



SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA NO TERCEIRO SETOR: Desafios e Estratégias para a Manutenção da Missão e Independência Organizacional.

Inês Fátima Bopko Das Neves¹
André Luís Janzkovski Cardoso²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios e estratégias relacionados à sustentabilidade financeira no terceiro setor, a partir de um estudo de caso no Lar dos Idosos Paul Percy Harris, localizado em Rondonópolis-MT, Brasil. A pesquisa parte da premissa de que a sustentabilidade dessas instituições é fundamental para a manutenção de serviços sociais essenciais, especialmente em contextos de escassez de recursos e aumento das demandas sociais. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, descritiva e bibliográfica, com análise de conteúdo baseada em Bardin (2016). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da instituição, cujos dados foram categorizados e interpretados à luz do referencial teórico. Os resultados revelaram uma estrutura de financiamento centrada nas contribuições dos idosos e no apoio da comunidade, com práticas rigorosas de controle financeiro e prestação de contas. Identificaram-se ainda diversos desafios, como a ausência de certificações que viabilizam isenções fiscais, sobrecarga administrativa, burocracia para acesso a recursos públicos e dificuldades na adoção de tecnologias. Apesar das limitações, a instituição demonstra forte comprometimento com sua missão, com práticas baseadas na ética, empatia e inovação. Conclui-se que a sustentabilidade financeira das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) exige a combinação entre diversificação de receitas, profissionalização da gestão, uso de tecnologias adequadas e alinhamento contínuo com sua missão social. A experiência do Lar dos Idosos analisado contribui para o debate sobre boas práticas e desafios enfrentados pelo Terceiro Setor no Brasil contemporâneo.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Sustentabilidade Financeira; Gestão Social; Organizações da Sociedade Civil; Captação de Recursos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and strategies related to financial sustainability in the nonprofit sector, based on a case study of the Paul Percy Harris Nursing Home, located in Rondonópolis - Mato Grosso, Brasil. The research is based on the premise that the sustainability of these institutions is fundamental to maintaining essential social services, especially in contexts of resource scarcity and increasing social demands. The methodology used was qualitative, descriptive, and bibliographic, with content analysis based on Bardin (2016). Semi-structured interviews were conducted with managers and staff, and the data were categorized and interpreted in light of the theoretical framework. The results revealed a financing structure centered on contributions from seniors and community support, with rigorous financial control and accountability practices. Several challenges were also identified, such as the lack of certifications that enable tax exemptions, administrative overload, bureaucracy in accessing public resources, and difficulties in adopting technologies. Despite these limitations, the institution demonstrates a strong commitment to its mission, with practices based on ethics, empathy, and innovation. The conclusion is that the financial sustainability of Civil Society Organizations (CSOs) requires a combination of revenue diversification, professional management, the use of appropriate technologies, and continuous alignment with their social mission. The experience of the

¹ Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), Rondonópolis, MT, ORCID 0009-0007-3568-6531

² Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), Rondonópolis, MT, ORCID 0000-0002-6213-8123, <http://lattes.cnpq.br/3915316192050513>



Nursing Home analyzed contributes to the debate on best practices and challenges faced by the Third Sector in contemporary Brazil.

Keywords: Third Sector; Financial Sustainability; Social Management; Civil Society Organizations; Fundraising.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a sociedade passou por profundas alterações impulsionadas por guerras, crises econômicas, crescimento populacional, pandemias, desastres ambientais e mudanças comportamentais. Esses fatores impactam diretamente as condições de vida e as estruturas sociais, exigindo respostas adequadas às demandas emergentes. Em cenários de instabilidade econômica, por exemplo, a necessidade de apoio social se torna ainda mais evidente, (COMISSÃO NACIONAL DA UNESCO, Ministério dos Negócios Estrangeiros). Neste contexto, conforme afirma Mazza (2024, p. 189), o Terceiro Setor, que não se enquadra nem no Estado (primeiro setor) e nem no Mercado (segundo setor), é composto por Organizações da Sociedade Civil (OSCs), associações, instituições, organizações religiosas e cooperativas que atuam em projetos de economia solidária e fundações. Essas entidades assumem um papel primordial no atendimento a necessidades muito sensíveis da população.

Estudar o terceiro setor nesse cenário de mudanças é enriquecedor, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade financeira, onde o funcionamento dessas organizações está diretamente relacionado com os fatores econômicos e socioeconômicos. Esses fatores podem impactar na forma como as organizações do terceiro setor buscam e administram seus recursos. Compreender os mecanismos que influenciam a sustentabilidade financeira dessas organizações não é apenas relevante para sua própria continuidade, mas também para os diversos públicos de interesse.

A motivação para estudar a sustentabilidade financeira do terceiro setor decorre da necessidade da prática da responsabilidade social e contribuir com a continuidade e o impacto das organizações que atuam em áreas sociais essenciais. Um estudo envolvendo sustentabilidade financeira pode oferecer uma variedade de contribuições, como as teóricas que permitem a ampliação do conhecimento sobre modelos de financiamento do terceiro setor, aprofundando conceitos como diversificação de receitas, resiliência financeira e impacto social sustentável. Também contribui para o debate sobre a relação entre dependência de recursos públicos e privados e a autonomia das organizações.

As contribuições práticas podem ser observadas por meio do desenvolvimento de estratégias para a captação de recursos mais eficazes, melhorias na gestão financeira e adoção de boas práticas de transparência e prestação de contas. Além disso, pode auxiliar a organização a implementar inovações, como negócios sociais ou plataformas de financiamento coletivo.

Assim, espera-se que a sociedade perceba a importância da sustentabilidade financeira no terceiro setor, reconhecendo que o apoio contínuo e estratégico a essas instituições é essencial para a manutenção e ampliação do impacto social que geram.

Por isso, a presente pesquisa busca responder à questão: como as organizações do terceiro setor podem garantir a sustentabilidade financeira, ao mesmo tempo em que preservam sua missão e independência de atuação?

Dessa forma, o estudo tem como objetivo identificar meios e estratégias que possibilitem a sustentabilidade dessas organizações sem comprometer seus princípios. A literatura de-



monstra que a diversificação das fontes de receita, a adoção de modelos inovadores de financiamento, a profissionalização da gestão, a transparência na prestação de contas e o uso de tecnologias digitais são aspectos fundamentais para garantir a perenidade e eficiência das OSCs.

Além da revisão teórica, esta pesquisa contou com a realização de um estudo de caso no Lar dos Idosos Paul Percy Harris, instituição filantrópica localizada em Rondonópolis-MT, reconhecida por sua atuação no cuidado e acolhimento de pessoas idosas. Essa abordagem permitiu observar, de forma prática, os desafios e estratégias relacionados à sustentabilidade financeira no contexto real de uma Organização da Sociedade Civil, considerando os seguintes objetivos específicos:

- Observar como a organização estrutura suas fontes de receitas e os principais desafios enfrentados para captar recursos de maneira estável.
- Analisar como a transparência e a prestação de contas podem influenciar a confiança de doadores e parceiros.
- Avaliar como as tecnologias digitais podem apoiar a organização na captação e gestão de recursos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRUTURAÇÃO DAS FONTES DE RECEITA E DESAFIOS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A sustentabilidade financeira, refere-se essencialmente na capacidade de gerenciamento das finanças de maneira equilibrada, a fim que haja continuidade. Para as organizações do terceiro setor a sustentabilidade financeira tem sido um desafio recorrente que envolve múltiplas dimensões. Visto que, para direcionar e condicionar ações de eficácia e funcionalidade, as organizações precisam realizar uma avaliação profunda dos seus próprios recursos e de competência que estão relacionados entre si para implementação de serviços. É necessário possuir disponibilidade de capital, equipamentos, instalação e mão de obra especializada com capacidade técnica e de conhecimento.

Porém, Campos (2008) em sua análise sobre formas de captação de recursos no Terceiro Setor, destaca a falta de planejamento e gestão profissional como fatores que comprometem a sustentabilidade das organizações. Angnes *et al.* (2011) reforçam essa visão, demonstrando que a dependência de fontes externas pode levar à instabilidade financeira. A dependência de fontes tradicionais de financiamento, como doações e repasses governamentais, frequentemente coloca essas instituições em uma posição de vulnerabilidade, sujeitas a instabilidades econômicas e mudanças políticas.

Segundo Motta e Nassif (2016, p. 17), a baixa flexibilidade na obtenção de recursos prejudica a execução de projetos de médio e longo prazos, os autores salientam que “...gera insegurança. Instabilidade e dificuldades para continuidade dos projetos.” Considerando a capacidade de adaptação estratégicas neste ponto específico como vantagem no processo de alocação de recursos. A profissionalização das práticas de captação de recursos e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade são, portanto, estratégias essenciais para mitigar os desafios enfrentados.

Os autores mencionados enfatizam diferentes aspectos da gestão de recursos no Terceiro Setor, convergindo para a necessidade de profissionalização, diversificação de fontes de receita e estabelecimento de redes de colaboração para garantir a sustentabilidade financeira das Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Por outro lado, a Teoria dos Recursos e Capacidades (RBV), proposta por Barney (1991), enfatiza que a vantagem competitiva de uma organização está na sua capacidade de gerir seus recursos internos de maneira eficiente e estratégica. No caso das OSCs, isso significa



que, além de captar recursos externos, é fundamental adotar boas práticas de governança, planejamento financeiro e profissionalização da gestão. Segundo Starosky Filho (2020), a adequação ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei nº 13.019/2014, é um exemplo de como a implementação de processos de gestão eficientes pode aumentar a credibilidade da organização e facilitar o acesso a novos financiamentos. Além disso, conforme indicado por Campos (2008), a ausência de planejamento pode levar a déficits financeiros e até à descontinuidade das atividades das OSCs, reforçando a importância da capacitação gerencial e do uso estratégico dos recursos disponíveis. Nesse contexto, a necessidade de diversificação de receitas se torna evidente, mas até que ponto essa diversificação é viável para todas as organizações.

2.2 MODELOS DE FINANCIAMENTO NO TERCEIRO SETOR

A diversificação das fontes de receita surge como uma solução necessária, mas a viabilidade dessa estratégia varia entre as diferentes organizações. Diante desta realidade, os recursos e capacidades podem ser valiosos na medida em que contribuem para que as OSCs explorem uma oportunidade ou neutralizem uma ameaça externa. Em meio a estudos, como o de Angnes *et al.* (2011), apontam para a importância de estratégias inovadoras na captação de recursos, como parcerias com o setor privado e investimentos sociais.

Motta e Nassif (2016, p.16) também discutem a importância da troca de experiências e da mobilização social para a sustentabilidade das organizações, “...socializar experiências de captação e mobilização de recursos pode contribuir para o avanço da sustentação das organizações”. A adoção de múltiplos modelos de financiamento, como micro doações, venda de produtos e serviços e parcerias estratégicas, amplia a resiliência financeira das organizações, garantindo maior autonomia e estabilidade.

Adicionalmente, Picolli *et al.* (2022) destacam a relevância da diversificação de receitas e da implementação de práticas sustentáveis alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com base na abordagem do *Triple Bottom Line* (TBL), os autores concluem que a integração das dimensões econômica, social e ambiental fortalece a resiliência financeira das organizações, promovendo autonomia e alinhamento com a missão institucional. Essa perspectiva corrobora a necessidade de que as organizações do terceiro setor adotem modelos de financiamento inovadores que vão além da dependência de fontes tradicionais.

2.3 PLANEJAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), em um cenário de grande competitividade, avanços tecnológicos e constantes mudanças, buscam se destacar por meio de um portfólio alinhado à sua proposta de valor. Esse portfólio reflete os benefícios reais que a organização oferece à sociedade por meio de seus projetos, serviços e ações sociais, a fim de ampliar tanto para o público interno quanto para o externo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta necessária para as OSCs, pois permite aos empreendedores sociais compreenderem, por meio de análises, as forças que podem influenciar seu desempenho. Isso inclui a identificação de pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades, que podem ser externas, como mudanças nas políticas públicas e na economia, ou internas, como a gestão de recursos financeiros, estrutura organizacional e capacidade de execução de projetos. Dessa forma, as OSCs conseguem fortalecer sua atuação, otimizar recursos e ampliar seu impacto social de maneira eficaz e sustentável.

A governança eficaz é essencial para a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. Segundo Assaf Neto (2006) e Tozzi (2014), o planejamento estratégico e a prestação de



contas são fundamentais para garantir a confiança de doadores e financiadores. A profissionalização da gestão, conforme abordado por Motta e Nassif (2016 p. 24), “olhar os custos com a gestão dos recursos humanos como um investimento, sobretudo no que diz respeito à contratação de funcionários qualificados,” contribui para a eficiência e transparência das operações, reduzindo riscos financeiros.

O planejamento financeiro é um meio para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), permitindo uma visão antecipada da capacidade da organização em desenvolver determinadas iniciativas. Por meio do monitoramento contínuo, da coleta de dados, do uso de indicadores e de análises detalhadas, os gestores podem tomar decisões estratégicas e apropriadas para garantir a sustentabilidade financeira da instituição.

Uma gestão financeira eficaz fortalece a credibilidade da OSC e sua capacidade de captar e alocar recursos de forma eficiente. No curto prazo, envolve o controle de fluxo de caixa, gestão de doações, subsídios e parcerias, além da administração de despesas operacionais. No longo prazo, abrange estratégias para a captação de recursos, diversificação de fontes de financiamento e investimentos sustentáveis, que podem incluir fundos patrimoniais, aquisição de bens ou ampliação da infraestrutura para melhor atender sua missão social. Dessa forma, a OSC assegura sua continuidade e maximiza seu impacto na sociedade.

A implementação de metodologias estruturadas de gestão financeira, aliada a boas práticas de governança, possibilita um controle mais eficiente das receitas e despesas, garantindo a continuidade das atividades. É importante destacar que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) possuem diversas fontes de receitas e despesas ao longo do ano, sendo essencial avaliá-las de forma contínua e estratégica. Essas receitas podem vir de doações, editais, convênios, parcerias, prestação de serviços ou até mesmo atividades de geração de renda, enquanto as despesas incluem custos operacionais, administrativos e de execução de projetos sociais.

Além disso, as OSCs podem buscar formas estratégicas para ampliar sua capacidade financeira, como a captação de recursos via fundos públicos ou privados, financiamento coletivo e até operações de crédito, sempre avaliando as condições oferecidas para garantir que o custo-benefício seja favorável e contribua para a ampliação do impacto social. Dessa maneira, a organização consegue manter sua atuação eficiente e maximizar sua missão em prol da comunidade.

Nas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a rentabilidade não é medida pela distribuição de dividendos, como ocorre em empresas com fins lucrativos, mas sim pela sua capacidade de gerar impacto social e garantir a sustentabilidade financeira de suas atividades. Em vez de dividendos pagos a acionistas, o resultado das OSCs se reflete na ampliação dos projetos, na eficiência do uso dos recursos e no alcance das suas ações junto ao público beneficiado.

Nesse contexto, destaca-se a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, que instituiu o regime jurídico das parcerias voluntárias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, visando a consecução de finalidades de interesse público e recíproco. Nos termos do artigo 1º da referida lei.

“Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação (BRASIL, 2014).”

Conforme o artigo 2º, inciso I, da mesma norma, considera-se “organização da sociedade civil” a pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos que não distribui, entre seus sócios, associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica



integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva.

Quando uma OSC consegue captar e gerir seus recursos de forma eficaz, ela pode reinvestir esses valores em sua missão, expandindo programas, fortalecendo sua estrutura organizacional e garantindo a continuidade de suas iniciativas. Assim, a relação positiva que existe entre a capacidade de gerar resultados e o impacto social é fundamental para o crescimento e fortalecimento da organização no longo prazo.

2.4 TRANSPARENCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Outro ponto relevante é a crescente exigência por transparência e profissionalização da gestão financeira. Se, por um lado, a adoção de práticas como auditorias e relatórios financeiros públicos fortalece a credibilidade das organizações, neste cenário de constantes mudanças, Tozzi (2014) argumenta que a crescente exigência por transparência tornou a administração das OSCs mais sofisticada. Soprane *et al.* (2023), analisam o impacto do selo "Prêmio 100 Melhores ONGs" na arrecadação de recursos, demonstrando que a credibilidade pode fortalecer a confiança de investidores sociais e financiadores.

Por outro, impõe desafios adicionais, principalmente para aquelas com estruturas menores e menos recursos disponíveis. A implementação de conhecimento e investimentos que nem todas as OSCs conseguem arcar, levando a um questionamento sobre os impactos dessa exigência no funcionamento dessas instituições. A segregação entre recursos restritos e irrestritos, conforme sugerido por Tozzi (2014), também é um fator determinante para a governança eficaz. A adoção de práticas de auditoria e relatórios financeiros acessíveis ao público contribui para uma gestão mais transparente, favorecendo a confiança das partes interessadas e garantindo maior estabilidade na captação de recursos.

2.5 TECNOLOGIAS DIGITAIS NA CAPTAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS

A adoção de tecnologia desempenha um papel importante na sustentabilidade das organizações, especialmente no aprimoramento da gestão financeira e na captação de recursos. Leme *et al.* (2023) investigam a relação entre tecnologia e captação de recursos, destacando como ferramentas digitais podem auxiliar essas entidades a arrecadarem mais dinheiro e atraírem mais voluntários.

Carvalho e Paes (2021) analisam a gestão do conhecimento como estratégia para inovação organizacional, destacando o uso de ferramentas digitais e plataformas de financiamento coletivo (*crowdfunding*) para potencializar a arrecadação e otimizar processos internos. Dentro desta perspectiva contingencial, OSCs que conseguem incorporar tecnologias adequadas ao seu contexto específico tendem a melhorar a sua sustentabilidade financeira, enquanto aquelas que enfrentam barreiras estruturais podem ter dificuldades em se adaptar às novas exigências do ambiente digital.

Por um lado, estratégias como parcerias com o setor privado, *crowdfunding* e comercialização de produtos e serviços podem representar alternativas promissoras. Essas abordagens reforçam que a adoção de tecnologias pode contribuir significativamente para a sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

O uso de softwares de gestão financeira, além de facilitar o controle dos recursos, permite um planejamento mais eficiente e a implementação de métricas para a avaliação contínua do desempenho organizacional.

No entanto, a adoção dessas práticas não é uniforme, pois muitas organizações enfrentam barreiras estruturais, como a falta de capacitação técnica e limitações no acesso a redes de



apoio. Além disso, o uso de marketing social como ferramenta de captação de recursos, embora potencialmente eficaz, ainda encontra resistência devido à falta de conhecimento especializado e aos custos envolvidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são estratégias fundamentais para estruturar, analisar e validar uma pesquisa científica. O uso de métodos adequados permite a descoberta de novas questões e aprofundamento no assunto pesquisado. Gil (2007) explica o método como o “caminho para se chegar a determinado fim”, sendo processos necessários ordenados e delimitados para atingir os objetivos do estudo.

No primeiro momento, foi identificado o tema central da pesquisa, seguindo a orientação de Cardoso (2024), “deve despertar o interesse do pesquisador, deve ter originalidade, importância e viabilidade”. No passo seguinte, foi definido o problema que norteia a pesquisa, objetivo geral, revela o que o pesquisador quer alcançar com o estudo e objetivos específicos são as etapas desenvolvidas para atingir o objetivo geral.

A pesquisa atual é classificada como exploratória que conforme especifica Gil (2008), é aquela que proporciona ao pesquisador familiaridade com o problema, com o propósito de torná-lo mais compreensível. A pesquisa exploratória norteia para a descoberta, é a que permite explorar questões intrigantes, sem a intenção de testar hipóteses específicas.

Tem por natureza qualitativa, segundo Holloway (1997, p2 *apud* Cardoso, 2024) “a base da pesquisa qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social”. Incluindo a característica de pesquisa descritiva, os dados são obtidos pelo contato direto com a situação estudada, procurando entender fenômenos sob a ótica dos participantes.

Quanto ao delineamento, optou-se pelo estudo de caso, entendido como um método de investigação que busca examinar, em profundidade e no contexto real, um fenômeno contemporâneo (Yin, 2015). Essa estratégia possibilitou compreender, de maneira detalhada, as especificidades e dinâmicas relacionadas à sustentabilidade financeira no Lar dos Idosos Paul Percy Harris, a partir da perspectiva dos atores diretamente envolvidos.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho compreende pela realização de um levantamento bibliográfico, este tipo de pesquisa envolve como base um material já elaborado, contido em livros, artigos científicos sites de órgãos governamentais e financeiros, e no banco de dados do curso de Administração da Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), sobre o tema de estudo. A partir dos artigos selecionados foi realizado um referencial teórico para fundamentar os argumentos aqui expostos. Kotler explica sobre a coleta de dados.

Fontes de dados. O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos. Dados secundários são aqueles que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. Dados primários são aqueles que foram reunidos para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa. (Kotler, 2000, p.128).

Os dados primários consistem na coleta por meio de entrevistas abertas semiestruturada em uma organização do terceiro setor, com objetivo entender quais abordagens estratégicas estão sendo implementadas e quais ferramentas estão sendo utilizadas como pilares para garantir sua permanência ao longo do tempo, sem se desviar dos valores e missão que a norteia.



3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DE AMOSTRAGEM

A unidade de análise é uma Organização da sociedade Civil (OSC) classificada como uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), situada em Rondonópolis-MT, Brasil. A amostragem foi intencional, com foco em seus gestores e colaboradores envolvidos na gestão financeira da instituição, considerando fatores como experiência na área e relevância institucional. A escolha do Lar dos Idosos Paul Percy Harris como caso investigado deve-se à sua reconhecida atuação social no município, à representatividade no contexto das OSCs e à pertinência de suas práticas e desafios à temática da sustentabilidade financeira. Além disso, a instituição apresentou abertura para a pesquisa e disponibilidade de seus responsáveis em colaborar, o que viabilizou o acesso às informações necessárias. A participação foi voluntária, assegurando-se o sigilo e o consentimento livre e esclarecido das informações aos envolvidos.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA

A coleta de dados foi realizada por meio de:

- Entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores administrativos do lar, de forma presencial ou remota, conforme disponibilidade dos participantes;
- Observação direta durante a entrevista, quando possível;
- Transcrição integral das falas para extração de unidades de sentido.

O roteiro da entrevista foi estruturado previamente com base nos objetivos do estudo, que mesmo sendo básicas, podem ser conduzidas como apoio e gerar um leque de oportunidades para novos questionamentos. Nesse sentido, possibilitando diferentes dimensões a exploração de diferentes dimensões da sustentabilidade financeira no contexto organizacional.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio de análise temática de conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), permitindo a identificação de núcleos de sentido recorrentes nas falas dos entrevistados. As etapas da análise incluíram a leitura flutuante, entendida como a fase inicial de contato livre e exploratório com o material, sem aplicação imediata de categorias, visando à familiarização do pesquisador com o corpus e à apreensão de ideias recorrentes e pistas de sentido que orientariam a codificação subsequente.

Em seguida, procedeu-se à codificação com base em categorias e subcategorias temáticas, entendendo-se categoria, segundo Bardin (2016), como um agrupamento de elementos ou unidades de registro que compartilham características comuns, permitindo organizar e sintetizar informações de modo a evidenciar padrões de sentido no material analisado. Para minimizar interpretações subjetivas, recorreu-se à triangulação com o referencial teórico e à verificação da recorrência dos dados. Foram elaborados quadros analíticos contemplando frequência, intensidade e reflexões sobre as falas, e as categorias emergentes foram posteriormente sintetizadas em arquétipos institucionais interpretativos, construídos a partir da repetição, intensidade e significância dos discursos, com o objetivo de facilitar a compreensão das dinâmicas organizacionais.



4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE

O Lar dos Idosos Paul Percy Harris é uma instituição filantrópica, reconhecida na região, atuando desde 04 de novembro de 1983, localizada na Rodovia MT-270, Km 05, Parque Sagrada Família, no município de Rondonópolis, Mato Grosso. É classificada como uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), conforme o CNAE 87.11-5-02, completou 41 anos e oito meses de existência à época da pesquisa. A organização possui uma estrutura ampla, contando com capacidade para atender até 82 residentes, desempenha um papel essencial ao prover assistência e suporte a 74 indivíduos que necessitam de atenção especializada. Sua missão é garantir o cuidado integral, digno e humanizado dos idosos, promovendo bem-estar físico, emocional e social. Sendo referência no atendimento a pessoas idosas no município.

A estrutura organizacional é composta por diretoria colegiada, com presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros e diretores administrativos e jurídico. Sua trajetória é marcada por forte engajamento comunitário, voluntariado e vínculos com o Rotary Club Rondonópolis Leste, responsável por sua função. A entidade opera majoritariamente com recursos oriundos de benefícios previdenciários dos idosos, doações eventuais e campanhas solidárias, não possuindo, até o momento da pesquisa, o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

4.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

Inicialmente, estabeleceu-se contato com um membro da diretoria, resultando em uma reunião na qual foram definidas as premissas para a realização do estudo e a familiarização com o ambiente. Na reunião, foi indicado quem seria entrevistado e que tivesse atuação direta ou indireta com a gestão financeira. As entrevistas foram gravadas entre maio e julho de 2025 com gestores e colaboradores administrativos, cuja atuação varia entre três meses e meio e dois anos e seis meses. Os entrevistados A e B são integrantes do setor financeiro, atuando diretamente nas funções de gestão e apoio financeiro. As entrevistas seguiram dois roteiros específicos, de acordo com a função desempenhada. Foram gravadas mediante autorização, seguidas de conversa informal, o que totalizou, em média, 60 minutos de interação com cada entrevistado.

A seguir a metodologia empregada consistiu na transcrição integral das falas a fim de identificar pontos relevantes em relação ao tema pesquisado. Posteriormente, realização de leitura e organização dos dados da pesquisa que de acordo com Gil (2008) é um processo estruturado na busca de resposta. Entende-se, portanto que qualificar um texto codificando dados com base em categorias relacionadas com algo existente orienta a pesquisadora a alicerçar as investigações, “[...] fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja a presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido, (Bardin 2016, p. 68).”

A compilação dos dados e o entendimento se dá pelo processo reflexivo e de interpretação de dados que podem ser diretos ou subjetivos que possibilitam percepções que desafiam o pesquisador a se afastar de suas próprias convicções. Para Bardin (2016, p.61), esse processo possibilita ao investigador percorrer dois caminhos “[...] assumir um ponto de vista geral e homogêneo, ou analisar alguns aspectos específicos” e os dois se complementam.



4.3 CATEGORIAS TEMÁTICAS IDENTIFICADAS

A codificação foi realizada de forma manual, utilizando quadros com colunas de frequência, intensidade da fala e anotações reflexivas. O Quadro 1 a seguir apresenta os termos-chave identificados nas entrevistas, organizados por categorias e subcategorias temáticas, com respectivas frequências.

Com base na análise das entrevistas, foram identificados os seguintes termos-chave que trouxeram clareza na escolha da subcategoria, bem como a identificação dos seus códigos e respectivos significados R- Recursos; P – Parceria; G – Gestão Financeira; D –Desafios; e M-Missão.

Quadro 1 – Termos chaves, e frequência nas entrevistas A B e C

TERMOS CHAVE (Exemplo)	FREQUÊNCIA (Aproximada A+B+C)	SUBCATEGORIAS	CODIGO
Rotina de trabalho, jornada diária, divisão de funções, visitas, carga horária, planejamento, expansão, miniapartamentos	32	Organização da Rotina e Gestão Operacional	P
Contribuição dos idosos, saque, 70% e 30%, despesas pessoais, autofinanciamento, insuficiência	29	Estrutura de Receitas e Uso dos Recursos	R
Prestação de contas, nota fiscal, recibo, relatório, extrato, promotoria, controle financeiro	40	Prestação de Contas e Transparência	G
Doações, solidariedade, empresas, bazar, campanhas, depósitos, Pix, pagadores de pena, aniversário solidário, comunidade, Agro, novos projetos	43	Captação de Recursos e Doações Comunitárias	R
Projeto, burocracia, eixo orçamentário, documentação exigida, rigidez, bloqueio de recurso, legislação trabalhistas, críticas ao sistema	37	Desafios no Acesso a Recursos Públicos	D
Excel, sistema Silk, prontuário, planilhas, digitalização	15	Uso de Tecnologias e Gestão da Informação	G
Contrato, família, negligência familiar, saída do idoso, vulnerabilidade social, autonomia do idoso, responsabilidade externa	17	Relação com Famílias e Contratualização	P
Custo mensal por idoso, déficit de aproximadamente R\$ 1.450,00	4	Custo Médio por Idoso	D
Reconhecimento, respeito, presença física, humanidade	6	Compromisso Ético e Social com o Idoso	M
Empatia, cuidado, dedicação, envolvimento, presença emocional	5	Equipe motivada pelo cuidado com o idoso;	M
Acumulo de função,	14	Sobrecarga e falta de profissionais	D

Fonte: A autoria própria (2025)

O número de frequência apresentado no quadro refere-se à quantidade aproximada de ocorrências dos termos-chave associados a cada subcategoria, considerando a soma das menções identificadas nas entrevistas A, B e C. Esse indicador quantifica a recorrência de determinados temas no discurso dos participantes, permitindo observar quais assuntos foram mais fre-



quentemente abordados. Conforme Bardin (2016), a frequência, embora não determine isoladamente a relevância de um tema, contribui para evidenciar tendências discursivas e, quando analisada em conjunto com a intensidade e o contexto das falas, auxilia na interpretação dos significados e na identificação de padrões de sentido no corpus analisado.

Ainda segundo a autora, a identificação de categorias recorrentes permite compreender a dinâmica organizacional de forma objetiva. Ressalta também que pode ser possível a interpretação de resultados partindo de diferentes dimensões. O Quadro 2 complementa a análise ao apresentar os desafios e estratégias associados à sustentabilidade financeira, conforme mencionados pelas entrevistadas, com comentários reflexivos.

Quadro 2 - Caracterização temática das entrevistas com base nos códigos analíticos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS DA ENTREVISTA
1. Fontes de Recursos e Captação	Estrutura de Receitas e Uso dos Recursos;	Contribuição de 70% do benefício dos idosos;
		Verbas municipais e federais condicionadas à prestação de contas;
		Pagadores de pena, pagamento em pecúnia ou doações;
	Captação de Recursos e Doações Comunitárias	Doações espontâneas de empresas e comunidade;
		Apoio do Agro com pagamentos de dívidas, instalações de placas solares e mantimentos
		Projetos como “Adote um Idoso”, bazares e shows de prêmios;
Doações por campanhas informais (ex: aniversários solidários).		
2. Gestão Financeira e Prestação de Contas	Prestação de Contas e Transparência	Controle rigoroso com notas fiscais, extratos, recibos individuais e prestação anual à promotoria;
		Prestação de contas ao Rotary Club local;
		Gestão separada dos 30% do idoso para despesas pessoais;
		Orientação pelo Estatuto do Idoso;
	Uso de Tecnologias e Gestão da Informação	Relatórios técnicos por setores (enfermagem, nutrição, cuidadores).
		Planilhas, Sistema Silk
3. Parcerias e Iniciativas Estratégicas	Organização da Rotina e Gestão Operacional	Nova gestão administrativa e reorganização de rotinas;
		Controle de estoques, orçamentos comparativos, uso racional de recursos;
		“Complexidade em gerenciar 74 idosos e 41 funcionários;”
		Intenção de expandir estrutura com “49 miniapartamentos;”
	Relação com Famílias e Contratualização	Contratos formais com idosos e famílias;
		Responsabilidade da família fora da instituição;
Dificuldades com ausência ou negligência familiar.		
4. Dificuldades Operacionais e Sobrecarga	Desafios no Acesso a Recursos Públicos	Burocracia para acesso a emendas e recursos federais;



		Passivo jurídico como entrave de captação, “intimação de R\$ 90 mil”
		Rigidez no uso de verbas (eixos orçamentários);
		Legislação trabalhista;
		Ausência do CEBAS impede isenção de tributos;
	Custo Médio por Idoso	Custo médio mensal por idoso gira em torno de R\$2.450,00, mas contribui apenas com cerca de R\$ 1.000,00. “... então eu tenho que ir atrás dos R\$ 1.450,00 para pagar o custo dele. Entendeu?”
	Sobrecarga e Falta de Profissionais	Acumulo de funções;
		Ausência de equipe especializada em captação;
5. Comprometimento com a Missão	Compromisso Ético e Social com o Idoso	Ações guiadas por empatia, solidariedade e respeito;
		Reconhecimento do idoso como “chefe” da equipe;
	Equipe motivada pelo cuidado com o idoso;	Afeto, presença física “o cuidado é presencial”, “não são máquinas”
		Ambiente de trabalho visto como terapêutico, vocacional;
		Fé e propósito como sustentação emocional da gestão.

Fonte: Autoria própria (2025)

4.4. ANÁLISE INTERPRETATIVA DAS CATEGORIAS

A seguir, apresenta-se um resumo analítico das diretrizes de leitura a interpretação do material, descrevendo como as cinco dimensões temáticas influenciam a sustentabilidade financeira, conectando as percepções das entrevistadas a implicações práticas. Dimensões: (1) Fontes de Recursos e Captação; (2) Gestão Financeira e Prestação de Contas; (3) Parcerias e Iniciativas Estratégicas; (4) Dificuldades Operacionais e Sobrecarga; (5) Comprometimento com a Missão. A análise evidencia, de forma integrada, como as percepções qualitativas das entrevistadas informam práticas de captação de recursos, gestão orçamentária, estabelecimento de parcerias estratégicas, enfrentamento de obstáculos operacionais e decisões orientadas pela missão institucional, contribuindo para a compreensão da sustentabilidade financeira.

4.4.1 Fontes de Recursos e Captação

A análise das falas dos entrevistados revela uma forte dependência da contribuição financeira dos próprios residentes, que cedem 70% de seus benefícios previdenciários à instituição. Essa dependência aponta para uma estrutura de receitas concentrada e frágil, que se equilibra entre recursos próprios e verbas públicas. A captação de recursos, embora ativa, é marcada por estratégias informais e fortemente baseadas no engajamento comunitário, como doações espontâneas, projetos de apadrinhamento conforme explana o entrevistado A “a *campanha Adote um Idoso*” estimulam doações afetivas não obrigatórias e financeiras, outros eventos são explorados como bazares uma vez ao mês, show de prêmios uma vez ao ano e campanhas solidárias.

Isso indica uma gestão que valoriza a mobilização social, mas que ainda carece de profissionalização nos mecanismos de captação e diversificação de fontes de financiamento, o que pode comprometer sua sustentabilidade em médio e longo prazo. O entrevistado C confirma



este cenário ao afirmar que, mesmo com a melhora recente na receita, “*o equilíbrio ainda está longe de ter*”. Além disso, traz uma visão propositiva ao mencionar projetos de geração de renda como hortas comunitárias, criação de galinhas e construção de miniapartamentos para aluguel, o que revela uma postura criativa e empreendedora frente à limitação orçamentária.

4.4.2 Gestão Financeira e Prestação de Contas

A instituição demonstra compromisso com a transparência e a correta aplicação dos recursos. As práticas de prestação de contas incluem documentação fiscal detalhada, relatórios formais e controle separado de despesas dos idosos, conforme relata o entrevistado **B**, “... *tudo tem que ter comprovante, porque é o meio de eu provar onde estou inserindo o dinheiro do meu idoso, tanto do idoso quanto dos recursos.*” Esse rigor evidencia uma cultura organizacional voltada à legalidade e à prestação de contas pública.

No entanto, a gestão financeira é realizada por instrumentos básicos, como planilhas de Excel, e apenas recentemente começou a migração para um sistema informatizado (Silk). Tal transição indica uma fase de amadurecimento institucional, na qual a tecnologia surge como elemento estratégico para qualificar a administração, mitigar riscos e aumentar a confiabilidade junto a parceiros e órgãos fiscalizadores. O entrevistado **C** reforça a centralidade da transparência ao afirmar que “*o Ministério Público é nosso tutor*”, estabelecendo uma relação direta entre a instituição e os órgãos de controle. No entanto, sua fala também revela uma gestão ainda muito presencial, com baixa adesão às tecnologias digitais, o que pode limitar a eficiência e o monitoramento em tempo real das finanças.

4.4.3 Parcerias e Iniciativas Estratégicas

A nova gestão introduziu processos de reorganização interna, com racionalização dos recursos, controle mais rígido de estoques e uso de comparativos orçamentários de acordo com a narrativa do entrevistado **A** “*eu tive que fazer cotação em três farmácia.*” Essas ações revelam um esforço de modernização administrativa e indicam uma consciência gerencial voltada à eficiência e sustentabilidade. A fala do entrevistado **C** acrescenta uma dimensão estratégica de médio prazo, ao apontar a intenção de construir 49 miniapartamentos para ampliar a estrutura e diversificar as receitas. Isso demonstra um planejamento voltado tanto à sustentabilidade financeira quanto à ampliação da capacidade de atendimento.

A relação com as famílias dos residentes, relatada pelos entrevistados **A** e **B**, por sua vez, é tensionada: ainda que haja contratos formais estabelecendo responsabilidades, o apoio familiar é limitado ou inexistente em muitos casos. Isso transfere para a instituição a responsabilidade integral pelo cuidado, sobrecarregando a equipe e evidenciando um descompasso entre o papel social da família e o que é efetivamente praticado. A formalização da relação, embora positiva, não resolve as lacunas afetivas e operacionais deixadas pela ausência familiar. A ausência de menções diretas à relação com as famílias na fala do entrevistado **C** pode indicar que essa dimensão não é central em sua visão de gestão ou não é percebida como prioritária frente às demais urgências operacionais e estruturais.

4.4.4 Dificuldades Operacionais e Sobrecarga

O acesso a recursos públicos é atravessado por entraves burocráticos e pela ausência do CEBAS, certificação essencial para isenção de tributos e obtenção de recursos governamentais. A análise revela um cenário de vulnerabilidade institucional, onde os obstáculos normativos e a rigidez na aplicação das verbas limitam a autonomia da gestão. Soma-se a isso o alto custo médio mensal por idoso (em torno de R\$ 2.450,00), que, sem a devida compensação financeira,



gera um descompasso entre as demandas operacionais e a capacidade orçamentária da organização, visto que a maior parte dos residentes contribui com aproximadamente R\$ 1.000,00. Como exemplifica o entrevistado C, “... *então eu tenho que ir atrás dos R\$ 1.450,00 para pagar o custo dele.* ” Isso impõe à gestão o desafio constante de buscar os valores restantes por residente, o que pode comprometer a sustentabilidade financeira da instituição.

A sobrecarga dos colaboradores, que acumulam funções administrativas, financeiras e operacionais, destaca a carência de uma equipe multidisciplinar e especializada, especialmente na área de captação e planejamento estratégico. Esse excesso de demanda não apenas compromete a eficiência da gestão como também representa um risco institucional, caso haja afastamento ou esgotamento dos poucos profissionais envolvidos. O entrevistado C explicita essa sobrecarga ao relatar a dificuldade em contratar técnicos de enfermagem devido ao alto custo, o que obriga a instituição a operar com cuidadores menos qualificados. Ele menciona que “*o ideal seria o cuidador ser técnico de enfermagem*”, mas que “*não temos condições de pagar*”, apontando a tensão entre o ideal assistencial e a realidade financeira. Além disso, sua crítica direta às normas trabalhistas e à rigidez legal “*tem muita regra e pouca entrega*” escancarou o impacto negativo do ambiente normativo na autonomia e sustentabilidade da gestão.

4.4.5 Comprometimento com a Missão

Apesar dos desafios estruturais, financeiros e humanos, o que se destaca com força na análise é o profundo compromisso da equipe com a missão institucional. As práticas cotidianas são guiadas por valores éticos, como empatia, solidariedade e respeito à dignidade do idoso. A simbologia usada pelos entrevistados A e B de que “*o idoso é o chefe*” demonstra uma inversão do tradicional modelo hierárquico e posiciona o residente como sujeito central do cuidado. Essa postura humanizada e afetiva cria um ambiente terapêutico não apenas para os idosos, mas também para os próprios colaboradores, cuja fé pessoal e senso de propósito funcionam como suporte emocional diante da precariedade material.

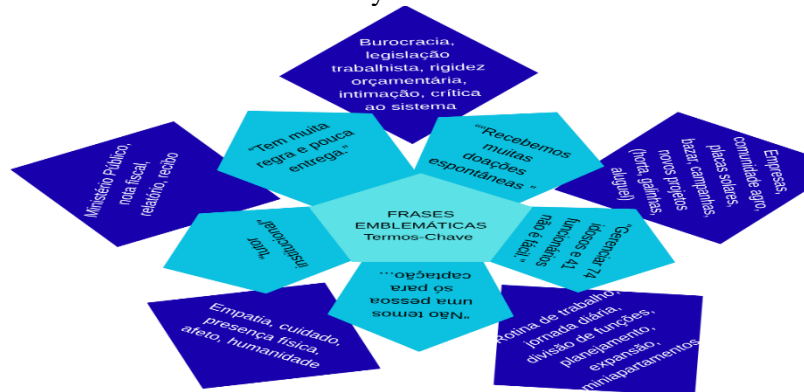
Essa dimensão simbólica e afetiva da gestão é um fator de coesão interna e resistência institucional frente às adversidades externas. O entrevistado C reforça esse comprometimento ao afirmar que “*essa dedicação não tem como ser online*”, defendendo a importância da presença física no cuidado com o idoso. Sua fala enfatiza que os residentes “*não são máquinas*” e que o cuidado exige mais que técnica: exige vínculo, afeto e envolvimento contínuo. Essa visão fortalece a ideia do cuidado como missão e não apenas como trabalho, sustentando simbolicamente o funcionamento da instituição.

4.5 REPRESENTAÇÕES ARQUETÍPICAS DERIVADAS DAS MATRIZES TEMÁTICAS

Cada arquétipo abaixo representa uma força simbólica extraída das falas recorrentes, atitudes ou valores expressos pelos entrevistados A B e C. A Figura 1, que sintetiza os núcleos de sentido derivados da análise temática de conteúdo (Bardin, 2016), reunindo expressões significativas e termos-chave recorrentes nas entrevistas com os gestores e administrativos do Lar dos Idosos Paul Percy Harris. Sua organização visual, em formato radial, evidencia as conexões entre as falas e as dimensões centrais da experiência institucional.

As frases destacadas em azul claro correspondem às falas mais representativas dos desafios e significados associados à sustentabilidade financeira e à gestão da organização, enquanto os elementos em azul escuro representam os temas agregados, revelando as dimensões estruturais, afetivas, operacionais e institucionais. Assim, a figura traduz visualmente os principais achados qualitativos da pesquisa.

Figura 1 – Frases emblemáticas e termos-chave sobre a sustentabilidade e a gestão no Lar dos Idosos Paul Percy Harris



Fonte: Autoria própria (2025)

A Figura 2 sintetiza, por meio de arquétipos simbólicos, os principais papéis organizacionais identificados na análise temática de conteúdo das entrevistas com os gestores e administrativos da instituição.

A imagem apresentada foi elaborada pela própria autora, com base nos resultados obtidos a partir da análise temática de conteúdo (Bardin, 2016), foram identificadas categorias interpretativas que se repetem de forma significativa nos discursos dos sujeitos entrevistados, os quais atuam na gestão e administração do Lar dos Idosos Paul Percy Harris. Para representar essas categorias de modo visual e sintético, a pesquisadora elaborou cinco arquétipos institucionais: o Criador, o Guardião, o Cuidador, o Combatente e o Gestor. Cada arquétipo sintetiza dimensões específicas associadas à sustentabilidade financeira no contexto do Terceiro Setor, traduzindo aspectos como inovação, cuidado, gestão, enfrentamento de desafios e garantia de legitimidade institucional. Esses papéis foram representados graficamente com o objetivo de facilitar a visualização das categorias analíticas e contribuir para a compreensão do funcionamento organizacional a partir de uma perspectiva interpretativa.

No contexto deste estudo, o termo arquétipo é utilizado em sentido metafórico e funcional, com o objetivo de ilustrar simbolicamente os diferentes papéis organizacionais que emergem da prática cotidiana da instituição. Embora a palavra tenha origem no campo da Psicologia Analítica, proposta por Carl Gustav Jung, seu uso aqui não segue uma abordagem psicológica, sendo uma construção analítica derivada dos dados empíricos da pesquisa.

Os arquétipos foram definidos com base na frequência de ocorrência de temas, na intensidade dos relatos e nas anotações reflexivas da pesquisadora. Sua função é facilitar a visualização das dinâmicas institucionais relacionadas à sustentabilidade financeira no Terceiro Setor, especialmente no que se refere aos desafios enfrentados por organizações da sociedade civil com atuação no acolhimento de pessoas idosas.

Figura 2 – Representação simbólica dos papéis institucionais na sustentabilidade financeira do Lar dos Idosos Paul Percy Harris



Fonte: Elaboração da autora (2025).

5 DISCUSSÃO E CONFRONTO TEÓRICO

A análise empírica, confrontada com o referencial teórico, evidencia que a sustentabilidade financeira do Lar dos Idosos Paul Percy Harris é marcada por desafios estruturais, burocráticos e de gestão. A respeito da estruturação das fontes de receita e dos desafios na captação de recursos, observa-se que a instituição analisada demonstra forte dependência de repasses fixos oriundos dos benefícios previdenciários dos residentes, além de campanhas pontuais e doações espontâneas da comunidade.

Essa realidade corrobora os apontamentos de Campos (2008) e Angnes *et al.* (2011), ao destacar que muitas OSCs brasileiras apresentam limitações em estratégias sistematizadas de captação, o que impacta diretamente a sua autonomia financeira. Em consonância, Campos (2008) e Picolli *et al.* (2022) alertam para a necessidade de diversificação das fontes de receita como fator essencial para a sustentabilidade no Terceiro Setor. Isso se confirma no estudo de caso, onde a falta de certificação (CEBAS) e a dificuldade de acesso às verbas demonstram a necessidade de profissionalização e diversificação das fontes de receita. A ausência de mecanismos perenes de captação evidencia a fragilidade estrutural e confirma a centralidade deste desafio para organizações que atuam com públicos vulneráveis.

No que tange aos modelos de financiamento, observa-se que, embora a entidade demonstre potencial para desenvolver parcerias e iniciativas inovadoras como hortas e unidades habitacionais, tais estratégias ainda se encontram em estágio embrionário. Conforme apontam Motta e Nassif (2016), a construção de sustentabilidade passa pelo fortalecimento da capacidade estratégica e da governança organizacional. Nesse sentido, a dificuldade de formalizar parcerias estáveis e a escassez de recursos humanos qualificados reforçam a tese de que a profissionalização da gestão é um dos principais gargalos enfrentados pelas OSCs.

Segundo Motta e Nassif (2016), a instabilidade na obtenção de recursos limita o planejamento de longo prazo. No caso do lar, observa-se uma tentativa de mitigar esses riscos por meio de parcerias comunitárias e doações em espécie, o que reforça o papel das redes de colaboração locais. Ao adotar práticas de prestação de contas rigorosas e relatórios individualizados, a instituição reforça sua credibilidade, conforme destacam Assaf Neto (2006) e Tozzi (2014) sobre a importância da governança e da transparência.



No que diz respeito à transparência e à prestação de contas, os relatos indicam que a organização mantém práticas consistentes de controle documental, arquivamento de notas fiscais e elaboração de relatórios, demonstrando conformidade com exigências legais. Essa postura dialoga com os princípios estabelecidos pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (BRASIL, 2014), os quais orientam a formalização e a transparência como requisitos para o acesso a recursos públicos. Conforme Starosky Filho (2020), a ausência de certificações como o CEBAS pode representar não apenas uma barreira fiscal, mas também simbólica, afetando a legitimidade da organização frente a parceiros e financiadores. O estudo de caso revela justamente essa limitação, pois a falta do certificado inviabiliza a obtenção de benefícios tributários e compromete a expansão da entidade.

No âmbito da gestão estratégica, o planejamento e monitoramento financeiro, como descrito por Starosky Filho (2020) e Soprane *et al.* (2023), os resultados revelam esforços da equipe em manter controle dos recursos por meio de planilhas, de procedimentos internos de cotação, controle de estoque e definição clara de responsabilidades contratuais com as famílias. A instituição também busca transição para o sistema Silk, o que sinaliza um movimento de modernização e de aprimoramento da gestão. Essa prática encontra respaldo em Tozzi (2014), que enfatiza a importância de ferramentas gerenciais e indicadores de desempenho para o fortalecimento institucional. No entanto, a sobrecarga de funções e a ausência de uma equipe técnica especializada ainda limitam o avanço nesse campo, como destaca Assaf Neto (2006), ao defender a racionalização dos processos e o planejamento como instrumentos fundamentais da sustentabilidade financeira. Contudo, a ausência de comunicação ativa em redes sociais e a falta de acesso a fundos sustentáveis limitam o crescimento da instituição.

Um dos pontos mais expressivos da análise empírica refere-se ao comprometimento da equipe com a missão institucional. As entrevistas evidenciam um forte vínculo afetivo com os idosos, traduzido em práticas de cuidado e presença constante. Os colaboradores se referem aos residentes como "*chefes*", atribuindo-lhes centralidade nas decisões e no cotidiano da instituição. Esse elemento, embora não quantificável, constitui um ativo simbólico fundamental, conforme apontado por autores como Barney (1991), no âmbito da Teoria dos Recursos e Capacidades (RBV), ao considerar os recursos intangíveis como fontes de vantagem competitiva.

A literatura sobre gestão no Terceiro Setor reconhece o papel do capital simbólico (Bourdieu, 1989) e da vocação como elementos que sustentam a continuidade das OSCs, especialmente em contextos de escassez. Entretanto, Rocha e Gonçalves (2017) destacam que a ausência de marketing social e de plano estruturado de captação limita o alcance das arrecadações.

Quanto ao uso de tecnologias digitais, como defendem Leme *et al.* (2023) e Carvalho e Paes (2021), é incipiente, mas promissor. A implantação do sistema Silk e a participação de universitários da UFR sinalizam uma abertura à inovação, embora ainda faltem condições estruturais para avançar em plataformas de captação como o *crowdfunding*, (*Crowdfunding* é uma forma de levantar dinheiro para um projeto ou ideia reunindo pequenas contribuições de muitas pessoas, geralmente via plataformas online). Quanto ao uso de tecnologias digitais, observam-se esforços iniciais de modernização, como a adoção do sistema Silk e a manutenção de canais de comunicação online, sobretudo para campanhas emergenciais.

No entanto, conforme salientam Leme *et al.* (2023), o uso estratégico da tecnologia na gestão de recursos ainda é um ponto frágil nas OSCs, sendo limitado, muitas vezes, por falta de capacitação técnica e por barreiras culturais. Nesse aspecto, a instituição encontra-se em fase de transição, revelando que, embora haja intencionalidade, a implementação ainda demanda investimento e apoio técnico.



Por fim, a análise qualitativa das falas evidencia o caráter paradoxal da atuação da OSC: ao mesmo tempo em que há fragilidades estruturais significativas, observa-se um forte engajamento ético, emocional e espiritual da equipe gestora e dos voluntários. Essa constatação amplia a leitura teórica sobre sustentabilidade, ao incluir dimensões subjetivas e relacionais que muitas vezes escapam aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho financeiro. Tal como propõe Bardin (2016), a análise de conteúdo permite acessar essas camadas de sentido, fundamentais para a compreensão holística da sustentabilidade nas organizações sociais.

Assim, a experiência do Lar dos Idosos analisado confirma a literatura ao evidenciar que a sustentabilidade financeira no Terceiro Setor depende de uma gestão profissional, da diversificação de receitas, de boas práticas de governança e do uso estratégico de recursos internos e tecnologias, sempre com foco na missão institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios e as estratégias relacionadas à sustentabilidade financeira de uma Organização da Sociedade Civil (OSC), a partir do estudo de caso do Lar dos Idosos Paul Percy Harris, situado em Rondonópolis-MT. Por meio da análise temática de conteúdo das entrevistas realizadas com a equipe gestora e técnica da entidade, foi possível identificar práticas cotidianas, percepções e obstáculos que refletem, de forma concreta, a complexidade da gestão no Terceiro Setor.

Os dados empíricos revelaram a predominância de fontes de receita tradicionais, como os benefícios previdenciários dos idosos e doações informais, demonstrando a vulnerabilidade financeira da instituição. A ausência de planejamento estratégico sistematizado, de mecanismos robustos de captação de recursos e de certificações como o CEBAS compromete o acesso a recursos públicos e incentivos fiscais. Ainda assim, a organização se destaca pelo compromisso ético, afetivo e espiritual com sua missão, demonstrando resiliência institucional mesmo em contextos de adversidade.

A triangulação com o referencial teórico confirma que a sustentabilidade financeira das OSCs demanda, além de controle e planejamento, a adoção de práticas inovadoras, o fortalecimento das capacidades organizacionais e o investimento em tecnologias digitais. A literatura também aponta que a transparência e a prestação de contas são fatores fundamentais para a legitimação social e a atração de parceiros estratégicos, elementos que, em certa medida, estão presentes na atuação do Lar dos Idosos.

Contudo, a realidade investigada também amplia o debate ao evidenciar a importância dos vínculos afetivos e do capital simbólico como elementos de sustentação imaterial das OSCs. Tais dimensões, embora frequentemente marginalizadas nos modelos clássicos de avaliação de desempenho, revelam-se necessária para a continuidade e a coesão interna das organizações sociais. A análise também evidenciou o comprometimento da equipe com a missão institucional, demonstrando que a fé, a empatia e o envolvimento pessoal são fatores que fortalecem a coesão interna.

A clareza nos procedimentos de prestação de contas e a abertura gradual ao uso de tecnologias, como o sistema Silk, são indícios de amadurecimento da gestão. Contudo, permanecem desafios como a ausência de equipe especializada em captação de recursos e a sobrecarga dos colaboradores. A ausência de comunicação ativa e de uma presença estratégica nas redes sociais também representa uma limitação, especialmente em tempos de alta competitividade entre organizações sociais por atenção e financiamento.

Assim, conclui-se que a sustentabilidade financeira no Terceiro Setor é um fenômeno multidimensional, que envolve tanto fatores técnicos e estruturais quanto aspectos subjetivos, relacionais e éticos. Para além de estratégias financeiras, é necessário reconhecer o papel das



lideranças comprometidas, da participação comunitária e da inovação social na manutenção da missão institucional. O caso do Lar dos Idosos Paul Percy Harris mostra que, apesar das dificuldades, é possível criar caminhos sustentáveis quando há clareza de propósito, gestão responsável e envolvimento da comunidade

Nesse sentido, este estudo contribui para o aprofundamento do debate acadêmico sobre a sustentabilidade de OSCs, ao oferecer uma análise situada, crítica e sensível às realidades vivenciadas no cotidiano dessas organizações. Futuras pesquisas podem ampliar a análise comparando diferentes modelos de gestão em Instituições de Longa Permanência para Idosos (IL-PIs), explorando práticas inovadoras de captação de recursos, impacto da tecnologia e fortalecimento de redes colaborativas no Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

ANGNES, Juliane Sachser et al. Captação de recursos na ONG “X”: Uma experiência prática interdisciplinar entre profissionais administração e secretariado executivo. **GeSec – Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.5-32, jul. /dez. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39021/Acesso em: 11 dez. 2024>.

ASSAF NETO, A. *Finanças Corporativas e Valor*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage [Recursos da firma e vantagem competitiva sustentável]. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 13ª ed. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Institui o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, e nº 9.790, de 23 de março de 1999; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 147, p. 1-3, 1 ago. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 4 jul. 2025.

CAMPOS, Gabriel Moreira. Estudo Sobre a Captação de Recursos Materiais e Financeiros em Entidades do Terceiro Setor Situadas nas Cidades de Vila Velha, Vitória-ES. **REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 2, n. 1, art. 5, p. 94-110, jan. /abr. 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17732/> Acesso em: 11 dez.2024

CARDOSO, André Luís Janzkovski. O que é pesquisa qualitativa? Mitos e verdades. 2024. Material de apoio didático (slide de conteúdo) – Curso de Administração, disciplina Métodos Aplicados à Pesquisa. Universidade Federal de Rondonópolis – UFR, Rondonópolis, MT, 2024.

CARVALHO, Ana Claudia Da Conceição; PAES, Amanda Pimentel. Captação de Recursos e Práticas Gerenciais em Organizações da Sociedade Civil do Município de Lucas do Rio Verde. **SINERGIA**, Rio Grande, v. 26, n. 1, p. 155-171, jan. /jun. 2022. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65872/> Acesso em: 12 dez.2024.



COMISSÃO NACIONAL DA UNESCO **Ministério dos Negócios Estrangeiros**. Disponível em: <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/aprender-a-viver-juntos/transformacoes-sociais>. Acesso em: 12 dez. 2024. Acesso em: 12 dez. 2024.

JUNG, Carl Gustav. **Arquétipos e o inconsciente coletivo**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão –

Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo:

Prentice Hall, 2000.

LEME, Natália Carvalho *et al.* Arrecadação de Recursos das Entidades do Terceiro Setor na Região Sul do Brasil: Análise da Variável Contingencial Tecnologia. **Estudos de Administração e sociedade**, Niterói- RJ, v.8, n.2, p. 04 - p. 20, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73234/> Acesso em: 29 out.2024.

MAZZA, Alexandre. **Curso de Direito Administrativo** - 14ª Edição 2024. 14. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Jur. 2024. E-book. pág.189. ISBN 9788553620296. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553620296/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MOTA, Ana Lúcia Castilho; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Como sobreviver em um ambiente de financiamento instável? Gestão de recursos em organizações empreendedoras do terceiro setor que atuam com o esporte. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41568/> Acesso em: 10 dez. 2024.

PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo et al. Práticas Para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: O Caso do Bairro da Juventude. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ISSN 2237-6453. Ano 20, n. 58, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/69022/> Acesso em: 10 dez. 2024.

ROCHA, Marie Cristine Fortes; GONÇALVES Hermínia F. Marketing Social Como Estratégia de Negócio Para Captação de Recursos no Terceiro Setor. **International Journal of Business & Marketing (IJBMT)**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 3–20, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55649/> Acesso em: 10 dez. 2024.

SOPRANE, Glenda de Almeida et al. Selos de Aprovação e o Comportamento das Receitas em Organizações Não Governamentais Brasileiras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, jan. /abr. 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72773/> Acesso em: 10 dez. 2024.

STAROSKY FILHO, Loriberto. As mudanças que o marco regulatório trouxe para as organizações alternativas. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 11, n. 1, jan. /abr.2020, p. 20-40. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57630/> Acesso em: 29 out. 2024.

TOZZI, José Alberto. Gestão Financeira e Orçamentária no Terceiro Setor. **Revista Pensamento & Realidade**, PUC- São Paulo, v. 29, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43473/> Acesso em: 11 dez. 2024

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