GESTÃO SUSTENTÁVEL DE INSTITUIÇÃO ASSISTENCIAL RELIGIOSA: UM ESTUDO NA PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS (PSFA)

SUSTAINABLE MANAGEMENT OF RELIGIOUS INSTITUTION ASSISTANCE: A STUDY IN THE PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS (PSFA)

MARCOS ANTONIO DE SOUZA
BERNADETE BUFFON
ISABEL ROCIO KUSS
CELSO JACO FLASH
MARIA ANGELINA ENZWEILER

Resumo:

Este artigo tem como objetivo analisar o percurso da gestão econômica sustentável adotada em uma entidade religiosa. A motivação para o estudo deve-se ao reconhecimento de que as entidades religiosas, que no Brasil se encontram classificadas administrativamente como de terceiro setor, a exemplo do que ocorre com as organizações em geral, têm também necessidade de promover a eficiência e eficácia da sua gestão visando assegurar a sua continuidade sustentável. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, cujos dados foram coletados por meio de análise de documentos da instituição e contatos de esclarecimentos, realizados no período de setembro a novembro de 2010. A instituição pesquisada é a Província São Francisco de Assis (PSFA), localizada na cidade de Curitiba, Paraná. Os principais achados da pesquisa evidenciam que a instituição faz um percurso de avanço no seu modelo de gestão, entendendo e empreendendo ações que assegurem o lastro de uma gestão profissional e no âmbito de um eficaz desempenho econômico com vistas a assegurar a continuidade sustentável da instituição no cumprimento de sua missão.

Palavras-chave: Terceiro setor. Entidade religiosa. Gestão e sustentabilidade.

Abstract: *This article aims to analyze the path of economic sustainable management adopted in religious entity. The motivation for the study due to the recognition that religious entities, that in Brazil are administratively classified as the third sector, like any other organization also need to promote efficiency and effectiveness of its management to ensure its continued development. This is an exploratory, descriptive and qualitative research, witch data were collected through document analysis of the institution and contacts for information, developed from September to November/2010. The research institution is the Província São Francisco de Assis (PSFA), located in Curitiba, Paraná. The main findings of the research evidence that the institution has a round progress in its management model, understanding and taking actions to ensure the security of a professional management team and within an effective economic performance in order to ensure the sustainable continuity of the institution in accomplishing its mission.*

Keywords: *Third sector. Religious entity. Management and sustainable.*

MARCOS ANTONIO DE SOUZA
Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).
(marcosas@unisinos.br).

BERNADETE BUFFON
Especialista em Gestão de Instituições Religiosas pela Unisinos.
(bebufon@ibest.com.br).

ISABEL ROCIO KUSS
Especialista em Gestão de Instituições Religiosas pela Unisinos.
(isabeldorocio@hotmail.com).

CELSO JACO FLASH
Especialista em Gestão de Instituições Religiosas pela Unisinos.
(celsoflach@gmail.com).

MARIA ANGELINA ENZWEILER
Especialista em Gestão de Instituições Religiosas pela Unisinos.
(angelina@colegiogloria.com.br).

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

1 INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos, que de acordo com Chiavenato (1994), pertencem ao denominado terceiro setor, no qual também se enquadram as instituições religiosas (ALVES JUNIOR et al., 2009), atualmente enfrentam diversos desafios de sustentabilidade a exemplo do que ocorre com as empresas em geral. A utilização de técnicas apropriadas à gestão, nessa situação de crescente complexidade das organizações, exige maior habilidade dos gestores para melhor utilizar os recursos humanos e materiais que se colocam a serviço do bem público. De forma mais específica, e conforme destaca Nogueira (2008), essas questões também estão presentes nas instituições religiosas.

Diante desse pressuposto, faz-se necessário investigar o percurso e os principais fatores que influenciam e identificam a formatação da gestão econômica adotada por associações religiosas e abordar os aspectos referentes à formação e profissionalização dos seus membros, sendo esse o objetivo que direciona o desenvolvimento da pesquisa.

No contexto desse objetivo, entende-se que discutir a continuidade sustentável de uma associação religiosa, em todas as dimensões que ela envolve, desde sua estrutura física até a gestão dos recursos humanos, é relevante para a sociedade e para o cumprimento da missão da associação, nas diferentes localidades onde atua. Essa relevância se materializa a partir da atuação das associações religiosas que, por meio de seus membros e em parceria com outras instituições do terceiro setor, favorece o crescimento das comunidades e a formação de lideranças capazes de serem agentes transformadores e de defesa da vida em todos os sentidos (CAMURÇA, 2010; FONTES, 2003).

A questão da sustentabilidade de entidades religiosas tem sido objeto de estudos (ALVES JUNIOR et al., 2009; CAMURÇA, 2010; FONTES, 2003; NOGUEIRA, 2008). Nota-se, no âmbito financeiro, o reconhecimento de que as dificuldades encontradas são diversas, dadas as limitações das fontes de recursos, além da carência de pessoas preparadas para assumir a coordenação e gestão administrativa. Esses aspectos revelam-se uma questões centrais ao se refletir e projetar uma associação que possa responder aos apelos da realidade e assegurar sua existência e continuidade. Os estudos de Drucker (1994), Fischer (2002) e Carvalho (2004), ao abordarem a gestão das organizações do terceiro setor, onde se enquadram as entidades religiosas, corroboram as dificuldades encontradas na gestão dessas entidades.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é analisar as principais características da estrutura e procedimentos adotados na gestão de uma entidade religiosa preocupada com a sua continuidade sustentável. A Província São Francisco de Assis (PSFA), instituição objeto da pesquisa, pela sua origem, dimensão das atividades realizadas e as fases por que tem passado em sua existência, mostra-se adequada para a realização do estudo.

Investigar a reestruturação dos recursos humanos e financeiros da PSFA é uma forma de se avaliar o desafio que precisa ser enfrentado por instituições dessa natureza. Além de rever a gestão e a sustentabilidade econômica da associação, este estudo atinge também o quadro de recursos humanos das instituições associadas da PSFA, no âmbito do Instituto Religioso Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas (CONGREGAÇÃO DAS IRMÃS CATEQUISTAS FRANCISCANAS, 2005).

A relevância e contribuição desta pesquisa mostram-se não só pela natureza da instituição pesquisada, uma entidade religiosa, mas por se constituir ela em uma entidade civil de direito privado e de fins não econômicos. Isso mostra que discutir a questão da sustentabilidade, inclusive nos seus aspectos econômicos, não deve ser privilégio das empresas na sua forma tradicional de negócios. Ao contrário, conforme enfatizam Nogueira (2008) e Valandro (1990), as associações, como a abordada neste estudo, precisam se autoavaliar constantemente quanto aos aspectos mais relevantes e diretamente relacionados aos meios necessários para a sua continuidade sustentável. Dado a isso, entende-se que a utilidade da pesquisa se estende às demais associações da mesma natureza, o que extrapola a utilidade do estudo para além da associação pesquisada.

A relevância do estudo também é corroborada pela presença do tema na literatura internacional. Os trabalhos de Bowrin (2004), Irvine (2000), Kluvers (2001), Lightbody (2000), Schnelder (1989) e Wooten, Coker e Elmore (2003) são alguns exemplos.

Este trabalho também se configura como numa oportunidade de compreender as diferentes visões existentes na forma de conduzir uma gestão sustentável. Isso encontra eco na reconhecida necessidade de propor, de forma objetiva, a capacitação e profissionalização das pessoas encarregadas da gestão da instituição, bem como o melhor uso do patrimônio social, tendo em vista um desempenho superior quando se trata de prestação de serviços sociais.

O desenvolvimento do estudo compreende, além desta introdução, a fundamentação teórica sobre o tema de pesquisa e a exposição dos principais aspectos metodológicos. Na sequência, tem-se, completando o corpo principal do estudo, a apresentação e a análise dos dados da pesquisa e as conclusões. Ao final, são apresentadas as referências pesquisadas no decorrer da realização do estudo.

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: CARACTERÍSTICAS GERAIS E GESTÃO

A busca por uma sociedade alternativa, onde toda a população tenha seus direitos respeitados, é um tema amplamente debatido no mundo atual globalizado. Na compreensão de Barbosa (2008), essa busca é contemplada se a sociedade, como um todo, perceber a necessidade de voltar seu foco para a garantia de direitos fundamentais e a integração de todos os segmentos sociais. Trata-se da valorização e integração dos três setores da sociedade – governamental, privado e o terceiro setor - que contemplam toda a dinâmica constitucional e garantem a atuação nas diferentes realidades.

Mais especificamente com relação às organizações que integram o terceiro setor, ainda segundo Barbosa (2008), para bem cumprir a sua missão, é necessário aprimorar a gestão dessas instituições, bem como identificar os principais avanços, dificuldades e possíveis mudanças que poderão ocorrer na estrutura organizacional. Barbosa acrescenta que isso é base para se propor a redefinição das instituições, de maneira a atender a missão e responder às demandas da associação no cenário do terceiro setor.

Para identificar efetivamente os avanços e as dificuldades da gestão de entidades religiosas associadas, é preciso abordar diversos assuntos, tais como o cumprimento da missão institucional, direitos e deveres delas e a forma organizacional. Além desses, faz-se necessário, também, destacar características da gestão e da sustentabilidade econômica.

Segundo Trigueiro (2005), a sustentabilidade, em termos amplos, pode ser compreendida como um programa, ou conjunto de ações que visam prover o melhor para as pessoas e para o ambiente, tanto agora como para um futuro indefinido, ou ainda, suprir as necessidades da geração presente, sem prescindir da habilidade das gerações futuras.

Teixeira (2000) compreende a sustentabilidade como um fenômeno multidisciplinar cuja atenção maior não se restringe somente aos fatores econômicos, financeiros e ambientais, mas se estendem também às preocupações com a equipe de trabalho, com as contribuições sociais, com as questões de credibilidade e transparência, legitimidade e participação, importantes pilares para a sustentação das organizações.

Dentro da mesma óptica, Diamont (2005) entende que a sustentabilidade é atividade economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta. Essa definição carrega uma nova percepção do que seja sustentável para o futuro de nossa espécie.

O conteúdo do estudo desses três pesquisadores (Trigueiro, Teixeira e Diamont) conduz ao entendimento de que a sustentabilidade se apresenta com um conceito relacionado à continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Nota-se que ela se propõe a ser um meio de configurar as atividades humanas, de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher as suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente. Ela anda de mãos dadas com a gestão e abrange vários níveis e tipos de organizações, daí a compreensão da terminologia para melhor analisar a gestão de instituições religiosas. Reconhecida a validade dessa visão abrangente da sustentabilidade, é importante situar que o foco deste estudo está delimitado pelo pilar da sustentabilidade econômica, considerado um dos requisitos à constinuidade institucional.

Para Wagner e Hollenbeck (2000), a gestão organizacional é uma rede relativamente estável, correlacionada entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização. A respeito desse conceito, Real (2007) compreende gestão como uma atividade comprometida com o empreendedorismo e nutre-se na mudança e na inovação. O conceito essencial da gestão é a mudança de paradigma de uma organização que trabalha rotineiramente. Sua filosofia permeia e envolve o todo da instituição.

Na compreensão de Chiavenato (1994), as empresas e/ou as instituições, sejam elas com fins econômicos ou não, são organizações sociais, geridas e dotadas de pessoas, que constituem o seu ativo mais importante, vistas como o capital intelectual da organização. Para o autor, gerir uma empresa ou instituição significa reunir todos os recursos inevitáveis para seu funcionamento, com a finalidade de dar a cada um a integração necessária e a direção focada em resultados, de modo a alcançar o objetivo por meio da plena utilização deles.

Diante dos conceitos apresentados, pode-se concluir que gerir é tomar decisões, é ter atitudes naturais. Essa gestão, como em muitos outros casos, está altamente condicionada por seu objeto, podendo restringir mais ou menos as rotinas e problemas de cada universo, conforme o entendimento que se tem de determinada situação. Apoiando-se nessas afirmações é possível tratar a gestão e a sustentabilidade de instituições que pertencem ao terceiro setor, porém, faz-se necessário compreender o uso e a terminologia do terceiro setor e o cenário histórico em que se encontra.

Para Rothgiesser (2002), o terceiro setor compreende iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas estas que, na esfera pública, são feitas pelo Estado. São pessoas participando, de modo espontâneo e voluntário, em ações que visam ao interesse comum. Gonçalves (1999) apresenta um conceito ainda muito considerado atualmente, ou seja, o de que se trata de uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias.

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

Para Hudson (1999), o termo terceiro setor diferencia essas organizações do setor privado e do setor público, pois são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que as mudanças são necessárias e que desejam elas mesmas tomarem providências nesse sentido. Ao contrário de organizações do setor privado, elas não distribuem lucros a seus proprietários e, diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas ao controle governamental direto.

A denominação de terceiro setor no Brasil compreende os mais variados tipos de entidades, cujas características são distintas, tanto em termos estruturais, filosóficos, de crenças, quanto em relação às finalidades a que se destinam. A sociedade é dividida em setores e ao denominado terceiro setor foram atribuídas todas as ajudas do setor privado e as questões de interesse público que deixam de ser atendidas pelo Estado. O terceiro setor, portanto, não é público e nem privado, e congrega uma legião de entidades que desempenham um papel complementar às ações do Estado na área social. Pela diversidade de fontes, uma adequada definição de terceiro setor é aquela que envolve todos os personagens que atuam em benefício do bem comum, ou seja, a atuação pública, não estatal, voluntária, sem fins lucrativos, que busca a melhoria social da comunidade.

Considera-se importante destacar que, em todas essas definições de terceiro setor, as organizações são tratadas como algo desconectado do interesse econômico, o que é correto, porém, não significa que elas não sejam entidades econômicas. Ao contrário, nesse aspecto elas não se diferenciam das organizações em geral por serem agentes que obtêm e consomem recursos econômicos no desempenho de suas atividades. Nesse sentido, conforme Lightbody (2000) a gestão econômica, preocupada com a eficiência e a eficácia no adequado consumo dos recursos, e com a eliminação de desperdícios, é um objetivo comum a qualquer tipo de instituição.

Segundo Carrion (2000), as principais categorias do terceiro setor no Brasil são:

> a) associações: organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos, para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses mútuos. São voltadas principalmente às necessidades dos próprios participantes, compreendendo atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais;
>
> b) organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade: organizações voltadas para a promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. Embora essas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo e serviço à comunidade;
>
> c) organizações não governamentais (ONGs): como no caso das associações, indica organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Embora estejam classificadas como associações no Código Civil, são raramente voltadas para seus próprios membros e orientam-se para objetivos externos;
>
> d) fundações privadas: é uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação dá-se, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado;
>
> e) organizações sociais (OS): trata-se de um modelo de organização pública não estatal. São destinadas a absorver atividades como as áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, orientadas para o atendimento do interesse público.

A expressão terceiro setor traz uma ideia de indiferenciação, unidade, convergência, consenso. Contudo, sabe-se que, na realidade, a sociedade civil no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos (SALVATORE, 2004).

No Brasil, conforme destaca Salvatore (2004), a origem natural dessas organizações está na inquietude social e ganha corpo com a participação das entidades sem fins lucrativos. A trajetória brasileira para organizações do terceiro setor tem suas origens no espaço da Igreja católica, permeadas, portanto, pelos valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no país. Salvatore (2004) acrescenta a isso a tradição de generosidade ou de solidariedade, fortemente marcadas pelos valores assistencialistas ou paternalistas. Nesse contexto, misturam-se o público e o privado, o confessional e o civil.

Tal situação pode explicar, em parte, os problemas e desafios do terceiro setor no Brasil, no que tange à gestão de serviços, à sustentabilidade e à profissionalização, de modo que as estratégias adotadas estejam em consonância com o objetivo da organização. Delgado (2004) trata dessa relação da Igreja no contexto das organizações do terceiro setor. Mais especificamente, essa relação é tratada em BNDES (2001), por meio do Relatório da Gerência de Estudos Setoriais (GESET), enfatizando que:

> [...] a Igreja católica, ressalte-se, com o suporte do Estado, era responsável pela maior parte das entidades que prestavam algum tipo de assistência às comunidades carentes que ficavam às margens das políticas sociais básicas (saúde e educação fundamentalmente). As Santas Casas, que datam da segunda metade do século XVI, são

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

> exemplos clássicos desta tradição. [...] O fato é que durante todo o período colonial, até o início do século XIX, esta associação entre o Estado e a Igreja Católica, que objetivava o atendimento e a assistência das questões sociais, mostrou-se presente e predominante. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2001, p. 6).

Pode-se observar, portanto, que historicamente a atuação do terceiro setor ocorre principalmente nas áreas em que o Estado e a iniciativa privada demonstram pouco interesse para resolver os problemas sociais. Daí surge um novo conceito de organização, que ganhou força em função da precariedade do Estado, que não conseguia atender as necessidades da população que, de certa forma, se concentravam nas questões de educação, saúde, cultura, preservação do meio ambiente, entre outros. Segundo observam Olak e Nascimento (2010), tal atuação vem crescendo nos últimos anos e tem levado as organizações do terceiro setor a buscarem profissionais melhor qualificados, bem como práticas mais efetivas de atuação em sua gestão, visando à credibilidade da qual necessitam para ter sua sustentabilidade garantida a médio e longo prazo.

No que tange à gestão e à sustentabilidade, existem semelhanças na forma de atuar entre as organizações. Para Gil (2006), o primeiro setor corresponde à emanação da vontade popular pelo voto, que confere o poder ao governo; o segundo setor está ligado à livre iniciativa, que opera o mercado, define a agenda econômica, usando o lucro como instrumento; o terceiro setor conecta-se às instituições com preocupações e práticas sociais, sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público.

É importante verificar que o terceiro setor não substitui o Estado, nem a responsabilidade social das empresas que visam lucro. Ele deve ter objetivo próprio, mas nada impede que possa estabelecer parcerias e redes de articulação. Independentemente dessas particularidades, qualquer um desses setores depende de gestores competentes que saibam planejar, estabelecer objetivos, controlar recursos, promover o trabalho em equipe, que sejam abertos a críticas e dispostos a trabalhar, principalmente na busca de resultados. O estudo de Drucker (1994) faz específica referência a essas necessidades no âmbito das organizações do terceiro setor.

No contexto da entidade, objeto deste estudo, e, conforme destaca Nogueira (2008), as ordens e congregações religiosas são entidades totalmente autônomas. São grupos voluntários e reunidos por motivos comuns e fundamentados em determinados ideais. Nogueira (2008, p. 17) resume que "Ordem Religiosa é uma expressão usada para descrever todas as organizações de homens ou mulheres que se dedicam a serviço de Deus através de três votos: pobreza, castidade e obediência. Essas organizações são chamadas, também, de congregações, sociedades ou institutos".

A partir da compreensão dos conceitos de sustentabilidade e gestão econômica, dentro do foco delimitado neste estudo, e olhadas com base nas organizações do terceiro setor, algumas questões e necessidades de gestão podem ser destacadas. A esse respeito, Kluvers (2001) traz uma abordagem detalhada sobre o planejamento e controle financeiro realizado por meio do estabelecimento de um processo orçamentário em paróquias católicas. Wooten, Coker e Elmore (2003), nessa mesma linha de gestão, trata dos controles financeiros em organizações religiosas americanas. Da mesma forma, Bowrin (2004) desenvolveu estudo sobre controle interno em organizações religiosas de Trinidad e Tobago. Em ambos os estudos, foi detectada a necessidade de significativas melhorias nos processos em uso pelas instituições.

2.2 GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A emergência do terceiro setor no Brasil, como espaço de inovações das práticas das organizações, influenciado pelo avanço das novas tecnologias no mundo dos negócios, pela necessidade de demonstrar eficiência e eficácia na gestão dos recursos, tem produzido um modelo de reordenamento na gestão. Conforme a Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas (2005), com a diminuição gradativa da ação direta do Estado, que busca também diminuir custos e partilhar com a iniciativa privada o financiamento das ações sociais, as organizações civis passaram a adotar novo modelo de gestão, em vista de um melhor desempenho e adequação.

Caetano (2006) trata dessas questões e destaca que o fortalecimento do terceiro setor, o aperfeiçoamento da legislação, as restrições ao acesso de recursos financeiros adequados, a conscientização sobre a participação voluntária, entre outros fatores, demandam que as organizações desse segmento estejam preparadas para atuar em um ambiente cada vez mais competitivo. Tais fatos indicam a necessidade de maior grau de profissionalização dos colaboradores, e da escolha de modelos de gestão mais apropriados ao novo ambiente, semelhantemente ao que vem ocorrendo nas organizações de mercado. Sobre essa realidade, Nogueira (2008, p. 13) destaca que:

> A Igreja precisa se profissionalizar na sua administração. Ela não goza mais dos privilégios que formal ou informalmente tinha no passado. Isso faz com que ela revise seus conceitos sobre como administrar o patrimônio eclesiástico. Os tempos mudam e temos que buscar novas formas de sobrevivência. (NOGUEIRA, 2008, p. 13).

A necessidade de aperfeiçoamento da gestão das instituições religiosas também foi tratada no estudo de Schnelder (1989), o qual já destacava que os *déficits* financeiros eram séria ameaça à continuidade da instituição, ensejando melhores procedimentos na gestão financeira. O excesso de serviços prestados, acima da capacidade disponível da instituição, era a causa principal das dificuldades, ensejando

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

a necessidade de parcerias com outras instituições para melhor desempenhar as atividades.

Ratificando a nova realidade ambiental das instituições religiosas, Irvine (2000) reporta que a competição por donativos está se tornando mais intensa e a sociedade tem aumentado as expectativas quanto ao desempenho e a prestação de contas pelas instituições.

A sustentabilidade é um termo relativamente recente na administração. Sua definição, nos dias de hoje, ainda não é muito clara. Conforme destacam Claro, Claro e Amâncio (2008), o conceito de sustentabilidade nem sempre é claro e, contrariamente, não raro, controverso. Ela pode ser definida como a qualidade de sustentável, aquilo que se pode sustentar. Nas análises organizacionais, o conceito de sustentabilidade sempre esteve muito limitado ao aspecto econômico, em particular no que se refere à dimensão estritamente financeira das organizações e seus projetos. Tradicionalmente, a sustentabilidade significou a viabilidade econômica das organizações. Isto influenciou, evidentemente, a forma como as organizações sociais passaram a trabalhar esse conceito.

No entendimento de Olak e Nascimento (2010), por muito tempo, a sustentabilidade das organizações sociais também esteve associada à eficiência econômica, e esta, à captação de recursos. Já para Falconer (1999), a sustentabilidade é obtida através da combinação ótima das fontes de financiamento, uma vez que a maneira como são captados os recursos é muito importante para garantir a autonomia e o reconhecimento dessas organizações.

Desse modo, a sustentabilidade é entendida como a capacidade de sobrevivência da associação, garantida pela interrelação de diferentes dimensões que associadas possibilitam a execução da missão organizacional e o enraizamento dos seus princípios e valores na sociedade. Ao relacionar sustentabilidade à sobrevivência, entende-se que a continuidade da associação se faz necessária para afirmá-la sustentável. Porém, a sua simples existência, não implica sustentabilidade.

Conforme já destacado, apesar do foco da gestão econômica dado neste estudo, é necessário atentar que a gestão e a sustentabilidade estão basicamente apoiadas em três pilares: social, ambiental e econômico. Tais áreas são determinantes no planejamento sustentável correto para todas as instituições, que podem trazer retornos significativos para a sociedade. Tais pilares são parceiros inseparáveis e se tornaram um grande diferencial em todas as organizações. A confirmação desse entendimento está no estudo de Hart e Milstein (2004), os quais enfatizam que as organizações que visam um sistema socialmente justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero, evoluindo gradativamente com o aumento do conhecimento e o envolvimento da sociedade.

Para atuar nessas condições, a gestão das organizações ganha contornos cada vez mais sistêmicos, exigindo criatividade e multiplicidade de habilidades para garantir a sobrevivência. A gestão da qualidade, a gestão ambiental e a gestão da segurança do trabalho contam agora com a companhia da gestão da ética, da transparência e da responsabilidade social (ALMEIDA, 2002).

O processo de gestão organizacional, a exemplo de outras atividades, ocorre mediante a atuação dos agentes do processo, os que fazem as coisas acontecerem. Neste caso, esse agente, o gestor, é alguém pertencente à organização e a quem compete a execução das tarefas confiadas à gestão. A partir desse entendimento, torna-se mais fácil encontrar um conceito que identifique essa figura do gestor. O gestor é definido pelas suas funções no interior da organização. A partir dessa premissa, ele é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização. Segundo Paula (2007), gestor é aquele ou aquela que age por meio do planeamento, da organização, da liderança, a fim de atingir os referidos objetivos. Visto isto, é possível concluir que o gestor ou a gestora é a pessoa que comanda o desenvolvimento dos planos estratégicos e operacionais, que julga, em conjunto com a sua equipe, os caminhos mais eficazes para atingir os objetivos propostos. Também faz parte das suas atribuições conservar as estruturas e estabelecer as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos. Por fim, implementa e coordena a execução dos planos, tomando decisões corretivas quando necessário. Enfim, e conforme entendimento dado por Gil (2006), compreende-se a gestão ou administração como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Ao fazer um paralelo entre a gestão privada e a gestão eclesiástica, Nogueira (2008) destaca que as congregações religiosas também precisam se profissionalizar na sua administração. Nogueira (2008, p. 13) acrescenta que "Vivemos numa permanente crise econômica que dificulta ainda mais o aumento das receitas [...] Nesse sentido, é preciso racionalizar os gastos: não criar despesas sem saber de onde virão os recursos para cobri-las".

Por esse último posicionamento de Nogueira (2008), fica ratificado o entendimento já apresentado nessa seção, a respeito da preocupação e foco da visão econômica que deve permear a gestão de qualquer tipo de organização, independente da forma da sua constituição. De fato, conforme também apresentado no estudo de Romão e Oliveira (2008), esse é um dos pilares da sustentabilidade organizacional, ou seja, a eficiência, a eficácia e proteção patrimonial no seu aspecto econômico.

Apesar desse reconhecimento, estudos têm demonstrado a carência na gestão das entidades do terceiro setor em geral e das religiosas em particular. Drucker (1994) destaca que as instituições sem fins lucrativos ten-

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

dem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. O autor ressalta que nessas instituições, mais do que nas empresas, os resultados são muito mais importantes e difíceis de se medir e controlar. Carvalho (2004), ao discutir o planejamento nas atividades da igreja enfatiza a necessidade de que as estratégias sejam consistentes com a realidade da igreja, e traduzidas em planos e programas de ação. Lightbody (2000) destaca pesquisas que sinalizam a fragilidade da gestão em entidades religiosas, cujos gestores financeiros não exploram todas a amplitude que uma gestão profissional poderia oferecer.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

Tendo em vista o objetivo estabelecido, essa pesquisa classifica-se como descritiva, pois se limita a descrever a realidade do objeto de estudo. Dada a pretensão de que os resultados dessa pesquisa possam ser aplicados na solução de problemas que ocorrem nas organizações, caracteriza-se ela, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada De acordo com Hussey e Collins (2005), a pesquisa aplicada é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico.

Quanto à abordagem do problema, tem-se uma pesquisa qualitativa, dado que ela possibilita destacar as características do objeto da pesquisa que não seriam observadas por meio de um estudo quantitativo. A respeito disso, e segundo Gil (1999), o estudo é qualitativo, pois não são utilizadas técnicas estatísticas na elucidação da problemática.

Dada a pouca ocorrência de estudos dessa natureza em instituições religiosas, caracteriza-se a ocorrência de um estudo exploratório (GIL, 1999).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu de forma preponderante pela consulta a documentos da instituição, compreendendo regimentos, atas de assembleias e livro de crônicas. Tal procedimento, segundo Gil (1999), caracteriza uma pesquisa documental.

Cabe esclarecer que livro das Crônicas é um documento muito utilizado na coleta dos dados e corresponde ao instrumento de registro dos fatos relevantes na instituição e serve para compor sua história, assegurando com veracidade o retrato do seu percurso.

Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, visto que ele permite ao pesquisador a verificação *in loco*, com maior profundidade, os determinantes do fenômeno. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 274), "[...] estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos." Um específico protocolo de estudo de caso foi desenvolvido, visando assegurar a qualidade e objetividade da pesquisa.

O acesso a documentos e contatos com membros da direção da instituição foi possibilitada tendo em vista a origem institucional de dois dos autores do estudo. Essa acessibilidade foi determinante na escolha da PSFA como entidade da pesquisa tendo em vista as restrições de confidencialidade normalmente encontradas em estudos dessa natureza.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Tendo em vista a não utilização de técnicas e procedimentos estatísticos na análise dos dados, configura-se aqui um estudo qualitativo. Para Giovinazzo (2001), a pesquisa qualitativa tem-se mostrado uma alternativa bastante interessante, enquanto modalidade de investigação científica. É útil para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Nesse sentido, a base da pesquisa foi processada via análise documental.

4 RESULTADOS DA PRODUÇÃO INVESTIGATIVA

4.1 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A Província São Francisco de Assis (PSFA) foi fundada por meio de assembleia realizada em 03/12/1985. É uma entidade religiosa e se constitui em uma associação civil de direito privado, de fins não econômicos e por tempo indeterminado de atuação. Atualmente, a instituição conta com 103 associadas que prestam serviços em diferentes comunidades, situadas em quatro estados brasileiros (Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Bahia) e em dois países da América do Sul (Argentina e Chile).

Dos serviços nas áreas de educação, prestados em instituições públicas, seja na parte de coordenação, administrativa ou ministrando aulas, o valor auferido pelas associadas é doado à instituição. Na área da evangelização, sobretudo quando se trata de serviços prestados em parceria com a comunidade em geral e com o objetivo da promoção humana e o resgate da cidadania e da dignidade da pessoa, há uma remuneração a título de contribuição feita diretamente à associada e ela, por sua vez, doa gratuitamente à institui-

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

ção. Da mesma forma acontece com as aposentadorias. Dos serviços prestados e das doações recebidas, tudo é colocado em um caixa comum e administrado por uma equipe gestora da referida entidade. Dessa administração são feitas também aplicações financeiras, gerando rendimentos. De tudo isto, a entidade aufere recursos suficientes para a manutenção de suas finalidades e atende às necessidades de suas associadas. Pode-se afirmar que as principais fontes desses recursos são as aposentadorias e os rendimentos financeiros.

O termo "associadas" designa as mulheres admitidas como religiosas no Instituto de Vida Consagrada, denominado Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas e, juridicamente, na PSFA, onde são devidamente inscritas no Livro de Associadas com direitos e deveres estatutários.

Conforme registrado em PSFA - Crônica (1982), nas decisões de assembleias e nos demais registros como regulamento interno, atas de diretoria, atas de assembleias e encontros de formação, constata-se certa tendência das associadas em não se envolverem com assuntos de ordem gerencial. Isso deixa transparecer o entendimento de que refletir sobre a gestão e pensar a sustentabilidade da associação, tanto nos aspectos econômicos, quanto na formação das novas associadas e das já inscritas, é algo secundário. Em decorrência disso, as associadas tendem a atribuir esta responsabilidade a quem exerce a função de coordenar e gerir estas dimensões da vida na associação. Nesse sentido, as associadas estão mais preocupadas e direcionadas à execução das atividades operacionais de educação, assistência social e evangelização do que propriamente à gestão institucional.

Após a escolha dos procedimentos metodológicos necessários à investigação dos fatores impeditivos e dos que impulsionam a gestão e a sustentabilidade da entidade, e da caracterização geral da instituição, buscou-se, nos livros de crônicas, nos livros de atas e demais documentos internos, identificar o perfil da instituição e de sua gestão nos seus 25 anos. Quando necessário buscou-se informações complementares com as irmãs responsáveis pelo registro, guarda e manutenção dos livros e demais documentos consultados. Esses esclarecimentos facilitaram a compreensão das ocorrências registradas, inclusive quanto à terminologia e natureza dos cargos ocupados na estrutura organizacional da instituição. Esse é o conteúdo apresentado na sequência.

4.2 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO INSTITUCIONAL

De acordo com informações coletadas nas atas, crônicas, regimentos, relatórios e estatuto, o desejo de repensar a gestão e a sustentabilidade na associação PSFA é um fato que vem sendo debatido há mais tempo nas assembleias anuais e quadrienais. Constata-se que o que antes era visto como uma necessidade remota diante da estabilidade das associadas, na atualidade é tratada como uma urgência devido às rápidas mudanças provocadas pelas exigências legais, pelo envelhecimento da maioria das associadas e pelo difícil acesso ao mundo do trabalho das mais jovens integrantes. A dificuldade de acesso ao emprego formal remunerado é atribuída à deficiente qualificação profissional e acadêmica das associadas, ao exercício da missão em áreas carentes do Brasil e de outros países, bem como ao aumento da concorrência nas vagas do serviço público.

A necessidade de readequar a gestão em vista da sustentabilidade da PSFA ultrapassa as demandas econômicas da associação, passa pela questão organizacional, atinge a integridade da pessoa e se manifesta nas relações e nas diferentes formas de expressão. Isso está presente nos registros da ata da assembleia eletiva de 2007.

A análise de registros documentais permite identificar que a sustentabilidade na associação exige não apenas a modificação na sua estrutura organizacional, mas também, a mudança nos conceitos de Vida Religiosa Consagrada e, de cada associada, uma postura de liberdade frente aos compromissos com a opção comum de colocar os bens a serviço da instituição. De fato, de acordo com o regulamento interno da PSFA (2006), estes novos conceitos terão que ser absorvidos por todas as associadas da instituição já envolvidas no processo, bem como pelas jovens que desejarem viver como franciscanas no Instituto Religioso Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas.

Pensar a sustentabilidade na associação PSFA, em todas as dimensões que ela envolve, desde sua estrutura física, financeira e até na gestão dos recursos humanos, é relevante para a sociedade e, especialmente, para a missão nas diferentes localidades onde as associadas atuam. Conforme o *Livro das Crônicas* (1985), a PSFA, por meio de suas associadas, e na parceira de outras instituições do terceiro setor, deve favorecer o crescimento das comunidades e a formação de lideranças, a fim de que sejam agentes capazes de transformação e na defesa da vida em todos os sentidos (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1985).

Pelos registros das crônicas, é possível identificar que no estágio atual da sustentabilidade da instituição existem diversas dificuldades, destacando-se: (a) as referentes às competências gerenciais e organizacionais; (b) as relações truncadas entre associadas e entidade; (c) a falta de clareza do projeto comum e da opção, livremente assumida; (d) a carência de recursos humanos e financeiros; (e) a indisposição em avançar e conquistar outros espaços. Por outro lado, também há registros sobre os avanços que marcaram a associação e alavancaram caminhos ousados no que se refere à sustentabilidade, como: a formação, os planejamentos e orçamentos, controles, corresponsabilidade, entre outros.

Ainda de acordo com os registros das crônicas, e numa perspectiva de médio e longo prazo, acena-se,

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

na instituição, mudanças significativas nas áreas da missão, sobretudo, porque se alimenta o desejo do redimensionamento da opção por uma vida religiosa consagrada mais envolvida com as causas sociais. Nutre-se também a necessidade de uma sustentação financeira materializada por uma gestão organizacional capaz de incrementar o uso dos bens patrimoniais e colocá-los a serviço da missão institucional.

4.3 A GESTÃO DA PSFA NAS ÚLTIMAS DÉCADAS

Analisando o percurso da Província São Francisco de Assis nas últimas décadas, no que se refere à gestão de uma entidade religiosa sem fins lucrativos, percebe-se que, na década de 1980, havia pouca preocupação com as questões gerenciais. Nos registros pesquisados (PFSA – CRÔNICA 1982), encontrou-se alguns termos que acenam para certo envolvimento das associadas, a saber: (a) apresentar relatório financeiro; (b) equipe de finanças como a primeira responsável para pensar e executar os desejos da entidade; (c) compra de veículos; (d) construções e reformas; (e) formação inicial e permanente das associadas em vista de uma boa organização da entidade.

De acordo com a Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas (1998), pelo exame documental fica evidente que, nas assembleias eletivas realizadas a cada quatro anos, os pontos fortes eram focados nos princípios da simplicidade, da minoridade, da entrega sem reservas, no espírito de pobreza, da austeridade e de tantos outros, decorrentes de uma opção radical por Jesus Cristo, que colocou sua vida a serviço da humanidade.

Um tempo muito reduzido e de pouco envolvimento das irmãs associadas participantes era dedicado aos relatórios de cunho financeiro, assuntos jurídicos e patrimoniais. Nas referidas assembleias, que desde a criação da entidade acontecem todos os anos e a cada quatro anos para troca da diretoria, estava muito presente a preocupação com o regulamento interno, assunto este que perpassou todos os registros e carregou consigo a formação no sentido amplo. Conforme documentos internos pesquisados, tais como as atas de diretorias e de assembleias, estes assuntos são muito lembrados e refletidos até os momentos atuais; ocorrem, porém, sem uma proposta clara e concreta para um avanço significativo de qualificação, profissionalização e de quantidade de associadas.

As responsáveis pelos serviços de coordenação e de administração, ou seja, a equipe gestora da entidade, com todas as suas implicâncias positivas ou negativas, eram atribuídas a um pequeno grupo, com pouco envolvimento das demais associadas, dando a impressão de que participar se resume a colocar, na caixa comum, o resultado do trabalho e deixar que o grupo tome conta (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1988). Apesar de esse procedimento representar uma centralização de gestão, era o modelo de então.

Da pesquisa feita percebe-se que, na década de 1980, a instituição não estava focada nas questões de gestão e tampouco estava preocupada com sua sustentabilidade. Por ainda ser detentora de muitas forças vivas e recursos financeiros, capazes de arriscar novas frentes de missão, pouco se pensava nas questões administrativas que garantissem a continuidade da associação. Esse conteúdo justifica a observação de Nogueira (2008) quanto à necessidade de mudança na gestão dada a perda de recursos que tem ocorrido nas entidades religiosas.

Já na década de 1990, a gestão é marcada por uma reflexão maior. As associadas participam com mais entusiasmo. A análise documental (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1992) evidencia que, além da existência de relatórios financeiros, já constava em atas a discussão sobre a elaboração de estatuto para a pessoa jurídica, aprovação de projetos para os anos seguintes, maior envolvimento do conselho para assuntos econômicos nas decisões e execução dos projetos, sobretudo, quando o assunto girava em torno de reformas, construções, legalização de imóveis, investimentos etc.

Constata-se também que, neste período (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1995), há preocupação com a formação das novas integrantes e com o regulamento interno. Devido às mudanças na legislação, no plano de contas e outras exigências decorrentes da crise econômica no país, houve interesse da maioria das associadas da entidade com diversos assuntos, destacando-se os seguintes: (a) a prestação de serviço não remunerado; (b) associadas com a saúde debilitada; (c) dificuldades na administração dos bens; (d) busca pela garantia de direitos próprios a entidades sem fins lucrativos; (e) controle patrimonial; (f) maior envolvimento das associadas na gestão e sustentabilidade da entidade, entre outros assuntos.

De acordo com a análise documental (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1998), este é um período em que também se trata de projetos alternativos de geração de renda, tendo em vista assegurar a sobrevivência da associação, compreendendo a locação de imóveis, formação de associadas para assumir trabalhos como profissional liberal. Além do magistério, as associadas também se preparam e assumem outras profissões como psicologia, advocacia, enfermagem, assistente social dentre outras. O projeto comum é entendido como um todo e não mais como fator econômico de caixa comum, o qual deixa de ser entendido como sendo o lugar do socorro diante das necessidades. Ao contrário, observa-se que há mais espaço para rediscutir a opção, redefinir a missão e repensar a sustentabilidade operacional e financeira da instituição.

Especificamente, na Ata da Assembleia Eletiva (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1999),

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

aparecem discussões a respeito de diversas dificuldades. Elas são tratadas e atribuídas ao apego às coisas materiais, à falta de atualização de algumas associadas em relação ao serviço que prestam, a não clareza da opção feita, a satisfação do bem estar cotidiano, de acordo com o que o mundo oferece, sem primar por uma espiritualidade encarnada na realidade. Fica compreendido, na assembleia, que essas e tantas outras situações foram prejudicando a caminhada do grupo e a missão junto às comunidades atendidas. Isso sugere ser, além da nova realidade, a falta de adesão ao modelo de gestão desta época. Foi entendido com um grave desvio de rota que deveria ser corrigido.

Na década de 1990, segundo os documentos pesquisados, citados anteriormente, há um retorno da reflexão sobre as questões gerenciais e uma acentuada preocupação com a continuidade da associação, ou seja, a sua sustentabilidade. A década anterior proporcionou este impulso de não só fazer frente às questões sociais, mas também identificar as fragilidades e os limites gerenciais da associação e, como grupo, encontrar saídas já analisadas na investigação deste período.

4.4 NOVOS RUMOS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL

Chegada à década que dá início ao novo milênio, conforme esclarecido pela análise documental (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2002), alguns avanços são percebidos, destacando-se:

> a) uma acentuada reflexão e prática descentralizada em relação ao projeto comum da entidade;
>
> b) a gestão toma caminhos mais participativos e comprometidos;
>
> c) a sustentabilidade é vista pela maioria das associadas como um princípio a seguir nos seus diversos aspectos sejam eles humano, econômico, ambiental, cultural, religioso, político etc.

É especificamente tratado um plano de ação que comprometa mais as associadas, pelo qual a força local seja capaz de dinamizar os serviços e ajudar na gestão da entidade. Assim, o serviço da gestora central assume uma nova dimensão, ou seja, sai da execução de atividades básicas e passa pelas questões gerenciais de assessoria – tem-se aí a descentralização da gestão. A compreensão de participação, de ser parte, de ser grupo com o grupo, dá às associadas, novo vigor, auto-estima e coloca-as no patamar da valorização e do redimensionamento da doação, como princípio da opção feita. Constata-se que estes sentimentos são percebidos no contentamento, no gosto de participar e na confiança depositada nas pessoas a quem foi confiada à gestão (PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2005).

Devido às alterações na legislação contábil e uma nova mudança no plano de contas, as associadas são levadas a dar um novo passo na participação e na compreensão de termos, na execução da atividade de prestação de contas mensal e até de encaminhamentos nas unidades locais. Além das mudanças consideradas normais na entidade neste período, a PSFA dá um novo passo nas questões administrativas e gerenciais de cunho financeiro. Ela aceita receber da Congregação das Irmãs Catequistas Franciscanas, por meio de uma cisão parcial, parte dos bens, direitos e obrigações que compõem o seu patrimônio atual. Em decorrência desta decisão, a PSFA assume todos os procedimentos consequentes do processo de cisão, devidamente refletido pelas duas entidades envolvidas, aprovado em assembleias, registrado em cartório de registro de Títulos e Documentos e incorporado à nova entidade (CONGREGAÇÃO DAS IRMÃS CATEQUISTAS FRANCISCANAS, 2010; PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2009).

Análises e contatos complementares com membros da instituição que atuam diretamente na sua gestão possibilitou identificar que de fato há, conforme já identificado nas decisões registradas nas diversas crônicas analisadas, a ação efetiva de melhor preparar as irmãs e os irmãos associados para sua real inserção nas questões de gestão. Um caminho escolhido foi o incentivo à participação deles em curso de especialização diretamente relacionado à gestão operacional e econômica de instituições religiosas. O objetivo é criar um grupo de gestores focados na continuidade sustentável da instituição em seus diversos aspectos, inclusive a econômica.

Há um despertar participativo na associação, uma instituição religiosa sem fins econômicos, com a missão de ser prestadora de serviço de evangelização nas áreas de assistência social e educacional, diferenciando-se, assim, de outras organizações religiosas do terceiro setor, visto não ser detentora de colégios, hospitais ou centros sociais.

Essa nova realidade de gestão reflete-se na insistência para que todas as associadas participem ativamente também das questões gerenciais, pois a sustentabilidade provém da participação de cada uma, seja ela econômico-financeira ou de recursos humanos.

4.5 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O PERCURSO DA ESTRUTURA GERENCIAL

Esses últimos achados via análise dos documentos acima referidos (CONGREGAÇÃO DAS IRMÃS CATEQUISTAS FRANCISCANAS, 2010; PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 1988-2005, 2009) sinalizam de forma objetiva a preocupação da instituição em prover melhor estrutura para a gestão econômica da instituição.

Observa-se que há nesse movimento um acentuado reconhecimento da nova realidade ambiental da instituição,

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

conforme retratado na literatura que trata do tema. Assim, a análise documental realizada ratifica as ações encaminhadas por estudos sobre o tema, tais como o estabelecimento de controles financeiros (IRVINE, 2000), atenção à uma gestão preocupada com a eficiência e a eficácia no adequado consumo dos recursos, e com a eliminação de desperdícios (LIGHTBODY, 2000), o uso de planos orçamentários para a organização, execução e controla das atividades (KLUVERS, 2001), a necessidade de maior efetividade no uso de controles financeiros (WOOTEN; COKER; ELMORE, 2003), a busca de maior segurança na gestão mediante a adoção de controles internos (BOWRIN, 2004) e o reconhecimento de uma nova realidade ambiental de competitividade, restrição de recursos e aumento de demandas por serviços sociais (IRVINE, 2000; NOGUEIRA, 2008; SCHNELDER, 1989).

5 CONCLUSÃO

Por meio dessa investigação foi possível observar que, atualmente, a entidade religiosa estudada tem uma preocupação crescente com o aprimoramento das suas associadas e na missão específica de prestar serviço de evangelização na educação e na assistência social como um todo. E mais, que essas atividades para ter continuidade devem ser realizadas com o amparo de uma profissionalização dos seus agentes, inclusive no campo da gestão econômica.

A partir dessa evolução qualitativa, é importante ressaltar que enquanto a PSFA possui um sistema gerencial/administrativo que responde às demandas da realidade operacional onde atua, ainda precisa buscar formas de aperfeiçoar o perfil das gestoras, sobretudo, no que se refere às competências específicas do serviço, visto que pela política de participação e de igualdade na opção, as funções na gestão se dissolvem e se misturam com os demais serviços e são, ainda, marcadas pela necessidade de maior grau de profissionalização.

A PSFA, por seu caráter autônomo, sem o respaldo de estruturas como hospitais, escolas ou grandes centros de atendimentos, configura-se com uma gestão adequada para o desenvolvimento, enquanto organização do terceiro setor. Porém, a par dos avanços identificados, parece ter muito ainda a aperfeiçoar nas questões gerenciais, em vista de assegurar sua sustentabilidade econômica.

Como resposta ao objetivo da pesquisa, nota-se que há na instituição esforços no que tange a transparência e forma de aplicação dos recursos financeiros, partilhados pelas associadas. Verificou-se um cuidadoso zelo e preocupação crescente em acertar e devolver o melhor para a associação. Percebe-se também um constante interesse das associadas mais vividas quanto à manutenção da entidade, em vista de sua continuidade e as alternativas buscadas frente à instabilidade econômica da associação.

Assim, apesar de passar por dificuldades, percebe-se que há um avanço com vistas a garantir a sustentabilidade econômica da associação e cumprir a missão a que se propõe. A análise documental e contatos pessoais complementares evidenciam que há consciência de que a inter-relação de diferentes dimensões da gestão (econômica, social e ambiental) permite a execução da missão organizacional e a sua sobrevivência, ao longo da história. A formação de gestores com essa consciência e capacidade gerencial em termos amplos tem sido incentivada com a participação de membros da instituição em cursos específicos que tratam desse foco na gestão de instituições religiosas.

A análise dos dados coletados pela pesquisa documental evidencia que a instituição está, ao longo do tempo, se alinhando com as necessidades de aperfeiçoamento da gestão econômica apresentadas pela literatura que trata do tema da gestão de instituições religiosas. Observa-se, assim, que há relação objetiva das ações da instituição com o conteúdo apresentado no referencial teórico.

O desenvolvimento deste estudo acabou por evidenciar a necessidade de avanços mais significativos nessa área de conhecimento, tão escasso na nossa literatura que trata de gestão. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos que tratem mais especificamente de práticas de gestão nesse tipo de instituição, atualmente muito comuns na gestão dos empreendimentos empresariais, tais como a adoção de controles internos, governança corporativa, planejamento estratégico e operacional, fluxo de caixa, controles gerenciais etc. Acredita-se que a sustentabilidade dessas instituições religiosas passa, também, pela discussão dessas práticas gerenciais.

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALVES JUNIOR, I; et al. Entidades religiosas cristãs: um ponto de vista administrativo. *Revista Anagrama*, v. 2, n. 3, p. 1-15, mar./maio 2009. Disponível em: <http://www.usp.br/anagrama/Vilar_Entidadesreligiosas.pdf>. Acesso em: 10 out. 2010.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL. *Gerência Estudos Setoriais – GESET*: Terceiro setor e desenvolvimento social. 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf>. Acesso em: 25 out. 2010.

BARBOSA, M. G. B. *Terceiro setor*: gestão de entidades sociais. São Paulo: Fórum, 2008.

BOWRING, A. R. Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 17, n. 1, p. 121-152, 2004.

CAETANO, G.. Terceiro setor: as tendências em ambiente globalizado: responsabilidade social e parcerias sociais. In: CAVALCANTY, M. (Org.). *Gestão social, estratégias e parcerias*: redescobrindo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMURÇA, M. A. Estaria o catolicismo na França do século XXI caminhando em direção a um perfil comunitário? *Religião e Sociedade*, v. 30, n. 2, p. 74-89, 2010.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor. *Tempo Social*, v. 12, n. 2, p. 237-255, 2000.

CHIAVENATO, I. *Iniciação a administração geral*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMANCIO, R. *Sustentabilidade e indicadores*: um estudo de caso com torrefadoras de café. São Paulo: Atlas, 2008.

CONGREGAÇÃO DAS IRMÃS CATEQUISTAS FRANCISCANAS. *Forma de vida*. Joinville, 1998.

_____. *Missão e organização*: subsídios de estudo. Joinville, 2005.

_____. *Processo de Cisão Parcial*, registro n. 0189890, fls, 0089, livro D-637 do Registro Especial de Títulos e Documentos de Sociedades Civis de Joinville/SC. Joinville, 2010.

DELGADO, M. V. M. O terceiro setor no Brasil: uma visão histórica. 2010. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 37, jun. 2004. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/037/37cdelgado.htm>. Acesso em: 22 nov. 2010.

DIAMONT, J. *Colapso*: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso. Rio de Janeiro: Record, 2005.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor*: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FONTES, B. A. S. Sobre sustentabilidade das associações voluntárias em uma comunidade de baixa renda. *Tempo Social*, v. 15, n. 1, p. 155-189, 2003.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOVINAZZO, R. A. Focus group em pesquisa qualitativa: fundamentos e reflexões. *Revista Administração On Line*, v. 2, n. 4, out./dez. 2001.

GONÇALVES, H. S. *O estado o terceiro setor e o mercado*: uma tríade completa. 1999. Disponível em: <http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.025>. Acesso em: 10 out. 2010.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.

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

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751

HUSSEY, R.; COLLINS, J. *Pesquisa em administração*: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRVINE, H. The corporate connection: financial reporting in a large religious/charitable organization in Australia. In: CARDIFF BUSINESS SCHOOL FINANCIAL REPORTING AND BUSINESS COMMUNICATIONS RESEARCH UNIT FOURTH ANNUAL CONFERENCE. 2000. *Proceedings*... Cardiff, 2000.

KLUVERS, R. Budgeting in catholic parishes: an exploratory study. *Financial Accountability & Management*, v. 17, n. 1, p. 41-58, 2001.

LIGHTBODY, M. Storing and shielding: financial management behaviour in a church organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 13, n. 2, p. 156-174, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, L. R. *Gestão administrativa e financeira eclesiástica*. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

PROVÍNCIA SÃO FRANCISCO DE ASSIS. *Atas de diretorias*. Curitiba: PSFA, 2007 e 2009.

_____. *Crônicas das Assembléias Eletivas*. Curitiba: PSFA, 1982-2007.

_____. *Estatuto Social*. Curitiba: PSFA, 2009.

_____. *Regulamento Interno*. Curitiba: PSFA, 2006.

REAL, M. C. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMÃO, V.; OLIVEIRA, A. *Manual do terceiro setor e instituições religiosas*. São Paulo: Atlas, 2008.

ROTHGIESSER, T. L. *Sociedade civil brasileira e o terceiro setor*. 2002. Disponível em: <www.terceirosetor.adm.br>. Acesso em: 30 out. 2010.

SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). *Terceiro setor*: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

SCHNELDER, W. A. Financial management in church operations. *The CPA Journal Online*, Apr. 1989. Disponível em: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/07299394.htm>. Acesso em: 20 out. 2010.

TEIXEIRA, A. C. C. *Identidades em construção*: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

TRIGUEIRO, A. *Meio ambiente no século XXI*. Campinas: Autores Associados, 2005.

VALANDRO, E. M. *Missão e organização*. Joinville: CICF, 1990.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WOOTEN, T. C.; COKER, J. W.; ELMORE, R. C. Financial control in religious organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 13, n. 4, p. 343-365, 2003.

Recebido em: 16/08/2011.
Aceito em: 10/09/2011.

ISSN (Impresso): 1676-6016
ISSN (Online): 2175-8751