REVISTA MAGSUL - MULTIDISCIPLINAR

FACULDADES MAGSUL

# CONTABILIDADE, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE INTERDISCIPLINAR DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR A PARTIR DO CASO DA FUNDAÇÃO VIDA PLENA

Bárbara de Oliveira Dornelles[1]
Joanir Subtil Viana Junior [1]
Juan Daniel Torraca Rodas[1]
Rubens Danilo Icassatti Martins[1]
Márcio Rogério Rosales do Nascimento[2]
(prof.marciodonascimento@magsul-ms.com.br)
Faculdades Magsul

**RESUMO**: Este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios contábeis, fiscais e de governança enfrentados pela Fundação Vida Plena, propondo estratégias de regularização, captação de recursos e fortalecimento institucional, com base nos princípios da contabilidade aplicada ao terceiro setor, a fim de assegurar sua sustentabilidade financeira e ampliar seu impacto social. Quanto aos métodos, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, estruturada pelo estudo de caso de uma instituição fictícia, e após aplicação prática dos estudos teóricos realizados em sala de aula, foi realizada uma visita técnica à sede da fundação que atende à demanda do caso localizada na cidade de Ponta Porã/MS. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a presidente e membros da equipe administrativa, além da análise de documentos internos, como relatórios financeiros, recibos e comprovantes de despesas. Esse procedimento permitiu identificar a realidade contábil, fiscal e organizacional da ONG, bem como as dificuldades enfrentadas na gestão de recursos e no acesso a benefícios legais. A análise evidenciou a ausência de planejamento contábil estruturado, centralização da gestão e falta de controle interno formal, o que limita a credibilidade da instituição e dificulta sua expansão. Também se identificaram riscos fiscais e trabalhistas, revelando a necessidade de adoção de práticas de compliance. Apesar disso, foram destacadas forças como o comprometimento humano e o impacto social das ações desenvolvidas. Conclui-se que a presença ativa do contador é essencial para profissionalizar a gestão, ampliar a captação de recursos e assegurar a conformidade legal. O estudo demonstra que a contabilidade, quando aplicada de forma estratégica, transforma-se em ferramenta fundamental para a sustentabilidade e a longevidade das organizações do terceiro setor.
**Palabras-chave:** Contabilidade, Governança, Sustentabilidade, Terceiro Setor, Interdisciplinaridade

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the main accounting, tax, and governance challenges faced by the Fundação Vida Plena, proposing strategies for regularization, resource mobilization, and institutional strengthening, based on the principles of accounting applied to the third sector, in order to ensure its financial sustainability and expand its social impact. Regarding methodology, the research adopted a qualitative and exploratory approach, structured around the case study of a fictitious institution. After the practical application of theoretical studies carried out in the classroom, a technical visit was conducted to the foundation's headquarters, located in the city of Ponta Porã/MS, to address the case demand. Semi-structured interviews were conducted with the president and members of the administrative team, along with the analysis of internal documents such as financial reports, receipts, and expense records. This procedure allowed the identification of the NGO's accounting, tax, and organizational reality, as well as the difficulties faced in resource management and access to legal benefits. The analysis revealed the absence of structured accounting planning, centralized management, and lack of formal internal control, which limit the institution's credibility and hinder its expansion. Fiscal and labor risks were also identified, highlighting the need for the adoption of compliance practices. Nevertheless, strengths such as human commitment and the social impact of the initiatives carried out were emphasized. It is concluded that the active presence of an accountant is essential to professionalize management, expand fundraising, and ensure legal compliance. The study demonstrates that accounting, when strategically applied, becomes a fundamental tool for the sustainability and longevity of third sector organizations.
**Keywords:** Accounting, Governance, Sustainability, Third Sector, Interdisciplinarity

[1]Acadêmico(a): curso de Administração e Ciências Contábeis – Faculdades Magsul – Ponta Porã, MS.
[2]Professor orientador, curso de Administração e Ciências Contábeis – Faculdades Magsul – Ponta Porã, MS. prof.marciodonascimento@magsul-ms.com.br.

## INTRODUÇÃO

O papel do contador nas regiões de fronteira ganha especial relevância diante das complexas demandas organizacionais que envolvem aspectos legais, fiscais e socioambientais. Nessas áreas, onde há intensa interação entre diferentes jurisdições, o profissional contábil deve atuar não apenas como gestor financeiro, mas também como agente de transformação social, alinhando sua prática aos princípios de responsabilidade socioambiental. A atuação do contador, assim, transcende o controle tradicional para englobar um compromisso com a transparência, a ética e o desenvolvimento sustentável das organizações.

No quinto semestre do curso de Ciências Contábeis, a formação do profissional é pautada por conceitos-chave que denominamos como palavras-sínteses em cada disciplina ministrada durante o semestre, que incluem: Controle da gestão, Perícia, Convergência, Obrigações, Pesquisa e Questões sociais. Esses pilares orientam a capacidade do contador em analisar, planejar e executar processos que garantam a conformidade regulatória e o atendimento às necessidades sociais das instituições, especialmente em contextos desafiadores como as regiões de fronteira. Assim esse artigo abordou o papel socioambiental do contador frente às demandas organizacionais em região de fronteira, por meio da análise do estudo de caso fictício da instituição - Fundação Vida Plena, uma organização sem fins lucrativos que atua no Brasil promovendo programas de inclusão social e educação para populações em situação de vulnerabilidade.

Nesse contexto, surgem desafios complementares enfrentados por institutos e fundações: tais como: alta de profissionalização contábil e de governança**,** na sustentabilidade financeira precária**,** na exposição a riscos fiscais e trabalhistas **e** na necessidade de ampliar transparência e credibilidade para garantir continuidade e crescimento sustentável. Ao mesmo tempo, a fundação estudada busca soluções criativas para arrecadar recursos, como a venda de pães uma alternativa que, embora válida, não tem sido suficiente para sustentar os projetos existentes e a expansão pretendida.

A Fundação Vida Plena enfrenta dificuldades financeiras, ausência de práticas contábeis sistematizadas e limitações na captação de recursos, o que compromete sua sustentabilidade e credibilidade. Diante desse contexto, surge a questão-problema: como a Fundação Vida Plena pode superar suas fragilidades contábeis, fiscais e de governança para

garantir sustentabilidade financeira e ampliar seu impacto social?

Desta forma, este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios contábeis, fiscais e de governança enfrentados pela Fundação Vida Plena, propondo estratégias de regularização, captação de recursos e fortalecimento institucional, com base nos princípios da contabilidade aplicada ao terceiro setor, a fim de assegurar sua sustentabilidade financeira e ampliar seu impacto social.

A relevância deste tema está na importância de aproveitar os benefícios que o Estado disponibiliza às entidades do terceiro setor, sobretudo em um momento de expansão. A isenção de tributos representa uma economia significativa, que pode ser redirecionada para o desenvolvimento de novos programas sociais. Além disso, uma arrecadação fortalecida, pautada em métodos organizados e transparentes, aumenta a confiabilidade da instituição junto a doadores e parceiros. A contabilidade, nesse processo, assume um papel fundamental ao organizar, planejar e prestar contas de maneira ética e estratégica.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentada a seguir busca evidenciar a relevância da contabilidade no contexto do terceiro setor, destacando sua função estratégica na gestão das Organizações Não Governamentais (ONGs). Ao abordar aspectos como a necessidade de transparência, a observância das exigências legais e tributárias, a sustentabilidade financeira e o papel central do contador, esta seção pretende demonstrar como a prática contábil vai além do cumprimento burocrático, constituindo-se em instrumento essencial para a credibilidade institucional, a captação de recursos e a consolidação da missão social dessas entidades.

### 2.1 Governança corporativa e sustentabilidade no terceiro setor

A governança corporativa assume papel estratégico para garantir a transparência e a boa gestão dos recursos destinados às atividades de apoio. Nesse cenário, a sustentabilidade não se limita ao aspecto financeiro, mas envolve também a continuidade dos projetos sociais, a qualidade do atendimento às mulheres e o impacto positivo gerado em suas vidas e famílias. A adoção de práticas de governança fortalece a confiança de doadores, parceiros e comunidade, assegurando que os recursos sejam aplicados de forma ética e eficaz (IBGC, 2015).

Além disso, a governança permite

credibilidade e legitimidade, favorecendo o acesso a financiamentos e parcerias. A clareza nos processos de gestão e a prestação de contas contribuem para consolidar a imagem da instituição como responsável e comprometida. Assim, a sustentabilidade é ampliada não apenas pela captação de recursos, mas também pela perenidade dos projetos de acolhimento, fortalecendo o propósito social de apoiar mulheres em momentos de vulnerabilidade (OLIVEIRA; SILVA, 2020).

Dessa forma, a governança corporativa, integrada à sustentabilidade, promove o equilíbrio entre eficiência administrativa e compromisso humano; isso se traduz em maior impacto social, com serviços que vão além do acolhimento físico, incluindo o fortalecimento emocional e a promoção da dignidade das mulheres atendidas (TENÓRIO, 2016).

## 2.2 A contabilidade no terceiro setor

As Organizações Não Governamentais (ONGs) são entidades sem fins lucrativos voltadas à promoção do bem comum, atuando em áreas como educação, saúde, assistência social e cultura. Apesar de não perseguirem lucro, as ONGs necessitam de uma gestão eficiente, especialmente na área contábil, para garantir a continuidade de suas atividades e o alcance de sua missão social. Conforme destaca o Projeto de Pesquisa Interdisciplinar, essas entidades estão submetidas a “regras legais e tributárias específicas, o que demanda um acompanhamento técnico constante, principalmente da área contábil”.

A contabilidade no terceiro setor tem o papel de assegurar a transparência das informações, a correta aplicação dos recursos recebidos, a regularidade fiscal e a conformidade legal. Isso reforça a importância de um contador preparado, não apenas para o cumprimento das obrigações formais, mas como agente responsável por traduzir as operações sociais em informações contábeis úteis para tomada de decisão, auditorias e prestação de contas.

### 2.2.1 Isenção tributária e requisitos legais

A legislação brasileira reconhece a importância social das ONGs e, por isso, prevê um conjunto de isenções tributárias. No entanto, essas isenções não são concedidas automaticamente. O artigo 14 do Código Tributário Nacional (CTN) estabelece que apenas as entidades que comprovarem regularidade contábil e atuação em benefício coletivo podem usufruir de tais benefícios (BRASIL, 1966). A ONG deve comprovar que aplica integralmente seus recursos nas atividades institucionais, que não distribui lucros ou bonificações e que mantém escrituração

contábil regular.

Essas exigências mostram que a isenção tributária está diretamente ligada à gestão contábil organizada e ética. Sem o atendimento a essas obrigações formais e materiais, a ONG pode ser desenquadrada da isenção e, inclusive, sofrer penalidades fiscais. Portanto, a contabilidade deixa de ser apenas uma ferramenta técnica e assume uma dimensão estratégica na defesa dos interesses da organização e no cumprimento de sua função social.

Além das isenções federais — como IRPJ, CSLL, PIS e COFINS —, a depender da legislação municipal e estadual, a ONG pode ter direito à isenção do IPTU, do ICMS e do ISS. Contudo, como destaca o texto analisado, é "necessário que a entidade esteja regularmente registrada e que solicite o benefício junto ao órgão competente", o que reforça novamente a necessidade de orientação especializada.

### 2.2.2 Captação de recursos financeiros e prestação de contas

Mesmo com isenções tributárias previstas, muitas ONGs enfrentam dificuldades financeiras, principalmente pela limitação na captação de recursos. Segundo Martins de Oliveira (2021), o planejamento contábil e tributário permite não apenas a redução de custos legais, mas também a construção de uma base sólida para a captação de recursos e a apresentação de projetos a financiadores. Para tanto, a contabilidade deve ser realizada com base no regime de competência, registrando receitas e despesas no momento da ocorrência dos fatos geradores, e não apenas com base no fluxo de caixa. Esse procedimento é essencial para que as demonstrações financeiras reflitam fielmente a situação econômica da entidade e permitam análises consistentes.

Além disso, a contabilidade ajuda a ONG a cumprir as chamadas obrigações acessórias, como a entrega da DCTF, EFD-Reinf, e a publicação do balanço anual, exigências que, se não cumpridas, podem impedir o recebimento de doações incentivadas, parcerias públicas e certificados como o CEBAS (Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social), que permite, por exemplo, a isenção da cota patronal do INSS.

### 2.2.3 O papel estratégico do contador

O profissional da contabilidade assume uma função central na manutenção e crescimento das organizações do terceiro setor. Ele atua como guardião da conformidade fiscal, como articulador da sustentabilidade financeira e como ponte entre a entidade e os órgãos públicos. Conforme enfatiza o texto-base, "uma

contabilidade clara, relatórios bem elaborados e tributos em dia são parte essencial da credibilidade institucional".

Além disso, a presença ativa do contador contribui para o cumprimento de princípios como a ética, a transparência e a responsabilidade socioambiental. Esse compromisso fortalece o vínculo da ONG com a comunidade, com os órgãos de controle e com seus doadores, que exigem confiança e prestação de contas claras.

A contabilidade, portanto, não é apenas um requisito burocrático, mas uma ferramenta que permite à ONG acessar benefícios legais, captar mais recursos e consolidar sua atuação social de forma estruturada e duradoura.

### 2.3 SWOT e Compliance: Identificando Riscos e Oportunidades

A aplicação da matriz SWOT possibilita mapear forças, como o engajamento voluntário e a credibilidade junto à comunidade, e fraquezas, como a dependência de doações periódicas. Ao mesmo tempo, permite visualizar oportunidades de parcerias com instituições de saúde e empresas sociais, além de ameaças externas, como instabilidades econômicas que podem comprometer o fluxo de recursos. Essa análise estratégica ajuda a organização a planejar melhor suas ações e a ampliar o alcance de sua missão (KOTLER; KELLER, 2018).

Quando associada ao compliance, a SWOT ganha ainda mais relevância, pois além de analisar fatores internos e externos, garante esteja em conformidade com normas legais, regulatórias e padrões éticos. Isso é fundamental para prevenir riscos de má gestão, garantir a transparência na utilização das doações e reforçar a confiança de parceiros e apoiadores. Dessa forma, compliance não é apenas uma exigência formal, mas um pilar para a sustentabilidade da instituição (COSTA; ALMEIDA, 2019).

Assim, a integração entre SWOT e compliance na Casa Vida Plena fortalece sua governança e amplia sua capacidade de gerar impacto positivo. A instituição passa a alinhar estratégia, ética e responsabilidade, assegurando que as mulheres acolhidas tenham não só apoio físico, mas também uma rede sólida e confiável que sustente seus direitos e sua dignidade. Esse processo transforma ameaças em oportunidades de crescimento e inovação social (MARQUES; SOUZA, 2021).

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, estruturada a partir da disciplina de Projeto de Pesquisa Interdisciplinar (PPI) oferecida pela

Faculdade Magsul na turma do 5º semestre curso de ciências contábeis durante o 1º semestre do ano letivo de 2025, adota uma abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender a realidade contábil, fiscal e organizacional da Fundação Vida Plena, uma ONG localizada em região de fronteira. A escolha dessa abordagem se justifica pelo interesse em aprofundar a análise de um caso concreto, considerando as especificidades e desafios enfrentados pela instituição, especialmente no que se refere à isenção tributária e à captação de recursos para subsidiar os gastos de operacionalização e manutenção das atividades desenvolvidas na fundação.

O caso estudo, incialmente fictício, desenvolvido pela disciplina trouxe a seguinte situação problema: A Fundação Vida Plena é uma organização sem fins lucrativos que atua no Brasil promovendo programas de inclusão social e educação para populações em situação de vulnerabilidade. Nos últimos anos, a fundação recebeu reconhecimento e doações significativas de instituições internacionais, o que abriu a possibilidade de expandir seus projetos para países da América Latina. Para viabilizar essa expansão, a Vida Plena precisa estruturar um planejamento contábil e fiscal robusto que atenda às exigências legais e tributárias tanto no Brasil quanto nos países em que pretende atuar. Além disso, a fundação deve garantir transparência e credibilidade nas suas demonstrações financeiras, cumprir requisitos de auditoria e perícia, e desenvolver um orçamento que sustente suas operações internacionais. Os alunos do curso de Ciências Contábeis serão os consultores que vão auxiliar a fundação a estruturar sua contabilidade e planejar a expansão. Como a Fundação Vida Plena pode expandir suas atividades internacionalmente, garantindo conformidade com normas contábeis internacionais?

A pesquisa foi realizada por meio da atividade de extensão proposta pela Faculdade Magsul, conforme projeto pedagógico do curso, a partir da visita técnica à sede de uma ONG localizada na cidade de Ponta Porã/MS, onde os alunos, atuando como profissionais da área contábil em formação, sob supervisão da coordenação pedagógica e professores, realizaram uma entrevista semiestruturada com a presidente da fundação e outros membros da equipe administrativa. Durante essa visita, foram coletadas informações sobre a estrutura organizacional, as fontes de receita, os procedimentos contábeis adotados, as práticas de prestação de contas e as dificuldades enfrentadas na captação de recursos e no acesso a benefícios fiscais.

A entrevista seguiu um roteiro

previamente elaborado com perguntas abertas, abordando temas como:

- Conhecimento sobre isenções tributárias disponíveis para ONGs;
- Procedimentos adotados para requerer tais isenções junto aos órgãos públicos;
- Métodos utilizados atualmente para arrecadação de fundos;
- Dificuldades encontradas na gestão contábil e financeira da instituição;
- Interesse e abertura da gestão em implementar melhorias nas práticas contábeis e fiscais.

Além da entrevista, foram observados documentos institucionais disponibilizados pela fundação, como demonstrativos financeiros, recibos, relatórios de atividades e comprovantes de despesas. Esse material contribuiu para validar as informações obtidas verbalmente e possibilitou uma análise mais precisa da situação contábil da entidade.

Com base nos dados coletados, este trabalho propõe recomendações voltadas à regularização fiscal da fundação, à solicitação de isenções tributárias e ao aperfeiçoamento das estratégias de arrecadação, à luz dos princípios contábeis e legais apresentados na fundamentação teórica.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da Fundação Vida Plena revela potencialidades e fragilidades comuns ao terceiro setor. O contador assume papel estratégico ao garantir credibilidade e transparência, indo além da função técnica. Entretanto, a centralização da gestão e a ausência de planejamento comprometem a sustentabilidade. Somam-se riscos fiscais e trabalhistas pela falta de compliance. A parceria com universidades surge como alternativa para suprir lacunas técnicas. Assim, a profissionalização contábil e o controle interno são vitais para fortalecer a instituição.

### 4.1 A Multiplicidade de funções do contador no terceiro setor

No contexto da Fundação Vida Plena, e de modo geral nas ONGs em regiões de fronteira, o papel do contador se expande para além das funções técnicas tradicionais. Ele atua como articulador institucional, facilitador de acessos, educador interno e intérprete das obrigações legais, fiscais e operacionais. A ausência desse profissional em regime contínuo cria um vácuo de governança que afeta não apenas os processos administrativos, mas também a capacidade da instituição de conquistar credibilidade perante doadores e certificadoras.

No caso analisado, mesmo sem uma contabilidade sistematizada, a ONG demonstra boa intenção em prestar contas. No entanto, o profissional contábil, ao ser inserido na rotina da entidade, pode estruturar relatórios conforme padrões internacionais (como os alinhados ao GRI – Global Reporting Initiative), facilitando inclusive a futura internacionalização da instituição (GRI, 2021).

### 4.2 Diagnóstico da governança institucional

Outro ponto crucial revelado pela entrevista foi a centralização excessiva das decisões na figura da fundadora. Essa concentração é comum em instituições que surgem a partir de experiências pessoais. Contudo, a literatura em governança institucional alerta para os riscos dessa configuração.

Observou-se que, apesar de existir um estatuto formal e uma estrutura básica de gestão, muitas decisões são tomadas informalmente, com base na urgência e na disponibilidade financeira momentânea. Essa falta de planejamento compromete a previsibilidade e dificulta a captação de recursos com foco em médio e longo prazo.

### 4.3 Riscos fiscais e trabalhistas: a importância do compliance na fundação

A menção a uma ação judicial movida por uma ex-funcionária revela um ponto sensível: o risco trabalhista em ONGs. Ainda que as entidades sejam filantrópicas, sua atuação é regida pelas leis civis e trabalhistas. Empregos sem vínculo formal, pagamentos informais e ausência de registros são passíveis de sanção legal.

A implementação de um sistema de compliance — conjunto de práticas que garantem o cumprimento das normas — pode evitar tais passivos. O contador é peça-chave nesse processo, atuando de forma preventiva, organizando contratos, orientando sobre legislações vigentes e promovendo práticas éticas e legais no ambiente institucional.

A adoção de compliance também é um requisito para entidades que desejam firmar convênios com entes públicos e participar de editais nacionais ou internacionais. A ausência desse sistema fragiliza a fundação frente a possíveis auditorias externas e ações judiciais.

### 4.4 A importância do controle interno nas ONGs

O controle interno em organizações do terceiro setor é fundamental para garantir o uso eficiente dos recursos,

assegurar a transparência e evitar fraudes. Segundo o COSO (2017), um sistema de controle interno eficaz envolve o monitoramento constante de riscos, revisão de processos, separação de funções e auditorias periódicas.

No caso da Fundação Vida Plena, percebe-se a ausência de uma política formal de controle interno. Não há manuais de procedimentos, indicadores de desempenho nem relatórios analíticos periódicos. A formalização desses instrumentos permitiria à ONG ampliar sua capacidade de resposta a riscos e fortalecer sua governança.

A implementação de um controle interno simples — como planilhas com rastreabilidade de compras, fluxograma de decisões, checklists de ações recorrentes e um calendário financeiro — já seria um passo importante rumo à sustentabilidade institucional. Com a presença de um contador engajado, essas ações podem ser integradas ao planejamento contábil anual da entidade.

### 4.5 Matriz SWOT da Fundação Vida Plena

Abaixo, apresentamos a análise SWOT da entidade, construída a partir da entrevista com a presidente e das observações em campo:

**Quadro 1:** Matriz SWOT da Fundação Vida Plena

| **Forças (Strengths)** | **Fraquezas (Weaknesses)** |
|---|---|
| Comprometimento humano elevado | Ausência de planejamento estratégico |
| Relacionamento comunitário sólido | Dependência financeira de eventos pontuais |
| Atendimento personalizado e acolhedor | Centralização da gestão |
| Iniciativas relevantes como o “Doando Amor em Forma de Cabelo” | Falta de contador permanente e sistematização contábil |
| **Oportunidades (Opportunities)** | **Ameaças (Threats)** |
| Parcerias internacionais (ONGs paraguaias) | Falta de apoio público |
| Possível captação por editais e plataformas digitais | Processos trabalhistas e passivos legais |
| Reconhecimento como entidade de referência regional | Desgaste emocional da liderança principal |
| Ampliação de projetos via leis de incentivo | Perda de credibilidade por ausência de relatórios técnicos |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

A matriz SWOT da Fundação Vida Plena evidencia uma instituição fortalecida pelo engajamento humano, pela proximidade com a comunidade e por iniciativas sociais relevantes, mas ainda marcada por fragilidades estruturais, como a ausência de planejamento estratégico e a centralização da gestão. As oportunidades demonstram um cenário favorável à expansão, especialmente por meio de parcerias internacionais, editais de captação e leis de incentivo, que podem ampliar a visibilidade e a sustentabilidade da entidade. Contudo, as ameaças revelam riscos significativos, como a falta de apoio público, passivos trabalhistas e desgaste da liderança, que podem comprometer a credibilidade institucional.

Nesse contexto, a profissionalização da gestão e a inserção de práticas contábeis sistematizadas são essenciais para converter pontos fortes em resultados sustentáveis e mitigar as vulnerabilidades identificadas.

### 4.6 Proposta de plano de ação contábil e institucional

Para auxiliar a ONG na sua evolução, propõe-se um plano de ação com base nos princípios de transparência, eficiência e sustentabilidade:

**Quadro 2**: Plano de ação contábil e institucional

| Período | Ações |
|---|---|
| 1. Curto Prazo (0–6 meses) | • Contratar contador com experiência no terceiro setor;<br>• Implementar controle interno simples (planilhas, fluxogramas, checklists);<br>• Elaborar plano orçamentário anual com metas e limites;<br>• Promover capacitação básica da diretoria sobre obrigações contábeis e fiscais. |
| 2. Médio Prazo (6–12 meses) | • Criar site institucional com relatórios de prestação de contas;<br>• Formalizar o projeto “Doando Amor em Forma de Cabelo” com objetivos, metas e equipe;<br>• Cadastrar a ONG em plataformas de captação (Benfeitoria, Abong, Fundação Itaú etc.);<br>• Solicitar certificações como o CEBAS e selos de transparência. |
| 3. Longo Prazo (1–3 anos) | • Firmar convênios públicos com prefeitura e Estado;<br>• Participar de editais internacionais voltados à saúde da mulher;<br>• Criar sistema de indicadores sociais e financeiros;<br>• Iniciar projeto de internacionalização com parcerias acadêmicas ou governamentais. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O plano de ação proposto para a Fundação Vida Plena apresenta uma estratégia progressiva que combina medidas imediatas de organização com metas de médio e longo prazo voltadas à sustentabilidade institucional. No curto prazo, destaca-se a prioridade em profissionalizar a contabilidade e implementar controles básicos, ações que garantem maior segurança e transparência. No médio prazo, o foco passa à visibilidade e à credibilidade externa, com a criação de site, formalização de projetos e busca por certificações. Já no longo prazo, a entidade projeta expansão e consolidação, com convênios públicos, editais internacionais e indicadores de impacto, culminando em um processo de internacionalização. Essa estrutura escalonada demonstra coerência, pois equilibra necessidades urgentes com a visão estratégica de crescimento sustentável.

### 4.7 Caminhos para o futuro: da resistência à sustentabilidade

O futuro da fundação dependerá de sua capacidade de migrar do modelo de resistência para o de sustentabilidade. Para isso, será necessário romper com padrões operacionais informais e adotar ferramentas de gestão estratégica. A formação de uma diretoria capacitada, o uso de softwares de gestão, a elaboração de projetos com indicadores de impacto e a prestação de contas sistemática são ações urgentes.

Além disso, a busca por parcerias internacionais e editais estrangeiros exige outro patamar de profissionalismo. Relatórios traduzidos, atas arquivadas, portfólios institucionais e estatísticas atualizadas são diferenciais competitivos que só podem ser produzidos com apoio técnico contínuo.

### 4.8 O papel das instituições de nível superior e da extensão acadêmica

Durante a entrevista, ficou evidente o acolhimento por parte da instituição aos alunos do curso de Ciências Contábeis. Essa conexão revela um campo fértil para projetos de extensão acadêmica e atuação dos núcleos de apoio contábil e fiscal (NAF), promovidos por faculdades e pelo próprio Conselho Federal de Contabilidade.

Os NAFs têm como objetivo apoiar entidades do terceiro setor, pequenas empresas e pessoas físicas em situação de vulnerabilidade, prestando orientação gratuita sobre obrigações tributárias, contabilidade e gestão. A integração entre universidade e ONG pode beneficiar ambas as partes: os estudantes ganham experiência real e a instituição recebe assessoria técnica qualificada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, foi possível perceber que o papel do contador vai além da escrita de números. Ele é essencial para que a esperança, a fé e o compromisso social das ONGs não sejam apenas histórias emocionantes, mas ações sustentáveis, auditáveis e replicáveis**.** O contador é a ponte entre a solidariedade e o sistema. Entre a emoção e a continuidade.

Ao profissional da contabilidade do século XXI cabe a tarefa de traduzir impacto social em números, e números em confiança. A Fundação Vida Plena — assim como centenas de instituições semelhantes — precisa urgentemente desse apoio técnico para continuar sua missão de transformar vidas com dignidade, ética e organização.

Conforme Iudícibus e Marion (2019), a contabilidade no terceiro setor também tem uma função educativa: “ensinar as entidades a se manterem vivas pela gestão, e não apenas pela vocação”.

A Fundação Vida Plena, como tantas outras ONGs brasileiras, tem como principal capital o comprometimento humano de seus integrantes. O amor à causa, a empatia com os pacientes e o desejo de manter viva a memória de um ente querido transforma essa instituição num farol para muitas famílias desamparadas.

Contudo, essa força simbólica não deve servir como escudo para justificar a ausência de estrutura técnica. Ao contrário, é justamente o valor social da entidade que exige uma organização capaz de assegurar sua longevidade. O papel do contador, nesse cenário, é profissionalizar sem descaracterizar, modernizar sem desumanizar e regulamentar sem burocratizar.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 out. 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. **Dispõe sobre a certificação de entidades beneficentes de assistência social**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 nov. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.

COSO. **Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.** ***Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,*** 2017. Disponível em: https://www.coso.org. Acesso em: 20 jun. 2025.

COSTA, M. A.; ALMEIDA, R. F. **Compliance no terceiro setor: desafios e oportunidades. Revista de Administração Contemporânea,** v. 23, n. 2, p. 45-59, 2019.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Standards for Sustainability Reporting**. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: https://www.globalreporting.org. Acesso em: 20 jun. 202

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

MARTINS DE OLIVEIRA, L. (2021). **Contabilidade Geral e Avançada** (1ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARQUES, A. P.; SOUZA, L. M. **Gestão estratégica no terceiro setor: inovação, ética e resultados.** Revista de Gestão Social, v. 10, n. 1, p. 33-48, 2021.

OLIVEIRA, R. S.; SILVA, T. R. **Governança e sustentabilidade em organizações sociais**. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 54, n. 3, p. 612-630, 2020.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.