forma online, o que permite dentro do modelo a existência de atualizações online e maior segurança na guarda dos dados.

Para modelagem, tratamento e visualização de dados, foi utilizado o *Power bi*. Essa ferramenta permitiu realizar toda a etapa de extração e relacionamento dos dados, criar medidas dinâmicas e aplicar visuais e técnicas de análise de dados para gerar informações úteis para o processo de gestão orçamentária, indicadores e prestações de contas.

Abaixo modelo do tratamento de dados realizado no *Power bi* na tabela de orçamento.

A ¹ Fase	A ² Descrição	A ³ Unidade	1.2 Orçado	A ⁴ Classificação
1	São João na Serra - Gualuba Cidade Junina			null
1.1	Ornamentação temática	Serviço		null
1.2	Lanche	Unidade		null
1.3	Equipe de produção	Unidade		null
1.4	Aluguel de palco	Unidade		null
1.5	Premio primeiro colocado	Unidade		null
1.6	Premio segundo colocado	Unidade		null
1.7	Premio terceiro colocado	Unidade		null
1.8	Camisetas	Unidade		null
1.9	Cartazes	Unidade		null
1.10	Painel fundo de palco	Unidade		null
1.11	Aluguel de som	Diária		null
1.12	Cachê da comissão julgadora	Diária		null

PROPRIEDADES

Nome
Orçamento

Todas as Propriedades

ETAPAS APLICADAS

- Fonte
- Tabela extraída de HTML
- Tipo Alterado
- Linhas em Branco Removidas
- Cabeçalhos Promovidos
- Outras Colunas Removidas
- × Tipo Alterado1

Figura - 02

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Na imagem, no lado direito podemos ver as etapas aplicadas no processo de extração e transformação de dados, desde a consulta a fonte de informações, passando pelas etapas de higienização que compõem a Remoção de Linhas em Branco e remoção de colunas que não serão utilizadas, também são promovidos os cabeçalhos, definindo os nomes das colunas, além da aplicação do tipo de dados correto para cada coluna.

Abaixo modelo relacional das tabelas utilizadas.

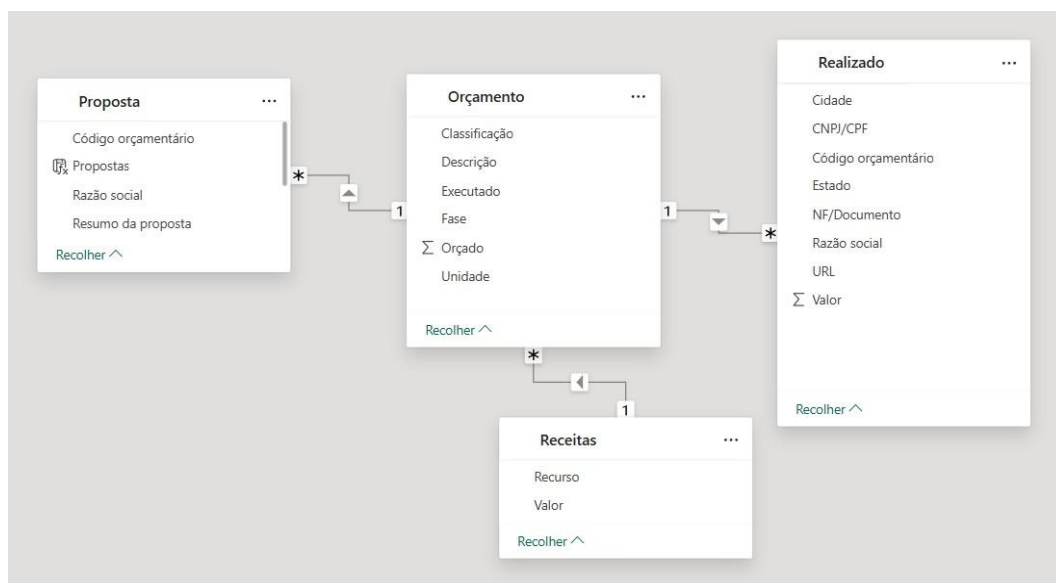


Figura - 03
Fonte: elaborado pelos autores

Todas as tabelas estão relacionadas pelo código orçamentário, sendo ele o vínculo e campo que possibilita o cruzamento das informações. Após o todo o tratamento de extração, tratamento e relacionamento dos dados, o Power bi também foi utilizado para criação de dashboards dinâmicos, que permitiram uma análise integrada dos processos e módulos existentes na esteira dos projetos. O modelo foi aplicado através da construção de um relatório no *Power bi* que integrou todas essas informações, tornando possível uma análise dinâmica e eficiente, facilitando a consulta de informações e preparo de materiais para prestações de contas.

A aplicação do modelo foi submetida para análise de pessoas atuantes no terceiro setor, que possuem experiência na gestão de projetos e atendimento das prestações de contas. Os participantes tiveram acesso ao relatório construído com aplicação do modelo, um breve manual com explicações para o melhor aproveitamento e utilização do relatório construído, bem como um questionário, criado com a finalidade de ser uma ferramenta de avaliação da aplicação do modelo

5. Plano de ações da mudança

Para testar a aplicação prática do modelo de gestão orçamentária proposto, foi realizado um estudo de caso com base na execução de um projeto cultural, promovido por uma instituição do terceiro setor. O modelo permitiu organizar e classificar os dados orçamentários, relacionando pelo código orçamentário, permitindo o cruzamento entre orçamento previsto, propostas recebidas, pagamentos realizados e comprovações físicas da execução.

A aba “Visão Geral” do relatório consolida os principais indicadores do projeto, como orçamento aprovado, valor executado, saldo, percentual de execução e fontes de recursos. Essa visão integrada facilita o acompanhamento da execução, sendo útil tanto para gestores quanto para órgãos de controle. Abaixo uma imagem da página “Visão geral” do relatório, com todas as suas análises. Vale ressaltar que o relatório foi todo construído de forma dinâmica, por tanto, ao clicar em algum item dos gráficos ou tabelas, as informações serão filtradas automaticamente.



Figura - 04
Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Essa visão foi pensada para ser uma referência de consulta rápida, passando informações gerais, sem entrar em muitos detalhes, sendo uma fonte de consulta rápida para ser usada para checar o status e andamento do projeto de forma rápida.

Outro recurso incorporado foi a análise comparativa de propostas, conforme mostra a Figura 5 abaixo. Foram avaliadas 30 propostas, com 12 aprovadas. O modelo destacou a economia gerada ao permitir a seleção de fornecedores com melhor custo-benefício para os serviços contratados.



Figura - 05
Fonte: elaborado pelos autores

Esse módulo contribui diretamente para a governança financeira, promovendo controle de preços praticados no mercado e facilitando decisões de contratação mais eficientes, permitindo um processo justo de concorrência e contratações.

Vale destacar a importância desse processo para o terceiro setor, pois evidencia a transparência e governança necessárias nesses processos, sendo muitas vezes uma obrigação estabelecida nos contratos e editais as múltiplas propostas de trabalho para cada item orçamentário aprovado no escopo do projeto.

Essa visão traz em detalhes o andamento da execução do projeto, integrando informações financeiras, como o orçamento e pagamentos, com as evidências documentais, notas fiscais e propostas de trabalho.

No relatório é possível clicar em uma das linhas orçamentária e ter o detalhamento, pagamentos ocorridos e propostas de trabalho recebidas, ao clicar no ícone da URL, será possível abrir as comprovações e evidências, como as notas fiscais e as propostas.

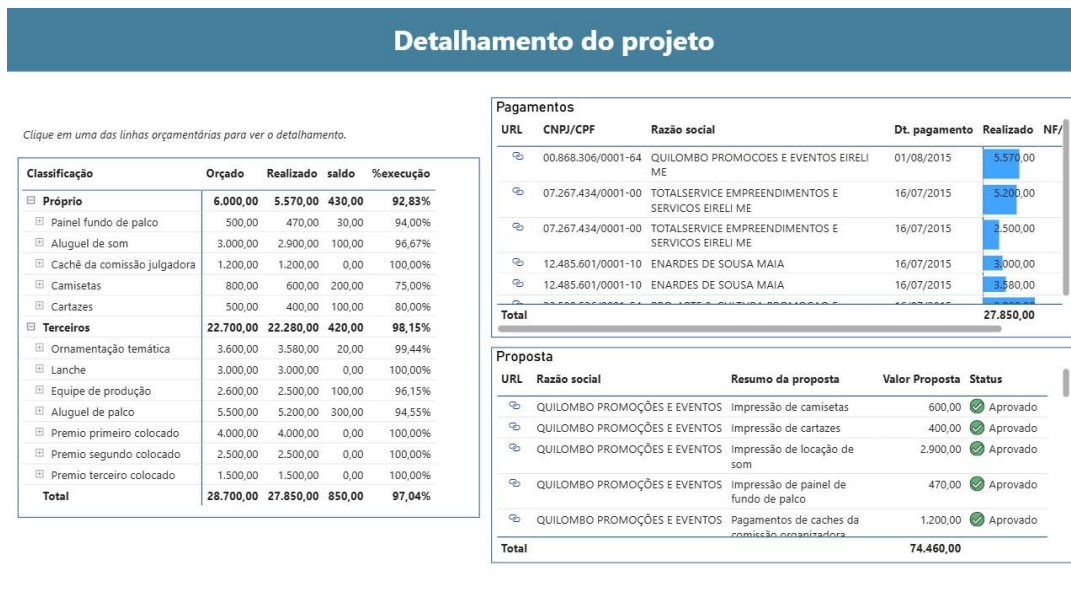


Figura - 06
Fonte: elaborado pelos autores

A visão também traz elementos visuais para facilitar a compreensão e destacar pontos importantes, como uma barra que evidência os maiores valores investidos, além de ícones que destacam as propostas aprovadas ou não.

Essa visão tem o objetivo de evidenciar a execução física do projeto, relacionando com as informações financeiras. Como será possível ver na figura 7 abaixo, alguns itens do orçamento foram relacionados às respectivas imagens de sua execução física, como por exemplo ornamentação temática, painel de fundo de palco, aluguel de som e aluguel de palco.



Figura - 07
Fonte: elaborado pelos autores

Essa visão reforça a importância de alinhar a execução física e financeira, e traz uma proposta que integra de forma simples e objetiva os itens orçamentários com a comprovação da execução do projeto.

Outro resultado relevante foi a capacidade do modelo de demonstrar impactos culturais e geográficos do projeto executado. A figura a seguir demonstra como o relatório permite representar a distribuição territorial das ações (via mapa) e mensurar o impacto por público atendido e quantidade de grupos beneficiados.



Figura - 08
Fonte: elaborado pelos autores

A plataforma também permitiu incorporar descrições qualitativas e quantitativas, contribuindo para a avaliação dos efeitos sociais do projeto. Incluindo o número de apresentações, público, impactado e avaliação dos resultados pela comunidade local, sendo uma importante ferramenta para demonstração da potência de geração de valor na sociedade que é o principal objetivo do projeto, impactar a sociedade através de sua causa social.

6. Conclusões e contribuições

A etapa de validação do *framework* de gestão orçamentária integrada configurou-se como um momento essencial para aferir sua consistência conceitual, aplicabilidade prática e aderência às demandas de *accountability* das organizações do terceiro setor. Para tanto, foi desenvolvido um processo metodológico fundamentado em uma abordagem mista, que combinou instrumentos quantitativos e qualitativos. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um formulário eletrônico estruturado no *Google Forms*, estratégia que garantiu acessibilidade, praticidade e segurança na sistematização das informações.

O instrumento de coleta foi composto por treze questões fechadas, mensuradas em escala *Likert* de cinco pontos (1 a 5), nas quais 1 representava o nível mais baixo de validação e 5 o mais elevado grau de concordância. Além disso, foram incluídas questões abertas voltadas à obtenção de percepções qualitativas, críticas fundamentadas, sugestões de aprimoramento e exemplos de aplicabilidade do modelo no cotidiano das organizações. A triangulação entre as informações quantitativas e qualitativas permitiu captar tanto a intensidade do grau de validação atribuído pelos participantes quanto os sentidos e significados associados à experiência de análise do modelo.

A análise quantitativa baseou-se em medidas de tendência central, notadamente a média aritmética, e em medidas de dispersão, como o desvio-padrão, com vistas a identificar padrões de concordância ou divergência entre os respondentes. Já a análise qualitativa ancorou-se no método de análise de conteúdo, orientada pela identificação de categorias temáticas emergentes nas falas dos avaliadores. O processo investigativo possibilitou, portanto, a integração entre resultados estatísticos e evidências narrativas, reforçando a robustez da validação.

Participaram do processo seis profissionais atuantes no terceiro setor, todos com ampla experiência em gestão de projetos, execução financeira e prestação de contas, o que conferiu credibilidade à amostra utilizada. Embora o número de respondentes não tenha sido expressivo em termos quantitativos, a relevância e a qualificação técnica dos participantes legitimam os resultados obtidos. Trata-se de um público habituado às exigências legais e institucionais, familiarizado com processos de controle e governança, e, portanto, capaz de oferecer subsídios consistentes à avaliação do *framework*.

A primeira dimensão analisada verificou em que medida o modelo refletia as necessidades reais das organizações do terceiro setor em relação às prestações de contas. Os resultados indicaram uma média elevada, acompanhada de desvio-padrão baixo, o que denota consenso entre os participantes. Esse dado sinaliza que o *framework* está conceitualmente alinhado às demandas práticas de *accountability*, traduzindo-se em instrumento capaz de responder às exigências de transparência e regularidade na execução dos recursos. A percepção dos avaliadores aponta para a robustez da proposta, tanto no plano teórico quanto operacional, garantindo aderência às realidades enfrentadas cotidianamente pelas entidades.

A segunda dimensão avaliou a aplicabilidade direta do modelo no cotidiano das instituições. Os resultados revelaram também uma média elevada, ainda que acompanhada de maior dispersão entre as respostas. Essa variabilidade sugere que, embora o modelo seja considerado útil, sua implementação poderá demandar ajustes contextuais, a depender da maturidade administrativa, da estrutura tecnológica e da natureza dos processos internos de cada organização. Em termos analíticos, essa característica é positiva, pois evidencia a flexibilidade do modelo, permitindo que seja adaptado a diferentes realidades institucionais sem perda de consistência metodológica.

A terceira dimensão aferiu a clareza do conteúdo e a adequação da linguagem adotada. O resultado alcançou a mais alta média até então, com baixíssima dispersão, revelando quase unanimidade entre os avaliadores. Esse dado reforça que a comunicação do *framework* é acessível, ainda que tecnicamente qualificada, permitindo ampla apropriação por instituições

com distintos níveis de maturidade administrativa. Do ponto de vista acadêmico, a clareza e objetividade constituem-se em fatores determinantes para a difusão de instrumentos técnicos, sobretudo no terceiro setor, onde coexistem organizações altamente estruturadas e outras em estágio inicial de institucionalização.

A quarta dimensão relacionou-se à contribuição do modelo para a gestão e governança orçamentária, com ênfase na prestação de contas. Novamente, a média foi elevada, e o desvio-padrão indicou concordância moderada. Os avaliadores reconheceram que o *framework* fortalece a rastreabilidade dos recursos e a capacidade das entidades em responder a órgãos de controle e financiadores. O resultado confirma que o modelo se alinha aos princípios de governança, legalidade, transparência, integridade, responsabilização e eficiência, posicionando-se como ferramenta capaz de qualificar a administração financeira no setor.

A quinta dimensão avaliou a capacidade do modelo em integrar dados e facilitar a captura de informações. Os resultados reforçaram sua efetividade nesse aspecto, com média elevada e dispersão moderada. Esse reconhecimento é central, pois a integração informacional é um dos grandes desafios do terceiro setor, marcado pela fragmentação de registros e pela dificuldade de consolidação das evidências de gastos. Ao propor um modelo que integra diferentes bases de dados e organiza o fluxo de informações, o *framework* oferece uma solução concreta para aumentar a eficiência das prestações de contas, qualificando tanto a tomada de decisão interna quanto a comunicação externa de resultados.

A sexta dimensão buscou mensurar se o conteúdo era tecnicamente exigente sem se tornar inacessível. A avaliação dos participantes apontou média elevada e dispersão bastante baixa, demonstrando que o equilíbrio entre densidade técnica e acessibilidade foi alcançado. Do ponto de vista acadêmico, esse achado é de grande relevância, uma vez que um dos principais desafios no desenvolvimento de instrumentos aplicáveis ao terceiro setor é justamente conciliar rigor metodológico com facilidade de uso. O modelo validado, portanto, consegue transitar entre esses dois polos, garantindo legitimidade científica e aplicabilidade prática.

A sétima dimensão avaliou a aplicabilidade do *framework* às diferentes frentes de atuação do terceiro setor. Os resultados apresentaram média satisfatória, mas com maior dispersão em relação aos itens anteriores. Esse cenário reflete a diversidade intrínseca ao setor, que engloba organizações de distintas áreas, como saúde, educação, cultura, meio ambiente e assistência social. A percepção dos avaliadores indica que o modelo pode ser aplicado a essa multiplicidade de contextos, ainda que demande ajustes específicos em determinados casos. Tal flexibilidade não fragiliza a proposta, mas antes a enriquece, conferindo-lhe adaptabilidade e ampliando suas possibilidades de difusão.

A oitava dimensão aferiu a confiança transmitida pelo modelo em relação às exigências de governança. A média elevada e a baixa dispersão revelam alto grau de aceitação. A análise evidencia que o *framework* inspira segurança técnica e institucional, reforçando a percepção de que pode ser utilizado como instrumento confiável para orientar práticas de gestão orçamentária. Ao alinhar-se a padrões de integridade e legalidade, o modelo se configura como ferramenta que não apenas auxilia na prestação de contas, mas também induz boas práticas

organizacionais, contribuindo para a consolidação de uma cultura de governança no terceiro setor.

A nona dimensão buscou mensurar a percepção sobre a capacidade do modelo em promover maior eficiência na gestão orçamentária. Esse item obteve a mais alta média de toda a pesquisa, acompanhada do menor desvio-padrão, o que demonstra quase unanimidade entre os participantes. O resultado confirma que o *framework* é visto como instrumento estratégico para qualificar a gestão financeira das entidades, permitindo maior racionalidade no uso dos recursos, agilidade nos processos e segurança na tomada de decisões. Esse achado constitui-se em evidência robusta da efetividade prática do modelo, reforçando sua legitimidade como ferramenta inovadora para o setor.

As contribuições qualitativas reforçaram a pertinência do modelo e indicaram caminhos para seu aprimoramento. Entre as sugestões mais relevantes, destacam-se a criação de agrupamentos de despesas para análises comparativas, a especificação das fontes de recursos e a inclusão de indicadores quantitativos de impacto. Outras propostas envolveram a disponibilização de materiais de apoio em diferentes formatos, como tutoriais em vídeo, e a integração com instrumentos de planejamento estratégico. Os participantes não identificaram limitações estruturais no conteúdo, o que reforça a solidez do *framework*. As críticas foram pontuais e se traduziram em sugestões de aprimoramento incremental, não em objeções conceituais.

Exemplos de aplicabilidade prática reforçam a amplitude do modelo: controle orçamentário de projetos, prestação de contas em programas de fomento público, acompanhamento de contratos de gestão, dimensionamento de equipes e monitoramento de projetos incentivados por leis de incentivo fiscal. Essas experiências relatadas demonstram a versatilidade do instrumento e seu potencial de inserção em diferentes cenários de atuação.

A análise integrada dos resultados permite afirmar que o *framework* validado apresenta consistência teórica e aplicabilidade prática. A combinação de médias elevadas e baixos desvios-padrão em grande parte das dimensões avaliadas denota convergência de percepções entre os profissionais, o que reforça sua legitimidade como instrumento confiável para o terceiro setor.

O processo de validação evidenciou ainda que o modelo cumpre um papel estratégico no fortalecimento da *accountability*, ao proporcionar maior clareza, rastreabilidade e transparência nas prestações de contas. Sua contribuição estende-se à governança, ao induzir práticas de integridade, legalidade e eficiência na gestão de recursos. A adaptabilidade do modelo, por sua vez, amplia seu alcance, permitindo que seja utilizado por organizações de diferentes perfis e níveis de maturidade institucional. O PTT avança na proposição de soluções inovadoras para o campo da gestão orçamentária do terceiro setor, respondendo a lacunas identificadas na literatura quanto à integração de dados e à sistematização de processos de prestação de contas. Ao articular fundamentos teóricos com validação empírica, o modelo contribui para o fortalecimento da base científica sobre mecanismos de controle e transparência no setor.

O processo de validação demonstrou que o *framework* proposto é aplicável, efetivo e confiável, configurando-se como instrumento estratégico para qualificar a gestão orçamentária e as prestações de contas de organizações do terceiro setor. Os resultados obtidos, tanto quantitativos quanto qualitativos, confirmam sua relevância prática, reforçando sua legitimidade como Produto Técnico-Tecnológico.

A adoção do modelo potencializa não apenas a eficiência administrativa das entidades, mas também sua credibilidade institucional junto a financiadores, parceiros e órgãos de controle. Ao conjugar rigor técnico, clareza metodológica e adaptabilidade prática, o *framework* consolida-se como uma contribuição significativa para o aprimoramento da governança no terceiro setor, constituindo-se em ferramenta que alia inovação tecnológica, solidez conceitual e aplicabilidade social.

Referências

- BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP**. 11ª edição. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/>. Acesso em: 02 jul. 2025.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e Entes Jurisdicionados ao TCU**. 3ª edição. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 02 jul. 2025.
- BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C.; SCHURGELIES, V. **Accountability nos Atos da Administração Pública Federal Brasileira**. *Pretexto*, v. 19, n. 4, p. 50, 2018.
- CARVALHO, S. N. de; **Plano Diretor em Santos: Política Negociada**. *São Paulo em Perspectiva*, vol.15, n. 1, p.121-134, Jan 2001. Acesso em 03/08/2025 <https://www.scielo.br/j/spp/a/D9dQyF55KBbWLNxzTdKytkR/?format=pdf&lang=pt>
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. p. 41-42, 4ª ed. - São Paulo. Atlas. 2002.
- GOMES, J. A. D.; OLIVEIRA, V. A. **A importância da adoção das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) para a transparência e a prestação de contas**. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v. 15, n. 1, p. 1–16, 2021. Disponível em: <https://revistaft.com.br/prestacao-de-contas-no-ambito-publico-a-importancia-da-transparencia-na-seara-publica>. Acesso em: 11 jul. 2025.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Boas Práticas de Governança no Terceiro Setor**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 02 jul. 2025.

JORGE, F. dos S.; CARRARO, W. B. W. H.; VENDRUSCOLO, M. I. **Accountability no terceiro setor através da aplicação de práticas recomendadas pelos princípios globais de contabilidade gerencial**. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/63300/48619> Acesso em 30/06/2025.

JORGE, Fernanda dos Santos; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; SOUZA, Ângela Rozane Leal. **Princípios Globais de Contabilidade Gerencial sob a Perspectiva dos Custos: Uma Análise em Organizações do Terceiro Setor**. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 14, n. 2, p. 51-66, mai.–ago. 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/217134>. Acesso em: 11 jul. 2025.

LOPES, José Rogério. **Terceiro setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. São Paulo em Perspectiva**. vol.18, n.3, p. 57-66, 2004

PRODANOV, C. C., DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013

STRASSBURG, Udo. **A contabilidade frente aos desafios tecnológicos**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2004

TOZZI, José Alberto. **Gestão financeira e orçamentária no Terceiro Setor**. *Pensamento & Realidade*, São Paulo. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/21227/15505> Acesso em: 30/06/2025.

ZUCCOLOTTO, R., TEIXEIRA, M. A. C. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4161>.