

Gestão Social do Terceiro Setor sob a luz da Teoria Institucional: o caso da Irmandade Evangélica Betânia de Curitiba-PR.

Nataliê Cristy Guzatti
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
E-mail: natalie_guzatti@hotmail.com

Juliano Garrett Galvão
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
E-mail: garrett_contabil@hotmail.com

Vicente Pacheco
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
E-mail: vpacheco@ufpr.br

Luiz Panhoca
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
E-mail: panhoca@ufpr.br

Resumo

No atual cenário brasileiro o crescente número de organizações que compõem o Terceiro Setor tem demonstrado o seu potencial em atender as demandas sociais, na qual nem o Estado, nem o segundo setor suprem para a sociedade. Entretanto, essas organizações possuem aspectos operacionais diferenciados que exigem uma gestão ajustada às suas especificidades, nesse sentido a Teoria Institucional foca a contabilidade como uma instituição, moldada por hábitos e rotinas, as quais podem gerar modificações dentro das organizações. A questão norteadora da pesquisa foi: Como se configura a gestão social em uma organização do terceiro setor? O objetivo do trabalho foi identificar quais e como são as gestões gerenciais utilizadas na Irmandade Evangélica Betânia, no município de Curitiba- PR e também qual(is) o(s) mecanismo(s) de mudança isomórficas que a mesma se submete. A metodologia adotou um caráter qualitativo e contou com um estudo de caso realizado com várias fontes de evidência, tais como documentos internos e externos da instituição, além de entrevista com duas gestoras, os quais permitiram ampla coleta e análise de dados. Os resultados da pesquisa apontaram que a Irmandade Evangélica Betânia, utiliza em sua administração social as práticas gerenciais de gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão mercadológica e a governança afim de propiciar a sustentabilidade das atividades que são desenvolvidas (serviços de hospedagem e alimentação, a rede educacional) além de buscar alternativas, ferramentas e estratégias que possam melhorar ainda mais o seu desempenho. Já o mecanismo de mudança isomórfica ao qual ela se submete é o coercitivo, visto que recebe pressões formais e informais exercidas por órgãos governamentais e reguladores.

Palavras-chave: TERCEIRO SETOR; GESTÃO SOCIAL; TEORIA INSTITUCIONAL; PRÁTICAS GERENCIAIS; IRMANDADE EVANGÉLICA BETÂNIA.

Realização:

Linha Temática: Outros temas relevantes em contabilidade - Contabilidade Pública Não Governamental (OSCIPs)

1 Introdução

O Terceiro Setor enfrenta diversas transformações, principalmente no que tange seu desempenho e reconhecimento de espaço, mesmo com desafios políticos, econômico, ideológico e social. (Soares & Melo, 2010). Em 2016, o Brasil apresentou 820 mil Organizações da Sociedade Civil (OSC) que possuíam Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica ativo (CNPJ). Em 2015, quase 3 milhões de pessoas possuíam vínculos de emprego em OSCs. Em dezembro do mesmo ano, esse total equivalia a 3% da população ocupada no país e a 9% do total de pessoas empregadas no setor privado com carteira assinada. Além disso, quase 60% das pessoas ocupadas em OSCs residiam na região Sudeste, assim como mais de 50% das organizações com vínculos de emprego. Isso indica que o Sudeste abriga as OSCs com maior número médio de vínculos. (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2018).

O denominado Terceiro Setor cresceu tanto que seus números demonstram o valor do potencial de suas organizações. E entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% dessas instituições, passando de 267,3 mil para 290,7 mil. Os dados apurados mostraram a participação oficial do Terceiro Setor de 1,4 % no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que representa cerca de 32 bilhões de reais em 2007 e empregou 2,1 milhões de pessoas em 2010. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2012).

Percebe-se que no último levantamento realizado em 2010, é que esse setor não está restrito somente a algumas regiões do país, mas em todas elas. A região Sudeste representa a maioria delas com 44,2% ou 128.486 dessas entidades, já a região Nordeste concentrava 22,9% delas (66.568 entidades), a região Sul ficou em terceira posição com 21,5 %, ou seja, 62.498 entidades, já as regiões com menores representações foram o Centro-Oeste com 6,5 % (18.896 entidades) e a região Norte com apenas 4,9%, representando (14.244 entidades), totalizando as 290.692 instituições existentes. (IBGE, 2012).

Existiam oficialmente no Brasil em 2010, 290.692 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL). Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, que compunham em 2010 o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, do IBGE. (IBGE, 2012). A FASFIL promove uma variedade de ações de interesse público: habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, religião, associações patronais e profissionais, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento de defesa e direitos etc. No conjunto das FASFIL, destacam-se dois grupos de entidades: as voltadas para a defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1% do total) e as religiosas (28,5% do total). (IBGE, 2012).

Em estudos sobre a gestão do terceiro setor os aspectos abordados tem sido referentes a Prestação de Contas (Souza, 2012, Portulhak, Vaz, Delay, & Pacheco, 2016; Ribeiro & Coelho 2017), Liderança e Associações (Radrigán, Dávila & Vasquez 2012; Castellini, 2013, Hodges & Howieson, 2016), Governanças (Ávila & Bertero, 2016), Ferramentas para Tomada de Decisões (Santos, Laureano & Machado, 2014) Mobilização de Recursos (Defourny, Hulgard & Pestoff,

Realização:

2014; Viegas, de Assis, & Barreto, 2014).

Adentrando no universo das entidades do terceiro setor, a Irmandade Evangélica Betânia, foi formalizada no ano de 1980 no município de Curitiba- PR, e tem por objetivo desenvolver ações sociais e educacionais que contribuam com a promoção do desenvolvimento de crianças, jovens e adultos, oportunizando condições para uma vida digna. (Irmandade Evangélica Betânia, 2019). E diante da devida importância no âmbito social, viu-se uma oportunidade em poder analisar de maneira mais densa as especificidades do terceiro setor afim de que se possa possibilitar que as entidades tenham sucesso no desempenho de seus objetivos e finalidades.

Diante do exposto, surgiu a seguinte questão que norteou esta pesquisa: **Como se configura a gestão social em uma organização do terceiro setor?** Para responder à questão problema teve-se como objetivos: a) identificar quais são as funções gerenciais utilizadas na gestão da Irmandade Evangélica Betânia, no município de Curitiba- PR e b) qual(is) o(s) mecanismo(s) de mudança isomórfica que é (são) utilizado(s).

Esse trabalho se justifica visto que as organizações desse setor enfrentam a necessidade de desenvolverem estratégias ajustadas às especificidades do segmento, almejando sua continuidade. Nesse sentido de demonstrar a importância do tema explorado, Tenório (2005) corrobora ao afirmar que a gestão dessas organizações (terceiro setor), devem contemplar as funções de administração básica desde o planejamento, coordenação, direção e controle, englobando também a motivação e a comunicação. Para que essas organizações continuem a funcionar, é necessário adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade não somente financeira, mas política e social. (Tenório, 2005). Este fato torna a pesquisa relevante visto que para vários autores a gestão social enquanto conhecimento científico ainda está no estágio de construção. (França Filho, 2008, Pinho, 2010).

2 Referencial teórico

2.1 Terceiro Setor

É consenso que a heterogeneidade das Organizações do Terceiro Setor (OTS) impede uma definição taxionômica simples e única, optando-se, geralmente, por determinar o que essas entidades não são. Assumindo-se um panorama tri-setorial, em que o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (Mercado) são definidos, o Terceiro Setor contempla, por exclusão, todas as organizações que não pertencem aos demais setores, mas essa concepção não permite uma distinção clara entre as OTS. (Millani Filho, 2009; Oliveira & Romão, 2014). O terceiro setor é composto por entidades sem fins lucrativos, com diversas atividades e interesses, e as funções sociais desempenhadas pelas entidades deste setor são para causar uma modificação no comportamento dos seres humanos e na sociedade, ainda que cada uma tenha sua respectiva missão. (Souza, 2012; Slomski *et al*, 2012).

As Instituições sem fins lucrativos após serem constituídas podem requerer o reconhecimento governamental para títulos, certificados ou qualificações de todas as esferas do Estado. No âmbito federal consiste em: título de Utilidade Pública Federal (UPF); certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS); qualificação como Organização Social

Realização:

(OS); e qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). (Slomski et al,2012).

2.2 Teoria Institucional e Isomorfismo

As teorias institucionais das organizações fornecem uma visão rica e complexa, pois as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes advindas de fontes externas, como o Estado ou fontes internas oriundas de dentro da própria organização. Sob algumas condições essas pressões, muitas vezes têm o efeito de desviar a atenção do desempenho da tarefa. (Zuker, 1987). A teoria institucional vista sob a ótica da velha economia institucional (OEI), foca a contabilidade como uma instituição dentro da empresa, apreciada como uma rotina formada por hábitos que orientam um grupo de pessoas de forma inquestionável. O ponto central dessa teoria é a ideia de hábitos. Os hábitos são vistos como uma tendência para engajar ações já adotadas, e que quando formalizadas e institucionalizadas constituem as rotinas que moldam as instituições. (Guerreiro, Frezatti & Casado, 2006).

As rotinas (maneira como o sistema é utilizado) desenvolvidas pelos atores organizacionais são constituídas pelos hábitos individuais e interpretação das regras formais do sistema. (Burns & Scapens, 2000). E a medida que novas regras são implementadas, podem ocorrer modificações na organização. Mesmo havendo estruturas e práticas específicas para cada setor ou segmento na economia, muitas organizações tentam adotar práticas similares de outras populações para ganhar legitimidade para enfrentarem as pressões e as condições ambientais (Dimaggio & Powell, 1983).

Além da ideia da contabilidade como instituição, a Teoria Institucional incorpora também os padrões de comportamento, de normas e valores, de crenças e pressupostos, nos quais as pessoas, grupos e organizações possuem. (Machado da Silva & Gonçalves, 1999). E é através da roteirização da atividade humana que essas instituições podem se desenvolver. (Guerreiro, Frezatti, Lopes, & Pereira, 2005).

A esse processo de tentar tornar as organizações semelhantes através do processo de homogeneização, denomina-se o Isomorfismo, no qual é um processo restritivo que forma uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam as mesmas condições e podem ser classificados em três mecanismos nos quais essas mudanças isomórficas ocorrem: Isomorfismo Coercitivo, Mimético e Normativo. (Hawley, 1968).

Enquanto o isomorfismo normativo, está principalmente associado à profissionalização, as universidades e instituições de formação profissional são centros importantes para o desenvolvimento de normas organizacionais entre profissionais gestores e suas equipes. As associações profissionais são um outro veículo para a definição e promulgação de regras normativas sobre comportamento organizacional e profissional. (Dimaggio & Powell, 1983). O Isomorfismo Coercitivo, resulta de “pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações das quais são dependentes”. São tipicamente associadas a órgãos governamentais e reguladores. (Dimaggio & Powell, 1983). Já o Isomorfismo mimético acontece quando as organizações imitam outras organizações em resposta à incerteza. As organizações limitam a seleção de estruturas e práticas àquelas estruturas e práticas que estão sendo usadas por organizações que elas consideram como bem-sucedidas no ambiente institucional. (Dimaggio &

Realização:

Powell, 1983).

2.2 Práticas Gerencias

Para Pace (2009), a especificidade do setor sem fins lucrativos, acontecem em aspectos como acesso à financiamentos, a acepção dos usuários e beneficiários, a articulação entre funcionários e voluntários, demandando adaptações de conceitos e técnicas de gestão. Sob a perspectiva do enfoque institucional as funções da Contabilidade Gerencial, subsidiam a análise das práticas desenvolvidas na organização:

2.2.1 Gestão de projetos

Projetos podem ser definidos como sendo uma iniciativa planejada que incide um conjunto de atividades relacionadas e coordenadas afim de se alcançar objetivos específicos com prazos e recursos limitados. (Xavier, 2008; Kerzner, 2009). Os projetos geram produtos, serviços ou benefícios que iram atender as necessidades de determinados públicos. Por isso eles podem ser classificados em três modalidades: a) projeto temporário (onde possuem início e fim definidos), b) projeto progressivos (quando as características ganham maiores detalhamentos na medida em que há o desenvolvimento do produto ou bem) e c) projetos únicos (onde o produto/ serviço que é ofertado é distinto). (Xavier, 2008).

2.2.2 Gestão de pessoas

Tanto no setor público, privado quanto no terceiro setor, a gestão de pessoas (recursos humanos) é um desafio a se administrar. Além de prepara-los para o desempenho das atividades laborais é preciso também prepara-los para desempenhar atividades mais complexas, e é um desafio que cabe aos gestores desenvolver as condições ambientais acertadas para que as pessoas se conservem motivadas em relação ao desígnio da organização. (Klikisberg, 1997; Pancieri, 2001). Sem contar que as equipes de trabalho no terceiro setor são geralmente formados por profissionais multidisciplinares e por este motivo é necessário saber lidar com diferentes conhecimentos e personalidades, sanar dúvidas, solucionar conflitos e integrar as habilidades. (Pancieri, 2001).

2.2.3 Gestão mercadológica

No terceiro setor a busca por soluções práticas e modernas para atrair clientes e principalmente financiadores para seus projetos, tem sido através da utilização do marketing. A comunicação entre os públicos relacionados que buscam a troca de bens, serviços ou ideias se dá através do marketing, pois é ele que garante a consolidação da imagem, favorece a credibilidade da instituição e torna visível suas ações. (Kotler, 1978). Kotler e Armstrong (1999) definem: a) Produto: como sendo a combinação de bens e serviços que a instituição produz e irá ofertar, b) Preço: como o valor monetário que o cliente deverá dispor para adquirir o produto ou serviço, c) Praça: como sendo as atividades da empresa que tornam o produto acessível ao público e d) Promoção: como sendo as características que irão persuadir os consumidores a adquirir o produto.

Realização:

2.2.4. A Governança

No módulo da Governança do Negócio se busca evidenciar a accountability da organização, em termos de otimização do desempenho (performance) econômico-financeiro do seu negócio, aderente às expectativas e aos desejos de seus acionistas e *stakeholders*. As demonstrações financeiras são direcionadas pela necessidade de prestação de contas trata-se, neste caso, de quitação da accountability relacionada com a evidenciação da conformidade (compliance) da empresa às leis e outros institutos jurídicos que regulam suas atividades no Brasil. A outra forma de quitação da accountability da empresa se relaciona com a prestação em decorrência das responsabilidades assumidas e/ou atribuídas aos dirigentes da empresa, evidenciando a eficácia do desempenho (performance) econômico-financeiro. As duas formas de prestação de contas estão presentes no modelo de governança empresarial da IFAC sob o nome de *plena accountability* (Nakagawa, Relvas & Dias Filho, 2007).

Na gestão do terceiro setor os recursos financeiros são provenientes de recursos e subvenções governamentais, doações e por receitas próprias. Como a arrecadação dos recursos financeiros não são lineares, como de uma empresa privada, a administração desses recursos exigem esforço suplementar para o planejamento das ações e ampliar seus resultados (Pereira, Moraes, Júnior e Palmisano, 2013). Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

2.4 Revisão de Literatura

Nesta seção foram elencados pesquisas relacionados sobre o campos de gestão no terceiro setor. E foi através dessa revisão que justificou-se a oportunidade do trabalho aqui explorado, frente a lacuna existente na literatura, especificamente na área das funções gerencias, conforme a tabela 1:

Tabela 1: Estudos relacionados

Autor/ Ano	Objetivo do trabalho	Resultados
Bose (2004)	O objetivo deste estudo foi analisar e sistematizar conceitos e práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor.	Os principais dificultadores ao desenvolvimento gerencial, apontados por essas organizações, foram a falta de definição de funções e responsabilidades, a inexistência de controles e regulamentos, e a resistência à adoção de procedimentos e técnicas de gestão.
Pessoa Brito, Oliveira, de Luca, dos Santos & Oliveira (2008)	A presente pesquisa tem por objetivo analisar o uso de informações contábeis nas organizações não governamentais no seu processo de gestão.	Os resultados demonstram que, embora as organizações pesquisadas elaborem as demonstrações contábeis obrigatórias, em geral não se utilizam delas na sua gestão, mas apenas como fonte subsidiária, pois verificou-se que a principal forma de avaliação de desempenho, é através de discussões internas dos assuntos relacionados às suas atividades.

Realização:

Autor/ Ano	Objetivo do trabalho	Resultados
Soares & Melo (2009)	O artigo buscou verificar se as práticas gerenciais dos gestores de organizações do Terceiro Setor como uma prática social proporcionará uma melhor compreensão tanto dos processos e estruturas dessas organizações quanto das transformações e da profissionalização ocorridas no Terceiro Setor de Belo Horizonte.	Verificou-se que o desenvolvimento da função gerencial é imprescindível às organizações do Terceiro Setor, para que estas alcancem seus objetivos e executem seus projetos, é necessária a profissionalização da sua gestão e principalmente de seus membros, que devem ser preparados para as adversidades e transformações condizentes com a realidade social do País.
Santos & Silva (2012)	O objetivo deste artigo é demonstrar a importância da aplicação das estratégias de marketing nas organizações do Terceiro Setor, como fator de sucesso para esse tipo de organização.	Conclui-se que as estratégias de marketing, como a segmentação de mercado, a análise ambiental, o Mix Marketing, a publicidade e a comunicação social, se utilizadas com frequência e ligadas à missão e visão organizacional podem influenciar diretamente no alcance do resultado social almejado.
Pereira et al (2013)	O objetivo geral foi o de identificar as especificidades enfrentadas por gestores de organizações do Terceiro Setor.	Os resultados apontam para dificuldades maiores que as enfrentadas por gestores de empresas, tais como a origem e a escassez de recursos humanos e financeiros e o perfil dos <i>stakeholders</i> com os quais esse tipo de organização precisa se relacionar.
Mário, Alves, Carmo, Silva & Jupetipe (2013)	O objetivo deste artigo é apresentar o controle gerencial realizado pelas entidades, avaliado pelo uso de ferramentas de contabilidade gerencial, identificando as principais dificuldades de controles contábeis existentes no Terceiro Setor.	Os resultados apontam que a maioria dessas entidades ainda necessita desenvolver seus sistemas de informações contábeis e o uso dos instrumentos em si. Causas disso podem ser a falta de conhecimento das entidades sobre alguns instrumentos gerenciais (talvez dos responsáveis por conta das suas formações), além da capacidade reduzida da maioria delas de ter esses “serviços” (controles e análises) executados em sua estrutura funcional, devido à falta de recursos para tal.
Tozzi, (2014)	O artigo procura explorar, o processo de Gestão dos recursos em uma entidade do Terceiro Setor, partindo desde a necessidade de planejamento, passando por orçamento, gestão financeira, contabilidade e prestação de contas.	Observou-se que uma das maiores dificuldade é a gestão de recursos que envolve desde o planejamento até a prestação de contas. É necessário que se tenha uma equipe que possa fazer com que a gestão financeira e orçamentária seja efetiva e os instrumentos de controles gerados sejam ferramentas importantes da governança da entidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3 Aspectos Metodológicos

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa (Navarrete, 2004). Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, visto que busca identificar as funções gerenciais na gestão de uma organização do terceiro setor. (Gil, 2009). Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso único. (Yin, 2010). Quanto à abordagem em relação às técnicas de coleta de dados para interpretar e analisar as evidências, foram utilizados dados primários e secundários. (Cooper & Schindler, 2003). Já em relação a análise dos dados, o método utilizado foi a análise de

Realização:

conteúdo. (Bardin, 2004).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e de estudo de caso único, foram seguidos critérios de validação: validação externa, validação do constructo e confiabilidade e validade interna. (Yin, 2010). Os critérios foram atendidos da seguinte maneira: a) Validação externa: foi utilizada a Teoria Institucional por se tratar de um estudo de caso único, essa tática foi aplicada ainda na fase do projeto de pesquisa. b) Validação do constructo: foi realizado o encadeamento das evidências através da revisão da literatura e a utilização de múltiplas fonte de evidências (entrevista semiestruturada e análise documental), desde a fase do projeto até a coleta dos dados. c) Confiabilidade: foi desenvolvido o protocolo de estudo de caso e uma base de dados criada com as entrevistas aos gestores e d) Validação Interna: foi realizada na análise dos dados, por meio da triangulação dos dados.

4 Discussão e Resultados

4.1 Perfil Institucional

A Irmandade Evangélica Betânia (IEB), é uma associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficentes, de caráter não econômico, sem fins-lucrativos, e de assistência social, criada em 25 de novembro de 1980, sob o CNPJ: 75.148.874/0001-90, cuja finalidade principal é manter as suas unidades de serviços, inclusive as que venham a criar ou incorporar para o desenvolvimento de suas finalidades, afim de promover o desenvolvimento integral de crianças, jovens e adultos, oportunizando condições para uma vida digna.

A entidade é fundamentada no ensino da Bíblia Sagrada e tem por objetivo realizar serviço missionário e de aconselhamento espiritual, praticar trabalho diaconal, assistencial e caritativo, tais como: a) fundar e manter instituições de assistência social que atendam, dentro de sua capacidade física, humana e financeira, a qualquer cidadão, de qualquer faixa etária, sem distinção de credo, cor, raça ou categoria social; b) exercer atividades pedagógicas e educacionais para todas as faixas etárias desde o berçário até o curso superior, incluindo cursos de formação profissional e técnica, de acordo com suas possibilidades e necessidades; c) manter sem fins lucrativos, instituições com serviços de hospedagens e alimentação; d) estabelecer Editora, Distribuidora e Livraria; e) oferecer atendimento pastoral e psicológico.

A IEB conta com unidades de serviços onde desenvolvem seus projetos sociais. No município de Curitiba- PR, possuem: a Casa Matriz, destinada a ser o centro de vida comunitária cristã da Irmandade, a Escola Aldeia Betânia, cujo objetivo é poder atender por meio de bolsas de estudos parciais ou totais o maior número possível de crianças carentes e promover a inclusão e convivência mais solidária na sociedade e a Pousada Betânia, destinada a ser de assistência social e hospedagem com alimentação, eventos e lazer.

Na cidade de Colombo-PR, a Irmandade mantém a Estância Betânia, que é um centro de capacitação profissional em Hotelaria para pessoas de baixa renda (cujo objetivo é auxiliar a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho) e um gerador de recursos financeiros através do serviço de hospedagem com alimentação, eventos e lazer, além de possibilitar treinamentos, recuperação física e psíquica e o funcionamento de uma loja de conveniências, cujos recursos são

Realização:

aplicados no Centro de Educação e Inclusão Social Betânia, cujo objetivo é atender crianças carentes, bem como prestar serviço de apoio às famílias, cooperando com a inclusão social.

A administração da IEB, é exercida por uma Diretoria e por um Conselho Fiscal, e sua organização legal estruturada em Assembleia Geral, cuja é o órgão supremo da instituição, onde são deliberadas todos os aspectos no que dizem respeito aos interesses sociais da Associação. São membros das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, as Diaconisas e os (as) Obreiros (as), (cujos possuem direito de votar e serem votados) e os cooperados (que participam apenas como convidados). Nas assembleias Geral Ordinária, competem: a) eleger a Diretoria e dar-lhe posse; b) receber e aprovar relatórios e atividades da diretoria; c) examinar e aprovar relatórios financeiros, orçamento anual, as demonstrações contábeis e a incorporação de déficit ou superávit ao patrimônio, de acordo com a recomendação do Conselho Fiscal; d) eleger o Conselho Fiscal para examinar balanços e documentos de contabilidade. Já a Assembleia Geral Extraordinária, compete deliberar sobre os assuntos constantes na convocação: a) exonerar os membros da Diretoria; b) alterar os Estatutos e o Regimento Interno; c) aceitar e desligar Diaconisas e Obreiros; d) aprovar planos e projetos apresentados pela Diretoria; e) decidir sobre vendas e oneração de imóveis, e a dissolução da IEB.

Por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos e com viés filantrópico, a IEB possui títulos e certificações nas três esferas governamentais. Na esfera nacional destacam-se o Certificado de Filantropia (CEBAS 0069/2007) e o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS - Brasília - Registro R0080/2004). Na esfera estadual possui junto a Assembleia Legislativa do Paraná, a Declaração de Utilidade Pública Estadual (Lei nº 7.701), possuem também junto a Secretária da Família e Desenvolvimento Social (SEDS - Paraná – Código nº 2576-00). Em nível municipal possuem a Declaração de Utilidade Pública Municipal, junto a Câmara Municipal de Curitiba (Lei nº 7.968) e Câmara Municipal de Colombo (Lei nº 472/92) além da Certificação Municipal de Assistência Social (CMAS- Colombo- Inscrição nº 03) e a Certificação Municipal da Criança e do Adolescente (CMDCA- Colombo- Inscrição nº 02).

Além das certificações obrigatórias a instituição possui premiações e selos pelo desenvolvimento de seus projetos sociais, como o Prêmio Instituto Liga Social, o Selo Sesi ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentáveis) 2018 pelos projetos: Centro de Capacitação Profissional Hotel Estância Betânia, Fórum de Desenvolvimento do Terceiro Setor, Projeto Aldeia e Meio Ambiente (AMA) e o Centro de Educação e Inclusão Social Betânia (CEISB). Além disso o CEISB recebeu também o Prêmio Sesi ODS 2018 menção honrosa na categoria de “Instituições de Ensino”. E participa de movimentos e redes como a Rede do Terceiro Setor em Curitiba, Movimento Nós Podemos Paraná ODS, Signatários do Pacto Global, Conselho Municipal da Criança e do Adolescente de Colombo (CMDCA) e da Rede Evangélica Paranaense de Ação Social (REPAS).

4.2 Gestão de Projetos

Para cada projeto social desenvolvido pelo IEB, é utilizado a gestão de projetos individual. Essa metodologia vai de encontro com Pereira et al (2013), pois cada projeto se constitui através de diversos aspectos e contempla variados enfoques de acordo com as áreas de atuação e suas finalidade, além dos recursos materiais, financeiros e humanos, é necessário

Realização:

estimar prazos e responsáveis. Como cada projeto é focado para um público específico e em lugares diferentes, cada projeto possui um gestor que administra esse projeto através da metodologia de plano de projetos (é uma forma pontual de trabalho onde é possível fazer o controle por meio de processos). Para auxiliar tanto nas unidades de serviços quanto nos projetos sociais a entidade possui um setor de qualidade que lhe dá suporte e ajuda cada gestor a monitorar e elaborar os Planos de Ação (para cada objetivo).

Em relação à questão de avaliação, cada unidade ou cada gestor tem a sua forma de avaliar junto com a sua equipe, seja através de reuniões, às vezes avaliação de clima ou reuniões de planejamento. E o próprio planejamento estratégico acaba sendo um momento de avaliação, pois as reuniões de gestão trazem um perfil. Para apoiar, dar feedback, ouvir e pontuar alguns pontos, assim como tomar alguma decisão maior, cada membro da Diretoria (que é composta por 5 membros), faz tutoria com um grupo de gestores (tanto dos projetos e das unidades de serviços).

Para Pereira et al (2013), o controle e a avaliação também são fundamentais para esse segmento pois com quadro enxuto e uma infinidade de papéis diferentes a desempenhar, o gestor dessas instituições deve estabelecer um sistema de controle e avaliação simples e efetivo.

Além disso na elaboração do Plano do Projeto, tem-se estratégias, ferramentas e conta-se também uma aba que contempla a questão de indicadores, sendo eles o indicadores que se deseja alcançar, as avaliações de satisfação e depois ele é validado com o número de participantes. Isso é feito para que se avalie se realmente à demanda dos beneficiários desejam e precisam estão sendo atendidas. A avaliação quantitativa é mais fácil de se avaliar, porém no aspecto qualitativo (avaliação de impacto) a instituição admite que precisam melhorar, pois é um desafio maior.

Em relação a parcerias a IEB, o departamento de Mobilização de Recursos, conseguiu o apoio de uma instituição-sede internacional da Alemanha, que os apoiam financeiramente fazendo doações periódicas. Juridicamente não há vínculo entre as instituições, porém a IEB presta contas no sentido de acompanhamento e transparência, para que o financiamento continue, visto que são doações regulares na identificação com a causa, amizade. Além da instituição alemã, a Irmandade Evangélica Betânia, conta com associados e doadores que também contribuem espontaneamente com recursos financeiros, porém a maioria atuam mais com a parte de voluntariado (parte operacional).

Existem campanhas internas que são feitas, direcionadas para algumas instituições, cujas empresas além de serem fornecedores nas unidades hoteleiras também fazem doações para os projetos sociais, algumas instituições que não são fornecedores mas também fazem doações de produtos, além de pessoas físicas que fazem doações regulares, existem ainda uma campanha de apadrinhamento. O departamento de Mobilização de Recursos, tem um programa de gerenciamento dos recursos e atualmente mais de 20% dos custos da instituição são sustentados por essas doações de produtos, serviços ou dinheiro, (pois apenas os geradores de recursos, não conseguem gerar todo o recurso necessário para cobrir os custos totais).

Com os órgãos públicos, tem-se dois tipos de parceria: a) cessão de uso de terreno, uma parceria com a Prefeitura de Colombo, onde o Centro de Educação da Vila Zumbi foi construído sobre o terreno municipal, b) é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), uma verba federal destinada para suplementação alimentar de alunos da educação básica das escolas

Realização:

públicas e filantrópicas, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social, cujo recurso vem para a prefeitura, e a prefeitura faz o repasse através de compra e entrega dos alimentos.

Cada projeto criado possuía uma demanda social, (que eram imensas e inúmeras), como a visão da IEB é fazer a “diaconia”, servir ao próximo, acaba-se servindo de todas as formas possíveis e imagináveis, no entanto acaba-se ficando dependente tanto de condições financeiras, recursos humanos e estruturas. Por isso todo final de ano é feito a revisão, reelaboração e reformatação dos projetos, o que propicia mudanças e melhorias, visando o aperfeiçoamento para os tornarem de caráter contínuos. Essa estratégia adotada tem dado certo, como exemplo pode-se citar os projetos de Convivência e Fortalecimento de Vínculos que existe há mais de 20 anos, Educação Cristã e Ação Betânia com quase 10 anos, a Capelania tem pelo menos 15 anos, e o projeto mais recente é o Fórum do Terceiro Setor que começou em 2015.

4.3 Gestão de Pessoas

A Diretoria da IEB, é composta pelos cargos de Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Secretário, Diretor Financeiro e por um Diretor Conselheiro, cujas funções são: a) administrar e redigir a IEB, zelando pelo cumprimento dos seus Estatutos e Regimento Interno; b) elaborar o orçamento anual; c) criar novos cargos e comissões necessárias ao bom funcionamento da IEB; d) preparar as reuniões das Assembleias de forma que permita decisões baseadas em conhecimentos reais das pautas; e) aceitar e desligar Cooperados; f) elaborar para a Assembleia Geral Extraordinária propostas de aceitação ou desligamento de Diaconias e Obreiros e g) admitir e demitir funcionários. O mandato de Diretor Presidente e Diretor Vice-Presidente é de 04 anos e os demais cargos da diretoria são de 02 anos, podendo ser a mesma reeleita total u parcialmente.

Existe também o Conselho Fiscal que composto por 03 membros. Dois membros desse conselho devem ser pessoas não associadas à IEB, porém com idoneidade reconhecida e competência em administração ou contabilidade. Ao Conselho compete as funções de: a) fiscalizar as atividades financeiras da IEB; b) examinar os documentos da contabilidade e c) emitir Parecer Apreciativo sobre o Relatório e a Prestação de Contas. Tanto os cargos de Diretoria quanto os do Conselho fiscal não são remunerados.

Para administrar as unidades de serviços pertencentes a IEB e os projetos sociais, existem os cargos de Gestores, onde o processo de admissão para a função é o de celetista e são divididos em graus Júnior, Pleno e Sênior, conforme os requisitos. Na entidade esses cargos são remunerado, com exceção da gestora dos ODS e gestora Pastoral.

Em relação a rotatividade nas funções, foi identificado que são nas funções operacionais onde elas ocorrem. Isso se explica pelo fato de que na rede hoteleira a escala é 6x1 (trabalha-se seis dias e folga-se um), e a maioria dos funcionários não querem trabalhar em finais de semana, Ano Novo, Natal, Páscoa, feriados e datas especiais, e o outro fato é que o hotel da entidade fica em um local distante, onde o transporte público só passa de hora em hora, Bose (2004), afirma que obter o comprometimento, manter a motivação e reter esses colaboradores são as principais necessidades existentes e, certamente, as que envolvem soluções mais complexas.

Em casos específicos como o da rede hoteleira, e ao fato de estar distante a IEB, possui uma intencionalidade em contratar pessoas locais ou da região para fazerem parte do seu quadro

Realização:

de funcionários, afim de poder beneficia-las. Porém nem sempre é possível suprir essa demanda devido à falta de qualificação profissional. Por isso em alinhamento com seu perfil filantrópico a IEB, desenvolve um projeto social, onde ela mesmo qualifica, oferta o curso de hotelaria e treinam as pessoas para que sejam um profissional da área.

Por ser uma instituição de terceiro setor a Irmandade Evangélica Betânia recebe mobilização de voluntários na colaboração das atividades que desenvolve, através de duas maneiras: a) a própria entidade vai ao encontro, seja através de conhecimento, por indicações, ou por convite ou por divulgação em alguns canais ou agências que fazem essa captação de voluntariado b) pessoas da comunidade se candidatam como voluntários. Pereira et al (2013) enfatiza que o gerenciamento do voluntariado é fundamental, e que embora ele seja gratuito é vital para a continuidade da entidade e é necessário efetuar a seleção dos interessados.

Em ambos os casos é feito o Termo de Adesão de Trabalho Voluntário, onde consta a lei (Lei nº 9.698/98), assim como a regulamentação dos serviços que serão prestados, não gerando a estes vínculo empregatício. Toda a parte do processo de contratação de funcionários e adesão de voluntários é centralizado no RH da sede da IEB, onde são devidamente alocados para cada centro de custo.

4.4 Gestão Mercadológica

A Irmandade Evangélica Betânia ofertam produtos e serviços para gerar recursos. Contam com a estrutura de Rede Hoteleira no qual oferecem serviços de hospedagem e alimentação, e ainda vendem produtos de conveniência (bebidas, *snackers*, doces) que não é o foco principal da atividade, portanto não é algo tão significativo, além de oferecerem também os serviços educacionais nas escolas da rede Betânia. Por serem uma entidade sem fins lucrativos, toda a arrecadação de recursos é reinvestida em projetos sociais que a IEB desenvolve.

A distribuição dos serviços e produtos da rede hoteleira que estão localizadas em Curitiba e em Colombo- PR tem abrangência maior ao público, pois o hotel e a pousada por estarem situadas próximo a BR e por estar divulgadas em mídias de *Booking*, acabam recebendo hóspedes de todos os estados, além de hóspedes estrangeiros. Segundo Santos e Silva (2012), a utilização de Marketing distinto pode trazer diversos benefícios para as organizações do Terceiro Setor, tais como reconhecimento, financiamentos e representatividade. Para buscar melhorias na qualidade do serviço oferecido, a IEB possui um consultor voluntário que há mais de 6 anos, presta consultoria mensalmente para a rede hoteleira.

Já as escolas por serem mais regionalizadas (região norte da Grande Curitiba) acabam tendo como público-alvo as crianças das comunidades mais próximas. A escola possui um viés evangélico, então trabalham com princípios e valores cristãos (o que é um diferencial). Visando a qualidade de ensino oferecida pela instituição, os profissionais das escolas passam por reciclagens, capacitações, profissionalização e formações continuadas.

O preço cobrado aos usuários pelos serviços oferecidos, (sistema hoteleiro e a rede educacional), acompanham o valor praticado no mercado, procurando oferecer esses serviços de maneira equilibrada com os concorrentes, seja em estrutura física, qualidade na prestação dos serviços ou valores praticados. Pereira et al (2013) é enfática ao dizer que marketing não se justifica-se apenas pela confecção de *flyers* sobre os projetos ou a organização, sem outros

Realização:

elementos do composto de Marketing, por isso um ponto positivo visto pela entidade é que além do usuário receber um serviço de qualidade equivalente ao valor que ele está pagando, ele ainda contribui para a causa social.

Além dos serviços prestados que geram recursos, a IEB também oferece o Ação Betânia, que é um projeto social que funciona aos sábados, com oficinas de esportes, danças, artesanatos, empreendedorismo, que são ministrados por voluntários, além do curso de hotelaria onde todos os professores são voluntários e o Fórum do Terceiro Setor onde os palestrantes também são voluntários.

4.5 Governança

A entidade precisa manter transparência em relação a seus atos administrativos e contábeis, e essa função inicia desde o seu planejamento estratégico até a demonstração financeira das suas atividades através de relatórios específicos. (Oliveira Camelo, Martins Camelo, & de Brito Paulino, 2006). A governança da IEB, abarca a gestão financeira e contábil, onde se concilia o planejamento, orçamento, obrigações fiscais e tributárias, prestações e contas e a Contabilidade. É utilizado sistemas de gestão integrados com a contabilidade, como o sistema hoteleiro, sistema educacional, sistema de RH e o contábil, porém nem tudo é importando, precisando assim muitas vezes fazer relançamentos nos sistemas. Para o maior controle dos gastos e investimentos, é utilizado centros de custos específicos para cada CNPJ das unidades, afim de se poder identificar falhas e gargalos.

Os relatórios que são gerados pelo financeiro e contábil são coordenados pela Diretora Administrativa, que repassa-os para cada gestor para que se possa fazer as análises e para que na reunião mensal eles possam trazer os apontamentos e suas percepções e assim receberem um *feedback*. Cada departamento, unidades e projetos possuem informações suficientes para que se façam o gerenciamento das ações, no caso das informações não serem suficientes são feitos ajustes e melhorias para sanar essas necessidades através do Setor de Qualidade, tanto para prestação de contas como para tomadas de decisões afim de se propiciar a sustentabilidade das atividades.

O projetos menores possuem um orçamento anual onde a prestação das contas é feito anualmente, enquanto nas unidades o acompanhamento é feito mensalmente. O processo de prestação de contas não deve ser uma atividade pontual realizada no final de um projeto, mas sim antes da captação de recursos e se permeia nas diversas áreas da entidade (Tozzi, 2014). Na IEB, a prestação de contas é feita detalhadamente para a Diretoria nas reuniões mensais, assim como é exposta aos associados nas Assembleias Gerais. Já para a sociedade ela é feita de maneira mais sintética a partir das demonstrações consolidadas disponibilizadas no site institucional da IEB.

Na parte da gestão financeira existe o planejamento estratégico mensal juntamente com a Diretoria onde se estabelecem as metas, os objetivos e os resultados esperados para o próximo mês, através do confronto entre o orçamento previsto e o realizado. A função financeira nas organizações não governamentais é gerenciar os recursos financeiros para ampliar os resultados. (Pereira et al, 2013). Para isso é feito uma análise do que aconteceu e criam-se novas estratégias para que no mês/ano seguinte sejam executadas. Cada gestor tem liberdade para alinhar as estratégias, suas ferramentas para “fazer acontecer” (diminuir despesas, aumentar vendas,

Realização:

contingenciamento de gastos). No final do ano os departamentos, projetos e unidades apresentam um orçamento para o ano seguinte, e a contabilidade faz a provisão de receitas, custos e despesas.

A entrada de recursos no Terceiro Setor não segue uma linearidade comum em relação á outras organizações, e isso requer um esforço adicional principalmente na atividade de planejamento. (Pereira et al, 2013). Questionados sobre a reação frente a uma queda nas receitas, a IEB afirmou que em 2016 passaram por uma crise feia, com um cenário muito pessimista. Foi necessário reduzir pessoal, prestadores de serviços, projetos sociais e mão-de-obra, além de despesas extras. Em outras ocasiões ou por conta do desequilíbrio financeiro, ou por um sonho em abrir um novo projeto, construir algo novo, optaram por vender parte do patrimônio, o que gerou uma poupança. Desde então é feito um monitoramento dos recursos disponíveis, o que se gasta, o que se retira, fazendo a reposição, pensando na sustentabilidade de longo prazo.

Apesar das imunidades constitucionais, o Terceiro Setor tem muitas obrigações contábeis e tributárias, incluindo as acessórias, a serem cumpridas rigorosamente. Esse isomorfismo coercitivo resulta das pressões formais e informais exercidas principalmente por organizações aos quais elas pertencem, principalmente órgãos governamentais e reguladores (Dimaggio & Powell, 1983), e para atender a essas obrigações a IEB, conta com um setor fiscal/contábil que se encarrega de responder por essas obrigações. Pelo fato da IEB ser uma entidade sem fins lucrativos ela goza de alguns benefícios no campo tributário, como por exemplo isenção de algumas taxas por força de leis menores e imunidade de alguns impostos, asseguradas pela Constituição Federal.

A contabilidade é o núcleo de todas as operações, pois é o setor que absorve as informações monetárias advindas das transações e é dele que é expedido o resultado econômico da organização através de relatórios e demonstrações. (Oliveira Camelo, Martins Camelo, & de Brito Paulino, 2006). Na IEB, a contabilidade é terceirada por um escritório contábil, mas um auxiliar trabalha internamente na entidade, e é na matriz que se concentra toda centralização e consolidação da contabilidade dos departamentos, unidades e projetos. Tanto na rede hoteleira, quanto na rede educacional são emitidas as Notas Fiscais de Serviços (NFS), é feita também as Escriturações Contábeis Digitais, SPED, Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), as Demonstrações dos Fluxos de Caixa (DFC) e as Notas Explicativas (NE), de acordo com as normas contábeis para entidades do Terceiro Setor (ITG 2002) e a lei do CEBAS (Lei nº 12.101/09). Como possuem trabalho voluntário, para fins contábeis é feito também a Demonstração de Gratuidade, onde constam os equivalentes aos “valores recebidos em honorários” á valor justo pelo trabalho voluntário e para os voluntários é oferecido o Formulário de Doação dos honorários, onde eles também farão a declaração de doação desse valor.

A entidade além de executar a contabilidade de acordo com as normas contábeis específicas ao Terceiro Setor, possui o Conselho Fiscal que examina as demonstrações financeiras e contábeis e emitem o Parecer Apreciativo sobre o Relatório e a Prestação de Contas, e ainda em cumprimento a um requisito da Certificação de Entidades Benéficas e Assistência Social (CEBAS) apresentam o Parecer de Auditor Independente sobre suas Demonstrações Contábeis.

5 Considerações Finais

O terceiro Setor desde a década de 90, tem passado por diversas mudanças e adequações, desde a questão de transparência social até as adequações burocráticas, obrigando-as a se enquadrarem aos novos padrões específicos do setor, afim de buscar a sustentabilidade de suas atividades. Isso faz com que essas entidades se tornem especiais para fins de pesquisas. Porém a inacessibilidade às informações por parte de muitas instituições é o principal fator de limitação nas pesquisas. Para essa pesquisa foram contatadas três instituições filantrópicas e apenas uma (Irmandade Evangélica Betânia) aceitou prontamente em participar da pesquisa.

O estudo buscou identificar as especificidades da gestão social, através de um estudo de caso, afim de demonstrar com maior profundidade qual (is) e como são as práticas gerenciais utilizadas por uma organização do Terceiro Setor, além de identificar qual (is) o(s) mecanismo(s) de mudanças isomórficas a entidade se submete.

Os resultados da pesquisa apontaram que a Irmandade Evangélica Betânia, utiliza em sua administração social as práticas gerenciais de gestão de projetos, gestão de pessoas, gestão mercadológica e a governança afim de propiciar a sustentabilidade das atividades que são desenvolvidas (prestação de serviço de hospedagem e alimentação, rede educacional e também dos seus projetos sociais), além de buscar alternativas, ferramentas e estratégias que possam melhorar ainda mais o seu desempenho (através de reuniões mensais, *feedbacks*, realização de Fóruns onde acontecem trocas de experiências entre profissionais do Terceiro Setor).

Mesmo sendo uma entidade que não tem como objetivo o lucro, a captação, aplicação e manutenção dos recursos são fundamentais para a sobrevivência institucional. Identificou-se também que a instituição incorpora a Teoria Institucional, pois o ponto central dessa teoria é a ideia de hábitos, e através dos dados foi possível perceber que a mesma faz a sistematização em seus processos tanto em seus controles, planejamento, como na execução e na prestação das contas frente aos associados, fisco e a comunidade. Em relação ao processo de isomorfismo, ou seja de tentar se assemelhar a outras organizações, a IEB apenas se submete ao Isomorfismo Coercitivo, cujas pressões formais e informais são apenas as dos órgãos governamentais e reguladores. Diante do exposto espera-se que o trabalho contribua para que outros gestores sociais possam obter conhecimentos específicos do setor e assim oportunizar novas perspectivas para implantarem em suas gestões.

REFERÊNCIAS

- Ávila, L. A. C. D., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Bose, M. (2004). *Gestão de pessoas no terceiro setor* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo).
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Castellini, M. (2014). Stakeholder Theory and Strategic Management in Third Sector: an Analysis on Italian Cooperative Associations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4498-4504.

Realização:



- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Coutinho, J. A. (2004). *ONGs e políticas neoliberais no Brasil*. (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo).
- Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (Eds.). (2014). *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. Routledge.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.
- Drucker, Peter F. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos*. 5.ed. São Paulo: Pioneira.
- França Filho, G. D. (2008). Definindo gestão social. *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 27-37.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gitman, L. J. (1997). *Princípios de Administração Financeira*. 7a. edição. São Paulo: Harbra.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2006). Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 7-21.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106.
- Hawley, A. H. (1968). *Human Ecology*. *International Encyclopedia of Social Sciences*. L. L. NY: Mancmillan, 328-337.
- Hodges, J., & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, 35(1),69-77.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2012). *As Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos no Brasil*. Recuperado em 07 de junho de 2018, de: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=280897>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (Org. Felix Garcia Lopez). (2018). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. Brasília: IPEA, 176. Recuperado em 07 de Junho de 2018, de: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=33432&Itemid=433
- Irmandade Evangélica Betânia. Recuperado de: <http://www.irmandadebetania.org.br/> Acesso em: 05 de maio de 2019.
- Kerzner, H. R. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1978). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. Atlas.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing*. 7. Rio de Janeiro: LTC.
- Machado da Silva, C. L., & Gonçalves, S. A. (1999). Nota técnica: a teoria institucional. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1, 220-226.
- Mário, P. D. C., Alves, A. D. D. F., Carmo, J. P. S. D., Silva, A. P. B. D., & Jupetipe, F. K. N. (2013). A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(1).
- Milani Filho, M. A. F. (2009). Resultado econômico em organizações do Terceiro Setor: um estudo exploratório sobre a avaliação de desempenho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 1(1), 35-44.
- Nakagawa, M., Relvas, T. R. S., & Dias Filho, J. M. (2007). Accountability: a razão de ser da contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 1(3), 83-100.

- Navarrete, J. M. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), 277-299.
- Oliveira Camelo, A. C., Martins Camelo, É. P. D. S., & de Brito Paulino, T. C. (2006). A importância do gerenciamento contábil para as organizações do terceiro setor. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 25(2).
- Pace, E. S. U. (2009). *Metodologias de avaliação de desempenho com a criação de valor como contribuição ao planejamento das organizações sem fins lucrativos* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Pancieri, Regina. (2001) *Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos*. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).
- Pereira, R. S., de Moraes, F. C. C., Junior, A. B. M., & Palmisano, A. (2013). Especificidades da gestão no terceiro setor. *Revista Organizações em Contexto*, 9(18), 167-195.
- Pessoa Brito, P., Oliveira, M. C, de Luca, M. M. M., dos Santos, S. M., & de Oliveira, B.C. (2008). A utilização dos demonstrativos contábeis como instrumento de apoio a gestão nas organizações não governamentais: um estudo de caso no estado do Ceará. *Revista alcance*, 15(1).
- Pinho, J. D. (2010). Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. *Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda*. Recife: Univasf, 21-52.
- Portulhak, H., Vaz, P. V. C., Delay, A. J., & Pacheco, V. (2017). A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: Uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 36(1), 45-63.
- Radrigán, M. H., Dávila, A. M., & Vasquez, F. E. P. (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno. *Polis. Revista Latinoamericana*, (32).
- Ribeiro, O. M., & Coelho, J. M. R. (2016). Contabilidade para Concursos e Exame de Suficiência—Dos conceitos básicos aos principais temas dos editais de concursos. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (219), 95-95.
- Romão, V., & Oliveira, A. D. (2004). *Manual do Terceiro Setor e Instituições Religiosas: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal*. São Paulo: Atlas, 2014.
- Santos, M. R. C., Laureano, R., & Machado, M. J. (2014). Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em instituições particulares de solidariedade social. *Tourism & Management Studies*, 10 (especial), 79-87.
- Santos, E.F., & Silva, C. E. (2012). A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o Terceiro Setor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1). Soares, A. C. A. A., & Melo, M. C. D. O. L. (2010). Gestão o do terceiro setor: uma prática social? *REGE Revista de Gestão*, 17(1), 1-11.
- Souza, M. F. C. (2012). *Contabilidade do terceiro setor*. São Paulo, Letras do Pensamento, 1.
- Tenório, F. G. (2005). (Re) visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em questão*, 3(5), 101-124.
- Tozzi, J. A. (2014). Gestão Financeira e Orçamentária no Terceiro Setor. *Pensamento & Realidade*, 29(2).
- Viegas, G., de Assis, L. B., & Barreto, R. O. (2014). Captação de recurso, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” de organizações do TS em Belo Horizonte. *REGE-Revista de Gestão*, 21(4), 525-541.
- Xavier, C. M. D. S. (2008). *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor*. Brasport.
- Yin, R. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos Bookman: Porto Alegre.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464

Realização:

