



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## **FINANCIAMENTO PRIVADO E SUSTENTABILIDADE DE OSCs: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO DE CASOS NA RMS**

Arlindino Nogueira Silva Neto  
Doutor em Engenharia de Produção  
Universidade Federal da Bahia  
**nogueiran@ufba.br**

Thiago Souto Mendes  
Doutor em Ciência da Computação  
Instituto Federal da Bahia  
**thiagosouto@ifba.edu.br**

Paulo Ramon Santana de Lima  
Bacharel em Administração  
Universidade Federal da Bahia  
**paulolimah@gmail.com**

Bárbara Regina Said da Silva  
Bacharel em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Bahia  
**breginasaid@gmail.com**

**Resumo**

O fortalecimento das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) depende cada vez mais do acesso ao financiamento privado, especialmente em um cenário em que as empresas buscam alinhar suas estratégias às diretrizes de *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) e as fontes de financiamento se diversificam. Este artigo investiga o nível de conhecimento, as práticas e as barreiras que OSCs da Região Metropolitana de Salvador (RMS) encontram ao buscar recursos de empresas privadas. Com base em uma revisão teórica sobre a sustentabilidade do terceiro setor, leis de incentivo e governança, nosso estudo adota uma abordagem qualitativa, utilizando um estudo de casos múltiplos com cinco OSCs selecionadas a partir de critérios de acessibilidade e diversidade institucional. Os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado, validado por especialistas, e analisados com base em categorias temáticas. Os resultados mostram um descompasso entre o conhecimento conceitual sobre financiamento privado e a experiência real de captação. Além disso, foram identificados obstáculos como baixa qualificação técnica, falta de certificações legais e articulação limitada com o setor privado. As organizações participantes expressaram um forte interesse em capacitações técnicas, principalmente em elaboração de projetos e regularização contábil. O estudo contribui ao oferecer um diagnóstico prático que pode servir de base para programas de formação e ações que ajudem a aproximar as OSCs dos financiadores privados, fortalecendo a sustentabilidade de suas iniciativas sociais. Nossas descobertas também se conectam com a literatura sobre valor compartilhado, sugerindo caminhos para melhorar as práticas de financiamento no Brasil.

**Palavras-chave:** Organizações da Sociedade Civil. Financiamento Privado. Sustentabilidade. ESG. Captação de Recursos.

**Abstract**

The institutional strengthening of Civil Society Organizations (CSOs) increasingly depends on expanding access to private funding, especially in a context marked by diversified sources and corporate alignment with ESG guidelines. This article investigates the knowledge, practices, and barriers faced by CSOs in the Metropolitan Region of Salvador (RMS), Brazil, in raising funds from private companies. Based on a theoretical review of third-sector sustainability, tax incentive policies, and organizational governance, the study adopts a qualitative approach through a multiple case study involving five CSOs selected according to accessibility and organizational diversity criteria. Data were collected via a semi-structured questionnaire, validated by experts, and analyzed using thematic categories. The findings reveal a mismatch between conceptual knowledge about private funding and actual fundraising experience, in addition to obstacles such as limited technical capacity, lack of legal certifications, and weak articulation with the private sector. The organizations expressed interest in technical training, particularly in project design and financial compliance. The study contributes by offering an empirical diagnosis that may support capacity-building programs and the development of strategic partnerships between CSOs and private funders, aiming to foster institutional resilience and the sustainability of social initiatives. The findings also engage with the literature on shared value, highlighting pathways to improve funding practices in the Brazilian context.

**Keywords:** Civil Society Organizations. Private Funding. Sustainability. ESG. Fundraising.

## **1. INTRODUÇÃO**

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) desempenham papel estratégico no Brasil ao promover direitos, fornecer serviços de interesse público e defender causas sociais, especialmente em territórios marcados por vulnerabilidades. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), o país possui mais de 815 mil organizações ativas, com atuação em diversas áreas, como educação, saúde e meio ambiente. Essas organizações complementam políticas públicas e articulam ações coletivas junto a diferentes segmentos sociais.

A sustentabilidade dessas entidades, entretanto, está fortemente condicionada à sua capacidade de mobilizar e gerir recursos financeiros. Embora muitas OSCs operem com base em repasses do setor público, o financiamento privado, proveniente de empresas, institutos, fundações e doações individuais, tem se consolidado como uma alternativa relevante para a manutenção e a autonomia de suas atividades (ABONG, 2009; Alves & Costa, 2020). Essa forma de captação, no entanto, impõe desafios institucionais e cognitivos que envolvem desde o domínio de instrumentos legais até a estruturação de práticas organizacionais voltadas à transparência e à prestação de contas.

Diversos estudos destacam que o conhecimento sobre leis de incentivo fiscal, fontes de financiamento e critérios de elegibilidade é um fator crítico de sucesso nesse processo (Lage & Gonçalves, 2021; Salamon & Anheier, 1997). Ainda assim, muitas organizações de pequeno e médio porte encontram dificuldades nessas frentes, o que compromete sua capacidade de competir por recursos. Fatores como baixa capacitação técnica, fragilidades na conformidade fiscal e ausência de articulação em redes colaborativas agravam esse quadro e dificultam o acesso a recursos privados de forma estruturada.

Além desses aspectos, os requisitos associados às diretrizes ESG (Environmental, Social and Governance) — como a adoção de boas práticas de governança, a sistematização de resultados e a comunicação institucional qualificada — passaram a influenciar diretamente a decisão de empresas na alocação de recursos para ações de impacto social (PWC Brasil, 2021; KPMG, 2021). Nesse contexto, organizações com menor capacidade organizativa enfrentam barreiras adicionais para estabelecer parcerias duradouras com o setor privado, mesmo quando atuam em causas socialmente relevantes.

A partir desse cenário, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os conhecimentos, práticas e barreiras das OSCs da Região Metropolitana de Salvador (RMS) no acesso ao financiamento privado?

Para responder à questão problema, o presente artigo tem como objetivo geral: analisar as condições institucionais e cognitivas das OSCs da RMS no acesso ao financiamento privado. Já os objetivos específicos, são: a) identificar os conhecimentos das OSCs sobre leis de incentivo, fontes de financiamento e elaboração de projetos; b) analisar as práticas institucionais relacionadas à busca de recursos privados, como governança, prestação de contas e comunicação institucional; e c) mapear as principais barreiras enfrentadas pelas OSCs no acesso ao financiamento privado, incluindo aspectos relacionados à capacitação, regularidade fiscal e atuação em redes de colaboração.

A pesquisa propõe-se a oferecer um diagnóstico qualificado sobre a realidade institucional das OSCs na RMS, o que pode subsidiar o desenvolvimento de políticas públicas, ações de fortalecimento institucional e parcerias com o setor privado. Além disso, contribui

para o debate acadêmico sobre sustentabilidade no terceiro setor e o papel crescente das diretrizes ESG no desenho da filantropia corporativa contemporânea.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

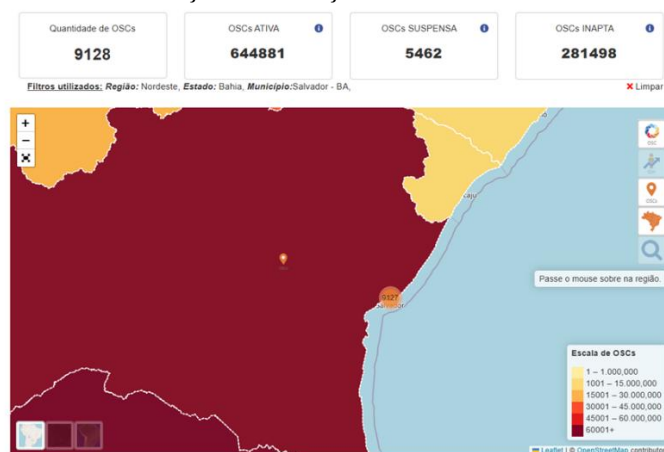
### 2.1. As organizações da sociedade civil no Brasil e na Região Metropolitana de Salvador

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) constituem um segmento heterogêneo e estratégico do terceiro setor, compreendendo associações, fundações privadas, organizações religiosas de cunho social, cooperativas sociais e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), entre outras formas jurídicas previstas na legislação brasileira. Sua atuação abrange áreas como educação, saúde, cultura, meio ambiente, assistência social e direitos humanos, preenchendo lacunas históricas de provisão de bens e serviços à população (IPEA, 2024).

O marco legal que estrutura a atuação das OSCs no Brasil é a Lei nº 13.019/2014, também conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), que estabelece normas para parcerias entre a administração pública e essas organizações. Adicionalmente, a Lei nº 9.790/1999 define os critérios para qualificação de OSCIPs, enquanto o Código Civil (Lei nº 10.406/2002) regula a constituição das associações e fundações, conferindo-lhes personalidade jurídica. Outras certificações, como a de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), são regidas por legislações específicas e impactam diretamente o acesso a benefícios fiscais e parcerias com o poder público (MELO, 2016).

Dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, mantido pelo IPEA, indicam que, em dezembro de 2023, havia 879.326 OSCs ativas no país, evidenciando crescimento em relação ao levantamento de 2021. Desse total, 17.128 estão localizadas no estado da Bahia, com destaque para os municípios da Região Metropolitana de Salvador (RMS). A RMS, composta por 13 municípios, concentra uma diversidade significativa de OSCs, com especial incidência na capital, Salvador, e em cidades como Lauro de Freitas, Camaçari e Simões Filho. A Figura 1 apresenta a distribuição dessas organizações por município, permitindo uma visão panorâmica da densidade institucional na região.

**Figura 1 - Distribuição e Situação Cadastral das OSCs na RMS**



Fonte: Mapa das OSCs – IPEA, 2024.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

No plano legal, as OSCs podem assumir diferentes tipos jurídicos, conforme a legislação brasileira. Essas naturezas jurídicas determinam suas formas de constituição, requisitos de governança e elegibilidade para editais. A Tabela 1 relaciona as principais formas jurídicas e seus respectivos marcos legais.

**Tabela 1 - Tipos jurídicos de OSCs e marcos legais aplicáveis**

<b>Tipo Jurídico</b>	<b>Descrição</b>	<b>Base Legal</b>
<b>Associações</b>	Constituídas pela união de pessoas com fins não econômicos, voltadas a interesses comuns e coletivos.	Código Civil, Lei nº 10.406/2002, arts. 53 a 61
<b>Fundações Privadas</b>	Criadas a partir de um patrimônio destinado a fins sociais, educacionais ou culturais, com atuação regulada por estatuto.	Código Civil, Lei nº 10.406/2002, arts. 62 a 69
<b>Organizações Religiosas com atuação social</b>	Instituições de cunho religioso que desenvolvem atividades de caráter social, além de suas atividades de culto.	Código Civil, Lei nº 10.406/2002
<b>Cooperativas com fins sociais</b>	Cooperativas que buscam objetivos coletivos e de impacto social, sem distribuição direta de lucros.	Lei nº 5.764/1971
<b>OSCIPs</b>	Organizações qualificadas pelo Ministério da Justiça para celebrar termos de parceria com o poder público.	Lei nº 9.790/1999
<b>Organizações Sociais (OS)</b>	Entidades privadas qualificadas pelo poder público para gerir serviços em áreas como saúde e educação.	Lei nº 9.637/1998
<b>Institutos e Centros de Pesquisa</b>	OSCs voltadas à produção e difusão de conhecimento em áreas como ciência, educação e inovação tecnológica.	Código Civil, Lei nº 10.406/2002

**Fonte:** Elaboração própria com base na legislação vigente.

Compreender essas diferentes configurações jurídicas ajuda a enxergar melhor os caminhos e os obstáculos que as organizações enfrentam quando buscam recursos fora do setor público. Não se trata apenas de uma questão legal ou burocrática: o tipo jurídico define muito do que uma OSC pode ou não fazer, com quem pode firmar parcerias e sob quais condições. Por isso, conhecer esse cenário é um passo importante para pensar em estratégias mais realistas de sustentabilidade, que levem em conta os limites legais, mas também as possibilidades de articulação e fortalecimento institucional.

## 2.2. Conhecimentos e práticas relacionadas à captação de recursos privados

A captação de recursos junto ao setor privado exige das OSCs um conjunto de conhecimentos específicos sobre legislações, fontes de financiamento e elaboração de projetos. A literatura especializada destaca que a compreensão de mecanismos legais, como as leis de incentivo fiscal – Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991), Lei do Audiovisual (Lei nº 8.685/1993), Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438/2006) – é condição essencial para acessar recursos oriundos da renúncia fiscal de empresas (LAGE; GONÇALVES, 2021). Essas leis permitem que empresas invistam parte do imposto de renda devido em projetos previamente aprovados



por órgãos competentes, desde que estejam em conformidade com os critérios técnicos e documentais exigidos.

Adicionalmente, é necessário que as OSCs dominem aspectos relacionados à formulação de projetos, incluindo a definição de objetivos, indicadores de impacto, orçamento e cronograma, conforme padrões usualmente requeridos por empresas, institutos e fundações. A ausência de uma cultura institucional voltada à sistematização de resultados e à mensuração de impactos compromete a competitividade de muitas organizações no processo de seleção de projetos apoiados pelo setor privado (ALVES; COSTA, 2020).

A prática institucional da captação de recursos também demanda a adoção de mecanismos formais de governança, com conselhos deliberativos atuantes, prestação de contas transparente e planejamento estratégico. Nesse sentido, a regularidade fiscal e a conformidade jurídica funcionam como requisitos mínimos para a habilitação em editais e parcerias privadas. Estudos mostram que muitas OSCs não mantêm documentos atualizados, como estatutos, certidões negativas e registros contábeis, o que as torna inaptas a competir por recursos mesmo quando possuem bom desempenho em suas ações (LEAL; MARQUES, 2019).

A participação em redes de colaboração e a manutenção de canais de comunicação institucional também são apontadas como boas práticas na literatura. Organizações mais bem-sucedidas em captar recursos costumam integrar fóruns, coletivos e articulações temáticas, que ampliam seu capital relacional e a visibilidade de suas iniciativas (ABONG, 2009; ALVES; COSTA, 2020).

### 2.3. Barreiras à sustentabilidade financeira das OSCs

Apesar do reconhecimento social e institucional de muitas OSCs, o desafio da sustentabilidade financeira persiste como uma das maiores fragilidades do setor. A dependência de recursos públicos, por meio de convênios e parcerias com o Estado, torna as organizações vulneráveis à instabilidade fiscal e às mudanças de governo. Por outro lado, o financiamento privado, embora seja uma alternativa promissora, permanece concentrado em organizações com maior capacidade técnica e inserção institucional.

Estudos identificam como principais barreiras ao financiamento privado: a baixa qualificação técnica das equipes, a ausência de mecanismos de controle interno, a informalidade nos processos de gestão e a dificuldade em acessar editais e oportunidades de financiamento (LOBO, 2022; TEIXEIRA, 2014). Além disso, muitas OSCs da RMS operam com equipes reduzidas e elevada rotatividade de pessoal, o que compromete a continuidade de estratégias de captação e relacionamento com potenciais financiadores.

Segundo Sena et al. (2021), outro aspecto que merece destaque diz respeito à estrutura contábil das OSCs, elemento crítico para sua credibilidade institucional. A ausência de profissionais da contabilidade ou de sistemas adequados de controle pode comprometer a confiança de financiadores privados, especialmente em contextos que demandam prestação de contas formalizada e transparência financeira. Além disso, muitas organizações contam com o apoio de profissionais externos ou empresas especializadas em captação de recursos, responsáveis pela identificação de oportunidades, elaboração de projetos e interlocução com financiadores. Embora essa prática amplie as chances de sucesso na captação, também gera custos e pode criar dependências técnicas que precisam ser consideradas no debate sobre sustentabilidade das OSCs (CARVALHO *et al.*, 2014).

#### 2.4. *ESG*, investimento social privado e filantropia estratégica

Nos últimos anos, observa-se uma reconfiguração do investimento social privado no Brasil, fortemente influenciada pelas diretrizes de responsabilidade corporativa sintetizadas na agenda *ESG* (*Environmental, Social and Governance*). Empresas com compromissos *ESG* tendem a direcionar seus aportes sociais para iniciativas alinhadas a critérios técnicos, impacto mensurável e boas práticas institucionais (KPMG, 2021).

Nesse contexto, a filantropia estratégica ganha força como abordagem que combina retorno social e alinhamento com os objetivos institucionais do financiador (PORTER; KRAMER, 2011). A priorização de projetos com clareza de propósito, sustentabilidade e governança efetiva é um padrão crescente entre grandes empresas e fundações brasileiras.

Exemplos como a Fundação Lemann, a Fundação Ford e a Fundação Itaú Social demonstram o papel dessas instituições no fomento a projetos estruturantes, com foco em educação, equidade racial e fortalecimento da gestão pública. No campo ambiental, parcerias como a da Natura com a SOS Amazônia ilustram o apoio a projetos de conservação integrados à geração de renda em comunidades tradicionais. Essas experiências mostram que o setor privado tem investido em organizações com capacidade de produzir impacto e de gerar valor compartilhado.

Para acessar esse tipo de financiamento, as OSCs precisam estar preparadas para dialogar com essas agendas, internalizando práticas de avaliação, comunicação institucional e adequação a marcos legais e regulatórios. O distanciamento entre os requisitos dessas iniciativas e a realidade de muitas organizações locais reforça a necessidade de políticas públicas e programas de fortalecimento institucional que reduzam as desigualdades de acesso ao financiamento.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, conforme orientações de Creswell (2014) e Bryman (2016), com o objetivo de compreender os fatores institucionais, cognitivos e operacionais que influenciam a capacidade de organizações da sociedade civil (OSCs) da Região Metropolitana de Salvador (RMS) acessarem financiamento privado. Essa estratégia metodológica é adequada para explorar significados, percepções e práticas organizacionais em profundidade, especialmente em contextos ainda pouco investigados.

A investigação foi inicialmente concebida com base em um delineamento quantitativo, mediante aplicação de questionário estruturado a uma amostra significativa de OSCs da RMS. O Mapa das Organizações da Sociedade Civil (IPEA, 2024) indicava a existência de 8.501 organizações potencialmente elegíveis. No entanto, verificou-se que a maior parte dessas entidades não dispunha de meios de contato eletrônico válidos (como e-mail, website ou perfis ativos em redes sociais), o que inviabilizou a realização da pesquisa em formato *survey*.

Diante dessa limitação prática, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplos, o que permitiu examinar a questão em profundidade a partir de diferentes realidades organizacionais. Foram selecionadas cinco OSCs da RMS por critérios intencionais, priorizando diversidade nas áreas de atuação, acessibilidade dos representantes e interesse declarado na captação de financiamento privado. A identificação das organizações se deu por

meio de buscas na *internet*, redes sociais e indicações, assegurando-se pelo menos um canal de comunicação válido para cada caso.

A principal técnica de coleta de dados foi a aplicação de questionário semiestruturado, estruturado com base nas categorias de análise derivadas dos objetivos da pesquisa: conhecimento, práticas e barreiras enfrentadas. O instrumento foi concebido a partir de um modelo conceitual que organizava os direcionadores da investigação, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2** – Direcionadores conceituais da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na literatura revisada

O questionário passou por um processo de validação por juízo de especialistas, envolvendo seis avaliadores: um pesquisador da área acadêmica, dois profissionais com experiência na gestão de OSCs e três especialistas em captação de recursos e terceiro setor. As contribuições envolveram sugestões de ajustes na terminologia, adaptação à linguagem prática e remoção de ambiguidade em algumas perguntas, as quais foram incorporadas à versão final.

As entrevistas com os representantes das cinco organizações ocorreram entre os meses de abril e maio de 2025. Os dados qualitativos obtidos foram tratados e organizados com base na técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). A análise envolveu a leitura flutuante das respostas, a identificação de unidades de registro e a codificação orientada pelas dimensões conceituais do estudo. Esse processo foi complementado por reflexões interpretativas sobre os padrões emergentes, alinhando-se ao ciclo de análise temática sugerido por Braun e Clarke (2006), que contempla familiarização com os dados, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas e definição das categorias.

Do ponto de vista ético, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garantiu o anonimato institucional e a confidencialidade das informações compartilhadas (RESNIK, 2020).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise dos dados obtidos junto às Organizações da Sociedade Civil (OSCs) da Região Metropolitana de Salvador (RMS) revela um conjunto de entraves que se manifestam nas dimensões estruturais, técnicas e relacionais, limitando a capacidade dessas entidades de acessar financiamento privado. Embora o conceito de financiamento por fontes não estatais seja



conhecido por todas as organizações entrevistadas, tal conhecimento não tem se convertido, de forma efetiva, em experiências práticas de captação. Esse desalinhamento entre o domínio conceitual e a aplicação concreta do conhecimento já havia sido apontado por Alves e Costa (2020), indicando que a simples exposição ao tema não é suficiente para garantir sua internalização nos processos organizacionais.

#### 4.1. Perfil institucional das OSCs participantes

O perfil das cinco organizações participantes demonstra certa diversidade de formatos, áreas de atuação e tempo de existência. Quatro são constituídas como associações e operam há mais de cinco anos em campos como economia solidária, assistência social, cultura, esportes e promoção dos direitos humanos. A composição das equipes varia entre estruturas enxutas, com atuação essencialmente voluntária, e organizações com maior número de colaboradores remunerados.

O grau de institucionalização dessas OSCs, contudo, apresenta lacunas relevantes. A maioria não possui certificações legais que poderiam ampliar sua elegibilidade em chamadas públicas ou privadas – como os títulos de Utilidade Pública Federal (UPF), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) ou Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social (CEBAS). A ausência desses instrumentos pode comprometer a competitividade das organizações em processos seletivos de empresas e fundações, como já discutido por Melo (2016). Um dado que se destaca positivamente é a vinculação de uma das entidades a uma incubadora universitária, o que sugere maior acesso a redes de apoio, assessorias técnicas e oportunidades de capacitação.

#### 4.2. Conhecimentos e experiências com financiamento privado

O conhecimento conceitual sobre o financiamento privado foi declarado por todas as OSCs, mas apenas uma relatou já ter captado recursos por meio de editais ou incentivos fiscais. Esse achado reforça o que já foi identificado por Alves e Costa (2020): o conhecimento isolado, sem o suporte de competências técnicas e estratégias operacionais, tende a ser insuficiente para resultar em captação efetiva.

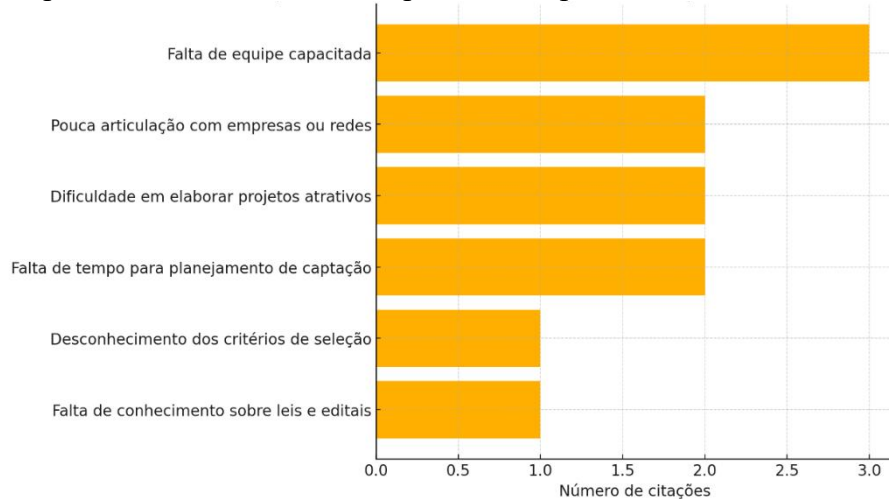
A maioria das organizações demonstrou disposição em participar de processos formativos, com ênfase em conteúdos voltados à elaboração de projetos e planos de trabalho, identificados como prioridade por quase todas as entrevistadas. Esse interesse sinaliza um campo fértil para ações de desenvolvimento institucional e articulação entre OSCs e potenciais financiadores, sobretudo considerando que a qualidade técnica das propostas é frequentemente apontada como critério decisivo na seleção de projetos por empresas (LAGE; GONÇALVES, 2021).

#### 4.3. Barreiras percebidas

A Figura 3 apresenta os principais obstáculos percebidos pelas OSCs no acesso ao financiamento privado. Entre eles, destacam-se a ausência de equipe técnica especializada, a limitada articulação com empresas e a dificuldade em elaborar projetos atrativos do ponto de vista dos investidores sociais.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

**Figura 3 – Principais obstáculos enfrentados pelas OSCs para acessar financiamento privado**

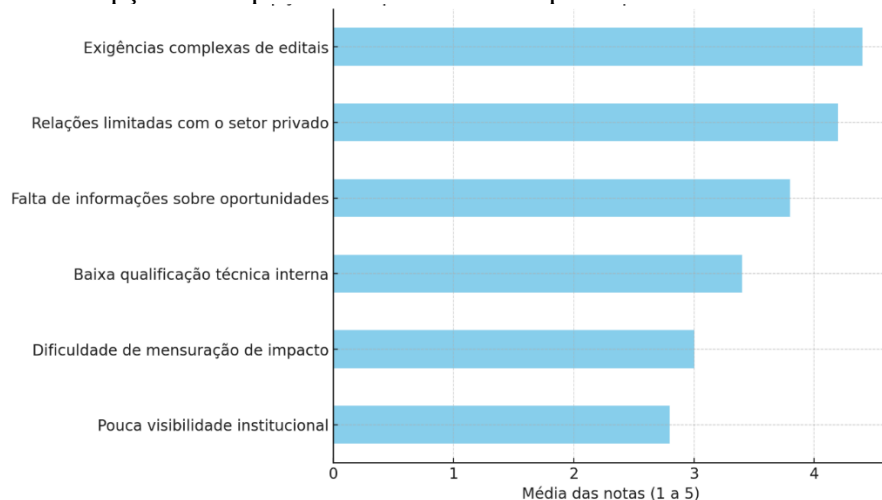


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Essas barreiras dialogam com a literatura sobre o desenvolvimento do terceiro setor, que aponta a necessidade de fortalecimento institucional como pré-requisito para o acesso a fontes de financiamento mais estruturadas. Salamon e Anheier (1997) já haviam destacado que a ausência de competências técnicas e de capital relacional tende a excluir organizações de iniciativas privadas de fomento, que usualmente exigem projetos bem estruturados, alinhados a diretrizes ESG e acompanhados de indicadores de impacto.

Para qualificar a análise, foi utilizada uma escala de percepção na qual as OSCs avaliaram o grau de dificuldade associado a seis diferentes barreiras. A Figura 4 apresenta a média das respostas para cada item.

**Figura 4 – Percepção da importância das barreiras para acesso ao financiamento privado**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

As duas barreiras mais mencionadas foram: relações limitadas com o setor privado (4,2) e falta de informações sobre oportunidades de financiamento (4,0). Esses dados reforçam a existência de um descompasso entre os canais de investimento social privado e as OSCs

situadas em territórios vulnerabilizados, cujas redes de contato e acesso à informação são frequentemente restritos. De acordo com relatório da PwC Brasil (2021), embora muitas empresas realizem investimentos sociais alinhados a compromissos ESG, tais recursos tendem a se concentrar em instituições com maior visibilidade e histórico de relacionamento com o setor corporativo.

Outros fatores igualmente críticos foram a baixa qualificação técnica e a complexidade dos requisitos dos editais, evidenciando que as OSCs enfrentam barreiras tanto na dimensão estratégica quanto na operacional. Esses achados estão em consonância com os apontamentos da ABONG (2009) e de Tenório (2001), para quem a profissionalização da gestão das OSCs é condição fundamental para sua sustentabilidade em ambientes de financiamento competitivo.

Por fim, barreiras como baixa visibilidade institucional e dificuldade na mensuração de impacto social foram classificadas como de menor gravidade pelas organizações. Isso não significa que sejam irrelevantes, mas sim que, na percepção das lideranças entrevistadas, essas limitações são secundárias diante dos desafios mais imediatos, como a captação de recursos e a qualificação da equipe.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar as condições institucionais e cognitivas de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) da Região Metropolitana de Salvador (RMS) no que se refere ao acesso ao financiamento privado. A pesquisa partiu da constatação de que, embora essas organizações desempenhem funções relevantes no enfrentamento das desigualdades sociais e na promoção de direitos em contextos vulneráveis, sua sustentabilidade financeira depende, cada vez mais, da capacidade de captar recursos oriundos de fontes não estatais.

A investigação utilizou uma abordagem qualitativa, estruturada em um estudo de casos múltiplos com cinco OSCs, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com base na técnica de análise temática. A análise permitiu identificar uma série de desafios recorrentes enfrentados pelas organizações, com destaque para a assimetria entre o conhecimento declarado sobre instrumentos de captação e a experiência prática no uso desses mecanismos. Entre as barreiras mais relevantes destacam-se a ausência de certificações legais exigidas em editais, a baixa qualificação técnica das equipes e a frágil articulação com atores do setor privado.

Apesar dessas limitações, o estudo também evidenciou o interesse ativo das organizações participantes em processos formativos voltados ao aprimoramento de suas práticas institucionais, especialmente no que diz respeito à elaboração de projetos, à regularização contábil e à melhoria na comunicação com financiadores. Essa disposição aponta para uma oportunidade concreta de fortalecimento institucional por meio de iniciativas voltadas à capacitação técnica e à indução de práticas de governança mais robustas.

No plano teórico, esta pesquisa contribui para o campo dos estudos organizacionais aplicados ao terceiro setor ao fornecer evidências empíricas sobre a interface entre práticas institucionais e acesso ao financiamento privado em contextos urbanos periféricos. Ao articular elementos de políticas públicas de fomento, estratégias empresariais de investimento social e capacidades organizacionais das OSCs, o estudo amplia o entendimento sobre os fatores que condicionam a sustentabilidade financeira dessas entidades, especialmente em regiões marcadas por desigualdades estruturais.

No plano prático, os resultados aqui sistematizados oferecem subsídios para o desenho de ações voltadas ao fortalecimento institucional das OSCs. Tais ações podem incluir: programas de formação técnica sobre leis de incentivo e elaboração de projetos; assessoramento para obtenção de certificações e regularização fiscal; e estratégias de articulação em redes colaborativas, visando ampliar a visibilidade e a atratividade das OSCs perante o setor privado. Do ponto de vista das empresas, os achados também contribuem para a formulação de critérios mais contextualizados e acessíveis para seleção e acompanhamento de projetos sociais alinhados às diretrizes ESG.

A principal limitação deste estudo diz respeito ao número reduzido de organizações analisadas, o que impede a generalização dos resultados para o conjunto das OSCs da RMS. No entanto, a profundidade analítica alcançada no estudo de casos permite a identificação de padrões relevantes, que podem orientar futuras investigações. Sugere-se que pesquisas subsequentes ampliem a amostragem, incorporem a perspectiva de financiadores privados e explorem comparativamente outros contextos regionais, de modo a aprofundar o entendimento sobre os arranjos institucionais que influenciam o financiamento do terceiro setor no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Fernanda; COSTA, Maria Clara. *Captação de recursos e sustentabilidade das OSCs no Brasil: práticas e desafios*. Revista do Terceiro Setor, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45–64, 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS (ABONG). *Organizações da sociedade civil e sustentabilidade: desafios e propostas*. São Paulo: ABONG, 2009.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BONDIA, A.; ROSSI, R.; SOUSA, L. Financiamento privado e desigualdades entre OSCs: uma análise das barreiras à filantropia estratégica no Brasil. *Caderno CRISES*, v. 3, n. 2, p. 78–96, 2023.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília: Diário Oficial da União, 2016.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Mapa das Organizações da Sociedade Civil: panorama nacional atualizado*. Brasília: IPEA, 2024. Disponível em: <https://mapaosoc.ipea.gov.br>.
- KPMG. *ESG e filantropia corporativa: tendências para o investimento social privado no Brasil*. São Paulo: KPMG Brasil, 2021. Disponível em: <https://home.kpmg/br>.
- LAGE, L. B.; GONÇALVES, M. A. C. Capacidades institucionais das OSCs na captação de recursos: evidências do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 18, n. 2, p. 45–61, 2021.
- LEAL, André; MARQUES, Juliana. *Governança e captação de recursos em OSCs: o papel da conformidade documental*. Cadernos de Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 77–98, 2019.



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

LOBO, Cláudia. *Sustentabilidade financeira de organizações da sociedade civil: obstáculos e estratégias*. Revista Administração em Diálogo, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 112–133, 2022.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. *Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PwC BRASIL. *ESG na prática: como empresas brasileiras estão estruturando políticas de investimento social e ambiental*. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: 3 set. 2025.

RESNIK, David B. *The Ethics of Research with Human Subjects: Protecting People, Advancing Science, Promoting Trust*. Cham: Springer, 2020.

SENA, Fernanda Melo; SOUZA, Taís Gomes de; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; SAPORITO, Antonio. A importância da contabilidade como instrumento de transparência no Terceiro Setor: um estudo de caso – GRAACC. RICADI, v. 10, jan./jul. 2021. Acesso em: 3 set. 2025.

CARVALHO, Antonio Oliveira de; HOURNEAUX JÚNIOR, Flavio; RIBEIRO, Ivano; CINTRA, Renato Fabiano. Indicadores de desempenho em projetos sociais: uma reflexão sobre o uso de indicadores financeiros. In: Anais do III SINGEP e II S<sup>2</sup>IS, São Paulo, SP, Brasil, 09 a 11 nov. 2014. Acesso em: 3 set. 2025.

TEIXEIRA, Rubens de França; PACHECO, Maria Eliza Corrêa; DOS SANTOS, Luis Miguel Luzio; DUCCI, Larissa Zamarian. Terceiro Setor: fontes, formas e desafios da captação de recursos nas ONGs de Londrina. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 6, n. 1, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2005v6n1p%p. Acesso em: 3 set. 2025.