

**O ENFOQUE ADMINISTRATIVO NAS ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA IGREJA
ASSEMBLEIA DE DEUS MINISTÉRIO VILA NOVA***

***THE ADMINISTRATIVE APPROACH IN THIRD SECTOR
ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN THE ASSEMBLY CHURCH OF
GOD MINISTRY VILA NOVA***

EDINA DE OLIVEIRA RICARDO¹; LEIDIANE DA SILVA LISBOA²;
MARCOS FELIPE DOS SANTOS³; NEEMIAS DA SILVA MOURÃO⁴; Me.
MARCOS HENRIQUE RIBEIRO⁵

RESUMO

O Terceiro Setor é entendido como um conjunto de iniciativas de entidades privadas designado ao interesse público. O setor desenvolve atividades nas formas de associações, instituições filantrópicas, movimentos sociais, organização não-governamental, fundações e organizações assistenciais ou caritativas, da sociedade civil. Para compreender este setor no âmbito organizacional, esta pesquisa busca analisar organizações no terceiro setor com foco principal nas instituições religiosas tendo em vista seu surgimento há muitos anos e foram as primeiras entidades a fornecer algum auxílio que não fosse somente religioso, contribuindo voluntariamente para a comunidade que necessitava de suporte por meio de apoio psicológico, alimentos, saúde e de um lar. O objetivo principal da pesquisa foi identificar a gestão administrativa e seus impactos para uma organização do terceiro setor. A partir de pesquisa bibliográfica e estudo de caso elaborado através de entrevista estruturada aplicado e analisado na Igreja Assembleia de Deus Ministério Vila Nova, em Goiânia/GO - instituição essa do terceiro setor - foi possível constatar que independente de uma igreja ter um sistema de autogestão, se ela puder contar com pessoas capacitadas e ser bem gerida, é possível verificar a prática de ferramentas administrativas que também são adotadas no primeiro e segundo setor. Ferramentas estas que contribuem para o sucesso da instituição, provando que os princípios administrativos são eficazes, se bem implantados.

Palavras-chave: terceiro setor, administração, organização, gestão.

ABSTRACT

The Third Sector is understood as a set of initiatives by private entities designed for the public interest. The sector develops activities in the forms of associations, philanthropic institutions, social movements, non-governmental organization, assistances foundations or orcharitable organizations, of civil society. To understand this sector at the organizational level, this research seeks to analyze organizations in the third sector with a primary focus on religious institutions in view of its emergence many years ago and were the first entities to provide any assistance that was not only religious, contributing voluntarily to the community who needed support through psychological support, food, health and a home. The main objective of the research was to identify administrative management and its impacts for a third sector organization. From bibliographic research

¹ Acadêmica do Curso de Administração/Facunicamps. E-mail: edina.oliveira305@gmail.com;

² Acadêmica do Curso de Administração/Facunicamps. E-mail: ladylisbo@gmail.com;

³ Acadêmico do Curso de Administração/Facunicamps. E-mail: marcosfellipecadm@gmail.com;

⁴ Acadêmico do Curso de Administração/Facunicamps. E-mail: nemamourao@gmail.com;

⁵ Professor Orientador, Mestre em Administração. E-mail: marcoshenrique.25@hotmail.com.

and a case study elaborated through a structured interview applied and analyzed at the Church Assembly of God Ministry Vila Nova, in Goiânia / GO - this third sector institution - it was possible to verify that regardless of a church having a self-management system, if it can count on trained people and be well managed, it is possible to check the practice of administrative tools that are also adopted in the first and second sectors. These tools contribute to the institution's success, proving that administrative principles are effective, if well implemented.

Keywords: Third sector, Administration, Organization, Management.

1 – INTRODUÇÃO

Os sistemas religiosos tradicionais vêm se transformando a fim de competir com outros sistemas de significado existencial, tornando-se menos “sacralizadas”. Embora, tradicionalmente sejam conhecidos por seus aspectos sagrados, em contraste com os valores profanos e secularizados das empresas que visam ao lucro financeiro. Tal mudança propõe a adaptação a um novo cenário crescentemente globalizado e competitivo (BERGER, 1985).

Atualmente, existem no Brasil e vêm aumentando cada vez mais organizações atuantes na área do terceiro setor, de acordo com Albuquerque (2006). Por esse fator, faz-se cada vez mais necessário que essas organizações estejam profissionalizadas, transparentes e aprimoradas.

Segundo Paes (2003), o Terceiro Setor é o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração próprias que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente na sociedade civil, visando o seu aperfeiçoamento.

No Brasil e na América Latina se utiliza comumente a expressão “sociedade civil”, que segundo Albuquerque (2006, p.19), pode ser entendida “como um conjunto de associações e organizações livres, não pertencentes ao Estado e não econômicas que, entretanto, têm comunicação com o campo público e com os componentes sociais”.

O terceiro setor se destaca por seu crescente desempenho junto à sociedade brasileira, atuando como um “ator” principal para conseguir superar crises no âmbito econômico e social. Esse ator principal dá-se, principalmente porque organizações do terceiro além de assumir funções do Estado, elas também impulsionam/fomentam e cobram o Estado, por ações, políticas públicas e direitos.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar até que ponto a gestão administrativa impacta para o aumento da eficiência de uma empresa do terceiro setor. Nesta perspectiva, este trabalho propõe-se a um estudo cuidadoso de como as instituições religiosas são gerenciadas.

Para atingir o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos: demonstrar a diferença entre a administração de empresas privadas e a administração no terceiro setor; relatar a história e evolução do terceiro setor; evidenciar as características e os principais fatores de desenvolvimento do terceiro setor; conhecer as ações comuns desenvolvidas pelos gestores nas instituições religiosas; verificar as estratégias para aquisição de recursos para as instituições religiosas; entender as igrejas como entidades administrativas

e elaborar um estudo de caso como acontece na prática à administração da Igreja Assembleia de Deus Vila Nova.

A partir do aumento dessas instituições, hoje elas existem como organizações administrativas que necessitam de receitas e para isso há uma gestão que busca ter uma visão sistêmica, com o propósito de obter financiamentos para mantê-las, assim como gerenciar todo o capital humano que ali se encontra para colaborar com o funcionamento da organização. No contexto do crescimento e representatividade dessas organizações, este artigo pretende responder a seguinte questão: quais os parâmetros gerenciais usados como base para a gestão administrativa de uma empresa do terceiro setor?

Justifica-se esta pesquisa a fim de que contribua de forma que difunda o conhecimento na área da administração do terceiro setor, seus benefícios e resultados quanto à eficiência da gestão nesta área. Ao compararmos à quantidade de estudos em organizações públicas e privadas, a área do terceiro setor ainda é pouco explorada. É relevante a feitura de pesquisas que auxiliam na aquisição de informações do gerenciamento desta área, já que é tão pouco conhecida. Estudos nesta área poderão contribuir para o aprimoramento do seguimento no mercado, ampliar os conhecimentos e auxiliar os gestores para atuarem de forma mais eficiente. Assim, a motivação maior para a elaboração desta pesquisa é a busca de melhor compreensão do Terceiro Setor no meio organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História do Terceiro Setor

Para compreendermos o que é terceiro setor e sua importância no meio social, primeiro devemos conhecer como tudo começou. Segundo Albuquerque (2006, p. 21), as organizações que hoje compõem o terceiro setor não são uma criação dos séculos XX e XXI:

Na Europa, na América do Norte e mesmo na América Latina, os movimentos associativos tiveram origem nos séculos XVI e XVII, inicialmente com caráter religioso ou político. As dissidências religiosas ocorridas na Europa propiciaram que o trabalho organizado socialmente, estivesse intimamente relacionado com o trabalho religioso. Nesse período inicial, as organizações sociais também foram influenciadas pelos sistemas de governo e pelas políticas nacionais vigentes.

No Brasil, o Terceiro Setor possui alguns momentos marcantes, segundo Débora Nacif (2006), entre o período da colonização e meados do século XX ocorreram algumas ações de assistência social, saúde e educação que foram realizadas pela Igreja Católica, que na ocasião foram oferecidos asilos, orfanatos, colégios católicos e outras ações que atendiam àqueles que possuíam carência de recursos para as necessidades básicas. Pode-se também ser citado como

um momento histórico do Terceiro setor as organizações para a implementação de políticas públicas sem fins lucrativos, durante o período do governo de Getúlio Vargas, pois estas organizações se uniram ao governo com o papel implementador destas políticas e juntos prestar serviços sociais.

Albuquerque (2006, p. 23) acrescenta mais um marco na história do Terceiro Setor:

Na década de 1980, a conjuntura latino-americana alterou-se significativamente. A maioria dos países restabeleceu um regime democrático, vivendo fortes crises econômicas e altos índices inflacionários. Os governos passaram a adotar uma política neoliberal de desenvolvimento, o que agravou a situação de pobreza nos países do Terceiro Mundo. Paralelamente, ocorreu o crescimento do setor informal da economia e aumentou o descrédito do Banco Mundial e das instituições internacionais quanto ao destino dado pelos órgãos governamentais aos recursos alocados em programas de desenvolvimento social.

O terceiro setor coexiste com outros dois setores: o primeiro setor, que é constituído pelo Estado e cumpre a função de administrar os bens públicos e segundo setor, representado pelas empresas privadas, este como principal fim, o lucro.

Para Montañó (2007, p.53), “o terceiro setor é formado a partir de recortes sociais, por meio de esferas, num âmbito neopositivista, funcionalista e estruturalista”, que isola o primeiro e segundo setores, no entendimento que o político é pertencente ao estado e o econômico ao mercado e o social que é o terceiro setor, pertencesse à uma sociedade civil.

De acordo com Boudens (2000, p. 5, apud Modesto, 1998, p. 61)

Terceiro setor é o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, que investem em obras sociais a fundo perdidos.

Com todo o percurso histórico, o terceiro setor passou por algumas mudanças para chegar neste perfil de entidades sem fins lucrativos que conhecemos na atualidade.

2.2 Evolução do Terceiro Setor

Essa evolução se dá no Brasil nas décadas de 1980-1990, conforme estudos feitos por Leilah Landim, fundamenta-se principalmente na formação de ONGs.

À época, Landim afirmava que ONG não estava no dicionário. No Aurélio não constava a expressão Organização Não Governamental, ou a sigla ONG. Também não era definido em lei, uma vez que inexistia dispositivo jurídico que reconheça a classificação organização não governamental (LANDIM, 1998).

Já segundo Ashoka (2001), nos anos 1990 ocorreram mudanças significativas no terceiro setor sendo impulsionadas principalmente devido a uma maior exigência do Estado

com certas práticas de gestão. Neste período é que discorrem as distinções entre natureza pública e corporativa das organizações sem fins lucrativos.

Seguindo essa linha vale ressaltar o que Simone Coelho (2002, p.23) se refere:

O terceiro setor brasileiro sofreu uma mudança em seu perfil como resultado de uma soma de fatores: do próprio processo de democratização; da influência de um processo mundial em que as organizações passaram a ser valorizadas como atores políticos; do surgimento de organizações fundadas com base na defesa de valores democráticos que acabam influenciando o setor como um todo.

O terceiro setor, portanto, emergiu no Brasil nos anos de 1990 rapidamente se expandindo, mudando o conceito antes dominante do serviço social, com base em organizações dedicadas à caridade e à filantropia. A principal evidência do êxito da atividade está na multiplicação de ONGs no país prestando serviços ao público nas mais diversas áreas: saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente desenvolvimento de pessoa. (ALVES, 2004).

Ficher (2004) afirma que desde o início da década de 1990, o Brasil assiste o crescimento da importância do chamado terceiro setor. Neste contexto, essas organizações passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importante do que as organizações públicas vinculadas ao Estado e às organizações privadas. Essa evolução qualitativa ocorreu em parte, pela utilização de práticas administrativas modernas na gestão da organização do Terceiro Setor, principalmente, as de mobilização e/ou captação de recursos (financeiros ou não financeiros).

2.3. Principais fatores de desenvolvimento do Terceiro Setor

O terceiro setor tem se desenvolvido de forma grandiosa através de uma gama de novos órgãos sociais durante os últimos anos. Isso foi possível em razão da demanda de usuários que só cresce a cada dia. Diante dessa situação, diversas áreas sociais têm disponibilizado fartos serviços prestados à comunidade de formas gratuitas ou com algum tipo de colaboração financeira simbólica.

Seguindo a sua principal função que é zelar de setores sociais menos favorecidos sem qualquer objetivo de lucro, o terceiro setor tem ajudado o país a crescer de forma notória. Uma das indicações do crescimento é dada pela geração de empregos, fomento a uso de produtos industriais e agrônômicos de modo geral suprimindo as necessidades habituais das instituições, gerando uma fonte de suplementos e potencializando a economia da nação. No Mapa das organizações da sociedade civil é possível afirmar que em 2015, o terceiro setor

empregou cerca de dois milhões de pessoas, demonstrando o potencial e importância do mesmo.

Segundo Paes (2003, p. 14):

“As principais fontes de recursos dessas entidades estão baseadas não no mercado organizado, mas nos conceitos de cidadania e responsabilidade social, nem sempre constantes e previsíveis, o que determina a necessidade discutível de se encontrarem formas de gerenciamento continuidade.”

Para Oliveira (2003, apud Manãs e Medeiros 2012), durante o período colonial brasileiro houve registros do terceiro setor no decorrer da primeira república. Essa prática foi dada por intermédio da ação social com características religiosas e com fortes atuações através da colonização de Portugal sobre a supremacia da igreja católica.

A modificação do perfil de mercado também foi uma das funções importantes para o desenvolvimento do terceiro setor. Essa modificação deu-se pela conscientização sobre as responsabilidades sociais inerentes às empresas, ou seja, responsabilidades conscientes e necessárias promotoras de um grande impacto social através de doação de tempo e recursos para beneficiar as instituições que promovem ação solidária.

2.4 A diferença da administração em organizações privadas e a administração no terceiro setor

Para Drucker (1991), independentemente de qualquer definição de termos, sempre haverá diferenças entre as empresas privadas e as organizações sem fins lucrativos. Poucas podem ser as distinções, porém muito importantes, destacando-se como mais importantes o desempenho e a forma de explicitar os resultados esperados. Uma vez que nas organizações sem fins lucrativos, as instituições religiosas consideradas como associação, há uma tendência a se negligenciar os resultados, em função de serem nelas realizados trabalhos sociais com intuito de ter objetivos amplos que não se completam em curto prazo. Estas organizações compreendem que suas atividades só podem ser julgadas pela qualidade. Entretanto, na realidade seus resultados podem ser evidenciados quantitativamente.

Bayma (1995) afirma que as organizações sem fins lucrativos precisam de estratégia de marketing assim com as empresas privadas. No entanto, com um a abordagem diferenciada e com adequações em suas ferramentas necessárias em cada atividade, pois as organizações sem fins lucrativos vendem produtos sociais e as empresas visam seu lucro. Outro ponto importante a ser considerado é a estratégia utilizada para a captação de fundos, que se difere de maneira acentuada da utilizada pelas empresas privadas e pelo setor público, que em geral

consiste no levantamento de recursos de doadores e de contribuintes engajados em suas causas sociais.

Outro aspecto igualmente muito importante que pode ser observado nas organizações do terceiro setor, diz respeito a atração, manutenção e motivação de seus quadros de pessoal, que devem desenvolver a capacidade de atrair e manter pessoas competentes e comprometidas com sua missão da instituição a fim de que tragam de maneira em muitos casos solidário a contribuição para o crescimento da organização.

Ao realizar um contraponto, Tenório (2006) definindo o termo organização acrescenta que é preciso haver preocupação com o gerenciamento das partes constituintes da organização sem fins lucrativos e se atentar sempre a essas diferenças condicionadas, pois o ato de gerenciar a organização assume vital importância para sua sobrevivência. Portanto, é preciso avaliar as ações dos seus “gestores”, ou seja, verificar como estão sendo utilizados os recursos disponíveis e a sua capacidade de viabilizar o alcance dos objetivos.

No ponto de vista de Fontes (2001), haverá sempre essa diferenciação no segmento, o que se relaciona a vários aspectos acima já citados como: origens de recursos, perfil dos *stakeholders* e forma de relacionamento interno e externo, exigindo papéis gerenciais diferenciados e capacidades técnicas específicas.

A ênfase no desempenho e no resultado marca o contexto atual da administração das organizações sem fins lucrativos, onde não necessariamente a observância da missão organizacional original é garantida.

2.5 Características do Terceiro Setor

Conforme preconiza o Artigo 44, do novo código Civil, Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, as organizações do terceiro setor são consideradas pessoas jurídicas de direito privado por serem constituídas sob a forma de Associações ou Fundações: “São pessoas jurídicas de direito privado: I- As associações; II- As sociedades; III – As fundações; IV- As organizações religiosas; V – Os partidos políticos”.

O terceiro setor possui algumas características que o difere do primeiro setor e do segundo setor. Diferem-se dos demais setores como o fator tipo de atividades que exercem. Segundo Fernandes (1994, p. 21), o terceiro setor é definido por não ter como finalidade gerar lucro, e sim, beneficiar a sociedade.

O terceiro setor denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens de serviço de mútua ajuda. Este é o sentido positivo da expressão. ‘Bens e serviços públicos’, neste caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem às necessidades coletivas.

Os autores Olak e Nascimento (2006, p. 6) identificam como principais as seguintes características:

- O lucro não é a razão de ser, mas um meio necessário de garantir a continuidade e o cumprimento de seus propósitos institucionais;
- Seus propósitos institucionais, quaisquer que sejam suas preocupações específicas, objetivam provocar mudanças sociais;
- O patrimônio pertence à sociedade como um todo ou segmento dela, não cabendo aos seus membros os mantenedores quaisquer participações econômicas no mesmo;
- As contribuições, doações e subvenções constituem-se, normalmente, nas principais fontes de recursos financeiros, econômicos e materiais dessas entidades.

As entidades do terceiro setor não têm como objetivo o lucro como as empresas privadas. O seu resultado não é dividido entre seus sócios ou empregados, mas é conhecido por meio de superávit ou déficit, no qual superávit é igual a lucro e déficit é igual a prejuízo.

Tem-se ainda como característica o voluntariado, que se refere às pessoas que irão contribuir para manutenção ou sobrevivência das instituições. Os voluntários são de suma importância para o desenvolvimento da obra social, que tem alcançado centenas de milhares de pessoas, seja por doações para as instituições ou por ajudar com a mão de obra para manutenção, assim, permitindo que essa ação não pare.

As características dessas instituições nos mostram que as receitas de muitas entidades sem fins lucrativos oscilam de forma totalmente desproporcional ao volume de custos e despesas, com superávits fantásticos em certos períodos e com déficits em outros, já que suas principais fontes de recursos são advindas de colaboradores terceirizados e isso influencia muito na captação dos recursos usados.

2.6 A gestão nas instituições religiosas

As instituições religiosas e as igrejas, que são uma parte desse grupo estão englobadas no terceiro setor por se tratarem de organizações sem fins lucrativos e apresentam suas peculiaridades se forem comparadas com as demais organizações deste setor. As igrejas funcionam como uma associação com ideias e objetivos próprios unidos aos seus membros. A aproximação de seu funcionamento com as organizações privadas, se dá porque necessitam de métodos que as instituições privadas também utilizam para o seu gerenciamento. Para Oliveira (2009), é a metodologia administrativa que ajuda a consentir diagnósticos e análises de situações na gestão, nos resultados, objetivos e metas em que a organização do terceiro setor busca alcançar e estabelecer estratégias para que se tenham os resultados esperados.

Hudson (1999, p. 16), em sua obra *Administrando organizações do terceiro setor – o desafio de administrar sem receitas*, evidencia a existência de muitas semelhanças na administração de organizações em todos os setores da economia. Para que haja um bom funcionamento das organizações, todas dependem de administradores competentes, que disponham de habilidades para o trabalho em equipe, desenvolvimento profissional e estejam abertos a receber sugestões, críticas e elogios.

Salvatore (2004) afirma que para compreendermos a extensão deste campo administrativo nas organizações do terceiro setor, faz-se necessário entender o que deveria constituir um novo espaço. Por meio de conceitos de eficiência, eficácia, qualidade e produtividade tenta-se conseguir o gerenciamento de um universo que não se limita apenas aos aspectos empresariais da organização. Estas entidades estão alinhadas com o campo social e isso torna o terceiro setor heterogêneo e complexo.

Para Murad (2007, p. 71), “a gestão é a capacidade, é o saber orientar as pessoas e sistematizar os procedimentos, com a finalidade de efetivar o propósito seja qual for a instituição, conseqüentemente maximizar os resultados almejados por parte da instituição e dos gestores que a ela coordena”.

Vê-se a necessidade de ter pessoas qualificadas para dirigir os departamentos das instituições a fim de que haja um melhor desempenho no trabalho. De acordo com a abordagem contingencial, cada situação demanda uma forma de gestão. Sendo assim, não tem uma forma exata para gerir uma instituição. Por isso, a importância de ter a missão definida para poder obter um planejamento em prol dela e consecutivamente definir os meios que serão utilizados para gerenciar a instituição e alcançar êxito no planejamento.

De acordo com Paula (2007), um bom gestor utiliza do planejamento para obter resultados almejados, como organizar e liderar, para obter o resultado esperado. É por meio do planejamento que ocorre o processo de estruturação do plano a ser executado pelos gestores ou responsável pela tarefa.

Segundo Gil (2006), entende-se que administrar ou gerenciar é a junção de competências determinadas com o propósito de potencializar a mão de obra interna, tendo assim, um retorno positivo por parte da equipe ou da organização. Isto faz-se notar que é importante que se tenham pessoas aptas para desempenhar as tarefas, no sentido da busca para a obtenção de resultados positivos que são esperados pelas instituições e com isso beneficiando tantas outras pessoas através de serviços prestados por parte das instituições.

2.7 Estratégias para a captação de recursos nas instituições religiosas

Tenório (2006) afirma que as organizações devem ser eficazes e eficientes para que os objetivos propostos sejam atingidos com a menor utilização dos recursos disponíveis.

A maior parte das doações vem de pessoas físicas mediante a doação de recursos financeiros e outra parte é por meio de recursos materiais. Por isso, é importante as instituições terem um plano de orçamento e apresentar prestação de contas, pois viabiliza ainda mais as instituições a manterem um contato de respeito e transparência com os colaboradores.

Para fortalecer e esclarecer essa visão os autores Olak e Nascimento (2006) trazem rudimentos regenciais que seguem um controle e podem ser utilizados nesse tipo de setor, são estes: transparência, relatórios de avaliação e instrumentos de comunicação. Por intermédio da transparência dos recursos arrecadados e pela sua saída pode-se obter uma grande credibilidade para as instituições referente à forma como está sendo gerida, com isso serão realizados relatórios de avaliação ou controle.

Sendo assim, demonstrar o balanço patrimonial para seus fiéis ou cooperadores demonstrando a transparência através de relatório contábil esclarece sobre a saúde financeira e consolida o relacionamento com os doadores, sejam eles governo, empresas privadas ou pessoas físicas.

2.8 Dificuldades e limitações no gerenciamento das instituições religiosas

O avanço tecnológico e as mudanças que a economia passa são ininterruptas. Para Cazzolato (2009), não são somente esses fatores, mas para administrar uma empresa é preciso estar por dentro das novas ferramentas, saber gerenciar equipes, ter conhecimentos de Administração, Marketing, Contabilidade e Direito, dentre outros quesitos para subsistência na sociedade.

Diante deste cenário, faz-se necessária a efetividade do gerenciamento dos recursos, utilizando de forma eficiente os bens para atingir resultados positivos e, assim, favorecer aos voluntários dentre outros que colaboram direta ou indiretamente e à sociedade em geral, na forma de parceiros das instituições religiosas.

No entanto, percebemos a escassez de recursos financeiros, falta de voluntários para realizar as tarefas necessárias ao desempenho da instituição e a falta de pessoas qualificadas, que pode sobrecarregar os outros responsáveis dentro das instituições. Por isso, é importante ter uma seleção adequada e qualificada para tal ato. Como explica Chiavenato (2005, p.10), “gerir uma empresa significa reunir e juntar todos os recursos necessários para seu

funcionamento e dar-lhes a integração necessária e a direção focada em resultados a alcançar por meio da plena utilização deles”.

De acordo com Armani (2001) tem sido desafiador para as instituições de o terceiro setor permanecer de portas abertas devido ao cenário econômico, político e tecnológico. Dentro desse contexto, busca-se apoio de empresas privadas, do governo e de pessoas que possam colaborar para a sua sobrevivência. Já para Tenório (2006), o desafio para administrar as instituições religiosas é a questão da mão de obra, pois muitos são voluntários e poucos são capacitados para executar as tarefas solicitadas.

É notório que no decorrer dos tempos surgem vários desafios, circunstâncias que necessitam de pessoas capacitadas, com entendimento para gerenciar ou habilidades pessoais para superar os obstáculos que aparecem. Com isso, podemos notar que o quadro de pessoal também é importante ser qualificado, mesmo nos casos de trabalho solidário incluir as pessoas certas nas funções certas de acordo com sua habilidade.

2.9 Qualificações e competências dos gestores nas instituições

As instituições religiosas têm evoluído e proporcionado um enorme papel social na sociedade, sendo um grande sustentáculo para outros setores, ao trazer melhoria da qualidade de vida de muitas pessoas. Entretanto, para que isso tome maior amplitude, é essencial que os líderes tenham uma visão direcionada para propor a expansão, de forma saudável criteriosa, para que as igrejas lideradas pelos mesmos tenham uma longanimidade fortificada, de maneira que se obtenha o máximo de proveito dos recursos adquiridos.

Sabe-se que existem diversos públicos e instituições que provém de áreas e recursos privilegiados, porém aquelas entidades que mesmo não possuindo tal capital podem buscar conhecimento direcionado a todos os interessados. Conhecimento este oferecido pelo primeiro e segundo setor. Oliveira Junior (2004) destaca que algumas transformações vêm acontecendo nas instituições religiosas, como a profissionalização do pessoal, a forma na aquisição de recursos financeiros, a busca de apoio de empresas privadas e do governo, a captação de fieis, dentre outras características. Tal observação se dá pelo fato de que essas organizações necessitam de administrar com suas partes interessadas.

O gestor é o líder que direciona uma pequena ou grande massa de pessoas e por isso dispõe de profunda incumbência. Para Carvalho (2004), a gestão nas instituições religiosas é uma gestão compartilhada, pois há um envolvimento ativo dos membros da organização.

As qualificações e competência necessárias estão ligadas às necessidades de cada instituição e estão interligadas por meio de suas relações com os objetivos a serem

alcançados. A gestão deve considerar os controles eficazes que permitirão enxergar de forma clara as ações que precisam ser tomadas, sempre atentas ao seu planejamento certificando-se da obtenção de sucesso em sua execução. Além de conceder relatórios gerenciais para a prestação de contas aos fiéis, sociedade e órgãos reguladores.

Sabe-se que nas igrejas evangélicas o líder máximo é o pastor, que tem a função de coordenar além das áreas espirituais, as incumbências financeiras redistribuindo os recursos e cumprindo as obrigações legais de efetivação dos objetivos gerais da instituição. Alguns autores chamam esse tipo de gestão de administração eclesiástica. O conceito de administração eclesiástica é abordado por Kessler e Câmara (2012, p. 13), ao contribuírem que a “administração eclesiástica é o estudo dos diversos assuntos ligados ao trabalho do pastor no que tange à sua função de líder ou administrador oficial da igreja a que serve. Lembremo-nos de que a igreja é, simultaneamente, organismo e organização.”

A administração eclesiástica é reconhecida pelos protestantes como pastores e padres para católicos. Os mesmos exercem a qualidade e competência de gerir um grupo de pessoas que forma um todo. Em âmbito figurativo, o conceito é interpretado como um corpo, cuja cabeça é Cristo Jesus. O representante religioso é responsável em conduzir os cuidados com as pessoas. Esse cuidado é proporcionado desde espiritual, emocional e às vezes até mesmo financeiro.

3. METODOLOGIA

Ao desenvolver uma pesquisa científica, é possível a utilização de vários métodos de investigação capazes de direcionar e aprofundar o estudo em questão. O método escolhido ajuda o pesquisador na obtenção de resultados da melhor maneira possível que se enquadra no seu campo de pesquisa.

Para Cervo e Bervian (2002), o método é a regra que se segue para atingir um fim ou resultado desejado por meio de diferentes processos. Nas ciências, o método é o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar ao investigar e demonstrar a verdade. Nesse sentido, para a aquisição de conceitos e conhecimentos relacionados à prática da administração no terceiro setor e, em específico, nas instituições religiosas foi realizada pesquisa do tipo exploratória. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa permite maior familiaridade com o problema. Neste formato de pesquisa, é envolvido o levantamento bibliográfico, a entrevista com indivíduos, que na prática já tiveram contato com o problema e

por conseguinte, permite aprofundar no campo do estudo analisando as variáveis que o cercam.

Por meio do estudo realizado com a pesquisa bibliográfica foi possível identificar os principais pontos considerados importantes para a administração das organizações do terceiro setor ou sociedade civil. A pesquisa contribuiu para a compreensão do tema abordado a partir de outros estudos, considerando todos os pontos de vista como importantes. Pois, segundo Godoy (1995, p.62), este tipo de pesquisa “esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos”.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso numa instituição que faz parte do grupo de organizações do terceiro setor: a Igreja Evangélica Assembleia de Deus Ministério Vila Nova (MVN). Para Yin (2001), o estudo de caso envolve o estudo mais aprofundado do objeto de pesquisa permitindo o amplo e detalhado conhecimento:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas. (YIN, 2001, p.27)

A coleta de dados no estudo de caso foi feita através de roteiro de entrevista estruturada. As entrevistas foram realizadas via aplicativo Whatsapp e transcrita na íntegra para manter a originalidade das respostas do entrevistado. O motivo de a entrevista ser feita à distância foi em razão do momento de pandemia em que o Brasil e muitos outros países estão vivendo causado pelo vírus Covid-19. Assim, para a proteção de todos, foi adotada a recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS) para evitar contato físico para que o vírus não prolifere causando ainda mais vítimas.

A primeira entrevista foi realizada no dia 10 de abril de 2020, em que o entrevistado respondeu às questões que foram feitas. As perguntas foram já estruturadas, ou seja, foi feito um roteiro de questões previamente estabelecidas. Em seguida, dia 14 de abril de 2020, foi feita outra entrevista via aplicativo Zoom.

Dia 06 de maio de 2020, a terceira entrevista foi realizada no mesmo formato que foi realizada a primeira.

Assim, foram obtidos dados suficientes para a verificação do gerenciamento em uma organização do terceiro setor.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização do objeto de estudo

O estudo de caso foi realizado na Igreja Assembleia de Deus Vila Nova (MVN), a mesma foi fundada na cidade de Goiânia pelo pastor Jaime Antônio de Souza e por um grupo pequeno de pessoas no ano de 1960.

Em 11 de dezembro de 1975, o pastor Jorge Branco de Gouveia assumiu como pastor presidente. Durante os anos de sua gestão, o pastor o pastor Jorge Branco de Gouveia tornou-se conhecido em todo o Estado de Goiás e respeitado pelas autoridades civis e eclesiásticas. Foi um pioneiro das Assembleias de Deus em Goiás e fez com que o MVN fosse reconhecido como um dos maiores ministérios do Brasil.

Em 09 de dezembro de 2011, José Rodrigues de Gouveia, filho de Jorge Branco de Gouveia foi empossado como pastor presidente do MVN.

Atualmente, o MVN conta com 320 congregações distribuídas em cinco estados brasileiros, compostas por cerca de 25.000 membros e uma igreja em Oxford, na Inglaterra e outra em Portugal.

O entrevistado, representante do MVN, foi o Pastor Fabiano dos Reis Silva, que exerce a função de Diretor Executivo, com formação acadêmica de Bacharel em Direito, Teologia, Contabilidade, Administração e MBA em Logística.

4.2 Preparação dos Dados

A entrevista proporcionou a aquisição de muitas informações relevantes e as perguntas foram feitas com objetivo de adquirir informações acerca das áreas administrativas da instituição, que fazem parte do grupo do terceiro setor, no intuito de conferir na prática, as técnicas aplicadas em outras instituições, das quais fazem parte do grupo do primeiro e segundo setor.

Na entrevista, um dos primeiros questionamentos foi se na Igreja Assembleia de Deus Vila Nova havia uma hierarquização com organograma predefinido e como eram as tomadas de decisões no MVN. O Sr. Pastor Fabiano respondeu:

“Sim, tem organograma. A igreja é também uma pessoa jurídica, sendo assim tanto como pessoa jurídica e eclesiástica tem uma hierarquia. As decisões são sempre tomadas pelo Conselho de Administração, tendo um presidente, um diretor executivo, vice presidente, tesoureiro e seus secretários.”

É importante que as empresas possuam o organograma, assim facilita a visualização da hierarquia como completa Chiavenato (2001. p.251), o “organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa”.

Outro ponto analisado dentro da entrevista foi acerca da contratação de pessoal. Foi indagado como é tratada a importância da formação acadêmica para a instituição, se as pessoas que trabalham na área administrativa são voluntárias ou são pessoas contratadas e se há uma carência de pessoas para cooperar nos trabalhos da instituição. O entrevistado respondeu o seguinte:

“Sobre a formação acadêmica, acho importantíssimo, a igreja tem um grupo heterogêneo de pessoas com formação em várias áreas, se temos formação alcançamos todos os níveis de forma igualitária, sem contar que a técnica que se aprende melhora a performance do trabalho e evita perda de tempo. A igreja tem profissionais que atuam nos trabalhos sociais e servem de forma voluntária e não tem carência. No MVN tem duas situações: para áreas administrativas que exigem técnicas são contratados e para todas as demais áreas sociais são membros voluntários.”

Para Cocenza e Costa (2009), é importante recrutar e selecionar pessoas que estão preparadas para desenvolver um trabalho direcionado para determinada função específica, assim é de extrema importância que os colaboradores estejam capacitados para o cargo que ocupam, pois, promovem e contribuem com o crescimento da organização.

O Sr. Pastor Fabiano foi perguntado se a Igreja Assembleia de Deus Vila Nova utiliza software para o auxílio nos processos; qual é a forma de repasse de informações acerca de demonstrar transparência dos atos da instituição; se possui fluxo de caixa e se há reserva de recurso. Foi obtida a seguinte resposta:

“Em sociedade moderna a igreja não fica fora do processo, além de ter todos os seus processos informatizados, também utiliza todos os meios de comunicação para alcançar as pessoas. A igreja registra de forma eletrônica todas as suas movimentações, para fiscalização dos movimentos um conselho fiscal examina as contas todos os meses através de relatórios. Para os demais membros é prestado contas nas reuniões mensais e nos cultos oficiais. A instituição possui fluxo de caixa, os recursos recebidos são sempre através de arrecadações de doações, geralmente não se tem reservas, tudo que entra sai.”

Sobre a utilização de software, Bartié (2002, p.16) contribui afirmando que a qualidade de software “focaliza todas as etapas e artefatos produzidos com o objetivo de garantir a conformidade de processos e produtos, prevenindo e eliminando defeitos”. Com os softwares pode-se também utilizar como ferramenta para demonstração de resultados e, conseqüentemente, fazer a prestação de contas da instituição.

No que se refere à transparência que o MVN utiliza dos seus atos perante os membros da organização, ela aumenta a sua credibilidade, de acordo com Milani Filho (2009, p.41), ao

defender que “a legitimidade e a credibilidade pública propiciam condições para que uma organização filantrópica, por exemplo, capte recursos da comunidade baseando-se em conceitos e valores institucionalizados”.

A respeito da reserva de recurso, Zdanoicz (2000) explica que o fluxo de caixa permite programar os ingressos e desembolsos de caixa, onde é possível determinar o período que deverá ocorrer escassez de recursos e o montante, assim poderá planejar uma reserva de recurso.

Dando continuidade, o entrevistado respondeu um questionamento sobre o planejamento, ao ser indagado se há um planejamento definido, sua duração e formas para o alcance dos objetivos e como é feita a solução contingencial para tratar os imprevistos que podem surgir que afetam o planejamento financeiro. A resposta foi:

“Sim, existe planejamento. O planejamento é anual. Os objetivos são concebidos pela a diretoria executiva e membros responsáveis por setores religiosos não remunerados. O mesmo é votado e aprovado pelos membros da igreja no mês de dezembro e executado a partir do mês de janeiro. Para alcançar os objetivos é só seguir o planejamento pré-determinado pelo projeto. Cada fase do mesmo tem uma pessoa responsável em executá-lo. Para solucionar os imprevistos a possível solução é fazer campanhas dentro da própria igreja com a venda de produtos doados pelos membros como: produtos alimentícios, bazar de roupas usadas, pedir doações financeiras específicas, etc.”

O planejamento é importante para nortear os objetivos e pode ser usado por qualquer organização. Chiavenato (2003, p.167) contribui para confirmar o ponto de vista adotado pelo Diretor Executivo do MVN, ao mencionar que “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível”. Ainda de acordo com Manager (2009), no meio do caminho para o alcance do objetivo podem surgir ameaças e pode se fazer o uso do plano de contingência para enfrentá-las, dessa maneira diminuirá seus efeitos no planejamento adotado pela organização.

Outra indagação feita ao Sr. Pastor Fabiano diz respeito aos resultados alcançados pela instituição, no que se refere à existência de uma análise de resultados, como é feita e se há um *feedback* sobre a atuação do conselho de administração. Foi obtida do entrevistado, a seguinte resposta:

“Sim, existe análise de resultados. Todos os resultados são analisados através da junção das informações feitas ao longo do processo executado. São levados os assuntos em

pautas nas reuniões mensais com o objetivo de examinar os erros e acertos para esmerar-se nos subsequentes objetivos. Há um feedback a respeito da atuação do conselho de administração. Inclusive quem determina o conselho administrativo são os membros da igreja em uma votação anual. Todo o mês é escolhido o último domingo matinal para expor todos os relatórios aos membros da igreja e nesse dia eles podem fazer questionamentos, aprovação e reprovação dos relatórios apresentados.”

A mensuração dos resultados é tão importante quanto o planejamento. Camargo (2018) afirma isto relatando que ao medir os resultados é provável obter a avaliação de desempenho das áreas analisadas e como cada uma contribuem para a efetivação dos objetivos.

O fator motivacional também foi analisado dentro do MVN, para verificar se a instituição utiliza fatores motivacionais com o objetivo de engajar melhor seus colaboradores, quais fatores são utilizados e qual a forma de análise de desempenho dos funcionários. O Sr. Fabiano respondeu:

“Sim, a igreja utiliza fatores motivacionais. A nossa igreja mantém o quadro de funcionários com baixo turnover. Por sua grande maioria trabalha a muitos anos na nossa instituição. A igreja procura ser bem humana com seus funcionários. Oferecem diversos benefícios como: cestas básicas, plano de saúde não só para o funcionário como para a família de primeiro grau, cursos de reciclagem, folgas durante a semana, etc. O desempenho é analisado de forma individual por mim. Como o quadro de funcionários é reduzido é mais fácil obter o controle.”

O fator motivacional é importante para organização, pois traz qualidade de vida aos colaboradores e conseqüentemente aumenta a produtividade. Não só os benefícios sociais como os citados pelo gestor são importantes, mas também as condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho, como reforça Andrade (2012), ao ressaltar que as condições reais ofertadas ao colaborador para desempenhar suas funções no que se refere à jornada de trabalho e ao ambiente saudável são importantes para a qualidade de vida na organização.

Em relação aos projetos, o Pastor Fabiano respondeu uma pergunta que questionava se a instituição é administrada como se fosse um grande projeto. Foi colhida a seguinte resposta:

“Acredito que sim. A igreja carrega uma missão e essa missão é infinita. Acreditamos que a igreja é uma instituição que traz diversos benefícios para o bem-estar social. E ela precisa ser dirigida com objetivos claros e seguindo princípios espirituais e administrativos.”

Levando em consideração o fator projeto, Carlos Junior (2017) afirma sobre a perspectiva da administração no MVN. O autor cita que uma boa gestão de projetos é vital ao

sucesso de qualquer empreendimento e para que não ocorra fracasso do projeto, é necessário todos os setores da empresa estarem envolvidos, possibilitando uma manutenção e agilidade em todos os níveis operacionais da mesma.

No tópico relacionado ao controle patrimonial, a indagação realizada no sentido de averiguar se é possível saber sobre todo o patrimônio da instituição com fácil acesso aos dados. O Diretor Executivo da Igreja Assembleia de Deus Vila Nova respondeu:

“Sim, a igreja possui uma comissão de patrimônio e ela é responsável por manter todo o controle e manutenção do patrimônio. Todos os dados patrimoniais possuem registros catalogados em nosso sistema.”

Este fator de controle patrimonial é importante para qualquer instituição, pois como esclarece Laffin (2002, p. 03), “o patrimônio como um conjunto de bens, direitos e obrigações vinculadas a uma pessoa física ou jurídica necessita de registro e de controle como requisito básico para a sua mensuração e configuração”.

As respostas do Pastor Fabiano acima descritas ilustram que as organizações do terceiro setor utilizam-se de uma autogestão para obter os resultados preestabelecidos, não obstante usa-se de todas as ferramentas administrativas e seus princípios para que sua missão, planos e ações diárias da organização sejam efetivos e eficazes.

Indagado sobre os quatro princípios da Administração, a saber: planejamento, organização, controle e direção, o gestor relatou que: *“a igreja utiliza sim os princípios administrativos científicos para desenvolver os processos cotidianos, essas ferramentas são utilizadas de modo organizacional suprindo as demandas do setor administrativo, mais envolve toda a estrutura da igreja.”*

Freire (2004) conceitua que independentemente da área de atuação, os princípios da administração estão sempre ligados em como sua gestão é feita:

Aponta o campo da gestão como uma das áreas centrais para o avanço das entidades que compõem o setor social; para ela apesar dos princípios gerais da administração serem os mesmos, independentemente as áreas de atuação (setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos) suas ações serão pautadas a partir do seu negócio – que no caso do terceiro setor à transformação social. (FREIRE, 2004, p.80)

Tenório (2006), por sua vez estabelece que estas funções devem estar envolvidas com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento, de maneira que sejam determinados ciclos contínuos dentro da organização, que se iniciam com o planejamento e terminam com o controle.

O Pastor Fabiano deixa evidente essa visão em suas respostas, ao observar estar correlacionado aos princípios da Administração e visando constantemente a vitalidade da instituição, por meio do exercício da melhor forma possível de sua gestão entre os membros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa teve por finalidade trazer uma abordagem gerencial das organizações do terceiro setor, além de um maior enfoque nas atividades administrativas realizadas nas entidades religiosas que fazem parte deste grupo, por se tratarem de organizações sem fins lucrativos.

O terceiro setor se expandiu bastante e é muito comum encontrarmos alguma instituição que faça parte deste ramo. Com isto, a pesquisa partiu da premissa que se deve haver uma investigação para que traga maiores conhecimentos sobre o setor.

A pesquisa permitiu que fosse verificada a aplicação prática das ferramentas administrativas em uma entidade religiosa, que neste artigo, o estudo foi localizado no estudo de caso na Igreja Assembleia de Deus Ministério Vila Nova (MVN), de maneira que fossem evidenciadas a sua administração e a sua autogestão.

Considera-se a igreja como uma instituição do terceiro setor, que exerce um papel fluente e benéfico sobre diversas áreas e setores da sociedade. Nesse âmbito, culminou para que os questionamentos direcionados ao diretor executivo da organização acima citada contribuíssem para que esta pesquisa tivesse a devida atenção e relevância necessária à área de estudo.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa foram realizados, junto à MVN, entrevistas de forma estruturada com o intuito de observar a prática de ferramentas administrativas. Por meio dos depoimentos feitos pelo gestor da instituição tomou-se veracidade e foi possível esclarecer dúvidas pertinentes sobre a administração da igreja. O próprio gestor declarou que é imprescindível a necessidade de dispor de pessoas qualificadas para exercerem cargos de gestão nas instituições. Dessa forma, minimiza-se a ausência de tempo e recursos e se obtém resultados positivos em prol da organização e de sua comunidade.

Os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados com êxito por meio da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, que contribuíram para a aquisição de informações necessárias ao sucesso da investigação abordada. O primeiro objetivo da pesquisa foi tratado a respeito de demonstrar a diferença entre a administração de empresas privadas e a administração no terceiro setor. Este foi atingido quando expostos argumentos de alguns autores ao demonstrarem que as ferramentas gerenciais são as mesmas, independente se a organização faça parte do primeiro, segundo ou terceiro setor.

O objetivo específico que diz respeito sobre evidenciar a história e evolução do terceiro setor foi atingido por meio de um referencial teórico que aborda marcos histórico até chegar ao momento atual. O objetivo de conhecer as ações comuns desenvolvidas pelos gestores nas instituições religiosas é obtido com auxílio de alguns autores e visto na prática executada pelo gestor executivo na MVN, e igualmente com a verificação das estratégias para aquisição de recursos às instituições religiosas.

A partir da realização da pesquisa, foi observado que a atividade gerencial executada dentro da MVN direciona nosso olhar para a compreensão de que as igrejas também são entidades administrativas. Por fim, a realização do estudo de caso, com o diretor executivo da igreja em questão, dimensiona de forma considerável informações das áreas administrativas da organização e deixa evidente a aplicação dos quatro princípios administrativos: planejamento, organização, direção e controle.

Dado o exposto, foi possível responder a problemática abordada pela pesquisa: quais os parâmetros gerenciais usados como base para a gestão administrativa de uma empresa do terceiro setor? Estes parâmetros foram identificados na gestão da igreja, bem como por meio da contribuição teórica de muitos autores, onde foi claramente visto que as técnicas utilizadas por administradores são as mesmas independente do setor de atuação. Igualmente, foram perceptíveis as técnicas administrativas apresentadas desde o planejamento até a execução das estratégias traçadas, observadas na prática no estudo de caso elaborado na MVN.

Mediante esta pesquisa, constatamos um desafio e uma expectativa para que se prolongue mais pesquisas científicas acerca do terceiro setor, uma vez que suas atividades apresentam um enorme potencial econômico e profissional, sendo um setor gerador de empregos e por proporcionar assistência social à toda comunidade que o engloba.

A sugestão é que o assunto aqui tratado, não fique somente neste artigo, mas que seja aberto para a continuidade de pesquisa e expansão por conhecimento da área de estudo. Desta maneira, uma pequena semente fica plantada abrindo portas para que mais semeadores multipliquem o plantio para prosperar em grandes colheitas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ALVES, M.V.B. Nota do Editor. In: VOLTOLINI, R (ORGANIZADOR) **Terceiro Setor – Planejamento e Gestão**. 2 ed. São Paulo: SENAC, p. 7-8, 2004.

ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

ARMANI, D. **O Desenvolvimento Institucional como condição de Sustentabilidade da ONGs no Brasil**. 2001. Acesso: 08/03/2020. Disponível em: <<https://http://www.projeccia.com.br/images/download/organizacional/Domingos-Armani-O-desenvolvimento-institucional.pdf>>. Acesso em: 19 de abril de 2020.

ASHOKA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS & MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais**. Como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo. Ed. Peiropólis. 2001.

BARTIÉ, Alexandre. **Garantia da Qualidade de Software**. 5ª Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BAYMA, Fátima ET alii. **O privado a serviço do público, o terceiro setor e o movimento Viva Rio**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 29(6) out/dez. 1995.

BERGER, P.L. O Dossel Sagrado. **Elementos para uma teoria sociológica da religião**. São Paulo: Paulus, 1985.

BRASIL. **Código Civil**. 46. ed. São Paulo. Saraiva, 1995.

CÂMARA, S; KESSLER, N; **Administração eclesiástica**. 20ª edição. Ed. Rio de Janeiro: CPAD, 2012.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Como mensurar os resultados da empresa para ter uma gestão transparente?** Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/mensuracao-de-resultados-e-gestao-transparente/>>. Treasy: 2018. Acesso em: 09 de maio de 2020.

CARVALHO, A. V. **Planejando e administrando as atividades da Igreja**. São Paulo: Hagnos, 2004.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais**. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

CAZZOLATO, N. K. **As Dificuldades de Gestão das Organizações não governamentais**. Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 1, n. 1, p. 66- 81, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Produção: Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COCENZA, D.; COSTA, M. M. **Recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo, Pioneira 1991.

FERNANDES, R.C. **Privado, porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas nas organizações do Terceiro Setor**. In: VOLTOLINI, R. Terceiro Setor: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Senac, 2004.

FONTES, S. M. **Marketing Social Revisado**: novos paradigmas do mercado social. Florianópolis. Cidade Futura, 2001.

FREIRE, P.A.O. **Quebra cabeça da gestão**: comportamento, tecnologias e o desafio de apreender a desaprender. Salvador. ed. FIB.2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a. Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, ARLINDA SCHIMIDT. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades** – Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63 – Mar./Abr. 1995.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo. Makron Books, 1999.

JUNIOR, Carlos. **Gestão de projetos**: o que é e para que serve? Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-projetos/>>. Project Buider: 2017. Acesso em 09 de maio de 2020.

LANDIM, L. **Experiência Militante – Histórias das assim chamadas ONG's**. In: LANDIM, L. Ações em sociedade – militância, caridade, assistência, etc. Rio de Janeiro: NAU – Instituto de estudos da religião (ISER), 1998.

LAFFIN, Marcos; BORBA, José Alonso; CRUZ, Flávio da. **Contabilidade e Organizações do Terceiro Setor**. Florianópolis: Katálysis, 2002.

MANAGER, Jorge. **O que é análise de SWOT**, 2009. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 09 de maio de 2020.

MANÃS, Antônio Vico; MEDEIROS, Eptácio Ezequiel de. **Terceiro Setor**: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico, 2012. Disponível em: <[https://Dialnet-TerceiroSetor-4264310%20\(1\).pdf](https://Dialnet-TerceiroSetor-4264310%20(1).pdf)>. Acesso em: 10 de março de 2020.

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. **Eficiência produtiva no terceiro setor**: um estudo comparativo de desempenho entre organizações filantrópicas asilares. 2009. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12664/8472>. Acesso em: 03 de maio de 2020.

MODESTO, Paulo. **Reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil**. Revista de Direito Administrativo, n. 214, p. 55-68, out./dez, 1998.

MONTAÑO, Carlos Eduardo. **Terceiro Setor e Questão Social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MURAD, A. **Gestão e espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2007.

OLAK, Paulo Arnaldo; NASCIMENTO Diogo Toledo do. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. **O lugar da espiritualidade na teoria organizacional**. Revista Eletrônica de Ética Empresarial e Estudos, v. 9, n. 2, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos de administração**: conceitos e prática essenciais. São Paulo: Atlas, 2009.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e entidades de interesse social**: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 4 ed. – Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PAULA, G. M. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Funec, Belo Horizonte, 2007.

SALVATORE, Vilu. **A racionalidade do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo et al. Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Editora Senac, 2004.

TAVARES COELHO, Simone de Castro. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos da América. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**: Principais Funções Gerenciais. 10ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3 ed. Porto Alegre: Sagra – Luzzato, 2000.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu **Edina de Oliveira Ricardo** RA: **29481** TURMA: **A8/AN1**

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: **O ENFOQUE ADMINISTRATIVO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA IGREJA ASSMBLEIA DE DEUS MINISTÉRIO VILA NOVA.**

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a):Me. Marcos Henrique Ribeiro

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: **ADMINISTRAÇÃO** Modalidade afim **TCC**

Edina de Oliveira Ricardo

EDINA DE OLIVEIRA RICARDO

Assinatura do representante do grupo

Me. MARCOS HENRIQUE RIBEIRO

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 26 de Agosto de 2020