

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

FRANCINE LAURA RAMPAZZO

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E OPERAÇÕES DE
FUSÃO POR INCORPORAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:
Estudo de caso em Organizações Religiosas**

Porto Alegre

2024

FRANCINE LAURA RAMPAZZO

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E OPERAÇÕES DE
FUSÃO POR INCORPORAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:
Estudo de Caso em Organizações Religiosas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Porto Alegre

2024

R177e Rampazzo, Francine Laura
Estrutura de governança corporativa e operações de fusão por incorporação no Terceiro Setor : estudo de caso em organizações religiosas / por Francine Laura Rampazzo. – 2024.
139 f. : il., 30 cm.
Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner.
1. Governança. 2. Terceiro Setor. 3. Organização religiosa. 4. Incorporação. I. Título.

CDU 658.012.43

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

FRANCINE LAURA RAMPAZZO

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E OPERAÇÕES DE
FUSÃO POR INCORPORAÇÃO NO TERCEIRO SETOR:**

Estudo de caso em Organizações Religiosas

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Luís Felipe Maldaner – Orientador
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Professor Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Professora Dra. Janaína Macke
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, minha força e guia em todos os momentos da minha vida, por sustentar-me e iluminar os meus caminhos. Expresso minha profunda gratidão à Congregação e à minha Província pelo investimento e apoio ao meu crescimento, por me acolherem e possibilitarem a realização desta caminhada acadêmica, abrindo as portas da instituição e viabilizando a minha pesquisa. Sou igualmente grata às comunidades das quais fiz parte durante este período, que me apoiaram e compreenderam, especialmente nos momentos em que precisei me ausentar.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Luís Felipe Maldaner, por sua orientação indispensável ao longo de todo o processo, pela dedicação, gentileza e a admirável capacidade de tornar o complexo em algo simples. Sua orientação foi fundamental para minha trajetória acadêmica. Estendo minha gratidão também aos professores da banca, que generosamente dedicaram tempo para ler e avaliar o meu trabalho, enriquecendo-o com valiosas sugestões.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, expresso minha gratidão pelo conhecimento compartilhado. Cada um de vocês deixou uma marca em meu aprendizado e crescimento, e levo comigo as lições que aplicarei em minha vida profissional.

Aos colegas de turma, com quem tive a alegria de compartilhar tantas experiências e aprendizagens, deixo meu agradecimento especial por tudo ao longo desta caminhada.

Por fim, minha gratidão eterna à minha família e amigos, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio incondicional e encorajamento em cada etapa dessa jornada.

RESUMO

A Governança baseia-se em princípios basilares, tais como transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e sustentabilidade. Esses princípios se aplicam aos diferentes tipos de organizações, incluindo aquelas do terceiro setor, como as organizações religiosas. Ao longo de sua vida, as organizações podem passar por processos de reorganização para se adaptar às necessidades contemporâneas. Um dos conceitos utilizados é o de incorporação, em que uma ou mais organizações são absorvidas por outra, denominada incorporadora, que assume todos os direitos e obrigações das entidades incorporadas. Diante desse cenário, esta pesquisa se propôs a responder à seguinte questão problema: como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas? Para responder ao problema de pesquisa definiu-se como objetivo geral: analisar como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas. Objeto deste estudo, as organizações religiosas analisadas são vinculadas à Igreja Católica, classificadas como Institutos de Vida Consagrada, regida por estatuto, pelo direito próprio, pelo Direito Canônico, pela Legislação Brasileira e, no que couber, pelo Decreto Federal n. 7.107, de 11 de fevereiro de 2010. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e, sempre que possível, observação participante. A análise dos dados seguiu a metodologia de análise de conteúdo e triangulação dos dados coletados. Os resultados indicaram que a estrutura de governança das organizações religiosas pode favorecer os processos de fusão por incorporação ao promover maior transparência e participação dos membros sobre as atividades institucionais. A governança estabelece mecanismos de tomada de decisão em uma dinâmica participativa, o que contribui para o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* e para o aumento da eficiência operacional. Esses fatores podem facilitar a integração entre as organizações, reduzindo os riscos de conflitos e fortalecendo a confiança entre as partes envolvidas. Assim, a incorporação pode ocorrer de forma ordenada, respeitando tanto as normas civis quanto canônicas exigidas e esperadas no contexto de organizações religiosas. Este estudo é relevante ao contribuir para o avanço do conhecimento sobre organizações religiosas e para a melhoria das práticas de governança e gestão nessas instituições no cenário contemporâneo.

Palavras-chave: governança; terceiro setor; organização religiosa; incorporação.

ABSTRACT

Governance is based on fundamental principles such as transparency, equity, accountability, corporate responsibility, and sustainability. These principles apply to various types of organizations, including those in the third sector, such as religious organizations. Over time, organizations may undergo reorganization processes to adapt to contemporary needs. One concept used in this context is the merger by incorporation, in which one or more institutions are absorbed by another, known as the incorporating organization, which assumes all rights and obligations of the incorporated organizations. Therefore, this research proposed to answer the following research question: how can the corporate governance structure of third-sector organizations favor merger processes in religious organizations? To answer the research problem, the general objective was defined as: to analyze how the corporate governance structure of third-sector organizations can facilitate merger processes in religious organizations. The subject of this study, the religious organizations analyzed, are affiliated with the Catholic Church, classified as Institutes of Consecrated Life, governed by statutes, their Constitutions, the Code of Canon Law, Civil Law, and, where applicable, Decree No. 7.107 of February 11, 2010. The research adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using the case study as the methodological strategy. Data collection involved semi-structured interviews, document analysis, and, whenever possible, participant observation. Data analysis followed content analysis methodology and triangulation of the collected data. The results indicated that the governance structure of religious organizations can facilitate merger processes by promoting greater transparency and member participation in institutional activities. Governance establishes decision-making mechanisms within a participatory dynamic, contributing to the alignment of stakeholder interests and increasing operational efficiency. These factors can facilitate the integration between organizations, reducing the risks of conflict and strengthening trust among the parties involved. Thus, the merger can proceed in an orderly manner, respecting both the civil and canonical norms required and expected in the context of religious organizations. This study is relevant as it contributes to advancing knowledge about religious organizations and improving governance and management practices within these institutions in the contemporary context.

Keywords: governance; third sector; religious organization; merger.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de governança das Organizações do Terceiro Setor.....	36
Figura 2 – Estrutura de governança de Organizações Religiosas.....	46
Figura 3 – Rotina para constituição de uma Organização Religiosa.....	48
Figura 4 – Fases do processo de incorporação	54
Figura 5 – Estrutura hierárquica da Congregação	74
Figura 6 – Estrutura hierárquica das Organizações Religiosas	75
Figura 7 – Estrutura Canônica da Congregação	81
Figura 8 – Estrutura organizacional em sua perspectiva jurídico-legal.....	84
Figura 9 – Esquema metodológico para o processo de incorporação.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação internacional de organizações sem fins lucrativos	31
Quadro 2 – Tabela de natureza jurídica de entidades sem fins lucrativos no Brasil	32
Quadro 3 – Metodologias de reestruturação societária	51
Quadro 4 – Quadro resumo do referencial teórico	55
Quadro 5 – Dados gerais das unidades de análise	58
Quadro 6 – Dados gerais dos sujeitos da pesquisa	60
Quadro 7 – Embasamento teórico do roteiro de entrevistas	64
Quadro 8 – Desenho da pesquisa.....	69
Quadro 9 – Elementos que compõem o quadro de receitas e despesas	105
Quadro 10 – Roteiro de incorporação.....	118
Quadro 11 – Sugestões para qualificar a gestão e a operação da Província Unificada	122

LISTA DE SIGLAS

CADE	Conselho de Administração e Defesa Econômica
CDC	Código de Direito Canônico
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CIVCSVA	Congregação para Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação
COSO	<i>Committe of Sponsoring Organization soft e Treadway Commission</i>
CRB	Conferência dos Religiosos do Brasil
DETRAN	Departamento de Trânsito
F&A	Fusões e Aquisições
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IMAA	<i>Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISTR	<i>International Society for Third-Sector Research</i>
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OR	Organização religiosa
ORs	Organizações Religiosas
OSCs	Organizações da Sociedade Civil
OTS	Organizações do Terceiro Setor
PIB	Produto Interno Bruto
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE.....	18
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
2.3 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	23
2.4 TERCEIRO SETOR.....	27
2.4.1 Definindo o Terceiro Setor.....	29
2.4.2 Governança no Terceiro Setor	33
2.4.3 Stakeholders no Terceiro Setor	36
2.4.4 Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor	38
2.4.5 Gerenciamento de risco e controle interno no Terceiro Setor.....	40
2.5 ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA.....	43
2.5.1 Estrutura de funcionamento e rotina para instituição da organização religiosa	45
2.6 FUSÕES E AQUISIÇÕES	48
2.6.1 Perspectiva legal de fusões e aquisições.....	50
2.6.2 Incorporação	52
2.7 SÍNTESE TEÓRICA.....	54
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 NATUREZA DO ESTUDO	56
3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	57
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	58
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	61
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	71
4.2.1 Organização hierárquica e Órgãos de governança	72
4.2.2 Estrutura organizacional	80

4.2.3 Controle interno.....	85
4.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	90
4.3 GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	94
4.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.....	101
4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	109
4.6 INCORPORAÇÃO.....	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	128

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as pesquisas sobre governança corporativa avançaram, ampliando o debate entre diferentes grupos de interesse (Bebchuk; Weisbach, 2010; Gillan, 2006; Silveira, 2021). O foco, que antes se concentrava na otimização de valor aos sócios, passou a incluir a geração de valor compartilhado entre sócios e outros *stakeholders*. Essa abordagem reconhece a interdependência entre as organizações e os contextos econômico, social e ambiental em que estão inseridas (IBGC, 2023).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023, p. 17), governança é “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, seus sócios e para a sociedade em geral”. Para o IBGC (2023), esse sistema orienta a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes interessadas, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente. O *International Finance Corporation* (IFC) (2024) afirma que uma boa governança ajuda as organizações a operarem de forma mais eficiente, melhorando o acesso ao capital, mitigando riscos e protegendo-se contra a má gestão. Com isso, as organizações tornam-se mais responsáveis e transparentes, com melhores condições para responder às preocupações dos *stakeholders*.

Os princípios de governança são aplicáveis aos diferentes tipos de organizações, independentemente de seu porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança. “Desse modo, além de atuar em conformidade com as leis e os regulamentos, os agentes de governança devem orientar sua atuação em consonância com os princípios de governança” (IBGC, 2023, p. 18).

Estudar governança em organizações do terceiro setor (OTS) significa examinar a gestão privada de recursos voltados para causas de interesse público. As OTS, segundo França *et al.* (2015), desempenham atividades em benefício da coletividade, sobretudo aos mais carentes de recursos e oportunidades. Nas empresas o foco principal é o lucro financeiro, já no terceiro setor, conforme Anheier (2006), a governança e a gestão estão centradas na missão da organização, priorizando o propósito social em vez do retorno financeiro.

As OTS são caracterizadas como organizações sem fins lucrativos. Para o IBGC (2016), o terceiro setor possui características específicas. Elencar suas peculiaridades e ambientá-las sob o olhar das práticas de governança ajudará a elucidar um dos grandes

desafios do terceiro setor: desenvolver práticas de gestão de excelência com transparência, equidade e prestação de contas responsável.

A sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos requer a diversificação das fontes de recursos e a identificação da combinação ideal de financiamentos, levando em conta a área de atuação, a missão e as circunstâncias específicas de cada organização (Renz; Brown; Andersson, 2024). As OTS oferecem, portanto, um cenário valioso para examinar os impactos das divulgações de controle interno, que fornecem evidências diretas sobre as reações dos *stakeholders*. Nesse sentido, as divulgações de controle interno influenciam, de maneira direta ou indireta, as decisões dos doadores (Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011).

É comum que organizações, independentemente de sua natureza, precisem passar por mudanças ao longo de sua vida para se adaptarem às demandas específicas de seus contextos. Essas adaptações podem envolver melhorias, ajustes em processos e outras iniciativas voltadas à otimização de resultados e à manutenção da relevância e eficácia da organização. Nesse contexto, a Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76) prevê operações como Transformação, Incorporação, Fusão e Cisão de sociedades, que envolvem mudanças na estrutura ou na composição do quadro societário.

A magnitude das operações de fusões e aquisições (F&A) envolve fluxos de capital e sinergias subsequentes, que têm atraído a atenção de acadêmicos, organizações, profissionais e formuladores de políticas em diversos campos. Dada a complexidade desses processos, que pode apresentar desafios significativos, os estudos buscam compreender a dinâmica das F&A e sua variação ao longo do tempo, além de identificar variáveis que influenciam seu sucesso (Bonaime; Gulen; Ion, 2018; Cumming *et al*, 2023; Huang *et al.*, 2023).

As atividades de F&A tornam-se cada vez mais significativas, sendo consideradas como um caminho eficaz para reestruturar ou consolidar as atividades das organizações. Assim, estão entre os eventos mais críticos no ciclo de vida de uma organização e impactam substancialmente suas operações e atividades (Huang *et al.*, 2023; Renneboog; Vansteenkiste, 2019). Nesse sentido, fusões e aquisições têm sido uma importante ferramenta de crescimento, reestruturação e diversificação para as organizações (Cumming *et al*, 2023).

Entre as diversas modalidades de reestruturação societária, este estudo foca na metodologia de incorporação. Conforme definido pelo Artigo 227 da Lei n. 6.404/1976, a incorporação é um processo em que uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os seus direitos e obrigações. Neste processo, os bens patrimoniais das sociedades incorporadas são reunidos em uma única entidade, resultando na extinção da organização incorporada.

O Código Civil, alterado pela Lei n. 10.825 de 22 de dezembro de 2003, menciona como exemplos de instituições sem fins lucrativos as associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos, entre outros. Objeto desta pesquisa, as organizações religiosas (ORs) são definidas por França *et al.* (2015) como pessoas jurídicas de direito privado compostas por membros unidos por uma confissão de fé, votos, compromissos ou vivência carismática existencial.

Nesse sentido, as ORs constituem-se com o propósito de realizar atividades sem finalidade lucrativa, voltadas à religiosidade e à profissão de fé, dedicando-se ao desenvolvimento de ações voltadas ao benefício da coletividade. Algumas denominações religiosas, como a Igreja Católica, apresentam sistemas de organização diferenciados, podendo ser classificados em episcopal, presbiteral e congregacional.

As organizações religiosas aqui estudadas são vinculadas à Igreja Católica Apostólica Romana, classificadas como Institutos de Vida Consagrada, de direito pontifício e instituição eclesiástica, regida por estatuto, pelo direito próprio¹, pelo Direito Religioso, pelo Código de Direito Canônico (CDC), pela Legislação Brasileira e, no que couber, pelo Decreto Federal n. 7.107, de 11 de fevereiro de 2010, publicado no Diário Oficial da União em 12 de fevereiro de 2010, o qual promulgou o acordo firmado entre a República Federativa do Brasil e a Santa Sé, referente ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo aborda a governança aplicada no contexto do Terceiro Setor, ao focar organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica, classificadas como Instituto de Vida Consagrada. A governança corporativa não se limita apenas a disciplinar as relações internas e as interações externas de uma organização religiosa. Segundo Silveira (2021), a adoção de boas práticas de governança possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, reduzindo problemas de agência e alinhando os interesses de todas as partes interessadas.

Em qualquer tipo de organização, os gestores desempenham um papel fundamental em sua condução e destino, e nas ORs não é diferente. Eles estabelecem diretrizes e tomam decisões capazes de alterar o seu futuro, ao definir metas e fazer escolhas que interferem nas políticas da organização (Silveira, 2021). Por meio de tais escolhas, os gestores determinam

¹ O Direito Próprio dos institutos religiosos está protegido e amparado pelo inciso IV do art. 44 do Código Civil, Decreto nº 119-A de 07 de janeiro de 1890 e, ainda, pelo contido no Acordo realizado entre a Santa Sé e o Brasil, promulgado pelo Decreto nº 7.107, de 11 de fevereiro de 2010, publicado no Diário Oficial da União de 12 de fevereiro de 2010, que revitalizou esse Decreto.

se a organização adotar ou não boas práticas de governança, o que, por sua vez, garante o cumprimento eficiente de sua missão, gerando um impacto positivo na sociedade.

Nas organizações religiosas analisadas, a qual a pesquisadora faz parte como membro, optou-se por iniciar um processo de fusão por incorporação. Nesse cenário, é fundamental definir uma estrutura de governança que atenda tanto às boas práticas de governança quanto às exigências de profissionalização. Essa estrutura deve delinear de forma clara os direitos e responsabilidades de todos os envolvidos, além de estabelecer mecanismos robustos que assegurem o cumprimento da missão das ORs e a supervisão eficiente de seu desempenho.

Assim, essa pesquisa, ao se posicionar na interseção entre a governança no Terceiro Setor e os processos de reestruturação societária em organizações religiosas, dedicou-se em responder ao seguinte problema de pesquisa: como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever o atual modelo de governança das organizações religiosas em processo de incorporação;
- b) analisar a sustentabilidade e a governabilidade administrativo-financeira das organizações religiosas em processo de incorporação;
- c) apresentar um esquema metodológico para um processo de incorporação de organizações religiosas;
- d) propor uma estrutura de governança para organizações religiosas em processo de incorporação;
- e) elaborar um roteiro orientador para organizações religiosas que passam por processos de fusão por incorporação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, a atividade e a influência das Organizações do Terceiro Setor (OTS) têm aumentado em praticamente todos os países. Esse crescimento resulta, em parte, de um fenômeno espontâneo, impulsionado pela expansão da ação social, do ativismo e da participação cívica em resposta a questões relevantes para a comunidade e a sociedade em geral. Além disso, políticas deliberadas que permitiram às OTS atuar em áreas anteriormente dominadas pelos governos, bem como a possibilidade de prestar serviços de responsabilidade social para organizações com fins lucrativos, têm impulsionado o papel das OTS (Casey, 2016; Salamon; Sokolowski; Haddock, 2017).

Pesquisadoras do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) produziram um estudo que foi publicado pelo IPEA em 2023. De acordo com o estudo, estima-se que entre as OTS ativas no Brasil, 38% são voltadas a atividades de defesa de direitos e interesses públicos, e 27% para atividades de natureza religiosa. Além disso, segundo dados do IPEA, havia 879.326 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo no Brasil em 2023. Esse número representa um aumento de 7,8% em relação às 815.677 OSCs registradas em 2021.

Um estudo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), coordenado pela Sitawi Finanças do Bem e de iniciativa do Movimento por uma Cultura de Doação, mensurou o impacto econômico do terceiro setor no Brasil. O estudo reúne os resultados obtidos a partir da análise individual e total das estruturas produtivas de quatro atividades econômicas de OTS, com base na matriz de insumo-produto de 2015. A conclusão é de que as atividades do terceiro setor contribuem para 4,27% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O montante equivale a mais de R\$ 220 bilhões que, se atualizado para valores de 2022, corresponderia a R\$ 423 bilhões (IPEA, 2023).

As OTS são responsáveis, também, pela geração de 6 milhões de empregos, o equivalente a 6% do total de postos de trabalho do país. Ainda, conforme a pesquisa, para fins de comparação, e utilizando a mesma metodologia, em termos de contribuição para o PIB, o terceiro setor se situa bem próximo ao setor agrícola (4,57%) (IPEA, 2023). Em um exercício de simulação implementado por meio do método de extração hipotética, é possível afirmar que a não existência do Terceiro Setor na economia brasileira diminuiria o valor bruto total em 3,93%; o valor adicionado em 4,27%; e o emprego em 5,88% (IPEA, 2023).

Esses dados reforçam a importância do Terceiro Setor, que deve ser percebido como parte integrante do sistema econômico, atuando na oferta e demanda de bens e serviços, além de criar empregos e gerar renda. Diante disso, torna-se necessário o desenvolvimento de ferramentas que permitam uma análise sistêmica das atividades das OTS, incluindo a avaliação de aspectos políticos e de governança, ou mesmo do seu papel social-humanitário, em vista de fortalecer o setor.

Dessa maneira, é fundamental ter presente que as características das OTS são específicas e que, ao tomar por base comparativa as estruturas e os sistemas de gestão de organizações do Primeiro e Segundo Setor, comumente utilizados, se encontrará um espectro amplo e com inúmeras particularidades. Elencar as peculiaridades mais relevantes e ambientá-las sob o olhar das práticas de governança ajudará na elucidação de um grande desafio do Terceiro Setor: navegar nos caminhos da gestão de excelência com transparência, equidade e prestação de contas responsável (IBGC, 2016).

Apesar dos avanços nos estudos ligados à governança no terceiro setor, há necessidade de destinar atenção a fatores como formas de governo, níveis de governança e complexidade das estruturas, bem como à própria evolução deste tipo de organização. Ao se tratar de governança no terceiro setor, deve-se incluir as influências advindas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo dessas organizações.

O estudo da governança aplicada às organizações religiosas (ORs) se justifica, considerando o seu crescimento no conjunto total das organizações do terceiro setor no Brasil. Nesse cenário, a adoção de boas práticas de governança torna-se um importante caminho para garantir uma gestão eficiente, fortalecer a confiança dos *stakeholders* e contribuir para o desenvolvimento de sua área de atuação.

Para Wirtz (2017), as ordens religiosas, com destaque para as organizações longevas, parecem ser um campo natural de pesquisa, tanto para a descrição de seus sistemas de governança e sua evolução ao longo do tempo, quanto para compreender as suas práticas operacionais. O estudo dessas práticas históricas pode oferecer uma rica oportunidade para entender melhor os desafios e o funcionamento dos mecanismos de governança.

Estudar governança em organizações religiosas que estão em processo de reestruturação societária por meio de fusão por incorporação oferece uma oportunidade valiosa para contribuir com a literatura. Esse enfoque possibilita ampliar o conhecimento científico sobre governança nas ORs, bem como permite avaliar e propor estruturas de governança adaptadas às particularidades dessas organizações.

Como pesquisadora e membro de uma das organizações religiosas analisadas, a experiência adquirida ao longo dos anos na gestão da entidade, aliada aos desafios profissionais enfrentados, permitirá contribuir de maneira prática para a compreensão do atual momento vivido por essas instituições. Esse entendimento poderá auxiliar no processo de incorporação e na reorganização da estrutura de governança das ORs, além de fornecer suporte a outras organizações que estejam iniciando processos semelhantes.

Este estudo oferece recomendações baseadas em evidências científicas que visam apoiar a alta administração na tomada de decisões sobre modelos de governança, além de fornecer insights valiosos para a condução de processos de reorganização societária em organizações religiosas do terceiro setor. As contribuições deste trabalho são relevantes para aprimorar as práticas de governança em instituições que passam por processos de fusão por incorporação, oferecendo suporte para a gestão eficiente e a adaptação dessas organizações no cenário contemporâneo.

A contribuição prática deste trabalho fundamenta-se em uma análise detalhada das práticas de gestão e governança adotadas pelas organizações religiosas, visando identificar pontos fortes e possíveis áreas a serem melhoradas. Dessa forma, torna-se possível propor estratégias que possibilitam promover uma transição mais eficiente e eficaz durante o processo de fusão por incorporação e na reorganização do modelo de gestão das organizações incorporadas. Além disso, uma eventual publicação deste estudo poderá servir como referência para outras organizações religiosas que enfrentam desafios similares, promovendo o compartilhamento de boas práticas e fortalecendo o campo de estudo em gestão e governança em organizações religiosas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica é organizada em torno de quatro temas principais, alinhados aos objetivos de pesquisa e apresentados nas seções seguintes. Primeiramente, se abordará a conceituação acerca da governança, explorando os princípios de governança e como as boas práticas podem influenciar a tomada de decisão e a sustentabilidade das organizações, para garantir uma gestão eficiente. Em seguida, o estudo examinará a teoria dos *stakeholders* e a sua relevância ao considerar as partes interessadas das organizações, na busca de garantir a legitimidade e o desempenho organizacional. Posteriormente, abordará as organizações do terceiro setor, com ênfase nas organizações religiosas, considerando o seu papel na sociedade e os desafios que enfrentam em termos de governança. Finalmente, serão discutidas as metodologias de fusão aplicáveis às organizações religiosas, incluindo modelos de integração e aspectos críticos de planejamento e implementação de processos de fusão.

2.1 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

Estrutura de propriedade e conflitos de interesse na alta gestão sempre estiveram no centro das discussões sobre governança. Berle e Means (1932), por meio da obra “*The Modern Corporation and Private Property*”, considerada o marco inicial em governança, analisaram empiricamente a composição acionária de grandes organizações norte-americanas e discutiram conflitos de interesse que estruturas de propriedade pulverizadas poderiam trazer para o desempenho e o valor das organizações (Saito; Silveira, 2008). Segundo Silveira (2021), a pulverização da propriedade poderia fortalecer o poder dos gestores, aumentando as chances de agirem em seu próprio interesse, em detrimento do interesse dos acionistas e da organização.

O controle é identificado como derivado do poder de fato da administração da organização, fato associado à incapacidade de os proprietários exercerem pressão significativa sobre os administradores em circunstâncias nas quais há assimetria de informações, custos de monitoramento e dispersão da propriedade. O desenvolvimento da linha de pesquisa em governança dependia da criação de uma teoria da firma que explicasse como a alocação de capital entre os acionistas e os objetivos conflitantes de participantes individuais dentro das organizações levaria a situações de equilíbrio (Saito; Silveira, 2008; Silveira, 2021).

No trabalho seminal “*Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*”, Jensen e Meckling (1976) conceituaram muitos dos benefícios sobre

governança. Esse texto tornou-se um clássico nos estudos de governança corporativa, ao contribuir para o desenvolvimento de uma teoria da estrutura de propriedade da firma, tomando por referência um ambiente marcado pela separação entre propriedade e controle.

O modelo conceitual da estrutura de propriedade desenvolvido teoricamente por Jensen e Meckling (1976) e orientado para a garantia dos interesses dos acionistas acabou por tornar-se um modelo normativo de referência em âmbito internacional. Posteriormente esse modelo foi testado empiricamente por Morck, Shleifer e Vishny (1988), considerado um trabalho complementar ao trabalho teórico de Jensen e Meckling (1976), e visto como fundamental por servir como exemplo metodológico para trabalhos seguintes em governança.

De acordo com Saito e Silveira (2008), o trabalho de Jensen e Meckling (1976) contribuiu para a definição do termo governança corporativa, que passou a ser entendido como um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visava minimizar os custos decorrentes do problema de agência. Com a separação entre propriedade e controle (Berle; Means, 1991), os interesses dos proprietários passaram a depender menos das próprias escolhas e mais das decisões tomadas pelos gestores. Nesse sentido, os interesses dos gestores, rendas pessoais, poder, prestígio, podem resultar em escolhas administrativas conflitantes com os interesses dos proprietários (Hansmann; Kraakman, 2001; Silveira, 2021).

Assim, a separação entre propriedade e controle requer o desenvolvimento de mecanismos contratualizados, firmados entre proprietários e gestores, em torno de instrumentos e procedimentos associados ao modo de condução do governo das organizações (Silveira, 2021), como meio para lidar com o problema de agência (Jensen; Meckling, 1976). Nesse cenário, conforme Hansmann e Kraakman (2001), a governança corporativa é observada como um requisito para suprimir falhas associadas aos instrumentos contratuais, garantindo a participação efetiva do proprietário no controle da organização e, conseqüentemente, protegendo os direitos residuais de propriedade.

Uma governança corporativa robusta pode ser uma ferramenta valiosa para mitigar os problemas das agências e incentivar os gerentes a operar adequadamente (Naciti, 2019). A teoria da agência (Jensen; Meckling, 1976) descreve a existência de problemas nas relações entre o principal e o agente. Uma relação de conflito pode surgir quando os objetivos do agente diferem dos objetivos do principal. Para alinhar os objetivos entre principal e agente, a teoria da agência sugere separar a tomada de decisão entre eles, resultando em uma redução da discricionariedade do agente (Fama; Jensen, 1983).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Historicamente, o objetivo da governança corporativa foi conceitualizado pela teoria da agência, fomentada pela separação entre controle e propriedade (Jensen; Meckling, 1976), bem como pela maximização dos lucros para os acionistas (Friedman, 1970). Essa visão de governança dedicou-se em alinhar os interesses de gestores com os interesses dos proprietários, em vista de criar valor para os acionistas.

No entanto, nas últimas décadas houve um avanço nas pesquisas sobre governança corporativa, bem como no reconhecimento de sua relevância, cuja discussão difundiu-se entre os diferentes grupos de interesse (Bebchuk; Weisbach, 2010; Claessens; Yurtoglu, 2013; Gillan, 2006; IBGC, 2023; Silveira, 2021). Esse avanço expandiu o foco da otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para a geração de valor compartilhado entre os sócios e os demais *stakeholders*. Essa perspectiva reconhece a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que estão inseridas (IBGC, 2023), refletindo uma abordagem mais holística e sustentável da governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança como:

Um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023, p. 17).

Um sistema confiável de governança é considerado um requisito importante para o sucesso de longo prazo de uma organização (Gillan, 2006; Shleifer; Vishny, 1997). A governança leva em consideração todos os interesses que afetam a viabilidade, a competência e o caráter moral de uma organização (Selznick, 1992; Zahra; Pearce, 1989). Além disso, o sistema de governança é o resultado de uma série de atributos inter-relacionados, todos relevantes para garantir uma boa governança (Michelon; Parbonetti, 2012). As funções chave desempenhadas pelos sistemas de governança variam conforme o caso e dependem, entre outras coisas, do tipo de organização e de seu modelo de negócios (Wirtz, 2017).

Para Claessens e Yurtoglu (2013), uma boa governança pode estar associada a um risco reduzido de crises econômico-financeiras. Isso é relevante, visto que crises financeiras podem ter grandes consequências macroeconômicas, distributivas e de longo prazo em sistemas de governança fracos, com potencial para arruinar corporações e afetar negativamente economias inteiras. Para Claessens e Yurtoglu (2013), o objetivo de uma boa

estrutura de governança é maximizar a contribuição das organizações para a economia como um todo.

Os mecanismos de governança formam um sistema que influencia o desempenho das empresas e suas interações são fundamentais para o desenho eficaz da governança corporativa (Cremers; Nair, 2005). De acordo com o autor, os mecanismos são instituídos para monitorar e influenciar as decisões dentro das empresas, garantindo que os interesses dos acionistas sejam protegidos, em vista de maximizar o valor. Gillan (2006) distingue os mecanismos de governança em dois grupos: aqueles internos e aqueles externos às organizações:

A governança interna é organizada em 5 categorias básicas: 1) Conselho de Administração e seu papel, estrutura e incentivos; 2) Incentivos gerenciais; 3) Estrutura de Capital; 4) Disposições Estatutárias e Contratuais; e 5) Sistemas de Controle Interno. A Governança Externa também é organizada em 5 grupos: 1) Leis e Regulamentação; 2) Mercados 1, incluindo mercados de capitais, mercado de controle corporativo, mercados de trabalho e mercados de produtos; 3) Mercados 2, enfatizando provedores de informações de mercado de capitais; 4) Mercados 3, com foco em serviços contábeis, financeiros e jurídicos de partes externas à empresa, incluindo auditoria, seguro de responsabilidade civil de diretores e executivos e consultoria de banco de investimento; e 5) Fontes Privadas de Supervisão Externa, particularmente a mídia e processos judiciais externos (Gillan, 2006, p. 385).

Com relação aos mecanismos de governança interna, a gestão decide em quais ativos investir e como financiar os investimentos, agindo em conformidade com os interesses dos acionistas. O Conselho de Administração, no topo dos sistemas de controle interno, aconselha e monitora a gestão, tendo a responsabilidade de contratar, demitir e compensar a alta administração (Gillan, 2006; Jensen, 1993). A governança externa decorre da necessidade de a organização levantar capital e inclui os acionistas, que elegem os membros do conselho e utilizam mecanismos de monitoramento para garantir que obterão retorno sobre os investimentos (Gillan, 2006; Shleifer; Vishny, 1997).

Além disso, para Gillan (2006), as organizações são mais do que apenas conselhos, gestores, acionistas e credores. Sob uma perspectiva mais ampla, a estrutura de governança inclui funcionários, fornecedores e clientes. Ao incorporar a comunidade em que operam, bem como o ambiente político, as leis e regulamentos e os mercados nos quais estão envolvidas, reflete-se, também, a perspectiva dos *stakeholders*. Essa visão integra as diferentes realidades do ambiente de governança, levando em conta, conforme Endrikat *et al.* (2021) a pressão para incorporar considerações dos *stakeholders* nas práticas de governança.

Dessa forma, a governança pode estabelecer uma relação entre gestores e *stakeholders*. Sua eficácia exige que os gestores estejam devidamente motivados a agir em relação aos *stakeholders* e que os *stakeholders* estejam informados sobre as ações dos

gestores. Isso proporciona um equilíbrio entre as demandas dos *stakeholders* e as demandas dos gestores (Almashhadani; Almashhadani, 2022).

No Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023), a governança está baseada em cinco princípios de boas práticas, como segue:

1) Integridade: praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

2) Transparência: disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

3) Equidade: tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

4) Responsabilização: desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.

5) Sustentabilidade: zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade (IBGC, 2023, p. 18 e 19).

Os princípios da governança se aplicam “a qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança” (IBGC, 2023, p. 18).

Para Claessens e Yurtoglu (2013) a qualidade da estrutura de governança facilita o acesso a financiamentos, bem como pode influenciar positivamente a avaliação da organização e, em consequência, seu desempenho, melhorando o relacionamento com as partes interessadas. Nesse sentido, a boa governança expressa responsabilidade compartilhada com os *stakeholders* envolvidos. O modelo de governança de uma organização depende muito de como os diferentes interesses dos *stakeholders* são combinados. Portanto, os *stakeholders* julgarão a boa governança pela capacidade de gerar valor e benefícios de acordo com as suas expectativas (Naciti, 2019).

Segundo a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), os gestores devem considerar os interesses de suas partes interessadas para reduzir a chance de conflito de interesses. A teoria dos *stakeholders* identifica aqueles a quem as organizações devem se responsabilizar concretamente, sendo o ponto de partida para a reflexão sobre os mecanismos através dos quais a empresa obtém e perde a sua legitimidade (Naciti, 2019).

O IFC (2024) afirma que uma boa governança ajuda as organizações a operar de forma mais eficiente, melhorar o acesso ao capital, mitigar riscos e se proteger contra a má gestão. Torna as empresas mais responsáveis e transparentes para os investidores e fornece as ferramentas para responder às preocupações dos *stakeholders*.

2.3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A Teoria dos *Stakeholders* é uma teoria em ética empresarial e gestão organizacional (Schaltegger; Hörisch; Freeman, 2019). A obra *Strategic management: a stakeholder approach*, sistematicamente discutida por Freeman (1984), lançou as bases de pesquisa para a Teoria dos *Stakeholders*, que desde então tem sido aprofundada por meio de uma série de estudos e amplamente aplicada em diferentes contextos organizacionais.

A Teoria dos *Stakeholders* pode ser definida como:

Uma teoria que estimula as organizações a reconhecer e considerar seus *stakeholders*, que existem interna ou externamente à organização; promove a compreensão e o gerenciamento das necessidades, desejos e demandas dos *stakeholders* e, assim, representa uma estrutura holística e responsável que ultrapassa o foco dos acionistas nos processos decisórios, permitindo que as organizações sejam estratégicas, maximizem a criação de valor e garantam o sucesso e a sustentabilidade em longo prazo (Mahajan *et al.* 2023, p.1).

De acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, as organizações visam gerar benefícios para as diferentes partes interessadas. Conforme a clássica definição de Freeman “um *stakeholder* em uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46). Em geral, as partes interessadas são compostas por acionistas, credores, trabalhadores, fornecedores, instituições, estados, consumidores e comunidade local (Bebchuk, 2020; Freeman, 2010; Naciti, 2019).

Na perspectiva de Clarkson (1995), existem os *stakeholders* primários e secundários. Os *stakeholders* primários estão diretamente ligados às ações da organização e são essenciais à sua sobrevivência: sócios, acionistas e investidores, clientes, fornecedores, empregados, governos e reguladores e a comunidade. Os *stakeholders* secundários influenciam e são

influenciados pela organização, mas não são essenciais à sua sobrevivência. Podem ser compostos por grupos específicos de interesse, como a mídia, cuja capacidade pode mobilizar a opinião pública a favor ou contra o desempenho de uma organização.

Para Clarkson (1995), uma organização pode ser vista como um conjunto de relacionamentos complexos e interdependentes entre *stakeholders* primários, com diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades. No entanto, conforme Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020), não é possível para uma organização operar um modelo de negócios sem construir relacionamentos com os *stakeholders* secundários.

Segundo Mitchell, Agle, Wood (1997), as organizações podem identificar e priorizar os *stakeholders*, bem como avaliar a sua saliência a partir de três atributos, que quando considerados coletivamente, podem servir como indicadores úteis para determinar a atenção gerencial necessária: poder, legitimidade e urgência:

- a) poder é a capacidade de um *stakeholder* influenciar a organização. Pode manifestar-se de maneira coercitiva (baseado na força ou ameaça), utilitária (baseado em recursos materiais ou financeiros) ou normativa (baseado em símbolos e valores), podendo forçar a organização a mudar seu comportamento ou estratégias;
- b) a legitimidade trata de estruturas ou comportamentos socialmente aceitos e esperados, construído a partir de normas, valores e crenças e proporciona uma base moral ou ética que justifica as reivindicações dos *stakeholders*, tornando-as aceitáveis ou respeitáveis pela organização;
- c) a urgência indica o grau em que as reivindicações exigem atenção imediata. É um atributo multidimensional, que introduz dinamismo à escolha dos *stakeholders* e é de difícil mensuração. É sensível ao tempo, exigindo ação rápida e apresenta criticidade, dada a importância da reivindicação para o *stakeholder*.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a saliência é diretamente proporcional ao número de atributos que o gestor percebe no *stakeholder*. A combinação entre os três atributos resulta em sete categorias de *stakeholders*. Os *stakeholders* que possuem apenas um atributo são considerados de baixa saliência, ou latentes. Aqueles com dois atributos têm saliência moderada e são chamados de expectantes. *Stakeholders* com os três atributos são considerados altamente salientes, demandando prioridade máxima na atenção dos gestores.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), os *stakeholders* de baixa saliência ou latentes podem ser classificados em: adormecidos, quando possuem apenas o atributo poder; arbitrários se possuem somente legitimidade; reivindicadores se o único atributo é a urgência.

Os *stakeholders* considerados de saliência moderada ou expectantes também podem ser divididos em três grupos: o dominante, cuja influência é assegurada pelo poder e pela legitimidade; o perigoso possui poder e urgência, mas não possui legitimidade; o dependente tem alegações de legitimidade e urgência, mas depende do poder de outros *stakeholders* para ter suas reivindicações consideradas. Os *stakeholders* percebidos como detentores de todos os atributos são os altamente salientes, exigindo atenção imediata dos gestores, sendo denominados *stakeholders* definitivos.

Segundo Mu, Xu e Chen (2024), os *stakeholders* primários possuem demandas legítimas urgentes para as organizações. Já os *stakeholders* secundários são aqueles que só podem influenciar os *stakeholders* primários, sem capacidade de influenciar as atividades da organização, mas possuem demandas legítimas urgentes para a organização. *Stakeholders* secundários incluem organizações sem fins lucrativos, concorrentes e governos, entre outros.

Donaldson e Preston (1995) identificaram três abordagens teóricas para entender as relações das organizações com os *stakeholders*:

- a) a abordagem normativa refere-se à forma como as organizações devem lidar com os seus *stakeholders*, apelando para conceitos como: direitos individuais ou de grupos, contratos sociais ou utilitarismo, uso dos valores monetários para atingir os meios; a posição de que os *stakeholders* têm interesses legítimos e um valor intrínseco para a empresa é o foco central da teoria e é tido como verdadeiro;
- b) a abordagem instrumental prevê o que acontecerá se as organizações agirem em relação aos *stakeholders* de certa maneira, tendo esta atuação um efeito sobre o desempenho da organização. Portanto, se certas práticas são levadas a cabo, então certos resultados serão observados. Organizações que praticam a gestão de relacionamentos com *stakeholders* e outros fatores permanecendo iguais, terão maior sucesso nos indicadores de desempenho tradicionais, sendo estes a lucratividade, a estabilidade e o crescimento;
- c) a abordagem empírico-descritiva pode descrever e explicar como as organizações se relacionam com *stakeholders*, verificando se conceitos que fazem parte do arcabouço teórico correspondem à realidade observada. A teoria apresenta e explica as relações que são observadas no mundo externo, descrevendo a empresa como uma constelação de interesses que têm um valor intrínseco (Donaldson; Preston, 1995).

Os *stakeholders* avaliam a eficácia de uma organização com base em expectativas específicas e em quão bem essas expectativas são atendidas. Portanto, é determinante para as

organizações demonstrar eficácia (Herman; Renz, 2004; Wellens; Jegers, 2014). Nesse sentido, a eficácia organizacional está baseada na capacidade de resposta às preocupações dos *stakeholders*. Uma organização será considerada eficaz quando atender ao interesse público, e adotar comportamentos consistentes, que promovam um desempenho superior (Balsler; McClusky, 2005; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019).

A teoria dos *stakeholders* fornece uma abordagem holística para a tomada de decisões, equilibrando necessidades, desejos e demandas de vários *stakeholders*; sustenta a ética, permitindo às organizações serem mais responsáveis em suas estratégias e operações; gerencia riscos, antecipando e mitigando potenciais problemas que possam prejudicar a operação, o desempenho e a reputação organizacional, devido às preocupações e ações dos *stakeholders*; promove a inovação, considerando os *stakeholders* como uma fonte de ideias e inspirações; salvaguarda a legitimidade, assegurando a licença social para operar por meio do apoio dos *stakeholders* (Mahajan *et al.*, 2023).

Uma abordagem consistente pode ser uma ferramenta útil para aprimorar a percepção dos *stakeholders* quanto à eficácia da organização. Relacionamentos consistentes favorecem que a troca de informações sobre a organização sejam entendidas como congruentes. A conformidade reforça a percepção de que a organização atua de maneira confiável (Balsler; McClusky, 2005; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019).

Freeman e Reed (1983) propõem que as organizações desenvolvam processos de negociação com seus *stakeholders*, a fim de alinhar politicamente as expectativas dos *stakeholders* com as expectativas das organizações. Para Freeman (2010), a compreensão do ambiente e do grau de influência das expectativas dos *stakeholders* pode ajudar a desenvolver e identificar estratégias que possam contribuir para alcançar resultados positivos. Isso incluiria desde a captação de recursos e a comunicação com a sociedade, até o engajamento de *stakeholders*, bem como a prestação de serviços para o público beneficiado.

Mitchell *et al.* (2022, p. 77) definem o engajamento dos *stakeholders* como “a interação entre uma empresa e as suas partes interessadas que abordam problemas de conhecimento para melhorar a correspondência na compreensão entre gestores e *stakeholders*, ajudando na resolução de desafios éticos enfrentados pelos gestores”. Em uma definição inclusiva e centrada no engajamento, para Kujala *et al.* (2022), o engajamento de *stakeholders* refere-se aos objetivos, as atividades e os impactos das relações organizacionais com *stakeholders* de forma moral, estratégica e/ou pragmática.

O componente moral traz à tona questões relacionadas às relações entre os *stakeholders* e a organização. Os objetivos morais incluem alcançar legitimidade, confiança,

justiça, responsabilidade corporativa, sustentabilidade, inclusão e prestação de contas. Este componente pode ser promovido pelo empoderamento dos *stakeholders* e do desenvolvimento de práticas democráticas dentro da organização. Os principais impactos positivos incluem gerar um maior bem-estar social e ecológico, bem como dar voz e criar valor às partes interessadas (Kujala *et al.*, 2022).

O componente estratégico enfatiza aspectos propositais e orientados a objetivos e o engajamento dos *stakeholders* é visto como um meio para obter benefícios organizacionais. Os objetivos estratégicos visam melhorar o desempenho financeiro, a gestão de riscos e a criação de valor, a geração de conhecimento e aprendizado, além do fortalecimento da reputação organizacional. As atividades estratégicas são transacionais e baseiam-se na maximização de benefícios e na mitigação de riscos, englobando desde o fluxo unidirecional de informações e comunicação bidirecional até a cocriação de valor e o estabelecimento de estruturas internas de apoio. Essas estruturas envolvem mediadores para fortalecer relacionamentos e o compromisso da alta gestão. Os impactos positivos incluem maior eficiência, vantagem competitiva, inovação e melhoria da reputação (Kujala *et al.*, 2022; Papagiannakis *et al.*, 2019).

O componente pragmático foca na resolução de problemas e na tomada de decisão que são dependentes do contexto em que a organização opera, bem como no desenvolvimento organizacional e societal. Esse componente pode ser alcançado por meio de atividades colaborativas e dialógicas, assim como pelo cultivo de relacionamentos de qualidade. Os impactos positivos que o componente pragmático pode gerar inclui um amplo envolvimento dos *stakeholders*, atividades inclusivas de prestação de contas, divulgação e transparência, além de alcançar resoluções eficazes (Kujala *et al.*, 2022; Papagiannakis *et al.*, 2019).

Para Michelon e Parbonetti (2012), é fundamental que as organizações implementem processos de engajamento de *stakeholders*, a fim de organizar e aumentar a sua legitimidade para operar. A legitimidade organizacional pode garantir o influxo de capital, a mão de obra e os clientes necessários às suas previsões, além de reduzir possíveis boicotes à organização.

2.4 TERCEIRO SETOR

Embora organizações de caridade, educacionais e religiosas existam há séculos e algumas tenham sido fundadas ainda no período colonial, o conceito de organizações sem fins lucrativos como um setor unificado é relativamente recente (Hall, 2016). A expressão *Third Sector* (Terceiro Setor) surgiu nos Estados Unidos na década de 1970, descrevendo um

conjunto de instituições e atividades não governamentais e sem fins lucrativos (Hall, 2016; Lewis; Kanji; Themudo, 2020).

O Terceiro Setor emergiu como uma resposta à necessidade de dar destaque à filantropia moderna, sendo constituído por instituições privadas que focam em questões sociais e coletivas, sem fins lucrativos. Esse setor tem suas raízes nas condições econômicas e políticas mutáveis, associadas ao enfraquecimento do estado de bem-estar social, evoluindo como um novo sujeito das políticas sociais (Anheier, 2006; Casey, 2016; Salamon, 2006).

Nas últimas décadas do século XX, houve um crescimento das atividades e da influência das Organizações do Terceiro Setor (OTS) em quase todo o mundo (Casey, 2016; Salamon; Sokolowski, 2016). No início da década de 1990, Lester Salamon falou sobre uma revolução associativa global, concentrando-se no crescimento de organizações sem fins lucrativos e seu papel na prestação de serviços e na formulação de políticas públicas. Dada sua grande contribuição, conforme o *International Society for Third-Sector Research - ISTR*¹, Lester Salamon será lembrado como um dos grandes pensadores que lançaram as bases conceituais e empíricas no mundo da pesquisa internacional sobre o Terceiro Setor.

Nesse contexto, deve-se ao Instituto *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* a divulgação uniforme do termo Terceiro Setor em todo o mundo, por meio da promoção de vários seminários sobre o assunto. O Instituto visava aprofundar o conhecimento sobre as diferentes organizações do terceiro setor, mensurar o impacto dessas organizações na economia e tornar visíveis as suas contribuições (Salamon; Anheier, 1997).

É possível entender o crescimento do Terceiro Setor como a combinação de uma manifestação de caráter espontâneo, em que a sociedade civil anseia por maior participação em meio a problemas relevantes à sociedade, e a oportunidade deliberada por políticas que permitiram a atuação de OTS em atividades desempenhadas por governos, além da possibilidade de prestar serviços de responsabilidade social para empresas com fins lucrativos (Casey, 2016; Salamon; Sokolowski; Haddock, 2017).

No Brasil, conforme dados publicados em 2023 pelo Mapa das Organizações da Sociedade Civil, existem 879.326 Organizações da Sociedade Civil (OSCs) com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo no Brasil. Esse número representa um aumento de 7,8% em relação às OSCs registradas em 2021. As OTS abrangem áreas como artes, cultura e recreação, desenvolvimento e defesa de direitos humanos, habitação, religião, proteção ao

¹ Fundada em 1992, a Sociedade Internacional de Pesquisa do Terceiro Setor (ISTR) é uma associação internacional que promove a pesquisa e a educação nas áreas da sociedade civil, filantropia e setor sem fins lucrativos (Sobre o ISTR - www.istr.org).

meio ambiente e proteção animal, saúde, educação e pesquisa, assistência social, esportes, lazer, além de outros serviços prestados por instituições privadas sem fins lucrativos. Estima-se que entre as OTS ativas no Brasil, 38% são voltadas a atividades de defesa de direitos e interesses públicos, e 27% para atividades de natureza religiosa (Brasil, 2023).

O Código Civil, alterado pela Lei n. 10.825, de 22 de dezembro de 2003, menciona como exemplos de instituições sem fins lucrativos, as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas e partidos políticos (incluídos pela lei 10.825/03) e as empresas individuais de responsabilidade limitada (incluída pela lei 12.441/11).

O ordenamento jurídico brasileiro, a partir da Constituição Federal e com reflexos na legislação, estabelece benefícios favoráveis à parceria do poder público para com as OTS (França *et al.*, 2015). Assim, coexistem organizações que, embora privadas, possuem objetivos estatutários voltados ao interesse público ou associativo, com atividades voltadas para a promoção humana e o bem-estar social (IBGC, 2016).

2.4.1 Definindo o Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor variam enormemente em escopo e escala, podendo ser desde organizações pequenas e informais, até fundações multimilionárias, universidades, instituições hospitalares, organizações religiosas, com milhares de funcionários ou membros. Embora algumas forneçam serviços tradicionais de caridade, saúde, educação e religião, as leis de muitos países permitem que forneçam uma diversidade de bens e serviços sem fins lucrativos (Casey, 2016; Hall, 2016).

O terceiro setor, ou setor sem fins lucrativos, é composto por organizações privadas e voluntárias que não visam o lucro. Ele abrange um conjunto de entidades e atividades que operam paralelamente aos complexos institucionais do governo e do setor público, de um lado, e ao setor empresarial, de outro (Anheier, 2006).

Para Salamon e Anheier (1998), o terceiro setor é uma imponente rede de associações privadas autônomas, não voltadas à distribuição de lucros, atendendo propósitos públicos, embora localizada à margem do aparelho formal do Estado. Assim, entre os grandes objetivos das OTS está o desenvolvimento de atividades em benefício da coletividade.

Salamon e Anheier (1992) definem o Terceiro Setor com base em cinco atributos estruturais ou operacionais que distinguem essas organizações de outros tipos de instituições: a) são formalmente constituídas, garantindo sua permanência por um período mínimo; b) possuem uma estrutura básica não governamental, ou seja, são instituições privadas; c) têm

gestão própria; d) possuem uma finalidade social, ou seja, não possuem finalidade lucrativa, e não distribuem lucros entre administradores ou proprietários; e) apresentam algum grau de trabalho voluntário e participação cidadã.

Da mesma forma, o IBGC (2016) resume as OTS em quatro características gerais, independente do segmento de atuação ou de sua missão estatutária, como segue: 1) os objetivos estatutários, de modo geral, atendem ao interesse público ou, em alguns casos, ao interesse associativo restrito aos associados, sejam pessoas físicas ou jurídicas; 2) são organizações privadas com gestão própria, independentes do Estado. Embora não exista uma legislação ampla e objetiva que regule o Terceiro Setor, há várias leis que devem ser observadas; 3) são organizações sem fins lucrativos, que não distribuem excedentes a seus membros e reinvestem seus superávits exclusivamente em sua missão estatutária; 4) são institucionalizadas do ponto de vista legal, registradas nos órgãos competentes, constituídas de forma voluntária por iniciativa de pessoas físicas ou jurídicas de natureza privada.

França *et al.* (2015) apresentam as características das OTS como sendo: a) promoção de ações voltadas ao bem-estar da coletividade; b) manutenção de finalidades não lucrativas; c) adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais; d) atividades financiadas por capital próprio, investimento público do primeiro setor (governamental) e investimento privado do segundo setor (empresarial) ou de particulares; e) aplicação dos resultados das atividades econômicas, se houver, nos fins sociais para os quais a organização foi constituída ou para o incremento de seu patrimônio; f) possibilidade de recebimento de incentivo fiscal do Estado, desde que cumpra requisitos específicos definidos por lei.

Cardoso (1997) explica o Terceiro Setor a partir da cadeia trissetorial, na qual cada setor desempenha um papel específico na economia, com base em suas características: a) o primeiro setor é composto pelo Estado e seus agentes políticos, atuando para fins estatais; b) o segundo setor envolve o mercado e seus agentes privados, atuando para fins privados; c) o Terceiro Setor é composto por agentes privados que atuam para fins públicos, movimentando a sociedade civil.

O que muitos estudiosos do setor sem fins lucrativos consideram tão intrigante quanto fascinante é a vasta diversidade de formas organizacionais e atividades que este setor abrange (Anheier, 2006). O quadro 1 apresenta a classificação internacional das organizações sem fins lucrativos, conforme a proposição de Salamon e Anheier (1996). Essa classificação está organizada em 12 grandes grupos, que se subdividem em 30 subgrupos, classificados de acordo com a atividade a que se relacionam. A classificação foi concebida para diferenciar entidades que compartilham características básicas ao compor o setor sem fins lucrativos.

Quadro 1 – Classificação internacional de organizações sem fins lucrativos

Grupo	Grande Grupo	Subgrupo
1	Cultura e Lazer	Cultura e Artes Esportes Outras Recreações e clubes sociais
2	Educação e pesquisa	Educação Primária e Secundária Ensino Superior Outras Instituições de Ensino Pesquisa
3	Saúde	Hospitais e Reabilitação Lar de Idosos Saúde Mental e Intervenção em Crise Outros Serviços de Saúde
4	Serviços Sociais	Serviços Sociais Emergência e socorro Suporte e Manutenção de Renda
5	Meio Ambiente	Meio Ambiente Proteção animal
6	Desenvolvimento e Habitação	Desenvolvimento Econômico, Social e Comunitário Habitação Emprego e Formação
7	Direito, Defesa e Política	Organizações Cívicas e de defesa Lei e Serviços Jurídicos Organizações Políticas
8	Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntarismo	
9	Internacional	Atividades Internacionais
10	Religião	Congregações e outras organizações religiosas
11	Associações Empresariais e Profissionais, Sindicatos	
12	Não Classificados	Não classificados em outros grupos

Fonte: Adaptado de Salamon e Anheier (1996, p. 7).

No Brasil, as organizações sem fins lucrativos são caracterizadas de acordo com o Cadastro Central de Empresas (Cempre), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que se fundamenta na metodologia do *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts* (2003), elaborado pela Divisão de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU), em conjunto com a Universidade John Hopkins, e por legislação, a Lei n. 10.406/2002² e a Lei n. 10.825/2003³ vigentes no país.

² A Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 institui o Código Civil.

Os códigos de natureza jurídica identificam a constituição jurídico-institucional das entidades públicas e privadas nos cadastros da administração pública do País. A Tabela de Natureza Jurídica organiza os códigos em cinco categorias, conforme descrito no quadro 2, organizada no âmbito da Comissão Nacional de Classificação (Concla), que incluiu, no ano de 2005, no código 322-0, a categoria organização religiosa em entidades sem fins lucrativos. As ORs possuem base legal no artigo 2º da Lei n. 10.825, de 22 de dezembro de 2003.

Quadro 2 – Tabela de natureza jurídica de entidades sem fins lucrativos no Brasil

Código	Denominação
303-4	Serviço Notarial e Registral (Cartório)
306-9	Fundação Privada
307-7	Serviço Social Autônomo
308-5	Condomínio Edilício
310-7	Comissão de Conciliação Prévia
311-5	Entidade de Mediação e Arbitragem
313-1	Entidade Sindical
320-4	Estabelecimento, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeira
321-2	Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior
322-0	Organização Religiosa
323-9	Comunidade Indígena
324-7	Fundo Privado
325-5	Órgão de Direção Nacional de Partido Político
326-3	Órgão de Direção Regional de Partido Político
327-1	Órgão de Direção Local de Partido Político
328-0	Comitê Financeiro de Partido Político
329-8	Frente Plebiscitária ou Referendária
330-1	Organização Social (OS)
331-0	Demais Condomínios
332-8	Plano de Benefícios de Previdência Complementar Fechada
399-9	Associação Privada

Fonte: Extraído da Tabela de Natureza Jurídica (Concla, 2021).

Para o IBGC (2016), as OTS possuem características específicas. Elencar suas peculiaridades e ambientá-las sob o olhar das práticas de governança, ajudará na elucidação do grande desafio que o terceiro setor tem pela frente: navegar pelos caminhos da gestão de

³ Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003, dá nova redação aos artigos 44 e 2.031 da Lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil.

excelência com transparência, equidade e prestação de contas responsável. Segundo Hall (2016), os modos de governança variam desde a autocracia de curadores únicos selecionados entre os descendentes de doadores de caridade até conselhos amplamente representativos compostos por funcionários ou diretores eleitos por membros de organizações.

2.4.2 Governança no Terceiro Setor

A governança refere-se ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (Silveira, 2021). Conforme Anheier (2014), a estrutura de governança específica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes de uma organização e define as regras e procedimentos para a tomada de decisões. Ao fazer isso, fornece a estrutura por meio da qual os objetivos são definidos, bem como os meios para alcançá-los e monitorar seu desempenho.

A governança nas organizações do terceiro setor possui particularidades e desafios distintos quando comparados às organizações com fins lucrativos. Segundo Salamon (2010), as OTS são controladas por seus membros ou por conselhos autoperpetuados de cidadãos privados, com a função de direcionamento organizacional. Essas organizações são autônomas em relação ao seu próprio destino, ou seja, podem se dissolver, estabelecer e alterar estatutos, bem como modificar a missão ou estrutura interna por sua própria autoridade.

Nas Organizações do Terceiro Setor a governança e a gestão são fundamentalmente orientadas para a missão, diferentemente das empresas que tem como finalidade principal o lucro financeiro (Anheier, 2006). Para Fama e Jensen (1983), as organizações OTS são estruturadas para cumprir uma missão, sem distribuir os seus lucros. Além disso, conforme Anheier (2014), frequentemente não operam com linhas claras de propriedade e responsabilidade, visto que não possuem proprietários no sentido tradicional.

Além do mais, nas OTS, não há clareza em quem deve ser considerado o proprietário, visto que membros ou curadores não são considerados proprietários, e embora diferentes *stakeholders* possam assumir o papel de principal, tal posição não se basearia em direitos de propriedade. Dessa forma, para entender a relação entre as características das organizações sem fins lucrativos e seus requisitos de governança e responsabilidade, é necessário reconhecer a importância dos *stakeholders* em vez de proprietários (Anheier, 2006).

De acordo com Anheier (2006), a governança em OTS envolve uma combinação de diferentes motivações, padrões, desafios e práticas, geralmente composta por: um núcleo profissional de gestores, incluindo gestão de pessoas, arrecadadores de fundos e contadores;

um conselho administrativo formado por especialistas e representantes da comunidade; uma base de clientes ou usuários e seus representantes; um conjunto de relações com fundações e outros doadores; um conjunto de relações contratuais com diferentes níveis de governo; um conjunto de contratos comerciais; voluntariado; prestadores de serviços.

Cada parte componente, embora não totalmente autossuficiente, desenvolve sua própria cultura, rotinas e procedimentos ao longo do tempo, apresentando reivindicações à organização. Essa multiplicidade de constituintes está no cerne dos dilemas de governança e gestão em organizações sem fins lucrativos (Anheier, 2014; Salamon, 2010).

O conselho de curadores, ou seu equivalente, é o órgão de governo das OTS e o ponto central da função de governança. Ele representa a organização externamente, em particular perante as autoridades legais e o público em geral, garantindo o cumprimento de sua missão sem o objetivo de gerar lucro, com o compromisso de não distribuir os ativos da organização para beneficiar indivíduos além dos clientes que a OTS existe para servir (Anheier, 2014).

Por outro lado, o executivo é o ponto focal da gestão, sendo responsável pela implementação das estratégias definidas pelo conselho. A governança é influenciada pela integridade e profissionalismo do conselho da organização, pela eficácia dos controles internos e sistemas de incentivos, e pela cultura e valores corporativos (Lacruz, 2020).

Lester Salamon (1997) indica a existência de quatro desafios principais que perpassam o terceiro setor. Estes desafios estão voltados ao reconhecimento do terceiro setor perante a sociedade (legitimidade), a profissionalização da gestão (eficiência), a captação de recursos (sustentabilidade) e ao relacionamento com o estado e o mercado (colaboração).

Além disso, conflitos de interesses podem surgir quando interesses pessoais ou profissionais de um membro do conselho ou de um grupo de membros estão em contradição com os interesses da organização (Jensen; Meckling, 1976). A existência de conflitos de interesses pode tornar a organização vulnerável a contestações legais e mal-entendidos públicos, afetando negativamente a confiança de *stakeholders*. É importante ter em conta que a maioria dos conflitos de interesse está numa área onde considerações éticas e percepções públicas podem ser mais relevantes do que aspectos legais (Anheier, 2006).

A prestação de contas (*accountability*) é crucial para uma OTS alcançar a missão social e fortalecer a confiança, bem como melhorar relações e demonstrar transparência. Práticas de prestação de contas são consideradas como o compromisso geral com a transparência, com base na legitimidade, o que reafirma a contribuição relevante para a sociedade (Licerán-Gutiérrez *et al.*, 2022). Esses elementos constituintes da estrutura de governança possuem relevância por garantir a eficiência das funções que desempenham,

principalmente, no processo de prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*) e transparência (*disclosure*) em uma OTS (Anheier, 2006; França *et al.*, 2015).

A boa governança no terceiro setor é um mecanismo necessário, pois facilita o alcance dos objetivos organizacionais por meio da gestão eficaz, transparente e ética dos recursos. Ela proporciona uma base sólida para a tomada de decisões e assegura que as ações estejam alinhadas com os princípios e expectativas de seus *stakeholders*. Por conseguinte, o principal objetivo da boa governança deve ser melhorar as práticas de responsabilização, promovendo um ambiente de confiança e integridade (Licerán-Gutiérrez *et al.*, 2022; Ortega-Rodríguez; Licerán-Gutiérrez; Moreno-Albarracín, 2020; Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024).

No cerne da governança está o problema principal-agente, que busca entender como os proprietários podem garantir que os gestores administram a organização de maneira que os resultados beneficiem os proprietários. Esse problema existe na maioria das organizações, independentemente da estrutura de propriedade (Anheier, 2006; Saito; Silveira, 2008; Silveira, 2021). Nas OTS, a complexidade aumenta devido à multiplicidade de *stakeholders* e à ausência de proprietários claros, exigindo uma abordagem integrada e adaptada à governança (Van Puyvelde *et al.*, 2012).

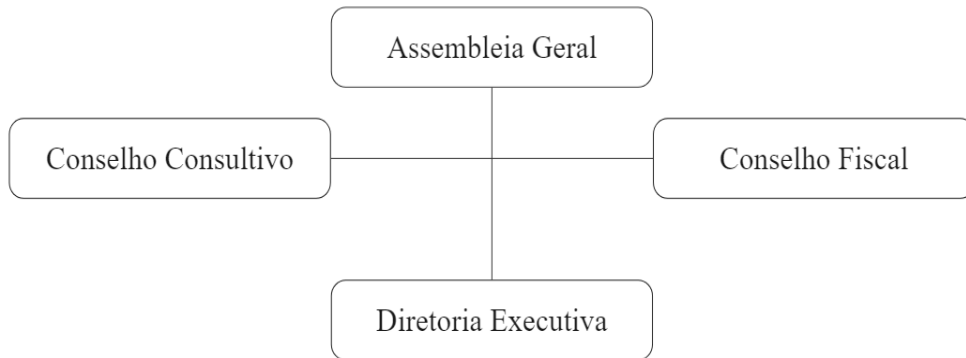
A Teoria da agência enfrenta desafios únicos em organizações do terceiro setor, como identificar quem realmente atua como o principal, uma vez que não há acionistas no sentido tradicional. Em vez disso, há uma diversidade de *stakeholders*, cada um com interesses variados, o que pode criar conflitos de agência mais complexos. Nesse sentido, a teoria dos *stakeholders* oferece uma perspectiva mais ampla, reconhecendo que além dos gestores e doadores, há outros atores importantes em uma OTS, como voluntários, beneficiários, e a comunidade em geral (Van Puyvelde *et al.*, 2012).

Integrar a teoria da agência com a teoria dos *stakeholders* pode fornecer uma abordagem mais holística para entender e gerenciar a complexidade das OTS. Em conflitos de agência, as organizações podem utilizar a teoria dos *stakeholders* para identificar os principais atores cujos interesses precisam ser considerados. Além disso, podem combinar elementos da teoria da agência para garantir que as estruturas de controle e governança sejam robustas o suficiente para gerir eficazmente as relações complexas entre diferentes *stakeholders* (Van Puyvelde *et al.*, 2012).

A definição do modelo de governança exige um processo de reflexão crítica. As organizações precisam desenvolver seu próprio modelo de governança, com base no ambiente, história, conjunto de personalidades e cultura. Os modelos de governança devem

refletir as necessidades organizacionais e as restrições ambientais (Bradshaw, 2009). Nesse sentido, a figura 1 representa, de forma genérica, a estrutura de governança das OTS.

Figura 1 – Estrutura de governança das Organizações do Terceiro Setor



Fonte: Adaptado de França *et al.* (2015).

Conforme França *et al.* (2015), em regra a estrutura das organizações do terceiro setor é composta por pelo menos três órgãos: um deliberativo (assembleia geral), um de controle (conselho fiscal) e um executivo (diretoria). Além disso, dependendo do tipo, a OTS pode contar com o Conselho Consultivo, Conselho Curador ou Conselho Superior.

Segundo Anheier (2006), reconhecer a importância da boa governança e alinhar os objetivos organizacionais às demandas dos *stakeholders* evidencia valores, princípios e processos que regem os mecanismos de gestão das OTS.

2.4.3 Stakeholders no Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor operam em ambientes complexos, interagindo com vários grupos de *stakeholders* (Wellens; Jegers, 2014). *Stakeholders* são pessoas ou organizações com uma participação real, presumida ou imaginária na vida da organização, no seu desempenho e sustentabilidade, influenciando-a e sendo influenciadas (Anheier, 2014). Os *stakeholders* incluem membros, curadores, trabalhadores, voluntários, clientes, usuários, bancos, financiadores, governo, agências de supervisão, grupos comunitários, etc. (Anheier, 2014; Clarkson, 1995; Freeman, 2010; Wellens; Jegers, 2014).

A complexidade de *stakeholders* permite entender a relação entre o desempenho e os requisitos de governança em OTS. A governança e a gestão têm várias linhas de resultado, porque não há mecanismos de preços para agregar os interesses dos diferentes *stakeholders* e para equilibrar custos com lucros, oferta com demanda e metas com resultados reais em OTS

(Anheier, 2014). A linha de resultado é composta pela missão da organização, estrutura de governança e gestão, valores e convicções das partes interessadas. A missão oferece uma visão de longo prazo, sujeita a interpretações diversas, o que aumenta a sua complexidade.

Uma estrutura complexa de governança e gestão, onde a operação é responsabilidade dos diretores, que pode focar nos aspectos operacionais e financeiros da organização, enquanto a governança está nas mãos dos conselhos, que podem enfatizar a missão da organização. Além disso, a importância dos valores e convicções entre membros do conselho, funcionários, clientes e partes interessadas, relacionadas a uma complexa estrutura motivacional e um ambiente de trabalho com altos graus de incerteza, bem como as diferentes expectativas, motivações, interesses e necessidades (Anheier, 2014).

Nas organizações do terceiro setor o desempenho social abrange a responsabilidade econômica para com investidores e consumidores, a responsabilidade legal para com o governo ou a lei, a responsabilidade ética para com a sociedade e a responsabilidade discricionária para com a comunidade. O desempenho social é concebido como uma construção ampla composta pela gestão de *stakeholders* e pela gestão de questões sociais (Clarkson, 1995; Sloan, 2009). A multiplicidade de indicadores de desempenho reflete as várias linhas de resultado e o interesse que diferentes *stakeholders* têm em monitorar e enfatizar os aspectos de desempenho em OTS (Anheier, 2014; Sloan, 2009).

A gestão estratégica de *stakeholders* envolve uma capacidade de resposta e orienta as expectativas dos *stakeholders* e suas avaliações (Balsler; McClusky, 2005). Os *stakeholders* possuem expectativas e avaliam a eficácia da organização de acordo com expectativas específicas e em quão bem essas expectativas são atendidas (Herman; Renz, 2004; Wellens; Jegers, 2014). Ao influenciar as expectativas para que estejam alinhados com os valores, missão e capacidades da OTS, aumenta a probabilidade de ser percebida como responsiva às necessidades dos *stakeholders* e ao interesse público, e, portanto, como organizações eficazes. Outro mecanismo que pode afetar as percepções de responsabilidade é o uso de uma abordagem consistente no relacionamento com *stakeholders*. A consistência aumenta a previsibilidade do OTS e diminui a incerteza das partes interessadas sobre a organização (Balsler; McClusky, 2005; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019).

Ao falar em eficácia em organizações do terceiro setor, tende-se a enfatizar a importância da missão e do progresso em direção ao acompanhamento da missão, e não ao aumento do orçamento. A ênfase no crescimento financeiro ameaçaria a legitimidade das organizações na relação com a comunidade (Anheier, 2006; Wellens; Jegers, 2014).

Os *stakeholders* representam uma fonte de incerteza para as OTS, visto que dependem tanto dos recursos quanto da legitimidade de seus *stakeholders*. Assim, as relações com as partes interessadas interrompem o monitoramento e a gestão, visto que as partes interessadas avaliam a organização com base em quão bem suas expectativas são atendidas e pelo tratamento recebido. A capacidade de resposta pode ser problemática, com múltiplos *stakeholders* com expectativas variadas e conflitantes em relação ao OTS. Além disso, as partes interessadas podem desejar serviços ou resultados que a organização não possa fornecer, devido às suas próprias convicções. Logo, as OTS podem ser proativas, tomando decisões para equilibrar a capacidade de resposta aos *stakeholders* com os recursos disponíveis e as preocupações sobre as atividades desenvolvidas (Balsler; McClusky, 2005).

Além disso, as organizações do terceiro setor podem recorrer à avaliação de programas para ajudar a documentar e melhorar os resultados, deixando claro que a mensuração é sempre valorizada, devido aos requisitos de financiamento mais específicos e de maior escrutínio público (Renz; Brown; Andersson, 2024). Dessa forma, o relacionamento com os *stakeholders* está se transformando em uma questão estratégica para as OTS.

De acordo com Freeman (2010), a interpretação do ambiente e o grau de influência das expectativas dos grupos ou indivíduos que afetam ou que são afetados pela organização, pode ajudá-lo a desenvolver e a perceber as estratégias que podem contribuir para a procura de resultados, seja através da captação de recursos, na comunicação com a sociedade, pessoas e voluntários e, ainda, na prestação de serviços para o público beneficiado.

2.4.4 Sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor

A sustentabilidade em organizações do terceiro setor é entendida como a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los eficazmente para perpetuar a organização e alcançar os seus objetivos (Falconer, 1999). A busca pela sustentabilidade tem levado as OTS a intensificar o processo de profissionalização e a adotar práticas e instrumentos de gestão que auxiliem em sua operação (Silva, 2010).

Além dos recursos financeiros, é crucial identificar, formar, estimular e manter os recursos humanos com competência. A sustentabilidade não se limita apenas à capacidade de captação destes recursos, mas também ao seu emprego eficiente, de modo a maximizar os resultados e assegurar o apoio de seus *stakeholders* (Falconer, 1999).

Nas últimas décadas as OTS avançaram na geração de recursos próprios, na captação de recursos de terceiros, bem como no desenvolvimento de mecanismos de gestão. Assim, o aumento do volume de recursos financeiros, de origem pública e privada, bem como a necessidade de medidas de responsabilidade corporativa tem exigido maior profissionalismo e eficácia nas práticas de governança dessas instituições (Sloan, 2009; Silva, 2010; Wellens; Jegers, 2014), contribuindo na prevenção de casos de fraudes (Coso⁴, 2017).

As boas práticas de governança facilitam o acesso ao mercado de doações, afetando positivamente as doações (Wellens; Jegers, 2014). Portanto, a manutenção das boas práticas de governança permite que as OTS perpetuem parcerias, convênios, doações e captação de recursos necessários à continuidade de sua missão. A capacidade de cumprir sua missão depende cada vez mais do desenvolvimento de alianças bem-sucedidas com *stakeholders* (Álvarez-González *et al.*, 2017).

A estrutura de receita das organizações do terceiro setor é complexa e possui diferentes fontes de recursos para atingir a sua missão. As receitas podem ser classificadas em pagamentos do setor público e financiamento do governo, doações privadas e taxas e encargos privados (Anheier, 2006; Casey, 2016).

O financiamento de OTS requer a diversificação de fontes de renda para mitigar a volatilidade e promover a estabilidade financeira, em vista de assegurar a sustentabilidade. Esse processo envolve o cultivo de várias fontes de receitas, oriundas de diferentes áreas de atuação, com diferentes missões e em contextos variados (Carroll; Stater, 2009; Wellens; Jegers, 2014; Renz; Brown; Andersson, 2024). As fontes de recursos podem ter origens diferentes, como doações filantrópicas, apoio empresarial ou financiamento governamental, podendo ser volumosas ou pequenas, pontuais ou de longo prazo. A sustentabilidade é alcançada através da habilidosa combinação dessas fontes (França *et al.*, 2015).

Além da diversificação de renda, as OTS podem adotar outras estratégias para gerenciar o risco financeiro. Por exemplo, a criação de diferentes tipos de fundos pode auxiliar na promoção da estabilidade. Um portfólio diversificado de receitas diminui a dependência de fontes individuais, oferecendo maior resiliência organizacional frente a possíveis quedas em qualquer uma dessas fontes. Essa abordagem contribui para a manutenção de uma condição financeira saudável, essencial para assegurar a sustentabilidade e a sobrevivência da organização (Carroll; Stater, 2009; Wellens; Jegers, 2014).

⁴ O COSO (*Committee of Sponsoring Organization softw e Treadway Commission*) foi organizado em 1985, nos Estados Unidos, para patrocinar a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos. Em 2004, emitiu o *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, atualizado em 2017, com o lançamento do *"Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance"*.

As OTS estão sujeitas a tratamento tributário diferente de outras unidades econômicas. Isso pode incluir a isenção de impostos, bem como a elegibilidade para receber doações dedutíveis de impostos (Salamon, 2010). Além do reconhecimento da imunidade tributária e da concessão de isenção de impostos e contribuições, o repasse de recursos públicos, por meio de convênios, contratos, subvenções, termos de parceria, instrumentos de colaboração e outros, podem fomentar a atividade de organizações do terceiro setor (França *et al.*, 2015).

Os resultados de um estudo realizado por Kitching (2009), ao examinar se a qualidade da auditoria afeta a tomada de decisão dos doadores, mostrou que ao contratar um auditor de qualidade, os doadores demonstram maior interesse em apoiar financeiramente à entidade. Os resultados também indicaram que os doadores consideram as informações fornecidas por auditores de alta qualidade como mais confiáveis.

2.4.5 Gerenciamento de risco e controle interno no Terceiro Setor

O gerenciamento de riscos propõe a gestão integrada de todos os riscos enfrentados por uma organização, o que exige o alinhamento da gestão de riscos com a governança e a estratégia (Bromiley, 2015). Nesse sentido, implementar o gerenciamento de riscos em uma organização, como suporte ao sistema de gestão, assegura a identificação, monitoramento e gerenciamento do portfólio de riscos, bem como favorece a sua reputação (Lechner; Gatzer, 2018; Oliva, 2016; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019).

O gerenciamento de riscos compreende: o alinhamento da estratégia e da governança implementadas com base numa propensão ao risco; a tomada decisões com base no instrumental de risco; redução de perdas decorrentes de imprevistos operacionais; a identificação e gerenciamento dos diversos riscos do negócio; monitoramento, mensuração e melhoria do desempenho; comunicação com *stakeholders*; melhoria no processo de alocação de capital (Bergamini Junior, 2005; Coso, 2017; Shad *et al.*, 2019).

O Coso (2017) esclarece que o gerenciamento de riscos pode ser entendido como a cultura, as competências e as práticas que as organizações integram com o objetivo de gerenciar o risco na criação, preservação e realização de valor, incluindo práticas que a administração utiliza para a gestão dos riscos. O gerenciamento de riscos deve ser utilizado por organizações de todos os tipos e portes, desde pequenas empresas a organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais, até empresas listadas na Fortune 500. Se a organização tiver a necessidade de tomar decisões que levem em conta riscos, ela poderá aplicar o gerenciamento de riscos (Coso, 2017).

Ao entender o valor do gerenciamento de riscos para conduzir processos em uma organização, é necessário avaliar e compreender os contextos internos e externos, contemplar o ambiente cultural, social, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, nacional, internacional, regional e local (Oliva, 2016; Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011; Quinaluisa *et al.*, 2018; Shad *et al.*, 2019). Assim, fatores chave e tendências que gerem impacto sobre os objetivos devem ser identificados para construir a estrutura de gestão de riscos (Álvarez; Zurita; Álvarez, 2020; Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011).

O gerenciamento de riscos e os mecanismos do programa de integridade, que incluem auditoria, *compliance* e ouvidoria, demonstram o quanto as áreas de controle ajudam a promover a governança e são essenciais para evitar contingências (Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011). O programa de integridade estabelece a necessidade de implantar controles internos capazes de assegurar a elaboração e a confiabilidade de relatórios de demonstrações financeiras (Quinaluisa *et al.*, 2018).

Controle interno são políticas e procedimentos implementados com a finalidade de fornecer segurança razoável em relação à obtenção de operações eficazes e eficientes, relatórios financeiros confiáveis e conformidade com leis e regulamentos, assegurando que as várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam da necessária confiabilidade (Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011; Quinaluisa *et al.*, 2018).

O controle interno consiste em uma série de ações que permeiam a infraestrutura de uma entidade e a ela se integram; refere-se à interação das pessoas no processo da organização, possibilitando identificar problemas, falhas e erros encontrados por meio de desvios, tornando os resultados obtidos mais próximos do esperado, verificando se as estratégias e políticas estão gerando os resultados esperados e fornecendo informações periódicas (Quinaluisa *et al.*, 2018; Slomski *et al.*, 2022).

De acordo com Mantilla Blanco (2013), o controle interno é importante na medida em que consegue prevenir erros e fraudes. Da mesma forma, na medida em que utiliza uma cadeia de valor composta por desenho, implementação, avaliação, auditoria e supervisão. Concebendo o controle interno como um processo, o Coso (2004) organizou-o em cinco componentes: ambiente de controle; avaliação de risco; atividades de controle; informação e comunicação; e atividades de monitoramento.

O controle interno inclui a estrutura, as políticas, o plano de organização, o conjunto de métodos e procedimentos e as qualidades do pessoal, sendo um instrumento fundamental para o controle dos recursos humanos e recursos materiais que se estabelecem nos processos, tendo como importante fato que os procedimentos devem ser executados corretamente e

estabelecidos pelos responsáveis pela execução e avaliação do controle interno (Álvarez; Zurita; Álvarez, 2020; Quinaluisa *et al.*, 2018).

A Auditoria avalia o sistema de controle interno, os processos administrativos, técnicos, ambientais, financeiros, jurídicos, operacionais, estratégicos e de gerenciamento de riscos, avaliando a eficácia das operações e o cumprimento das leis e regulamentos. Isso permite o alcance dos objetivos organizacionais e assessora a melhoria nos processos (Bergamini Junior, 2005; Montilla; Herrera Marchena, 2006; Poveda; Tituaña; Franco, 2016).

O *compliance* considera o alinhamento entre as normas internas, tanto no nível operacional quanto no estratégico, e o atendimento a normas externas, decorrentes de leis e regulamentos (Bergamini Junior, 2005). *Compliance* é um conjunto de regras, normas, procedimentos éticos e legais, que uma vez implementados, orientará o comportamento da instituição, bem como a atitude de seus colaboradores (Slomski *et al.*, 2022).

O estabelecimento de uma cultura de *compliance* no terceiro setor é uma condição de sustentabilidade, por se tratar de um setor que depende de recursos de terceiros, o que permite que as entidades empreendam os esforços necessários para que as atividades por elas desenvolvidas tenham altos níveis de *compliance* (Slomski *et al.*, 2022).

O terceiro setor oferece um cenário útil para examinar os efeitos das divulgações de controle interno, visto que fornecem evidências diretas das reações dos *stakeholders* a tais divulgações (Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011). Para Powell e DiMaggio (1991), as organizações precisam cumprir regras sociais, normas e valores sociais vigentes em seu campo organizacional para obter legitimidade. Petrovits, Shakespeare e Shih (2011) entendem que as informações de controle interno afetam, direta ou indiretamente, a decisão de doação de possíveis doadores.

O Marco Regulatório do Terceiro Setor – MROSC, instituído pela Lei 13.019/2014⁵, imputou às OTS a obrigatoriedade de gerir suas atividades com maior transparência, convergindo com a Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/2013. Assim, as organizações do Terceiro Setor que estabelecem relação com o Poder público devem prestar contas desta relação de forma integral e conforme as normas inerentes às suas atividades.

⁵ Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis n. 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999 (Redação dada pela Lei n. 13.204, de 2015).

2.5 ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA

As organizações religiosas constituem-se como pessoas jurídicas formadas por membros integrados pela confissão de fé, por votos, por compromissos ou vivência carismática existencial, que se unem com o objetivo de desenvolver atividades sem finalidade lucrativa, voltadas à religiosidade e à profissão de fé, direcionadas ao benefício da coletividade (França *et al.*, 2015). Nesse sentido, uma organização religiosa nasce, ganha vida e personalidade jurídica, sobrelevando-se aos indivíduos que a compõem.

Nessa linha, Oliveira (2019) propõe um conceito mais abrangente e detalhado de organização religiosa, descrevendo-a como:

É uma pessoa jurídica de direito privado, sem finalidade de lucro, constituída mediante a liberdade de criação, organização, estruturação interna e funcionamento, formada pela união de pessoas ou pela vontade de uma autoridade religiosa constituída, em atendimento a um chamado de ordem sobrenatural e metafísica, que pela adoção de uma determinada missão de natureza espiritual filiam-se a um carisma, adotando suas respectivas regras de vida, com a finalidade, não exclusiva, de propagação e/ou vivência da fé (Oliveira, 2019, p. 40).

A Constituição Federal, em seu artigo 19, atesta na forma da lei, a possibilidade de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal, Municípios e organizações religiosas, em favor do interesse público. Além de promover a evangelização e formação de seus membros, as ORs podem atuar em parceria com o estado ao se direcionarem à promoção humana e social. Não há impedimento legal para tal, desde que tais atividades sejam consideradas complementares à sua missão religiosa (Oliveira, 2019).

Ao discutir a relação entre Estado e Igreja, é importante retomar o princípio da laicidade estatal. Para Santos Junior (2007), o sistema jurídico-político estabelece que o Estado e as organizações religiosas não devem sofrer interferências mútuas no que diz respeito ao atendimento de suas finalidades institucionais, respeitando o caráter de neutralidade religiosa do Estado, garantidas pelo princípio do estado laico.

As ORs podem ser classificadas de várias maneiras, dependendo da sua estrutura, finalidade e tradição religiosa. Para França *et al.* (2015), existem denominações religiosas ou eclesiais, como a Igreja Católica, que apresentam sistemas organizacionais diferenciados, classificados em episcopal, presbiteral, instituto de vida consagrada e sociedade de vida apostólica. Essas ORs são regidas por um conjunto de normas e estatutos, como o Código de Direito Canônico, o Direito Próprio das instituições, o Estatuto e a Legislação do país.

Com relação ao *status* jurídico das organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica, deve-se observar o que consta no artigo 3º do Decreto n. 7.107/2010, referente ao Acordo Internacional entre a República Federativa do Brasil e a Santa Sé (2009), que reafirma a personalidade jurídica da Igreja Católica no Brasil e de todas as Instituições Eclesiásticas que possuem tal personalidade, em conformidade com o Direito Canônico. Este acordo reforça a personalidade jurídica da Igreja, desde que não contrarie o sistema constitucional e a legislação. Em complemento, nada no acordo sinaliza privilégio para a Igreja Católica em face das demais organizações religiosas (Brasil, 2009).

No preâmbulo do Acordo, constata-se que o Brasil reconhece o Código de Direito Canônico como o ordenamento jurídico que rege a Santa Sé, enquanto entidade soberana. Em seu artigo 3º, estipula-se o reconhecimento da personalidade jurídica da Igreja Católica e de todas as Instituições Eclesiásticas que possuem tal personalidade em conformidade com o direito canônico. O Acordo reconhece ao ordenamento jurídico da Santa Sé capacidade extraterritorial de produzir efeitos no Brasil, no que tange a atribuição de personalidade jurídica às instituições eclesásticas (Brasil, 2009).

Além disso, o Acordo consolida e sistematiza diversas normas que foram incorporadas ao direito brasileiro, elevando-as ao status de normas de Direito Internacional. Este é um marco significativo para a segurança e o desenvolvimento das relações entre a Igreja Católica, outras igrejas e os Poderes Públicos do Brasil (Brasil, 2009). Portanto, o direito brasileiro não é a única fonte aplicável às instituições eclesásticas vinculadas à Igreja Católica, visto que estão sujeitas a outra ordem jurídica declarada pelo tratado internacional. Assim, não há como ignorar a convivência entre as normas do direito civil e do direito canônico (Oliveira, 2019).

Além do aspecto jurídico, outro fator de destaque é que as ORs gozam de imunidade tributária, conforme previsto no artigo 150 da Constituição Federal. Portanto, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre templos de qualquer culto. Vale ressaltar que as vedações compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços relacionados com as finalidades estatutárias da OR, além da garantia de imunidade às contribuições para financiar a seguridade social. Com a imunidade tributária estão desonerados os impostos aplicáveis às ORs, mas não estão desonerados tributos como taxas, contribuições de melhorias e contribuições especiais (Oliveira, 2019).

Uma das principais obrigações dos gestores de ORs é a prestação de contas, primeiramente, ao próprio órgão deliberativo da entidade e, em seguida, ao Poder Público por meio dos diversos órgãos governamentais. A prestação de contas consiste no conjunto de documentos e informações que os dirigentes das entidades disponibilizam aos órgãos

interessados e autoridades, permitindo a apreciação, conhecimento e julgamento das contas e da gestão dos administradores, de acordo com as competências de cada órgão e autoridade, e dentro da periodicidade estabelecida no estatuto social ou na lei (França *et al.*, 2015).

É importante destacar que a Igreja Católica está entre as organizações mais antigas e duradouras, cujas práticas e princípios organizacionais contribuíram no desenvolvimento de estruturas estatais, tanto na Europa quanto em outros continentes. Nesse contexto, algumas das instituições mais antigas em existência são ordens religiosas, que ao longo do tempo criaram seus próprios sistemas de governança. Esses sistemas influenciaram a capacidade de sobrevivência em longo prazo dessas organizações (Wirtz, 2017).

2.5.1 Estrutura de funcionamento e rotina para instituição da organização religiosa

As organizações religiosas têm por disposição expressa no parágrafo 1º do Artigo 44 do Código Civil brasileiro, liberdade de criação, organização e funcionamento. Conforme o Artigo 44, inciso IV, da Lei 10.406⁶ do Código Civil, é vetado ao Poder Público negar o registro ou reconhecimento dos atos constitutivos necessários ao funcionamento de uma organização religiosa.

Não se pode limitar às leis brasileiras o conjunto de normas jurídicas que regem as organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica. Além do Direito Civil Brasileiro, aplicam-se também o Código de Direito Canônico e outras normas canônicas, assim como o Direito Próprio dos Institutos de Vida Consagrada ou Sociedades de Vida Apostólica, dependendo da natureza jurídica da instituição. Somam-se a isso as disposições do estatuto civil registrado junto à autoridade cartorária no Brasil e as decisões organizacionais adotadas pelo governo da respectiva organização religiosa (Oliveira, 2019).

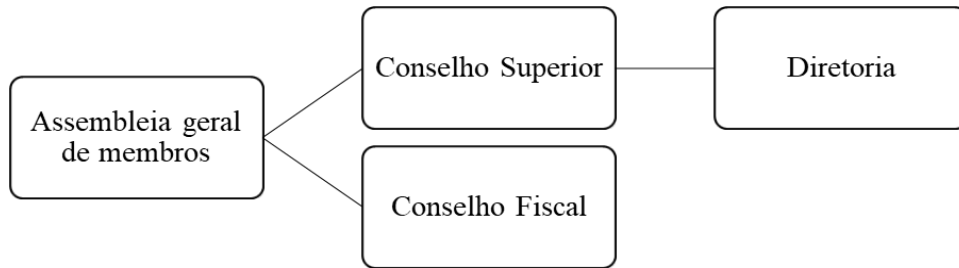
A estrutura de governança de organizações religiosas, como representado, de forma genérica, na Figura 2, é respaldada pelo Código de Direito Canônico (1983), pelo Decreto n. 7.107⁷ de 11 de fevereiro de 2010, pelas regras do direito próprio de sua formação religiosa, por regras orientadoras, e ainda por elementos descritos no Manual de procedimentos para o terceiro setor, conforme França *et al.*⁸ (2015).

⁶ A lei no 10.825, de 22 de dezembro de 2003 dá nova redação aos artigos 44 e 2.031 da lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, incluindo organização religiosa como pessoa jurídica de direito privado.

⁷ O Decreto n° 7.107, de 11 de fevereiro de 2010, promulga o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e a Santa Sé, relativo ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil, firmado na Cidade do Vaticano, em 13 de novembro de 2008.

⁸ Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social, publicado pelo Conselho Federal de Contabilidade em 2015, organizado por França *et al.*

Figura 2 – Estrutura de governança de Organizações Religiosas



Fonte: Adaptado de França *et al.* (2015) e do Código de Direito Canônico (1983).

Nesse sentido, para constituição e funcionamento, uma organização religiosa é composta, em regra, pelos seguintes elementos:

- a) a Assembleia Geral, enquanto órgão de deliberação das decisões mais importantes para o destino institucional, é o órgão de deliberação máxima de uma OR, com competências definidas como obrigatórias pelo Artigo 59 do Código Civil (França *et al.*, 2015), bem como pelas diretrizes do Direito Canônico, do Direito Próprio e do Estatuto da entidade;
- b) o Conselho de superiores, conforme o Código de Direito Canônico, no Capítulo II - do governo dos Institutos de Vida Consagrada, em seu Artigo I, referente aos superiores e conselhos, possui a função de governo da organização religiosa, devendo exercer a função segundo orientações definidas no direito próprio da OR. Os Superiores são eleitos em Assembleia Geral para um período conveniente, de acordo com a natureza e as necessidades do instituto. O Direito Próprio define as normas para que os membros eleitos permaneçam no cargo de governo (CDC, 1983, p. 112 a 114);
- c) a Diretoria, que pode ser estatutária ou não, é responsável pela administração da OR. Cabe à Diretoria executar as diretrizes aprovadas pela Assembleia Geral, de acordo com as atribuições definidas no estatuto da entidade (França *et al.*, 2015);
- d) o Conselho Fiscal, que pode ser estatutário ou não, é um órgão de controle, cuja finalidade é examinar as contas da OR e sua atuação quanto ao cumprimento das finalidades estatutárias. O Conselho Fiscal deve apresentar o seu parecer à Assembleia Geral, para que esta tenha condições de deliberar quanto à aprovação da prestação de contas do órgão administrativo (França *et al.*, 2015).

O Conselho Fiscal atua como um órgão de assessoramento da Assembleia Geral, permitindo a apreciação das contas. O Conselho Fiscal possui função de Controle interno.

Portanto, o principal controle interno de uma organização religiosa é exercido pelos próprios membros, por meio da Assembleia Geral (França *et al.*, 2015). Por isso, recomenda-se que as organizações religiosas criem um Conselho Fiscal para auxiliar a governança e proporcionar maior transparência às decisões institucionais tomadas pelos gestores.

De acordo com Oliveira (2019), o clássico tripé composto por assembleia geral, diretoria e conselho fiscal não é obrigatório para organizações religiosas. No entanto, é incontestável que deve existir alguma estrutura que assegure a representatividade da organização, além de um espaço dedicado à prestação de contas da entidade. Por essa razão, no caso de organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica, é necessário harmonizar as normas civis com o marco legal estabelecido pelo código de direito canônico.

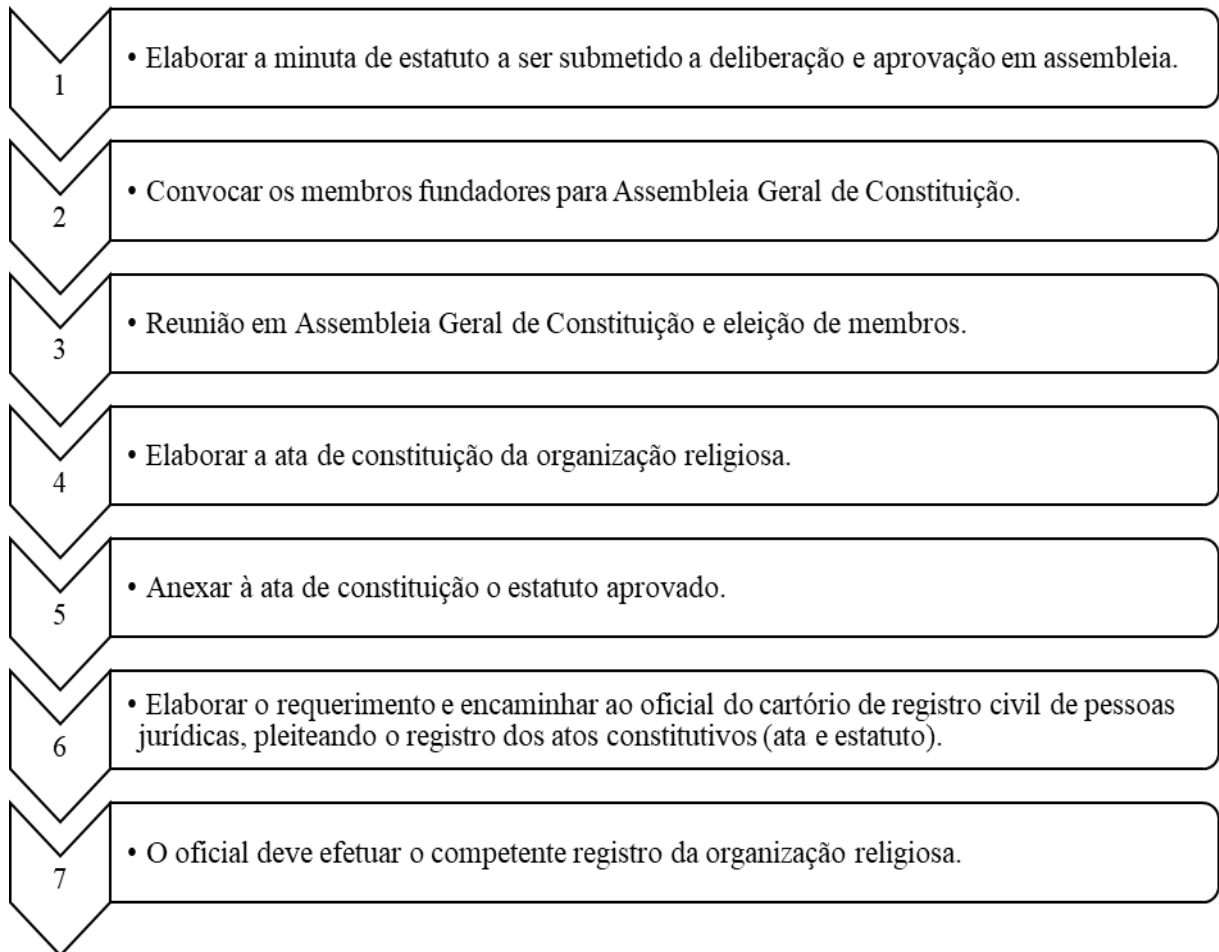
Para instituir uma organização religiosa e criar sua pessoa jurídica, é necessário que o estatuto atenda alguns requisitos obrigatórios. Segundo o Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor: Aspectos de Gestão e de Contabilidade para Entidades de Interesse Social, publicado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 2015, esses requisitos estão elencados no Artigo 46 do Código Civil e no Artigo 120 da Lei 6.015/73⁹.

Sob pena de nulidade, o estatuto social de uma organização religiosa deve conter os seguintes elementos: a denominação, os fins, o tempo de duração e a sede da organização religiosa; o nome e a individualização dos fundadores ou instituidores e dos dirigentes; os requisitos para a admissão, demissão e exclusão de membros; os direitos e deveres dos membros; as fontes de recursos para sua manutenção; o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos; as condições para alteração das disposições estatutárias, para a dissolução e extinção da pessoa jurídica e o destino do patrimônio; a forma de gestão administrativa e de aprovação das contas; o modo como a organização religiosa será representada, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente. Esses elementos garantem a legalidade e o funcionamento adequado de uma organização religiosa (França *et al.*, 2015).

Para constituir uma organização religiosa, os membros devem reunir-se em Assembleia Geral. Durante esta reunião, devem instituir a organização religiosa, criar a pessoa jurídica, aprovar o estatuto e eleger as pessoas que ocuparão os cargos de governança. Em geral, esses cargos incluem funções diretivas e consultivas, como a Diretoria, o Conselho Fiscal e outros órgãos que forem considerados oportunos e convenientes para a vida da organização religiosa (França *et al.*, 2015). A figura 3 – rotina para constituição de uma organização religiosa ilustra como deve ocorrer esse processo.

⁹ Lei n.º 6.015/73 - Lei de Registros Públicos.

Figura 3 – Rotina para constituição de uma Organização Religiosa



Fonte: Adaptado de França *et al.* (2015, p. 54).

Concluídas as etapas supracitadas, a organização religiosa está dotada de personalidade jurídica. No entanto, para o desenvolvimento efetivo de suas atividades, deverá cadastrar-se no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda e atender às outras obrigações exigidas para cada área de atuação, bem como inscrever-se no município a que está domiciliada (França *et al.*, 2015). Ainda, em caso de dotação de bens imóveis, devem ser providenciadas as escrituras públicas para registro na matrícula dos bens.

2.6 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Fusões e aquisições (F&A) estão entre os eventos mais críticos no ciclo de vida de uma organização, impactando significativamente suas operações e atividades (Huang *et al.*, 2023; Renneboog; Vansteenkiste, 2019). As operações de F&A envolvem importantes fluxos de capital e sinergias subsequentes, resultando em eficiências que podem aumentar receitas ou

reduzir custos para as organizações. A magnitude de operações de F&A tornou-se um foco importante para acadêmicos, profissionais, formuladores de políticas e empresas em diversos campos (Bonaime; Gülen; Ion, 2018; Huang *et al.*, 2023; Renneboog; Vansteenkiste, 2019).

Considera-se as operações de F&A um caminho eficaz e uma ferramenta útil para o crescimento, reestruturação, diversificação e consolidação de atividades organizacionais (Cumming *et al.*, 2023; Renneboog; Vansteenkiste, 2019). F&A constituem uma estratégia gerencial de alto nível, possibilitando crescimento rápido e um ganho de poder de mercado. Além disso, possibilitam a realização de vendas cruzadas para uma base nova de clientes, permitindo unir forças ou eliminar concorrentes, obter economias de escala e escopo, tornando as organizações mais competitivas, melhorando o acesso ao capital, além de favorecer a aquisição de novos conhecimentos e de novas tecnologias (Huang *et al.*, 2023; Renneboog; Vansteenkiste, 2019).

As operações de F&A envolvem diversos *stakeholders*, incluindo compradores, vendedores, consultores e reguladores. A tomada de decisão pode estar relacionada à interação das condições de oferta e demanda no mercado de F&A. Choques econômicos como desregulamentação, aumentos de impostos, deduções reduzidas, avanços tecnológicos, reduções de tarifas ou mudanças nos preços podem levar as empresas a considerar uma reorganização para mitigar efeitos adversos na operação (Cumming *et al.*, 2023).

Além disso, conforme Bonaime, Gülen e Ion (2018), a incerteza política tem uma influência significativa no ambiente de negócios, podendo induzir gestores a alterar o curso de ação de suas organizações. Incertezas relacionadas à política monetária, fiscal e regulação têm um efeito negativo mais forte na probabilidade de aquisição. Em contraste, incertezas relacionadas à saúde, programas de seguridade, segurança nacional, política comercial e dívida soberana não impactam significativamente a atividade de fusões e aquisições.

No mercado de fusões e aquisições, para mitigar conflitos de interesse entre gestores e acionistas, podem ser utilizados os mecanismos de governança interna e externa. Enquanto o monitoramento pelo conselho de administração e pelos detentores de blocos acionários constituem alguns dos principais mecanismos de governança interna, as aquisições representam um dos principais mecanismos de governança externa. Em geral, a ameaça de F&A atua como um poderoso mecanismo de governança para as empresas em determinadas circunstâncias (Cumming *et al.*, 2023; Shleifer; Vishny, 1997).

2.6.1 Perspectiva legal de fusões e aquisições

De acordo com Donald DePamphilis (2007), a perspectiva legal de fusões e aquisições refere-se à estrutura legal usada para consumir uma transação de F&A. No Brasil, segundo a Lei das Sociedades Anônimas, Lei n. 6.404/76¹⁰, atualizada pela Lei n. 11.638/07, fusões e aquisições referem-se a operações de natureza jurídica pelas quais as sociedades são modificadas formalmente, mas que podem ser feitas independentemente da aquisição de controle. Ainda, conforme essa mesma lei, as principais metodologias de reestruturação societária são: fusão, incorporação, cisão, aquisição e transformação.

A Lei n. 6.404/76 traz as linhas mestras do processo de reorganização societária no Brasil. Da mesma forma, o Código Civil Brasileiro, por meio da Lei n. 10.406/02, faz correspondência com a Lei das Sociedades Anônimas, tratando das metodologias de reorganizações societárias em seus artigos 1.116 a 1.122.

A regulamentação específica para a transformação societária exige o consentimento unânime dos sócios ou acionistas, tal como estabelecido no Artigo 221 da Lei 6.404/76, e a formalização em assembleia geral extraordinária, além da aprovação do estatuto ou contrato social, de acordo com o Artigo 4 da Instrução Normativa n. 88, de 02 de agosto de 2001. Da mesma forma, Bulgarelli (2000) aponta que essa legislação protege o direito dos credores ou terceiros, conforme previsto no Artigo 222 da Lei 6.404/1976, em que estes permanecem com as mesmas garantias que o tipo anterior de sociedade lhes oferecia.

De acordo com o Artigo 223 da Lei 6.404/76, incorporação, fusão ou cisão podem ser operadas entre sociedades de tipos iguais ou diferentes e devem ser deliberadas na forma prevista para a alteração dos respectivos estatutos ou contratos sociais, observando-se as normas reguladoras da constituição das sociedades do seu tipo jurídico. Conforme disposição no Artigo 233, da Lei 6.404/1976, existem dois tipos de operações de cisão, sendo eles a cisão parcial e a cisão total. Na cisão parcial, parte do patrimônio de uma sociedade será integrada a uma ou mais sociedades, que podem ser novas ou não; na cisão total, o patrimônio de uma sociedade é cindido em sua totalidade a outras sociedades e, ao final, a sociedade de origem é extinta. As operações de cisão de sociedade podem ser aplicadas a qualquer tipo jurídico.

De acordo com DePamphilis (2019), as operações de fusão distinguem-se em duas classes: a) fusão por criação de uma nova sociedade, que é a fusão propriamente dita, onde, com a criação de uma nova sociedade, desaparecem todas as sociedades que se fusionam, sendo integradas empresas e sócios em uma nova sociedade, que para esse efeito se constitui;

¹⁰ A lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976 dispõe sobre as sociedades por ações.

b) fusão por absorção, a que se denomina incorporação, onde uma ou mais sociedades se dissolvem e são absorvidas por uma sociedade existente.

No Quadro 3 é possível verificar as principais metodologias de F&A utilizadas no Brasil, sua definição e o artigo ao que corresponde, conforme a Lei 6.404/76.

Quadro 3 – Metodologias de reestruturação societária

Metodologia	Definição	Artigo
Transformação	A transformação é a operação pela qual a sociedade passa, independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para outro.	Art. 220
Cisão	A cisão é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão.	Art. 229
Fusão	A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.	Art. 228
Incorporação	A incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações.	Art. 227
Holding	A companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.	Art. 2º - § 3º
Aquisição	Uma companhia pode ser convertida em subsidiária integral mediante aquisição, por sociedade brasileira, de todas as suas ações.	Art. 251 - § 2º

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei 6.404/76.

De acordo com o *Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances* (IMMA, 2023), em uma fusão, as empresas envolvidas concordam em aderir e operar como uma única entidade, com propriedade e controle compartilhados (IMAA¹¹, 2023). Sob a perspectiva econômica, as operações de fusões podem ser classificadas em fusões horizontais, verticais e de conglomerados. A forma de classificação da fusão depende se as empresas que se fundem

¹¹ Fundado em 2004, o IMAA – *Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances* é um *think tank* sem fins lucrativos para Fusões e Aquisições que busca pesquisas e fornece programas de certificação educacional, *workshops*, recursos e conhecimento especializado na área de F&A (<https://imaa-institute.org/about-us/>).

estão no mesmo setor ou em setores diferentes de suas posições na cadeia de valor corporativa (Depamphilis, 2019; IMAA, 2023).

Uma fusão horizontal ocorre quando duas empresas do mesmo setor se unem. Ao contrário, uma fusão de conglomerado ocorre quando as empresas não são concorrentes e não têm uma relação comprador-vendedor, bem como não possuem relações em outros setores. Já, as fusões verticais são compreendidas no contexto da cadeia de valor corporativo, sendo entendidas como combinações de empresas que possuem uma relação comprador-vendedor e participam em diferentes estágios desta cadeia de valor (Cumming *et al.*, 2023; Gaughan, 2017; DePamphilis, 2019; IMAA, 2023).

2.6.2 Incorporação

A incorporação, conforme definida pela Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976 em seu Artigo 227, é um processo em que uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os seus direitos e obrigações. No Brasil, esse processo é regulamentado pelo Artigo 227 da Lei 6.404/1976, bem como pelo Artigo 1.116 do Código Civil Brasileiro.

De acordo com essa legislação, o processo de incorporação é bastante simplificado: em assembleia geral, a incorporadora deve aprovar o protocolo de intenções, nomear peritos para avaliar o acervo da incorporada e autorizar o aumento do capital mediante a transferência do patrimônio líquido. Se a incorporada aprovar a operação, ela autorizará a subscrição do acervo para o aumento de capital da sucessora. Com a aprovação dos laudos de avaliação e da incorporação, a incorporada é extinta, e a incorporadora assume a responsabilidade pelo arquivamento dos documentos e pela publicação dos atos da incorporação.

É importante que o processo de incorporação esteja embasado em um plano de negócios e em um plano de incorporação. O plano de negócios alinha a missão da organização com uma estratégia para alcançá-la, enquanto o plano de incorporação detalha a motivação e o cronograma para a concretização da incorporação. As estratégias funcionais, por sua vez, definem como cada área da organização apoiará essa estratégia, garantindo que os objetivos sejam alcançados no prazo e dentro do orçamento (DePamphilis, 2019).

A negociação envolve uma série de etapas interativas, incluindo decisões sobre a aquisição, a melhor forma de pagamento, a escolha apropriada de estruturas legais para adquirir e operar o negócio após concluída. O processo também envolve o desenvolvimento de estratégias fiscais e contábeis apropriadas. Logo, a negociação é um processo dinâmico, que evolui à medida que surgem novas informações. Mudanças em uma área de negociação

podem desencadear implicações para outras partes da negociação. A incapacidade de entender esses efeitos inevitavelmente leva a uma avaliação de risco inadequada e muitas vezes impossibilita a conclusão da transação (Martynova; Renneboog, 2008).

Conforme DePamphilis (2019), definir uma estratégia de negócios apropriada garante uma maior probabilidade de atingir os objetivos em um período aceitável. Da mesma forma, uma estratégia de implementação adequada contribui para definir o melhor meio de executar a estratégia de negócios. Por fim, desenvolver uma estratégia funcional, com a definição de objetivos, ações e o cronograma para alcançar as ações, são recursos necessários e responsáveis, por garantirem que as ações sejam concluídas no prazo e dentro do orçamento.

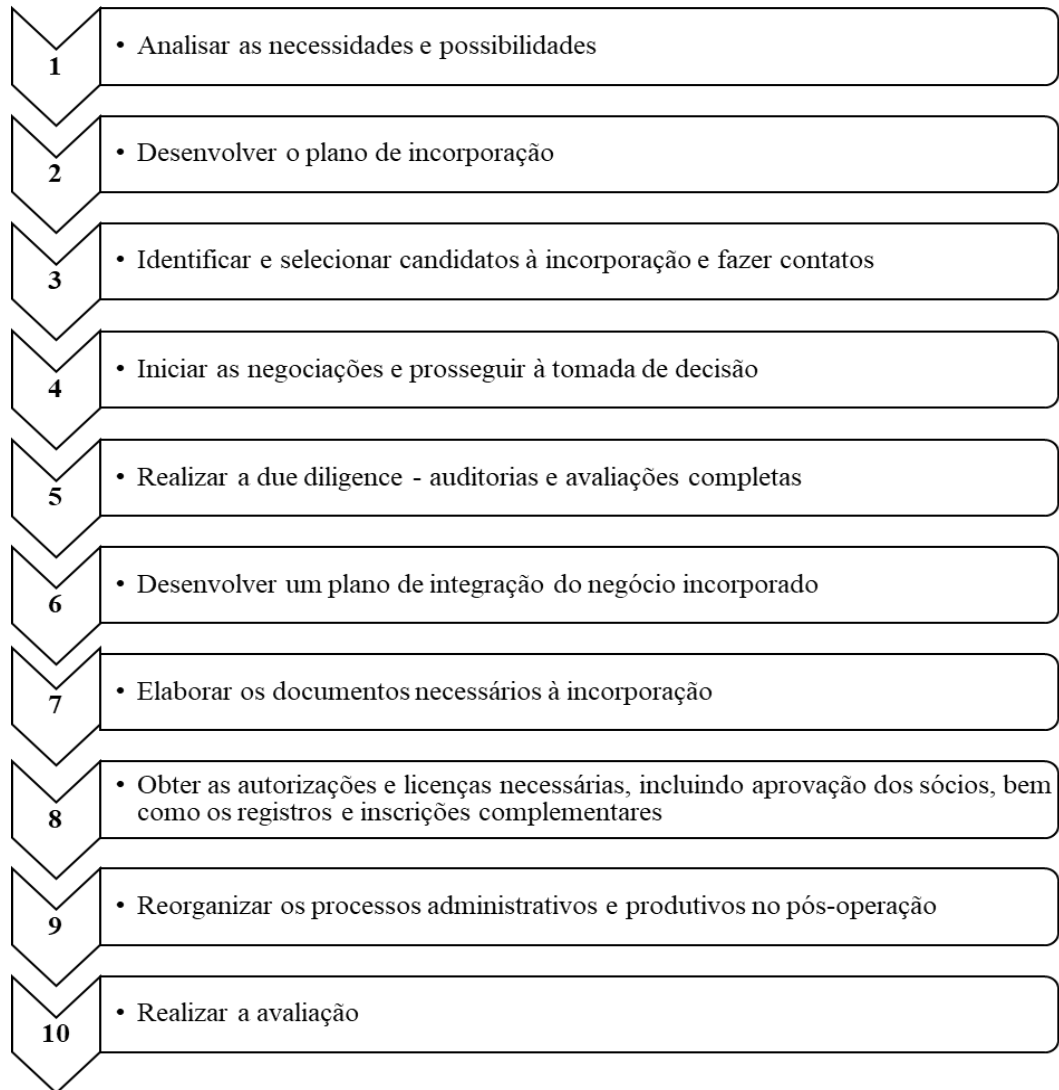
Em operações de incorporação os direitos trabalhistas são plenamente garantidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seus artigos 10 e 448 (Brasil, 1943). Alterações na estrutura jurídica da organização não afetará os direitos adquiridos dos empregados e seus respectivos contratos de trabalho. Da mesma forma, na incorporação estão estabelecidas em lei normas de proteção aos sócios ou acionistas minoritários e aos credores e terceiros.

A complexidade jurídico-legal em torno de operações de F&A pode exigir a atuação de uma equipe multidisciplinar, incluindo especialistas em direito societário, tributos, recursos humanos, imóveis, propriedade intelectual, entre outros. No caso de operações envolvendo transações hostis, a equipe pode incluir também especialistas em litígios (DePamphilis, 2019).

Além disso, no Brasil, muitas operações de F&A precisam ser analisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração e Defesa Econômica (CADE), órgão cuja missão é orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico, em caráter de prevenção ou de repressão, sendo a última instância na esfera administrativa nacional, sobre a matéria concorrencial, conforme as atribuições previstas da Lei n. 8.884, de 11 de junho de 1994.

Independentemente do tipo de organização, todas devem seguir as disposições do Código Civil e da Lei das Sociedades Anônimas para realizar uma operação de incorporação no Brasil. Embora as organizações religiosas se diferenciam de outras organizações em vários aspectos, elas também seguem a mesma orientação para realizarem processos de reestruturação societária. A Figura 4 resume o processo necessário para a realização de um processo de fusão por incorporação.

Figura 4 – Fases do processo de incorporação



Fonte: Adaptado de Donald DePamphilis (2007, p.142).

Operações de reestruturação societária em ORs vinculadas à Igreja Católica também devem seguir as orientações do CDC (1983), conforme os Cânones 580 a 585. Fusões e uniões entre Institutos de Vida Consagrada são de competência exclusiva da Sé Apostólica. No entanto, operações realizadas internamente são de competência do próprio Instituto.

2.7 SÍNTESE TEÓRICA

Esta seção demonstra, de forma sintética, as teorias, conceitos e modelos que fundamentaram este trabalho. O Quadro 4 sintetiza o referencial teórico, apresentando os temas abordados, os principais marcos teóricos e a sua contribuição para o desenvolvimento do trabalho, além dos principais autores consultados na literatura.

Quadro 4 – Quadro resumo do referencial teórico

Tema	Teoria	Contribuições	Principais autores
Governança	Teoria da Agência Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Conceito de governança.	Bebchuk; Weisbach, 2010; Claessens; Yurtoglu, 2013; Freeman, 1984; Gillan, 2006; IBGC, 2023; Jensen; Meckling, 1976; Silveira, 2021.
	Governança Corporativa	Sistemas, mecanismos e princípios de governança.	Gillan, 2006; IBGC, 2023; Michelon; Parbonetti, 2012; Selznick, 1992; Shleifer; Vishny, 1997.
<i>Stakeholders</i>	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Conceito de <i>Stakeholders</i>	Freeman, 1984; Mahajan <i>et al.</i> , 2023;
		Atributos de saliência: poder; legitimidade e urgência.	Mitchell; Agle, Wood, 1997.
		Abordagem instrumental; empírico-descritiva; normativa.	Donaldson; Preston, 1995.
		Engajamento de <i>stakeholders</i>	Kujala <i>et al.</i> , 2022; Mitchell <i>et al.</i> , 2022.
Terceiro setor	Governança	Governança no terceiro setor.	Anheier, 2014; França <i>et al.</i> , 2015; Licerán-Gutiérrez <i>et al.</i> , 2022; Salamon, 2010; Van Puyvelde <i>et al.</i> , 2012.
	<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> no terceiro setor.	Anheier, 2014; Clarkson, 1995; Freeman, 2010; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019; Renz; Brown; Andersson, 2024; Wellens; Jegers, 2014.
	Sustentabilidade	Sustentabilidade no terceiro setor.	Álvarez-González <i>et al.</i> , 2017; Carroll; Stater, 2009; Casey, 2016; Renz; Brown; Andersson, 2024; Salamon, 2010; Wellens; Jegers, 2014.
	Gerenciamento de risco e controle interno	Gestão de risco e controle interno no Terceiro Setor.	Álvarez; Zurita; Álvarez, 2020; Lechner; Gatzler, 2018; Shad <i>et al.</i> , 2019; Slomski <i>et al.</i> , 2022.
	Organização Religiosa	Conceito e estrutura de funcionamento.	Código de Direito Canônico, 1983; Decreto n. 7.107/2010; França <i>et al.</i> , 2015; Oliveira, 2019.
Fusões e Aquisições	Fusões e Aquisições	Conceito e perspectiva legal.	Bonaime; Gülen; Ion, 2018; Cumming <i>et al.</i> , 2023; Huang <i>et al.</i> , 2023; Lei n. 6.404/76; Renneboog; Vansteenkiste, 2019.
	Incorporação	Conceito e processo.	Artigo 227 da Lei 6.404/1976; DePamphilis, 2019; Martynova; Renneboog, 2008.

Fonte: elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Minayo, Deslandes e Gomes (2011) é o caminho entre o pensamento e a prática no exercício de abordar a realidade. Nesse sentido, a metodologia inclui, simultaneamente, a teoria da abordagem, ou seja, o método, as técnicas como instrumentos de operacionalização do conhecimento, a criatividade do pesquisador, bem como sua experiência, capacidade pessoal e sensibilidade. Portanto, o método de pesquisa deve ser uma estratégia do pesquisador para evidenciar os aspectos do fenômeno a ser estudado, que são pertinentes aos objetivos propostos pelo projeto.

3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos norteadores deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa de nível descritivo e exploratório. A pesquisa qualitativa, conforme Godoy (1995), tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Para Godoy (1995):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p. 58).

Para Silveira e Córdova (2009) a pesquisa qualitativa está relacionada com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, buscando explicar o porquê das coisas, tentando apreender a totalidade do contexto de quem está vivenciando a situação. A pesquisa qualitativa, conforme Silva *et al.* (2005), objetiva compreender o significado e a compreensão dos acontecimentos e interações para os indivíduos, em situações particulares.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena os dados, sem manipulá-los, ou seja, sem interferência do pesquisador. Essa abordagem procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos. Para coleta de dados, utilizam-se técnicas específicas, como a aplicação de entrevistas, questionários, testes e observação.

A pesquisa exploratória tem como finalidade fornecer informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando a sua definição e delineamento. Prodanov e Freitas (2013)

esclarecem que este tipo de pesquisa busca facilitar a delimitação do tema, a orientação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou, ainda, a descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto a ser estudado. Em geral, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Uma vantagem do método qualitativo refere-se à profundidade e abrangência dos dados obtidos. Para Godoy (1995) a abordagem qualitativa possibilita obter evidências que possam ser trianguladas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações e análise de documentos. Isso permite ao pesquisador alcançar detalhes informais e relevantes, admitindo uma relação mais próxima e sistêmica do objeto de estudo.

3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa aplicada foi um estudo de caso único. Segundo Yin (2005), os estudos de caso analisam fenômenos contemporâneos complexos, em contextos da vida real, utilizando múltiplas fontes de evidência. Essa estratégia permite explorar indivíduos ou organizações, comunidades ou programas, abrangendo desde relacionamentos simples até complexos.

Para Yin (2005) os estudos de caso são descrições enxutas e empíricas de instâncias particulares de um fenômeno. Para Eisenhardt e Graebner (2007), cada caso serve como um experimento distinto, que se mantém sozinho como uma unidade analítica. Nesse sentido, um estudo de caso único geralmente explora com mais profundidade as oportunidades para desvendar um fenômeno significativo, em circunstâncias raras ou extremas.

Gil (2002) argumenta que um estudo de caso permite uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, possibilitando a obtenção de conhecimentos amplos e detalhados. Para Yin (2005) o estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa abrangente, que integra desde a lógica de planejamento, até a incorporação de abordagens específicas para coleta e análise de dados. Embora os estudos de casos não aceitem roteiros rígidos, conforme Gil (2002), podem ser definidas quatro fases que delineiam o seu processo: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Em síntese, Ventura (2007) descreve o estudo de caso como uma metodologia que visa investigar um caso específico, delimitado, contextualizado em tempo e lugar, para que seja realizada uma busca detalhada de informações. Os estudos de caso podem ser denominados estudos de casos únicos ou estudos de casos múltiplos.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha da unidade de análise é fundamental no desenho da pesquisa, visto que os dados serão coletados com base nessa unidade. Portanto, após determinar o que o caso será, é igualmente importante considerar o que o caso não será (Baxter; Jack, 2008). Para evitar o problema de um contexto amplo, autores como Yin (2005) sugerem estabelecer limites claros para que o estudo permaneça dentro do escopo pretendido.

Freitas e Jabbour (2011) afirmam que a unidade de análise pode ser um indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo as políticas e a estratégia organizacional. A definição da unidade de análise deve estar alinhada com o objetivo que o pesquisador pretende alcançar com o estudo de caso.

Nesse estudo de caso único foram investigadas quatro organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica. Estas organizações são classificadas como Instituto de Vida Consagrada, de Direito Pontifício e Instituição Eclesiástica, regida por estatuto, pelo Direito Próprio, pelo Código de Direito Canônico, pela Legislação Brasileira e, no que couber, pelo Decreto Federal n. 7.107/2010, o qual promulgou o acordo firmado entre a República Federativa do Brasil e a Santa Sé, referente ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil.

As organizações religiosas analisadas desencadearam um processo de fusão por incorporação de suas entidades e a pesquisa buscou responder à questão problema: como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas?

Para assegurar a confidencialidade e preservar a identidade das ORs envolvidas no estudo, optou-se por não divulgar seus nomes e locais de domicílios. Assim, adotou-se uma nomenclatura de códigos e as entidades foram identificadas como OR 1, OR 2, OR 3 e OR 4. Esta abordagem permitiu uma análise imparcial, respeitando a privacidade das entidades. O quadro 5 oferece uma visão das características gerais das unidades de análise:

Quadro 5 – Dados gerais das unidades de análise

Identificação	Ano de fundação	Ano de transformação em OR	Número de Comunidades 01/2024	Número de Membros 01/2024	Média de idade em 01/2024
OR 1	1906	2019	17	122	76,66
OR 2	1956	2012	30	186	77,65
OR 3	1965	2018	22	110	73,39
OR 4	1990	2021	6	23	71,96

Fonte: elaborado pela autora.

A congregação as quais as ORs em estudo pertencem foi fundada em 1842 na Europa e a missão no Brasil começou em 1895. Para uma melhor organização interna, o Conselho Geral da Congregação reuniu as suas comunidades brasileiras em uma Província fundada em maio de 1906. Esta Província foi se expandindo e exigindo novas estruturas para que a sua missão fosse mais efetiva. Assim, em janeiro de 1956 foi criada a sua segunda Província brasileira. Posteriormente, em abril de 1965, fundou-se a terceira Província da Congregação no Brasil, e em novembro de 1990 teve início a quarta Província brasileira (Fuck, 1995).

As mudanças nas estruturas das organizações religiosas foram motivadas pelas necessidades eclesiais, sociais e pelo crescimento do número de membros ao longo de sua história. Essas adaptações visavam manter a fidelidade ao Carisma da Congregação e assegurar a eficácia de sua missão. As atividades desenvolvidas por essas organizações possibilitam que seus membros alcancem os objetivos vocacionais estabelecidos pelo Instituto Religioso, as quais estão vinculadas por meio dos votos religiosos.

Ao longo dos anos, houveram processos de reestruturação em todas as entidades em análise. Por fim, em vista do processo de incorporação, todas foram transformadas em organização religiosa, conforme Lei n. 10.825/2003, definidas como pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e lucrativos, de caráter religioso, educacional, beneficente, cultural, de assistência à saúde e de amparo social. O registro civil atende ao Código Civil Brasileiro e ao Acordo Brasil Santa Sé, apoiado no Direito Próprio.

Estando definida a unidade de análise, foi necessário definir os sujeitos da pesquisa. Segundo Eisenhardt e Graebner (2007), em um estudo de caso é essencial incluir diversos sujeitos que observem os fenômenos em análise a partir de perspectivas variadas. Os sujeitos podem englobar atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e localidades, além de outras organizações relevantes e observadores externos.

Os sujeitos da pesquisa são indivíduos com significativa relevância e poder de decisão nas ORs analisadas, o que garante a profundidade e a qualidade das informações obtidas. A identificação e definição desses sujeitos foram realizadas pela pesquisadora, por meio de uma análise da estrutura organizacional e da consulta a documentos internos que delineiam os papéis e a importância de cada cargo e de seus ocupantes. Para as entrevistas, foram selecionados membros do Conselho Provincial e das diretorias das diferentes ORs em estudo, sendo estas responsáveis pela gestão estratégica das entidades.

O Quadro 6 detalha as informações demográficas dos sujeitos da pesquisa e das unidades de análise. Foram entrevistadas doze pessoas, incluindo dez membros das organizações religiosas em estudo e duas gestoras de outras duas organizações do terceiro

setor – uma de uma fundação e outra de uma associação. As entrevistas adicionais com as gestoras de outras OTS foram realizadas para assegurar a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas com os membros das OR.

Quadro 6 – Dados gerais dos sujeitos da pesquisa

Código	Gênero	Idade	Tempo na instituição	Tempo na função	Função	Tipo de OTS	Duração da entrevista
E 1	Feminino	65	44	10	Conselheira Provincial	OR	57min
E 2	Feminino	58	38	5	Vice Provincial	OR	56min
E 3	Feminino	67	46	8	Conselheira Provincial	OR	-
E 4	Feminino	64	42	5	Conselheira Geral	OR	1h01min
E 5	Feminino	72	47	8	Conselheira Provincial	OR	1h21min
E 6	Feminino	58	34	15	Superiora Provincial	OR	1h04min
E 7	Feminino	57	31	9	Vice Superiora Geral	OR	1h14min
E 8	Feminino	53	34	6	Superiora Provincial	OR	-
E 9	Feminino	64	42	19	Superiora Provincial	OR	1h12min
E 10	Feminino	49	28	5	Conselheira Provincial	OR	0h59min
E 11	Feminino	-	19	19	Gestora Social	Fundação	1h30min
E 12	Feminino	58	10	5	Vice Presidente	Associação	1h06min

Fonte: Elaborado pela autora.

As participantes da pesquisa são mulheres que, por exercerem funções nos Conselhos Provinciais de suas respectivas Províncias e integrarem as diretorias das organizações religiosas, estão diretamente envolvidas na articulação e implementação do processo de incorporação das quatro ORs, o que justifica a escolha deste grupo para a entrevista. Além disso, elas mantêm um contato próximo e contínuo com todos os membros e comunidades, possibilitando uma visão abrangente e detalhada do contexto estudado.

Todas as participantes da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garantiu a confidencialidade da identidade dos entrevistados e das

entidades, bem como a utilização dos dados coletados exclusivamente para os fins deste estudo. Além disso, a pesquisadora obteve a anuência formal de uma representante das entidades, autorizando a realização da pesquisa e a coleta de dados nas organizações religiosas. Este termo de anuência assegura que somente serão divulgadas informações relevantes ao objetivo do estudo, sem revelar nomes ou dados confidenciais das ORs.

As entrevistadas possuem, no mínimo, cinco anos de experiência na gestão, com algumas já atuando em funções de liderança há ainda mais tempo dentro das instituições. A combinação de seu papel estratégico na gestão das entidades com sua vasta experiência no campo assegura uma perspectiva rica e informada para esta pesquisa.

É importante mencionar que a pesquisadora é membro ativo e atua na área de gestão e na diretoria de uma das ORs em processo de incorporação. Essa posição facilitou o acesso direto a uma ampla gama de dados e documentos internos, que de outra forma poderia ser difícil de obter. A inserção da pesquisadora no contexto de pesquisa permite uma compreensão mais profunda dos pontos de vista e comportamentos dos sujeitos da pesquisa. Conforme argumentado por Flyvbjerg (2006), essa proximidade pode gerar formas de conhecimento avançado.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados é uma etapa da pesquisa que precisa ser bem planejada e conduzida com cuidado pela pesquisadora. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que um bom planejamento é primordial para o desenvolvimento da pesquisa científica.

Em alinhamento com os autores Freitas e Jabbour (2011), para uma efetiva condução desta pesquisa, a pesquisadora implementou um planejamento operacional dividido em seis etapas, para garantir a eficácia da coleta de dados:

1. Contato formal com as organizações, para obter autorização para realizar a pesquisa;
2. Explicação dos objetivos do estudo para as organizações;
3. Definição das pessoas a serem entrevistadas;
4. Definição de critérios para acesso à organização e aos documentos, quais são confidenciais e quais podem ser divulgados;
5. Coleta de dados e evidências, por meio de diferentes técnicas;
6. Devolutiva aos participantes e à organização, para validação das evidências coletadas.

Para iniciar o processo, a pesquisadora entrou em contato com as Superiores Provinciais das organizações religiosas, por e-mail, para obter autorização formal para a

realização da pesquisa. Os objetivos do estudo foram apresentados às Superiores Provinciais, para assegurar a compreensão e o alinhamento com a pesquisa. Após receber a autorização para realizar a pesquisa, a pesquisadora identificou os indivíduos que seriam entrevistados, com base em sua relevância para a pesquisa. Além disso, foram estabelecidos critérios sobre o acesso à organização e aos documentos, distinguindo quais informações eram confidenciais e quais poderiam ser divulgadas pela pesquisadora.

A pesquisadora entrou em contato com as participantes por e-mail, convidando-as para as entrevistas. Após a confirmação, os horários foram agendados de acordo com a conveniência das entrevistadas, também por e-mail. As entrevistas foram realizadas por videoconferência, utilizando a plataforma Microsoft Teams. No total, foram realizadas dez entrevistas, sendo nove por videoconferência e uma presencial. Para garantir a conformidade ética, foi solicitada a autorização para gravação e transcrição das entrevistas, que tiveram duração média de 1h06min. Após a coleta, as evidências foram enviadas às participantes para validação, assegurando a precisão e a confiabilidade dos dados. Além disso, duas participantes encontraram dificuldades para agendar a entrevista e optaram por responder ao questionário por escrito, enviando as respostas quando tivessem respondido todo o questionário, conforme a sua disponibilidade de tempo.

As participantes das entrevistas assinaram duas cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); uma cópia ficou com a participante e a outra com a pesquisadora. Antes de cada entrevista, os objetivos do estudo foram claramente explicados. Este estudo apresentou riscos mínimos, que poderiam incluir algum constrangimento. Dessa forma, conforme estabelecido no TCLE, os participantes tinham a liberdade de interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Todos os dados foram tratados com rigor para garantir o sigilo e o respeito às informações obtidas, como acordado no TCLE, entre os entrevistados e a pesquisadora.

Yin (2005) destaca que uma característica dos estudos de caso é o uso de múltiplas fontes de dados. Creswell (2014) e Myers (2009) sugerem a utilização de três procedimentos para coleta de dados: observação, análise documental e entrevistas. Estes métodos foram aplicados nesta pesquisa, seguido pela triangulação dos dados, com o objetivo de alcançar uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo, além de assegurar a validação e a confiabilidade dos dados obtidos.

A observação participante foi adotada para facilitar o acesso aos dados e permitir uma percepção mais autêntica da realidade estudada. Yin (2005) argumenta que a observação participante pode facilitar o acesso aos dados, além de oportunizar ao pesquisador a percepção

da realidade do ponto de vista de alguém inserido no contexto do estudo de caso. No entanto, o autor também alerta para o risco de introdução de viés do observador, que pode surgir devido à proximidade dos fenômenos estudados. As evidências coletadas por meio da observação participante foram registradas em um diário de campo, para assegurar que todas as informações relevantes sobre os dados observados fossem capturadas.

Para assegurar a validade da pesquisa e evitar o viés do pesquisador, foi utilizada a técnica da triangulação. A triangulação é bem aceita, tanto na coleta como na análise de dados, por combinar métodos e dar-lhes igual relevância, incluindo a triangulação metodológica, a triangulação dos dados, triangulação do pesquisador e a triangulação da teoria (Flick, 2013). Nesse estudo foi realizada a triangulação de dados.

Com o objetivo de realizar a triangulação de dados e, assim, ampliar a compreensão das ORs analisadas, além das entrevistas, foi realizada a análise documental. Foram examinados documentos como o Direito Próprio, Estatutos, normas e procedimentos, organogramas, relatórios, registros e correspondências, livros históricos, entre outros. Esses documentos forneceram informações valiosas que enriqueceram a análise e permitiram uma visão mais completa do modelo de gestão das organizações religiosas, bem como do processo de incorporação. Além dos materiais listados, no decorrer das entrevistas, os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre quais documentos consideravam relevantes no processo, garantindo que casos específicos de cada organização não fossem deixados de lado na análise.

Baxter e Jack (2008) afirmam que a consulta a estes dados pode contribuir para a análise a ser realizada, apoiando a validação e a confiabilidade das informações fornecidas nas entrevistas e obtidas por meio da triangulação de dados. Pesquisadores que utilizam o método de estudo de caso devem garantir detalhes suficientes para avaliar a validade e a credibilidade do respectivo trabalho.

Para responder à questão problema deste estudo, o roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa, fundamentado no referencial teórico e pelo método proposto. As perguntas tiveram o objetivo de gerar um maior aprofundamento sobre os temas que foram explorados no estudo. Esse roteiro foi aplicado durante as entrevistas semiestruturadas conduzidas pela pesquisadora. Com o intuito de garantir que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, o planejamento foi cuidadosamente elaborado e organizado, como encontra-se ilustrado no Quadro 7 – Embasamento teórico do roteiro de entrevistas:

Quadro 7 – Embasamento teórico do roteiro de entrevistas

(Continua)

Questão problema	Como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas?	
Objetivo geral	Analisar como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas.	
Objetivos específicos	Pergunta	Embasamento teórico
a) descrever o atual modelo de governança das organizações religiosas em processo de incorporação.	1. Descreva a estrutura organizacional da organização religiosa (OR)? a) Como ocorre o governo e a gestão administrativa e quais são os principais cargos envolvidos em seu funcionamento? b) Qual é o mecanismo utilizado para eleição do Conselho de Superiores? c) Como é o processo de sucessão/transição das lideranças? d) Qual é a frequência de reuniões de seus órgãos de representação? e) Quais são os documentos que regem a OR?	Anheier, 2006; CDC, 1983; 2024; Chiavenato, 2017; Gillan, 2006; IBGC, 2023; Robbins; Judge; Sobral, 2010; Silveira, 2021; Wirtz, 2017.
	3. Como ocorre a prática da democracia nos diferentes níveis de uma OR? a) Como é gerado e compartilhado o fluxo de informações? b) Descreva o processo decisório adotado e como ele promove a participação? c) Que mecanismos de participação ou consulta são oferecidos aos membros para expressar suas opiniões e influenciar as decisões da OR? Cite um exemplo.	CDC, 1983; Cruz, 2015 Kujala <i>et al.</i> , 2022; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019; Quinaluisa <i>et al.</i> , 2018.
	4. Quem são as partes interessadas da OR? a) Quem são os membros e como estes participam nas atividades e na vida da OR? b) Os empregados e os voluntários contribuem para o funcionamento da OR? c) Quais são as relações entre a OR local e as autoridades religiosas superiores? d) A OR considera as necessidades e interesses da comunidade em suas decisões e ações? e) A OR está envolvida em diálogo ou colaboração com outras organizações?	Álvarez-González <i>et al.</i> , 2017; Anheier, 2006; Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Gillan, 2006; Kujala <i>et al.</i> , 2022; Pérez-Cornejo; Quevedo-Puente; Delgado-García, 2019; Selznick; 1992.

(Conclusão)

<p>b) analisar a sustentabilidade e governabilidade administrativo-financeira das organizações religiosas em processo de incorporação.</p>	<p>2) Existem práticas de análise implementadas para monitorar se os rumos traçados pela OR estão sendo seguidos?</p>	<p>CDC, 1983; 2024; França <i>et al.</i>, 2015; Licerán-Gutiérrez <i>et al.</i> (2022); Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011; Quinaluisa <i>et al.</i>, 2018; Slomski <i>et al.</i>, 2022.</p>
<p>c) apresentar um esquema metodológico para um processo de incorporação de organizações religiosas.</p>	<p>5. Quais são os principais fatores que podem exercer influência sobre a sustentabilidade econômico-financeira de uma OR? a) Como a OR está organizada para enfrentar desafios econômico-financeiros? b) O processo de incorporação pode exercer influência na sustentabilidade? Como?</p>	<p>Anheier, 2006; Carroll; Stater, 2009; Álvarez-González <i>et al.</i>, 2017 Renz; Brown; Andersson, 2024; Wellens; Jegers, 2014.</p>
<p>d) propor uma estrutura de governança para organizações religiosas em processo de incorporação.</p>	<p>6. Quais foram os principais motivos que levaram a optar pela incorporação? a) Descreva como foi organizado e quais os passos dados no processo de incorporação. b) Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de incorporação? c) Quais as grandes preocupações que estão surgindo neste processo? d) Quais são os principais benefícios esperados como resultado da incorporação das organizações religiosas? 7. Quais as mudanças que você acredita serem necessárias para qualificar a estrutura organizacional da OR no pós-incorporação?</p>	<p>DePamphilis, 2007; 2019; Graebner <i>et al.</i>, 2017; Haleblian <i>et al.</i>, 2009; Huang <i>et al.</i>, 2023 Lei 10.406/02; Lei 6.404/76; Renneboog; Vansteenkiste, 2019</p>
<p>e) elaborar um roteiro orientador para organizações religiosas que passam por processos de fusão por incorporação.</p>	<p>Os objetivos não serão respondidos por nenhuma pergunta em específico, mas por uma combinação das respostas de todas as perguntas do questionário, incluindo a análise documental e a revisão da literatura.</p>	<p>Anheier, 2006; CDC, 1983; Decreto n. 7.107; DePamphilis, 2007; 2019; França <i>et al.</i>, 2015; IBGC, 2023; Lei 10.406/02; Lei 6.404/76.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

O roteiro, desenvolvido pela autora com base na literatura, passou por um processo de validação pelo professor orientador antes de ser aplicado aos participantes. Essa validação foi realizada com o objetivo de aperfeiçoar o instrumento, por meio de ajustes sugeridos, garantindo a qualidade e a relevância dos resultados obtidos por meio das entrevistas.

Adicionalmente, foram conduzidos testes-piloto com duas participantes semelhantes ao grupo-alvo da pesquisa. Essas entrevistas foram realizadas com o objetivo de validação do questionário e estas entrevistas não foram utilizadas na pesquisa. Após a realização das entrevistas, foram realizados ajustes nas perguntas do instrumento de coleta. Esse procedimento assegurou que as perguntas planejadas para serem aplicadas nas entrevistas fossem claras, pertinentes e alinhadas com os objetivos propostos, contribuindo para a obtenção de dados e a eficácia do estudo.

A aplicação de entrevistas semiestruturadas foi um dos procedimentos utilizados para coleta de dados. Segundo Triviños (1987), a utilização dessa técnica proporciona flexibilidade para realizar perguntas não previstas anteriormente pelo pesquisador. Uma característica da entrevista semiestruturada é o uso de questionamentos apoiados em teorias relacionadas ao tema da pesquisa, e que podem impulsionar novas hipóteses surgidas por meio das respostas dos informantes, favorecendo, além da descrição dos fenômenos, a sua compreensão.

Todas as entrevistas, incluindo a realizada presencialmente, foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas com o auxílio do software de pesquisa qualitativa NVivo, que facilitou a organização e análise dos dados. O registro das entrevistas foi feito mediante autorização prévia das entrevistadas, que assinaram um termo de consentimento permitindo a publicação das informações e resultados, assegurando o anonimato da entrevistada e da própria organização.

O fechamento amostral foi definido por saturação, levando à suspensão da inclusão de participantes quando os dados obtidos passaram a apresentar, na avaliação da pesquisadora, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados. Para os autores, a saturação refere-se à confiança empírica de que a categoria está correta, levando-se em consideração uma combinação dos seguintes critérios: os limites empíricos dos dados, a integração de tais dados com a teoria que, por sua vez, tem uma determinada densidade, e a sensibilidade teórica de quem analisa os dados (Glaser; Strauss, 1999).

Nesse caso, as informações fornecidas por novos participantes, no entendimento da pesquisadora, pouco acrescentariam ao material já obtido, ou seja, não apresentaria contribuição significativa para o aprofundamento da reflexão teórica fundamentada nos dados coletados (Fontanella; Ricas; Turato, 2008).

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

As técnicas de análise de dados são metodologias de interpretação (Mozzato; Grzybovski, 2011). Nesse sentido, possuem procedimentos envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que o processo consiste em capturar sentido a partir dos dados em forma de texto ou imagem (Creswell, 2014). No entanto, entre as diferentes estratégias para realização da análise de dados, os processos e os termos diferem, e a análise de conteúdo, metodologia para análise de dados aplicada a este estudo, também apresenta peculiaridades.

A análise de conteúdo, como técnica de análise de dados, constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos (Mozzato; Grzybovski, 2011). Para Bardin (2016) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A categorização das etapas da técnica de análise de dados, segundo Bardin (2016), pode ser organizada em três fases: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material; 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa de pré-análise, o material a ser analisado foi organizado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Conforme Bardin (2016), essa organização ocorre em quatro etapas: a) a leitura flutuante, onde se estabelece o contato com os documentos para a coleta de dados, e se começa a conhecer o texto; b) a escolha dos documentos e a demarcação do que será analisado; c) a formulação das hipóteses e dos objetivos; d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

A exploração do material é a segunda fase da análise de dados e consistiu na definição de categorias ou sistemas de codificação e identificação das unidades de registro, ou seja, as partes do conteúdo que foram consideradas unidades básicas para a categorização e contagem de frequência. Segundo Bardin (2016), a exploração é uma etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao material textual coletado e submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

Para análise e organização dos dados foram utilizados recursos manuais e computacionais (Prodanov; Freitas, 2013). As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas utilizando o software NVivo 14. De acordo com Zamawe (2015), o NVivo é um Software de análise de dados qualitativos de pesquisa nas áreas de Ciências Sociais e Estudos de Administração, projetado para ajudar a organizar, analisar e encontrar informações em

dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos, mídia social e conteúdo da web.

A terceira fase da análise de dados diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados, em que ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Este é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2016). Essa etapa foi conduzida com a intenção de aprofundar as conexões entre as ideias identificadas nas categorias anteriores, estabelecendo relação com a realidade, com a literatura consultada para essa pesquisa, bem como a análise documental e a observação participante.

Sendo a pesquisadora membro de uma das ORs, atuante na gestão e diretoria, sua posição permitiu acesso direto a uma ampla gama de dados e documentos internos, que, de outra forma, seriam difíceis de obter. Essa inserção facilitou o uso da observação participante como método de pesquisa, proporcionando uma perspectiva mais profunda e contextualizada.

A observação participante proporcionou uma visão única sobre as dinâmicas internas e os desafios enfrentados no modelo de gestão, bem como durante o processo de incorporação. Essa perspectiva interna não apenas facilitou a coleta de informações detalhadas e precisas, mas também permitiu uma compreensão mais rica e contextualizada dos fenômenos observados. A metodologia permitiu que a pesquisadora acompanhasse de perto as operações diárias, as interações entre membros e líderes, além das implicações práticas das estratégias de incorporação adotadas. Por estar imersa no ambiente da OR, a pesquisadora pôde captar nuances comportamentais e culturais frequentemente invisíveis para observadores externos, enriquecendo a análise qualitativa da pesquisa.

Contudo, essa proximidade exigiu uma reflexão constante sobre a necessidade de manter a objetividade e a imparcialidade na análise dos dados. A pesquisadora precisou balancear sua perspectiva interna com uma abordagem crítica e metodologicamente rigorosa, garantindo que suas observações e interpretações fossem baseadas em evidências, e não influenciadas por suas próprias experiências ou vieses pessoais. Para resolver esse problema, a pesquisadora utilizou a triangulação de dados, combinando diferentes fontes de informações e perspectivas, de modo a validar os achados e minimizar vieses.

Isso incluiu entrevistas com membros, consulta e análise de documentos, além da comparação dos dados coletados por meio de diferentes métodos de investigação. Esse conteúdo foi organizado em seis categorias principais, sendo a categoria estrutura de governança subdividida em quatro subcategorias, o que facilitou a organização e a análise dos dados, conforme ilustrado no Quadro 8 – Desenho da pesquisa.

Quadro 8 – Desenho da pesquisa

Questão problema	Como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas?			
Objetivo geral	Categorias de análise	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados	
Analisar como a estrutura de governança corporativa de Organizações do Terceiro Setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura de governança <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura hierárquica - Órgãos de governança - Estrutura organizacional - Controle interno 2. Processo de tomada de decisão 3. Gestão de <i>Stakeholders</i> 4. Sustentabilidade financeira 5. Cultura organizacional 6. Incorporação. 	Entrevistas semiestruturadas, análise documental e, quando possível, observação participante.	Análise de conteúdo e Triangulação de dados	
Objetivos específicos				
a) descrever o atual modelo de governança das organizações religiosas em processo de incorporação.	b) analisar a sustentabilidade e governabilidade administrativo-financeira das organizações religiosas em processo de incorporação.	c) apresentar um esquema metodológico para um processo de incorporação de organizações religiosas.	d) propor uma estrutura de governança para organizações religiosas em processo de incorporação.	e) elaborar um roteiro orientador para organizações religiosas que passam por processos de fusão por incorporação.
Técnica de coleta de dados				
Entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante.			Análise documental e, quando possível, observação participante.	
Técnica de análise de dados				
Análise de conteúdo e triangulação de dados				

Fonte: elaborado pela autora.

Yin (2005) defende o uso da triangulação nos estudos de caso, ao recomendar que o pesquisador associe múltiplas fontes de dados na pesquisa, configurando linhas convergentes de investigação. Dessa forma, devem-se coletar dados de diferentes fontes, tendo em vista a corroboração de um mesmo fato ou fenômeno. Para Flick (2013), é fundamental fazer a triangulação nas pesquisas que utilizam a técnica da observação participante para reduzir ou eliminar os vieses do observador.

Flick (2013) discute três alternativas de triangulação, sendo: a) convergência de resultados: os resultados da pesquisa confirmam parcial ou totalmente uns aos outros; b) complementação: os resultados se concentram em diferentes aspectos da questão de pesquisa, e, por serem complementares, permitem visualizar um quadro mais amplo da realidade investigada; c) divergência ou contradição: os dados obtidos em uma metodologia de pesquisa podem ser distintos daqueles coletados em outra, exigindo um novo estudo que esclareça teórica ou empiricamente a divergência e dê conta das razões e motivações por trás dela.

Yin (2005) argumenta que o uso da triangulação permite lidar com o problema da validade do constructo da pesquisa, uma vez que diferentes fontes de evidências estariam produzindo várias avaliações do mesmo fenômeno; ele conclui que os estudos de caso que contaram com múltiplas fontes de dados normalmente são mais bem avaliados do que aqueles que confiam numa só fonte de evidências.

Neste estudo foi realizada a triangulação dos dados, com o emprego das seguintes técnicas metodológicas: pesquisa documental, observação participante e entrevistas individuais semiestruturadas. Foram realizadas 10 entrevistas com membros das organizações religiosas em análise e duas entrevistas com gestoras de outras organizações do terceiro setor, em vista de favorecer a triangulação dos dados obtidos nas entrevistas com os membros.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, destacando os padrões e os temas recorrentes identificados no campo empírico. Esses resultados foram cuidadosamente agrupados em categorias que refletem os aspectos mais significativos da gestão e do funcionamento das organizações religiosas estudadas. Cada categoria reúne um conjunto de observações que oferecem uma visão aprofundada sobre os processos internos e os desafios enfrentados durante o processo de fusão por incorporação.

A análise foi estruturada a partir de seis categorias e para a categoria estrutura de governação foram definidas quatro subcategorias, conforme segue:

1. Estrutura de governança:
 - a. Organização hierárquica;
 - b. Órgãos de governança;
 - c. Estrutura organizacional;
 - d. Controle interno.
2. Processo de tomada de decisão;
3. Gestão de *Stakeholders*;
4. Sustentabilidade financeira;
5. Cultura organizacional;
6. Incorporação.

As categorias foram definidas a partir das respostas dos entrevistados às perguntas descritas no roteiro de entrevista, conforme ilustrado no quadro 8 – Desenho da pesquisa.

4.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança refere-se ao conjunto de mecanismos, práticas e processos pelos quais uma organização é dirigida e controlada (Silveira, 2021). No contexto de organizações religiosas classificadas como Institutos de Vida Consagrada, a governança envolve a forma como as decisões estratégicas são tomadas, como é realizada a supervisão dos recursos e como ocorre o cumprimento da missão e dos valores da organização (Anheier, 2006). “A estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que compõe o sistema de governança” (IBGC, 2023, p. 20) e garante que a organização siga suas diretrizes éticas e operacionais, promovendo uma gestão eficiente e responsável dos recursos e das atividades (Anheier, 2006).

Em outras palavras, a estrutura de governança de uma organização religiosa refere-se ao conjunto de elementos e relações que configuram a sua organização e permitem o funcionamento eficiente e coerente de suas atividades. A estrutura compreende vários componentes interrelacionados que ajudam a cumprir a sua missão de forma transparente e a manter a coesão entre seus membros. Nesse sentido, nas ORs, a estrutura de governança inclui diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

A estrutura de governança estabelece regras, políticas e estruturas que definem a gestão. Isso envolve a definição de papéis, responsabilidades e processos de tomada de decisão, assegurando que a OR opere em alinhamento com a sua missão. A administração e o governo são guiados pelo Direito Próprio, pelo Direito Canônico, pelas diretrizes estatutárias, pela legislação e, quando aplicável, pelo Decreto n. 7.107, de 11 de fevereiro de 2010.

Segundo Wirtz (2017), o estudo das práticas históricas de gestão em organizações longevas, como organizações da Igreja Católica, pode lançar luz sobre a governança organizacional. As boas práticas de governança têm o potencial de promover a longevidade dessas organizações, ajudando a resolver problemas de agência e a manter a coesão organizacional. Analisar como organizações antigas gerenciam suas operações e enfrentam desafios ao longo do tempo pode fornecer lições importantes sobre a eficácia de diferentes modelos de governança e suas contribuições para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Nesse estudo, a categoria estrutura de governança foi dividida em quatro subcategorias, a saber: estrutura hierárquica, órgãos de governança, estrutura organizacional e controle interno. Na sequência serão abordadas cada uma destas subcategorias.

4.2.1 Organização hierárquica e Órgãos de governança

De modo geral, as organizações possuem elementos burocráticos que incluem orientações, regras escritas, critérios de desempenho, descrições formais de cargos e da hierarquia. As organizações maiores tendem a ter uma administração mais formal e elementos burocráticos mais evidentes, enquanto organizações mais antigas tendem a ser mais rotinizadas e estáveis em seu desempenho de tarefas (Anheier, 2014).

A Igreja Católica está entre as organizações mais duradouras do mundo, incluindo entre suas instituições, algumas das organizações mais antigas em existência, classificadas como Institutos de Vida Religiosa Consagrada. Ao longo do tempo, essas instituições desenvolveram sistemas próprios de governança e práticas operacionais (Wirtz, 2017). Além

disso, segundo Renz, Brown e Andersson (2024), organizações sem fins lucrativos, como as organizações religiosas, frequentemente são entendidas como estruturas hierárquicas.

As organizações religiosas analisadas possuem uma estrutura de governança instituída em um modelo hierárquico, fundamentadas no Direito Canônico e no Direito Próprio. No entanto, conforme relatado pelas entrevistadas, a gestão se dá de forma participativa, garantindo o envolvimento dos membros nos processos decisórios. Na congregação, esse modelo de inclusão de *stakeholders* é chamado de dinâmica participativa. A Entrevistada 9 descreve a sua experiência com relação à dinâmica participativa da seguinte forma:

Eu peguei o tempo, na nossa congregação, em que nós já estávamos num modelo participativo, em que a dinâmica participativa era, desde o tempo da formação, dada uma ênfase muito grande. Então a gente saiu de um modelo, e eu peguei essa fase de saída de um modelo mais centralizado, para um modelo de maior participação das irmãs em todas as esferas da nossa vida (Entrevistada 9).

A transição no modelo de gestão ao longo do tempo, passando de uma liderança centralizadora para um modelo participativo, reflete um processo evolutivo realizado na congregação. Este processo perpassa desde a reestruturação administrativa até uma transformação cultural, evidenciando uma nova compreensão de poder e autoridade. Nesse sentido, a Entrevistada 9 complementa:

Durante esses anos todos, a compreensão de poder e autoridade foi mudando. Então, para mim, isso foi uma coisa bem marcante. É uma mudança desse paradigma de um poder centralizador, para uma dinâmica de uma participação maior de todas as irmãs e um comprometimento das pessoas que tinham alguma liderança, no sentido de dar sua opinião, de contribuir, construir junto o processo (Entrevistada 9).

Bartunek (1984) apontou em seu estudo que, ao longo dos anos, organizações classificadas como Institutos de Vida Consagrada têm progressivamente adotado a descentralização nos processos decisórios, permitindo uma maior participação na tomada de decisão. Gradualmente, foram estabelecidos canais de comunicação horizontal, como assembleias, e os Capítulos passaram a definir novos princípios de governança, incluindo o princípio da subsidiariedade. Esse princípio concede aos níveis inferiores o direito de participar das decisões que estão aptos a tomar.

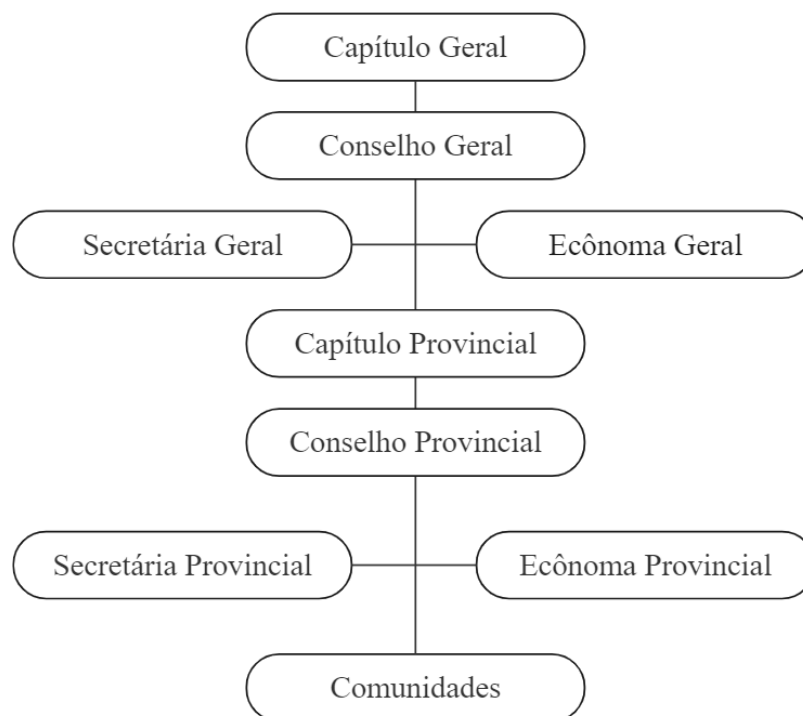
As organizações religiosas são regidas por estruturas complexas de governança, que equilibram uma definição clara de autoridade e participação dos membros. A estrutura hierárquica da Congregação é desenhada para promover uma gestão eficaz de suas unidades. Fundamentadas no Direito Canônico e no Direito Próprio, dispõem de um Conselho Geral, que governa e mantém a unidade da congregação, e de um Conselho Provincial, responsável

pelo governo da Província. A entrevistada 8 expressa como está definida a estrutura hierárquica da congregação:

A Congregação é conduzida pela Superiora Geral com seu Conselho e é organizada em Províncias, Regiões e Comunidades. Cada religiosa pertence a uma Província ou Região. Em corresponsabilidade com a Congregação internacional, as Províncias, Regiões e Comunidades fortalecem o relacionamento e a solidariedade mútua por meio da entreatada pessoal, espiritual e material. As Províncias e Regiões organizam-se em Comunidades (Entrevistada 8).

A Figura 5 ilustra como a estrutura hierárquica está organizada na congregação:

Figura 5 – Estrutura hierárquica da Congregação



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Direito Próprio e do Direito Canônico.

A Província, conforme o Direito Próprio, é uma unidade autônoma da Congregação, composta por comunidades e sob a responsabilidade da Superiora Provincial e seu Conselho. As Províncias possuem reconhecimento canônico, e o Conselho Provincial é responsável pela governança e a gestão das comunidades e instituições subsidiárias. Nesse sentido, o CDC (2024) em seu Cânon 621 refere que a união de várias casas que sob a mesma Superiora, constitui uma parte imediata do mesmo instituto, que erigida canonicamente pela autoridade legítima, recebe o nome de Província.

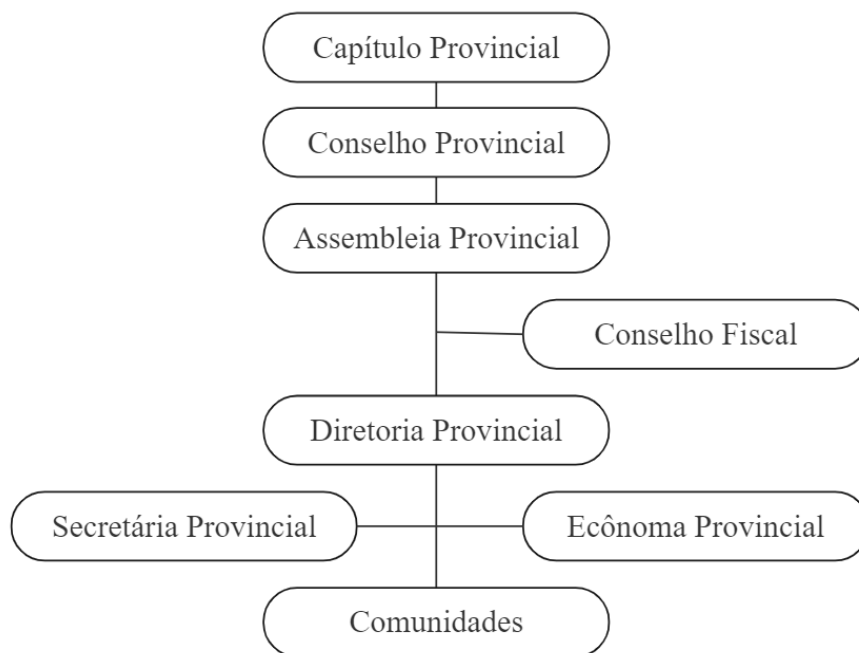
A estrutura das ORs pode ser compreendida sob duas perspectivas: a canônica e a civil. A estrutura canônica é regida pelo Direito Próprio e pelo Direito Canônico, que definem

as normas para a vida interna e a missão das instituições dentro da Igreja Católica. Por outro lado, a estrutura civil está relacionada ao reconhecimento legal da organização religiosa pelo Estado e à regulamentação de suas atividades no âmbito civil. Nesse cenário, a estrutura hierárquica das organizações religiosas inclui os órgãos e agentes de governança responsáveis pelos diferentes níveis de decisão, administração e organização. A governança é orientada pelo Direito Próprio, pelas diretrizes estatutárias e pela legislação brasileira.

De acordo com Oliveira (2019), a organização religiosa é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. A natureza jurídica das ORs vinculadas à Igreja Católica está prevista no artigo 3º do Decreto n. 7.107/2010, que reafirma a personalidade jurídica da Igreja Católica no Brasil e de todas as instituições eclesiais que possuem tal personalidade em conformidade com o Direito Canônico.

A integração entre a estrutura canônica e civil assegura o funcionamento eficaz das organizações religiosas. Enquanto o Direito Canônico e o Direito Próprio regulam a vida interna da Congregação, o Direito Civil garante a conformidade jurídico-legal e a operação eficiente das atividades da OR. Essa combinação permite que a Província opere de forma eficiente, respeitando tanto as diretrizes eclesiais quanto às exigências jurídico-legais. Conforme a Figura 6, a estrutura hierárquica das ORs está assim organizada:

Figura 6 – Estrutura hierárquica das Organizações Religiosas



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Direito Próprio e das Diretrizes estatutárias.

O Capítulo é o órgão máximo e soberano de governo da Província e é constituído e disciplinado em conformidade com as normas de Direito Próprio. O Capítulo Provincial, legitimamente convocado e reunido, é a autoridade colegiada máxima e um sinal de unidade da Província, em comunhão com toda a Congregação. O Direito Canônico, em seu Cânon 631 – § 1 refere que o Capítulo Geral tem a autoridade suprema em um Instituto de Vida Consagrada. Ainda, no Cânon 632 conta que o Direito Próprio deve determinar os assuntos pertencentes aos Capítulos e às demais assembleias, quanto à sua natureza, autoridade, composição, modo de proceder e data da celebração.

De acordo com o Direito Próprio, as competências do Capítulo Provincial incluem: determinar o método de eleição em nível provincial; eleger e dar posse à Superiora Provincial e suas Conselheiras; e definir a duração dos mandatos, em conformidade com as Normas Canônicas e o Direito Próprio. O Capítulo também é responsável por eleger as delegadas para o Capítulo Geral subsequente, conforme estabelecido pelo Capítulo Geral precedente. Além disso, cabe ao Capítulo avaliar as propostas encaminhadas pelos membros da Província e deliberar sobre as prioridades a serem assumidas no plano de governo. Nesse sentido, o Capítulo estabelece as normas e toma as decisões orientadoras para o novo período de gestão.

As Províncias são governadas pelo Conselho Provincial, constituído pela Superiora Provincial, a Vice Provincial e as Conselheiras Provinciais. O Cânon 620 do Direito Canônico, estabelece que as superiores são aquelas que governam uma Província ou todo o instituto. Segundo as disposições do Direito Próprio, o mandato tem duração de cinco anos, permitindo a reeleição da Superiora Provincial. Não há impedimento para reeleições das Conselheiras e os membros do Conselho Provincial podem acumular cargos e funções. Conforme previsto no Cânon 617 do CDC (1983), a Superiora e seu Conselho devem desempenhar a sua função e exercer o seu poder em alinhamento com as normas do CDC e do Direito Próprio, no serviço de governo dos institutos.

A eleição da equipe de Conselho Provincial é realizada em um processo democrático, durante a assembleia capitular. Como foi descrito pelas entrevistadas, o processo de escolha é estruturado de forma a garantir uma dinâmica participativa e inclusiva dos membros. Durante a Assembleia Capitular, as delegadas capitulares participam ativamente da escolha dos membros que serão eleitos para dirigir a OR. A eleição é regida pelo Direito Próprio, que assegura uma dinâmica de participação de todos os membros na escolha das delegadas ao Capítulo. As delegadas, por sua vez, têm a responsabilidade de eleger o Conselho Provincial. A Entrevistada 1 relata como ocorre a eleição:

O Direito Próprio prevê que a equipe de coordenação seja eleita numa assembleia capitular, na qual participam delegadas previamente escolhidas. Então, tem algo de um processo democrático que nós chamamos de dinâmica participativa. A escolha é via eleição, e então são as delegadas previamente escolhidas por todos os outros membros da entidade que vão escolher a equipe de Coordenação (Entrevistada 1).

O Direito Canônico, em seu Cânon 623, estabelece que os membros de uma Província podem ser validamente nomeados ou eleitos como Superiora Provincial. Isso permite às congregações decidirem se os Conselhos Provinciais serão nomeados pelo Conselho Geral ou eleitos pelos membros da Província. Muitas congregações optam por um modelo de nomeação direta, enquanto outras adotam um processo democrático, utilizando assembleias capitulares para a eleição do seu Conselho Superior. Em ambos os casos, essas práticas devem estar alinhadas com as orientações do Direito Próprio. Conforme ressaltado pela Entrevistada 1:

Existem congregações que, pelo direito próprio, garantem a atribuição de escolher as pessoas que vão coordenar e dirigir uma entidade religiosa à equipe de Coordenação Geral. Nós não temos esta forma de escolha por nomeação, como outras entidades têm, no nosso caso é via eleição (Entrevistada 1).

Em complemento, a Entrevistada 3 descreve como é realizado o processo eletivo:

O mecanismo utilizado para a eleição do conselho de superiores da organização religiosa é democrático e ocorre em uma assembleia capitular, onde os membros representantes das comunidades têm o direito de votar em outros membros da OR. Essa assembleia eletiva, em nossa congregação, ocorre a cada cinco anos e os membros votam em seus representantes (Entrevistada 3).

A Superiora Provincial exerce a autoridade que o Capítulo lhe delegou como um serviço para fortalecer a unidade na Província em comunhão com a Congregação e a Igreja. A sua função deve ser cumprida em conformidade com o Direito Canônico, o Direito Próprio e as Diretrizes Estatutárias da OR. Entre suas responsabilidades, ela deverá dirigir a OR, convocar e presidir assembleias, acompanhar a gestão financeira, além de ser a representante jurídico-legal da organização religiosa. Ela também é responsável por nomear procuradores, delegar funções, autorizar despesas e aprovar previsões orçamentárias.

Além disso, é atribuição da Superiora Provincial oferecer orientações aos membros; acompanhar e orientar as comunidades; promover reuniões com as Coordenadoras de comunidades; incentivar a participação corresponsável na missão apostólica da Província; e apresentar os relatórios financeiros e os relatórios de atividades ao Conselho Geral. Suas atribuições visam fortalecer a unidade e fomentar a participação ativa na missão da Província. Com relação à Superiora, a Entrevistada 9 expressa:

A autoridade máxima é a Superiora Provincial, e ela tem a atribuição, segundo as nossas constituições, mas também do próprio tipo de instituição [...]. Então, ela tem uma autoridade definida para o exercício dessa função; e, ao mesmo tempo, tem a participação do conselho provincial, que junto com ela, ajuda na tomada de decisões. E entre as conselheiras tem uma vice que vai substituí-la na sua ausência ou impedimento (Entrevistada 9).

O Direito Canônico (2024) refere que Superiora é “aquela que está acima” e “aquela do qual se depende”. O termo Superiora surgiu da tradição da Igreja e se refere a quem possui a responsabilidade de guiar uma Província e todos os seus membros. A sua autoridade é entendida como um serviço e é regulamentada por normas do Direito Próprio e do Direito Canônico e os Superiores são os primeiros obrigados a obedecê-las no exercício de seu poder.

Compete à Vice Superiora Provincial auxiliar e substituir a Superiora no exercício de suas funções ou em caso de vacância, ausência ou eventuais impedimentos, bem como desempenhar cargos e funções confiadas pela Superiora Provincial. Compete às Conselheiras Provinciais dar o parecer e o consenso em todos os casos previstos no Direito Canônico e no Direito Próprio e auxiliar a Superiora Provincial no governo da Província, além de desempenhar os cargos e funções a elas confiados pela Superiora Provincial.

A Assembleia Provincial é o órgão máximo de gestão da OR, cabendo-lhe deliberar sobre os interesses da entidade, nos limites do Direito Próprio e das Diretrizes Estatutárias. A Assembleia Provincial é constituída pelos membros da OR e reúne-se ordinariamente a cada ano e, extraordinariamente, sempre que necessário. A Assembleia deve aprovar as demonstrações contábeis e o relatório de atividades, com parecer prévio, por escrito do Conselho Fiscal. De acordo com a Entrevistada 9: “as assembleias que a gente vai realizando, seja de avaliação ou prestação de contas, de avaliação da caminhada ou de planejamento, elas vão nos ajudando no sentido de concretizar aquilo que é proposto para a gestão”.

A Diretoria Provincial é constituída pela Superiora Provincial (Presidente), a Vice Provincial (Vice-presidente), a Ecônoma Provincial e a Secretária Provincial e possui a função de administrar a OR, executando as decisões do Capítulo Provincial e das Assembleias Gerais, atendendo as diretrizes estatutárias e as orientações do Direito Próprio. A Superiora Provincial, com o consentimento do seu Conselho, pode nomear e/ou destituir a Ecônoma e a Secretária. Além disso, pode nomear as integrantes das Diretorias para as entidades jurídicas subsidiárias da Província, em conformidade com as leis civis do país.

A Ecônoma Provincial é responsável pela gestão administrativo-financeira. Apesar de lidar com aspectos financeiros relacionados à organização civil, a sua função é definida conforme o Direito Canônico e pelo Direito Próprio. O Cânon 636 do CDC (2024) afirma a

obrigatoriedade dos Institutos Religiosos em terem uma Ecônoma, que seja membro do Instituto, para administrar os bens da OR sob a direção da Superiora, no caso de uma congregação feminina. A Ecônoma tem a função de garantir a gestão dos bens em todos os seus aspectos: conservação, utilização e investimentos e, juntamente com os demais administradores, devem prestar contas à autoridade competente sobre a administração.

A Secretária Provincial colabora na gestão administrativa da OR. A Secretária organiza e coordena os serviços de secretaria, presta serviço de apoio ao Conselho Provincial e participa de suas reuniões para redigir a ata. As atas do Capítulo e da Assembleia Provincial são de sua responsabilidade, bem como a lavratura e os registros cartoriais. Além disso, é responsável por todo o serviço de correspondência, pela preparação de documentos e pelo seu arquivamento. Outras atribuições são regulamentadas em conjunto com o Conselho Provincial, como o cuidado do arquivo provincial e a gestão dos meios de comunicação, as traduções e as atas de reuniões.

O Conselho Fiscal é eleito em assembleia, conforme orientações estatutárias. É sua competência analisar e dar parecer à Assembleia Provincial sobre o Balanço Patrimonial, o movimento financeiro e demais peças contábeis, assim como examinar os documentos comprobatórios das receitas e despesas da OR; dar parecer ao Capítulo Provincial, à Assembleia Provincial, ao Conselho Provincial e à Diretoria, quando solicitado ou quando julgar oportuno e necessário, sobre assuntos de interesse da OR. O Conselho Fiscal reúne-se ordinariamente uma vez ao ano, e, extraordinariamente, sempre que necessário ou convocado.

As Comunidades são constituídas pelos membros da Província, devidamente admitidos à congregação, que emitiram os votos religiosos, e enquanto guardarem essa condição. Todos os membros gozam de voz ativa e voz passiva, conforme direitos e deveres, regras e competências previstas nas diretrizes estatutárias e no Direito Próprio, podendo, então, usufruir dos benefícios coletivos da OR, participar das reuniões, assembleias e demais encontros e votar e serem votados para as funções estatutárias.

Para operar de maneira eficaz, as ORs precisam de um sistema de governança confiável e estável que forneça um quadro adequado para coordenar e integrar todos os recursos, capacidades e competências. Isso inclui a gestão de pessoas com os seus respectivos cargos e hierarquias, bem como a organização das equipes com suas tarefas e relações (Chiavenato, 2017). O Código Civil assegura às organizações religiosas autonomia para a criação, organização, estruturação interna e funcionamento. Desse modo, cabe à OR decidir quais indivíduos estão aptos para ocupar cargos de governança e gestão da instituição.

A tomada de decisão envolve um fluxo de consultas e aprovações que passa pelas diferentes equipes, promovendo uma cultura de participação e colaboração. Essa abordagem previne decisões unilaterais e assegura que as vozes dos membros, das comunidades e dos diversos setores sejam ouvidas e consideradas nas deliberações. Por fim, a estrutura hierárquica das organizações religiosas inclui os órgãos e agentes de governança responsáveis pelos diferentes níveis de decisão, administração e organização.

4.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas dentro de uma organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Ela refere-se às linhas de comunicação interna que conectam os diferentes níveis do organograma, estabelecendo as conexões entre unidades, definindo as relações de dependência e adotando formas como as descrições de cargos e a constituição de equipes (Chiavenato, 2017).

A estrutura organizacional descreve como os agentes e os órgãos de governança interagem, delineando papéis e responsabilidades dentro do sistema de governança. Segundo Chiavenato (2017), a estrutura organizacional oferece um sistema de coordenação e integração de todos os elementos vitais para a organização, permitindo definir e descrever processos, representando a maneira como as atividades são realizadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Conforme Chiavenato (2017), cada organização desenvolve a sua própria estrutura, sendo essa estrutura uma prioridade para a administração, que deve considerar os mecanismos de operação juntamente com processos decisórios. Na prática, a estrutura organizacional e a estratégica da organização estão interligadas. Portanto, quanto mais a estrutura organizacional estiver alinhada com a estratégia, melhor será o desempenho da organização.

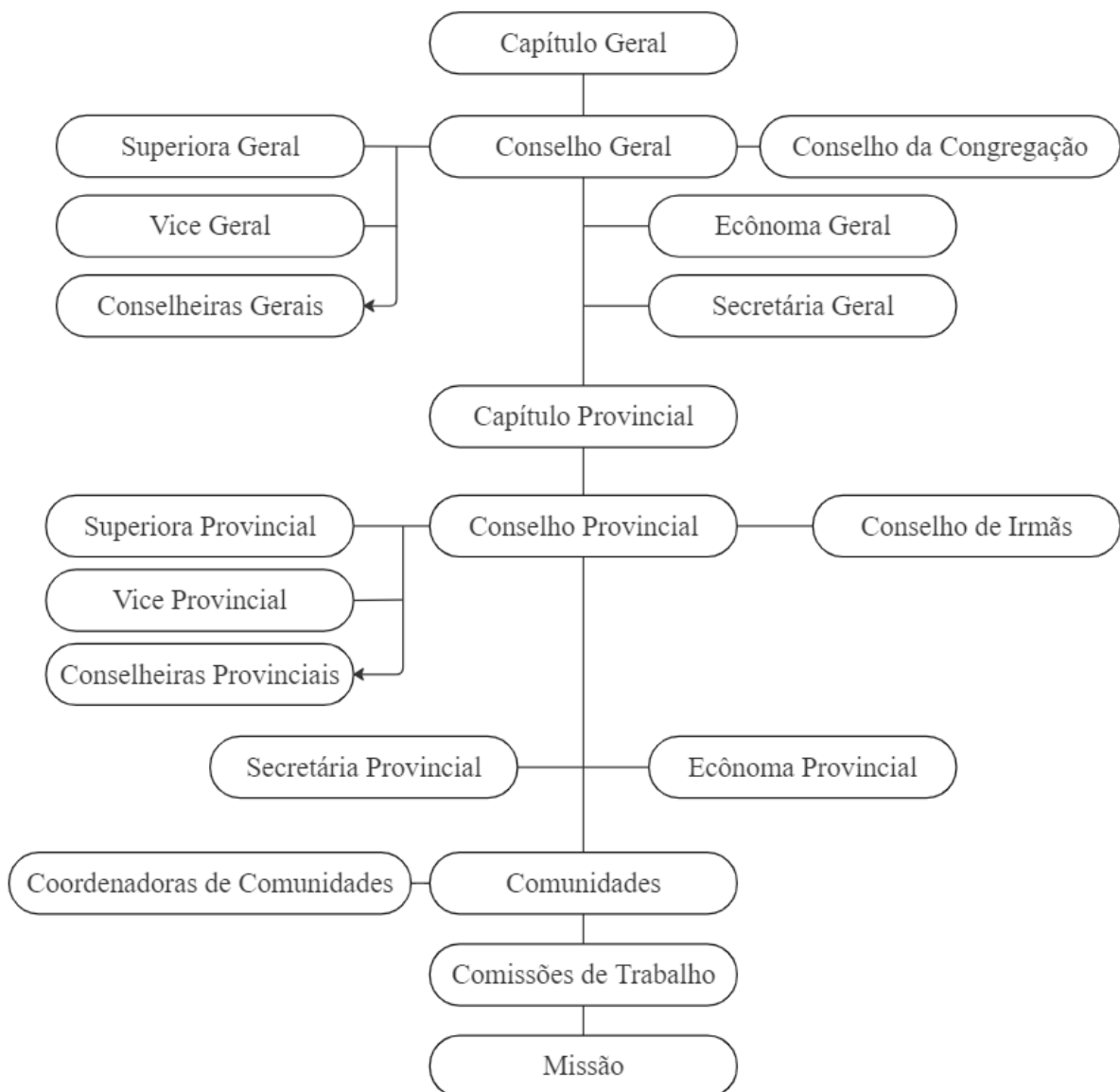
Com relação às organizações da Igreja, o Direito Canônico refere que há muitos Institutos de Vida Consagrada, com elementos e características específicas e legitimamente constituídos. A cada um destes institutos é reconhecida a justa autonomia, sobretudo na forma de governo, permitindo-lhes usufruir na Igreja de uma disciplina própria, para que possam salvaguardar o seu patrimônio (CDC, 2024).

O CDC (2024) entende por justa autonomia a liberdade necessária para manter íntegra a própria disciplina, estruturas, organização e patrimônio, possibilitando o cumprimento das finalidades, a vivência do carisma, assim como impedir a ingerência e a atuação que não esteja em conformidade com a legislação. Assim, o Direito Próprio deve definir a autoridade

competente para regular a forma que um Instituto de Vida Consagrada é organizado, com diretrizes e normas que forneçam uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos.

Conforme mencionado anteriormente, a estrutura das organizações religiosas pode ser analisada sob duas perspectivas: a canônica e a civil. A estrutura canônica é regida pelos Direito Próprio e Direito Canônico, que definem as normas para a vida interna e a missão dos Institutos de Vida Consagrada na Igreja Católica. Por outro lado, a estrutura civil está relacionada ao reconhecimento legal da OR pelo Estado e à regulamentação de suas atividades no âmbito civil do país onde ela está situada. A figura 7 ilustra a estrutura organizacional das ORs em sua perspectiva canônica:

Figura 7 – Estrutura Canônica da Congregação



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Direito Próprio e do Direito Canônico.

A congregação, neste caso uma organização internacional, está estruturada em Províncias, Regiões e Comunidades, com cada nível tendo responsabilidades específicas de gestão e coordenação. Como mencionado anteriormente, o Capítulo Geral, que de acordo com o Direito Próprio e o Direito Canônico, detém a autoridade máxima na Congregação, representa todo o instituto e atua como um símbolo de unidade. Segundo o CDC (2024), essa autoridade é exercida ordinariamente pela Superiora Geral, que, junto com o seu Conselho, dirige a congregação e, de forma extraordinária, pelo Capítulo Geral. Este órgão colegiado, no qual os membros compartilham a mesma autoridade, toma decisões que devem ser implementadas, ressaltando o elevado grau de responsabilidade dos membros em relação à vida e à missão da congregação.

No nível provincial, o Conselho Provincial é composto pela Superiora Provincial e seu Conselho, e é responsável pela gestão da Província, que inclui as comunidades e as instituições por meio do qual a Província exerce a sua missão. O Capítulo Provincial é a assembleia máxima na Província e estabelece as diretrizes e metas para a sua gestão. As decisões capitulares devem ser executadas pelo Conselho Provincial, composto pela Superiora Provincial e pelas conselheiras, incluindo a Vice Provincial, que a substitui em sua ausência. O Conselho é corresponsável na tomada de decisões e na gestão da Província. A Superiora Provincial, como autoridade máxima, dirige a Província e garante a forma de implementação das decisões capitulares.

A Ecônoma Provincial, em conjunto com a equipe do economato e com o apoio de assessoria especializada, é responsável por coordenar, sob a supervisão da Superiora Provincial e seu Conselho, a gestão do patrimônio e dos bens móveis e imóveis da Província, em conformidade com o Direito Canônico, o Direito Próprio e o Direito Civil do país. A Ecônoma Provincial deve estar diretamente envolvida nas decisões relacionadas às questões econômico-financeiras e patrimoniais da organização. A Secretaria Provincial, por sua vez, é nomeada pela Superiora com o consentimento de seu Conselho, e sua função é regulamentada pelo Direito Próprio. Conforme mencionado pela Entrevistada 1: "o cargo de secretária é uma nomeação oficial, reconhecida tanto pelo Direito Próprio quanto pelo estatuto social".

O Direito Próprio orienta que em cada Província se constitua um Conselho de Irmãs que atue como equipe de assessoria ao Conselho Provincial. O Capítulo define as atribuições deste Conselho e recomenda os critérios para a seleção de seus membros. A sua composição é determinada pelo Conselho Provincial, que nomeia as integrantes. Presidido pela Superiora Provincial, o Conselho de Irmãs pode ser convocado a qualquer momento para discutir questões relevantes. Embora seu papel seja consultivo, o Conselho de Irmãs desempenha uma

função importante ao contribuir na reflexão sobre os processos da Província. Nesse sentido, a Entrevistada 2 expressa: “essa equipe tem como função assessorar em pontos importantes e estratégicos em nível de reflexões, sugestões, mas não é instância decisória. É mais em um nível de reflexão sobre questões importantes da vida da Província”.

As Comunidades são os espaços de convivência dos membros das ORs. A sua organização é articulada em diálogo com o Conselho Provincial, orientada pelo Direito Próprio. Conforme a Entrevistada 9: “a Província é organizada em comunidades formadas a partir do perfil apostólico onde estão inseridas ou pela necessidade de serem espaços de vida e de cuidado dos membros da Província”. Cada membro da OR vive em uma Comunidade, onde todas se apoiam e se entrecruzam, de acordo com o princípio de subsidiariedade.

A Entrevistada 8 expressa que “a comunidade tem autonomia para escolher a sua coordenadora, que é confirmada pela Coordenação Provincial, num serviço de até três anos, podendo haver alteração pela necessidade da pessoa escolhida ou da própria comunidade”.

Para implementar as decisões capitulares, o Conselho Superior pode constituir Equipes de Serviços para auxiliar nessa função. As equipes são responsáveis pela execução das decisões estratégicas assumidas no Capítulo. Segundo as entrevistadas, a estrutura organizacional da Província inclui diversas equipes que atuam nas diferentes áreas onde a Província desenvolve a sua missão, como, por exemplo, nas áreas de formação, pastoral, educação, saúde e assistência social. Nesse sentido, a Entrevistada 2 destaca:

Os diferentes serviços na Província foram sendo executados por equipes que se organizavam a partir do eixo comum, a partir do eixo norteador: horizonte, causas e prioridades definidas em Capítulo. E essas equipes procuravam dinamizar a vida da Província, junto com a Coordenação Provincial, sempre numa dinâmica participativa, propositiva, de forma responsável (Entrevistada 2).

Em complemento, a Entrevistada 1 menciona:

O Conselho pode constituir tantas equipes quanto se fizerem necessárias para fazer a gestão da entidade. Ao mesmo tempo, pode delegar funções para equipes [...] ou para as pessoas, que podem ganhar a função de coordenar determinados setores da entidade (Entrevistada 1).

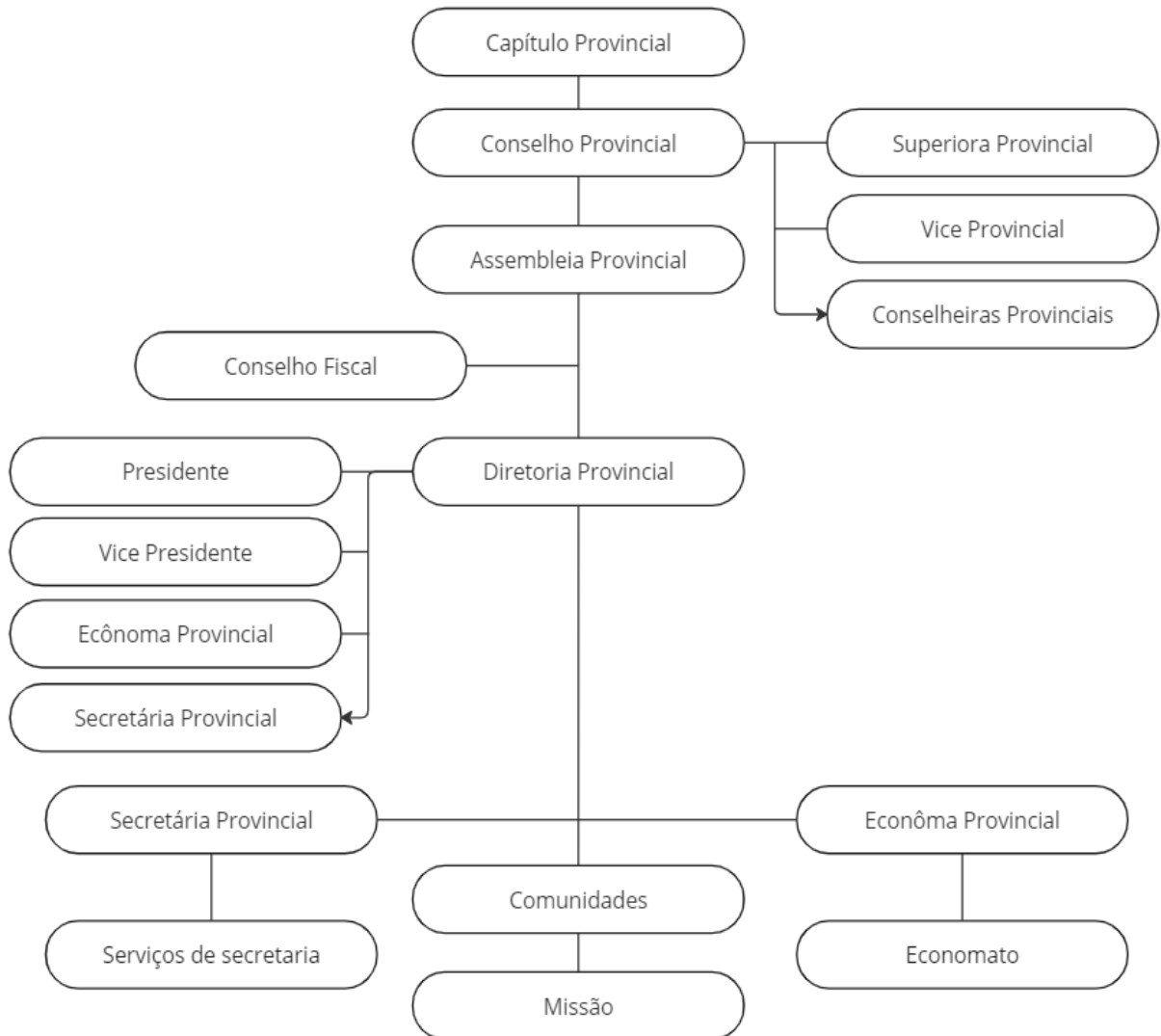
Nesse sentido, o Conselho Superior tem a autoridade para formar Comissões e Equipes de Serviço responsáveis pelo desenvolvimento da missão nas diferentes áreas da Província. Da mesma forma, a governança e a administração das ORs incluem a nomeação de cargos e a delegação de funções por parte do Conselho Superior. A administração de todos os recursos da Província deve ser realizada de forma transparente e responsável, com a

finalidade de dar continuidade à sua missão apostólica. No âmbito da administração da Província, a Entrevistada 8 expressa:

Para isso, a Coordenação Provincial nomeia gestoras, sejam elas membros da própria Província ou pessoas contratadas, para a gestão das suas instituições, que respondem pela ação apostólica da Província na área da Educação, Saúde, Assistência Social e Pastoral (Entrevistada 8).

Cada Província da congregação é uma unidade administrativa autônoma. Para o bom funcionamento da OR, é necessário aliar os elementos canônicos de gestão da Província aos elementos jurídicos-legais. A figura 8 apresenta a estrutura organizacional das ORs sob uma perspectiva jurídico-legal.

Figura 8 – Estrutura organizacional em sua perspectiva jurídico-legal



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Direito Próprio e das Diretrizes estatutárias.

A estrutura civil da organização religiosa é composta pelos mesmos elementos que a estrutura canônica, mas amparada na legislação do país. A Diretoria é composta pela presidente, vice-presidente, Econômica e secretária. A Presidente e a Vice-Presidente são parte do Conselho Provincial, Como Superiora e Vice Superiora. A Econômica e a Secretária são nomeadas pela Superiora e Seu conselho e aprovadas em assembleia, em acordo com as diretrizes estatutárias. O Conselho Fiscal é eleito em assembleia e é um órgão de controle, cuja finalidade é examinar as contas da OR. O economato e a secretaria incluem a equipe administrativo-financeira da Província em suas diferentes áreas, responsáveis por apoiar o Conselho Provincial na implementação das decisões capitulares.

A sua situação jurídica deve ser garantida por um estatuto civil, cujos termos salvaguardem o Direito Próprio da Congregação e as competências eclesiais internas. De acordo com o Direito Próprio e o estatuto, a presidente da entidade jurídica é sempre a Superiora Provincial. No Brasil, o reconhecimento jurídico da Província como organização religiosa é assegurado pelo Código de Direito Civil, em conformidade com o acordo Brasil-Santa Sé, que reafirma a personalidade jurídica da Igreja Católica e de todas as Instituições Eclesiais que possuem tal personalidade em consonância com o Direito Canônico, desde que não contrarie o sistema constitucional e as leis brasileiras. A estrutura como pessoa jurídica é regulamentada pelo estatuto da OR e pelo Direito Próprio da Congregação.

4.2.3 Controle interno

Os controles internos consistem em processos de monitoramento das atividades de uma organização, com o objetivo de prevenir, identificar e corrigir problemas, falhas e erros. Conduzidos pela governança, esses mecanismos verificam se as estratégias e políticas estão alcançando os resultados esperados, fornecendo relatórios periódicos de desempenho (Slomski *et al.*, 2022).

No contexto das organizações religiosas, o controle interno abrange um conjunto de políticas, práticas e procedimentos em conformidade com leis e regulamentos, garantindo a integridade financeira e a eficácia operacional. Segundo Quinaluisa *et al.* (2018), o controle interno é um processo integrado à infraestrutura da entidade, que possibilita identificar e corrigir problemas, assegurando que os resultados estejam alinhados aos objetivos da OR.

A Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica (CIVCSVA) orienta que os Institutos de Vida Consagrada estabeleçam formas de controle interno em conformidade com as normas do Direito Próprio (CIVCSVA, 2018). O

Direito Próprio estabelece diretrizes para a correta gestão dos bens, alinhado com as normas do CDC, outros documentos da Congregação, como as Diretrizes do Economato, além do Direito Civil e da legislação do país. A adoção de boas práticas assegura que as diretrizes e objetivos estabelecidos sejam seguidos, promovendo transparência e eficácia operacional.

Monitorar as práticas da OR garante que os rumos traçados estejam em consonância com a missão e os valores do instituto. Dessa forma, os estatutos devem estabelecer diretrizes claras para orientar a gestão e a operação. Isso se revela na fala da Entrevistada 4: “Eu acho que os estatutos, atualmente, estão muito bem construídos. E eles dão segurança e credibilidade. O que é muito exigente para as pessoas que estão nas Diretorias. As Diretorias são sempre muito cobradas...” (Entrevistada 4).

Nas ORs analisadas, a existência de um Conselho Fiscal é uma prática consolidada na governança. O Conselho Fiscal desempenha um papel importante na supervisão financeira, assegurando que as operações financeiras estejam em conformidade com as normas legais e as diretrizes estatutárias. Atuando como uma camada adicional de segurança, revisa e avalia as operações financeiras, reforçando a integridade da OR. Como menciona a Entrevistada 4:

No meu parecer e pela experiência, eu acho muito importante que tenha o Conselho Fiscal, porque lida com tudo o que é da Província, incluindo investimentos e todas as questões financeiras; mas, também, eu acredito que garante a segurança no sentido da continuidade, para ter segurança para as irmãs e para a missão de cada instituição, que é muito ampla (Entrevistada 4).

Esse entendimento está em consonância com França *et al.* (2015), que afirmam que o principal controle interno das ORs é exercido pelos próprios membros, por meio da Assembleia Geral. O Conselho Fiscal atua como órgão de assessoramento da Assembleia, realizando a apreciação das contas e desempenhando funções de controle interno.

A CIVCSVA (2018) orienta que por meio de um equilibrado sistema de autorização preventiva, prestações de contas e exames sucessivos, as organizações religiosas consintam aos sujeitos competentes, especialmente a Superiora e seu Conselho, vigiar a atividade da Ecônoma, bem como os profissionais encarregados pelo setor econômico-financeiro da OR. O Direito Próprio e o estatuto devem orientar a acompanhar o setor do economato e os processos de gestão. Além do mais, as decisões não podem ser tomadas sem a ciência e o aval da Superiora Provincial, que detém o poder de decisão na organização religiosa.

Como relatado pelas entrevistadas, as ORs mantêm um acompanhamento, avaliação e monitoramento dos espaços onde acontece a sua missão, seja na área da educação, saúde ou assistência social. Isso se torna evidente na fala da Entrevistada 10:

Nas filantrópicas os gestores prestam contas. A gente faz uma reunião, presencial ou online, e em alguns momentos a gente vai in loco para dialogar e perceber como é que está o trabalho; a gente avalia e valida o trabalho deles a partir de resultados, porque são instituições que estão buscando resultados. Então a gente avalia e valida o trabalho a partir dos resultados que eles vêm conquistando (Entrevistada 10).

Segundo a Congregação para Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica, “todos aqueles que a título legítimo têm parte na administração dos bens eclesiais, são obrigados a cumprir as suas tarefas em nome da Igreja, em conformidade à norma do direito” (CIVCSVA, 2018, p.80). No entanto, se houver alguma ingerência no exercício da gestão dos bens, poderá haver intervenção do Conselho Geral da Congregação, como menciona a Entrevistada 1:

Se extrapolar seus limites, se acontecer alguma situação em que não dá conta, elas têm todo o direito de intervir. Já tivemos uma ocasião, muito tempo atrás, e essa é uma instância superior que pode fazer uma intervenção. Poder pode, mas normalmente não faz. E ainda, se fizerem, vão fazer de uma forma a envolver todas as implicadas (Entrevistada 1).

Da mesma forma, caso as orientações eclesiais sejam descumpridas, poderá haver intervenção dos órgãos da Igreja na instituição. A CIVCSVA tem previsto no direito canônico a possibilidade de interferir em uma congregação que porventura extrapole aquilo que é próprio do exercício da missão de uma congregação religiosa, ou se trouxer comprometimentos públicos éticos sobre questões que põem em risco o próprio sentido da congregação. Nesses casos, o Vaticano pode interferir na congregação.

O Direito Canônico regulamenta as atividades e a manutenção da integridade das congregações em sua dimensão eclesial, fornecendo uma estrutura legal para intervenções em casos de desvios ou compromissos éticos. De acordo com a CIVCSVA (2018), a transparência na gestão é fundamental para a eficiência e a eficácia da missão de uma instituição da igreja. Nesse sentido, os controles não devem ser entendidos como limitação da autonomia da instituição, mas ao contrário, como um serviço à transparência, bem como para tutelar aqueles que desempenham tarefas delicadas de administração.

O Vaticano tem a autoridade para intervir em caso de comprometimentos éticos públicos ou desvios significativos. No entanto, essa “é uma relação muito mais de cooperação e colaboração”, conforme observado pela Entrevistada 1. Essa interação garante que as ORs operem dentro dos limites estabelecidos, respeitando tanto os princípios internos quanto as regulamentações externas. A sinergia entre os princípios da congregação e os valores da

Igreja favorece a coesão e a eficácia da missão, favorecendo a construção de relações de respeito e colaboração com a Igreja.

A manutenção da transparência e da responsabilidade é fundamental para garantir a integridade das organizações religiosas. Isso está alinhado com o IBGC (2023), ao afirmar que a promoção da transparência estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas de uma organização.

As ORs devem reportar periodicamente suas atividades e finanças às autoridades superiores da congregação. Esta prática de prestação de contas não apenas reforça a confiança interna e externa, mas também garante que todas as ações estejam alinhadas com o carisma e a missão organizacional. A Entrevistada 3 expressa que essas relações asseguram que cada aspecto da operação da OR contribua para alcançar os objetivos da Congregação.

A organização religiosa é obrigada a reportar regularmente suas atividades e finanças para as autoridades superiores da congregação, assegurando transparência e responsabilidade. Essas relações visam manter a coesão e a eficácia da organização religiosa, assegurando que as ações locais estejam em consonância com o carisma e a missão da congregação (Entrevistada 3).

De acordo com as entrevistadas e a partir do que foi observado na análise documental, as Províncias têm a prática de realizar assembleias de prestação de contas e de avaliações. Geralmente, as Províncias realizam duas assembleias por ano: uma de avaliação e planejamento, mais no final do ano, e a outra no início do ano para a apresentação do balanço do ano anterior. Além disso, as comunidades de vida também realizam processos avaliativos periódicos, podendo contar com o suporte do Conselho Provincial nesse processo.

Além disso, é comum que as Províncias realizem processos avaliativos da gestão, baseados nas decisões capitulares, bem como nos projetos e ações planejados pelas diferentes comissões e equipes de serviço. A Entrevistada 1 afirma em seu depoimento:

Regularmente, passados 2 anos, 2 anos e meio, na metade do período da gestão, se promovem, através de um questionário bastante amplo, uma avaliação de como é que estão se desenvolvendo os vários processos de gestão da Província em todas as áreas da vida da organização (Entrevistada 1).

É importante destacar que a legislação permite construir parcerias entre as ORs e as instituições governamentais, no sentido de apoiar iniciativas na área da saúde, educação e assistência social, por exemplo. Além do mais, os órgãos reguladores garantem que as ORs operem em conformidade com as leis e regulamentações específicas. Isso inclui a definição de regras e padrões que as OR devem seguir para manter a conformidade legal e a transparência

em suas atividades. Licerán-Gutiérrez *et al.* (2022) afirmam que a prestação de contas é crucial para as organizações do terceiro setor, incluindo as ORs, para alcançar a missão social e fortalecer a confiança, bem como melhorar relações e demonstrar transparência.

Conforme destacado pela Entrevistada 3, essa relação regulatória não apenas assegura que as organizações religiosas operem dentro dos limites legais, mas também facilita uma colaboração alinhada com os interesses públicos e comunitários. Segundo ela, “a implementação de práticas sólidas de gestão financeira, como auditorias e a produção de relatórios financeiros transparentes, é fundamental para assegurar a integridade e a confiança nas finanças da organização religiosa” (Entrevistada 3).

A prática de contratar auditorias externas, mencionada pela Entrevistada 3, proporciona uma visão imparcial das operações da OR, assegurando conformidade com as normas legais e éticas. Essas auditorias examinam documentos financeiros e operacionais, garantindo que os procedimentos estejam em conformidade com as orientações legais. Ela ainda ressalta: “Esse processo tem ajudado muito na organização dos documentos da Província” (Entrevistada 3).

Na ausência de leis específicas sobre boa governança para o setor sem fins lucrativos, muitas organizações desenvolveram mecanismos internos para aprimorar a governança e a transparência. Além disso, adotaram modelos de boas práticas que incluem uma série de recomendações. A autorregulação, característica exclusiva desse setor, é implementada voluntariamente, contribuindo para a melhoria dos processos e a divulgação de informações. Esse processo transmite confiança aos *stakeholders* (Ortega-Rodríguez *et al.*, 2024).

Essa preocupação também é evidenciada pela Entrevistada 11, que afirma:

As prestações de conta são muito importantes nas organizações do terceiro setor para assegurar a transparência de uma organização do terceiro setor diante da sociedade e de qualquer público, onde possa apresentar todos os recursos que entraram de onde veio e onde foram utilizados os recursos e isso garante a credibilidade diante do público (Entrevistada 11).

Nesse sentido, as áreas de controle desempenham um papel crucial na promoção da governança e são essenciais para evitar contingências (Petrovits; Shakespeare; Shih, 2011). Portanto, as ORs devem cumprir tanto as diretrizes estatutárias e as normas do Direito Civil quanto às orientações do Direito Próprio e do Direito Canônico, garantindo conformidade com as boas práticas de governança e prevenindo uma possível intervenção da Igreja.

Em suma, o controle interno em organizações religiosas não é apenas viável, mas essencial para garantir a sua sustentabilidade e eficácia. Ao implementar sistemas de controle

interno, as ORs podem assegurar que suas operações estejam alinhadas com os objetivos de sua missão, mantendo a integridade financeira e operando com transparência e responsabilidade. A adaptação dessas práticas às especificidades das ORs permite o cumprimento eficaz da missão, respeitando os princípios evangélicos, bem como as normas da Igreja, da congregação e as leis do país, com foco na economicidade.

4.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisões é um processo realizado em todos os contextos organizacionais, cujo propósito é diminuir os riscos, solucionar problemas e aproveitar oportunidades. Processos de decisão acertados geram vantagens competitivas, melhoram o posicionamento no ambiente de negócios ao qual a organização está situada e podem criar capacidades que permitem orientação e adaptação às mudanças (Cruz, 2015).

Em organizações religiosas classificadas como Institutos de Vida Consagrada, a governança e a estratégia são elementos cruciais para a realização de sua missão. A estrutura organizacional e a tomada de decisões possuem como instância de decisão o Capítulo, que exerce a função de assembleia máxima. No Capítulo, são definidas as diretrizes e metas para a gestão da OR, geralmente para um período de cinco anos. O Conselho Provincial, por sua vez, é responsável por implementar as decisões, sempre alinhado às decisões capitulares.

A importância do Capítulo Provincial como instância máxima de tomada de decisão foi abordada na maioria das entrevistas, conforme exemplificado pela fala da Entrevistada 9:

O Capítulo é a assembleia máxima e é onde a gente define as decisões e aquilo que vai assumir para uma gestão de 5 anos. Então, toda a estrutura é em vista de concretizar a nossa missão, de acordo com aquilo que nós assumimos dentro do Capítulo Provincial (Entrevistada 9).

A estrutura de governança e a tomada de decisões são delineadas em diferentes níveis. A Entrevistada 10 esclarece que “as esferas de decisão são o Capítulo Provincial, a segunda esfera são as Assembleias e a terceira é a Coordenação Provincial”. Logo, essas instâncias desempenham papéis essenciais na definição das diretrizes da organização.

A Entrevistada 9 reforça que “... o poder de decisão mesmo é da assembleia capitular. O Capítulo Provincial é quem define as metas, então a Coordenação Provincial tem que fazer acontecer as prioridades assumidas e as decisões tomadas...”. Esse comentário sublinha que a assembleia capitular é a instância máxima de deliberação, onde são estabelecidas as diretrizes

principais que guiam todas as ações subsequentes da organização religiosa. Nesse cenário, o Conselho Provincial é responsável pela implementação das decisões capitulares.

Os processos de governança são estruturados de maneira a incluir a participação ativa dos membros em diversos níveis, orientados e garantidos pelas normas do Direito Próprio. As OR integram processos democráticos e participativos em sua estrutura de governança e de tomada de decisões. As entrevistadas destacam a importância de envolver os membros na condução das decisões críticas, garantindo que a gestão e as decisões estratégicas contem com uma ampla participação e representação, refletindo os objetivos da organização religiosa. A Entrevistada 2 ilustra isso em sua fala:

A prática da democracia na OR ocorre respeitando e atendendo algumas especificações, como assembleias e reuniões regulares, onde os membros têm a oportunidade de discutir questões importantes, tomar decisões e expressar as suas opiniões (Entrevistada 2).

As lideranças das organizações religiosas analisadas devem operar dentro de um conjunto bem definido de regras e diretrizes. Essas regras estabelecem um equilíbrio entre a autoridade conferida e a necessidade de alinhamento com as prioridades e decisões previamente estabelecidas pelo Capítulo Provincial. A entrevistada 1 expressa que “a equipe que vai dirigir a Província, dirige segundo aquelas normas e orientações do direito próprio. Elas têm atribuições que lhes são confiadas, mas isso não é feito de maneira arbitrária. É um jogo que tem regras”.

Isso vem de encontro com Chiavenato (2017), ao afirmar que os processos de decisão não podem ser tomados de maneira autoritária e conservadora. A tomada de decisão precisa de interação, reflexão intuitiva e desenvolvimento de novos modelos mentais.

A gestão se realiza em ciclos definidos, e nesse caso os ciclos são quinquenais. As propostas dos membros são apresentadas, discutidas e aprovadas em assembleia capitular e implementadas em conformidade com o Direito Próprio pelo Conselho Provincial, em conjunto com as diferentes Comissões de Trabalho. Este sistema assegura que a tomada de decisões pelo Conselho Provincial seja democrática e transparente, refletindo o carisma da organização e as necessidades dos membros.

E também elas tomam as decisões que elas podem tomar nessa dinâmica de gestão, que tem a ver com o direito próprio, mas tem a ver com as prioridades e as decisões que são tomadas, ou melhor, as propostas que são apresentadas e aprovadas para cada período, no nosso caso, um quinquênio (Entrevistada 1).

As assembleias e as reuniões avaliativas são espaços onde os membros têm a oportunidade de questionar, esclarecer dúvidas, expressar opiniões e influenciar as decisões. Nessas reuniões são discutidas questões importantes para a organização, como projetos sociais, questões administrativas ou econômico-financeiras. Conforme a Entrevistada 2, “o ambiente participativo permite que a diversidade de perspectivas seja ouvida e considerada”.

Além disso, roteiros com pesquisas e questionários são encaminhados aos membros para coletar *feedback* sobre questões específicas às necessidades de membros e comunidades ou para avaliar a satisfação em relação aos processos em andamento e à caminhada da Província. Essa metodologia participativa garante que as decisões reflitam as necessidades e os valores dos membros, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Nesse sentido, a Entrevistada 2 refere que “o processo de tomada de decisões é orientado por um discernimento coletivo, que integra as contribuições dos membros”.

Para Angeloni (2003), as decisões tomadas por equipes heterogêneas tendem a ser de maior qualidade. Pessoas com pontos de vista e experiências diferentes decodificam a situação de decisão de maneiras diferentes. Ouvir e tentar compreender essas visões pode levar ao aprimoramento das decisões. Por isso, a tomada de decisão em conjunto tende a ser mais sólida, apesar de normalmente demandar mais tempo. De acordo com a Entrevistada 7:

Quando você fala de democracia, eu acho que pra nós cabe muito bem a dinâmica participativa. E essa dinâmica favorece a questão do acerto. Porque quanto mais ampla você torna uma reflexão perante algumas questões que precisam ser definidas, mais possibilidade de acerto nós temos (Entrevistada 7).

No entanto, nas ORs, o exercício da democracia e a dinâmica participativa acontecem respeitando uma estrutura hierárquica da Província, como expressou a Entrevistada 7:

E aí entra também a questão de uma certa hierarquia. A gente não gosta muito dessa palavra, mas precisa ter, por uma questão de organização. Então, se nós temos a superiora provincial e o seu conselho, ela é a responsável; por mais que tenhamos as equipes, mas temos que caminhar em consenso, com respeito pela liderança e na corresponsabilidade (Entrevistada 7).

As organizações da Igreja Católica historicamente operam sob estruturas hierárquicas, com títulos como Superiora Provincial e Superiora Geral refletindo um modelo de governança que remonta às antigas tradições da Igreja. No entanto, como observa a Entrevistada 1, o Direito Canônico, apesar de suas bases hierárquicas, abre espaço para a implementação de dinâmicas participativas dentro das organizações religiosas. Esse contraste entre a hierarquia e

a participação ativa dos membros ilustra a evolução e adaptação das organizações religiosas aos desafios contemporâneos. Segundo a Entrevistada 1:

A gente sabe que as congregações religiosas vêm de uma tradição bastante hierárquica. Até a linguagem que se usa, superiora provincial, superiora geral, é uma linguagem devedora de um modelo bastante antigo na igreja. Fala-se aqui, mais especificamente a igreja católica, mas que também o próprio direito canônico, mesmo com visões hierárquicas, prevê dinâmicas participativas (Entrevistada 1).

Sob essa ótica, o Direito Canônico, em seu Cânon 633, reza que os órgãos de participação devem exercer a obrigação que lhes foi confiada, em conformidade com o Direito Canônico e o Direito Próprio, expressando o cuidado e a participação de todos pelo bem do instituto. Na constituição e no uso de meios de participação, deve-se observar uma sábia discricção, e sua atuação deve estar em conformidade com a índole e o fim do instituto.

Os processos democráticos e a dinâmica participativa garantem que as decisões sejam representativas e inclusivas, respeitando a diversidade de opiniões e experiências. Esses processos promovem a coesão, a responsabilidade e a sustentabilidade, assegurando que a organização permaneça fiel à sua missão enquanto responde aos desafios contemporâneos.

Para manter a confiança e a coesão interna, as ORs devem praticar a transparência e a prestação de contas. Isso inclui a divulgação regular de relatórios financeiros, a comunicação clara sobre as decisões tomadas e a disponibilidade de mecanismos para que os membros possam questionar e influenciar as políticas e práticas da organização.

O fluxo de informações deve ser gerado e compartilhado de forma inclusiva e acessível, promovendo uma prática democrática em todos os níveis da OR. Essa abordagem é destacada nas entrevistas, conforme ilustrado pela fala da Entrevistada 2.

O fluxo de informações é gerado e compartilhado de várias maneiras, incluindo: comunicações diretas entre as lideranças e os membros, cartas circulares enviadas pela coordenação provincial, boletins informativos, websites e mídias sociais da organização religiosa, reuniões, assembleias e eventos congregacionais e grupos de discussão online ou rodas de conversa entre os membros (Entrevistada 2).

Na congregação o fluxo de informações é garantido por uma equipe de secretaria e mídias responsável pelo envio de Cartas Circulares dos Conselhos Geral e Provincial às comunidades, entidades jurídicas, equipes de serviços e outras instâncias.

Para o IBGC (2023), a promoção da transparência estimula um ambiente de confiança para o relacionamento entre todas as partes interessadas. Para Pérez-Cornejo, Quevedo-Puente e Delgado-García (2019), a construção de relacionamentos consistentes favorece que a troca de informações sobre as organizações sem fins lucrativos sejam entendidas como congruentes.

A consistência aumenta a previsibilidade do OTS e diminui a incerteza das partes interessadas sobre a organização. Em vista disso, a Entrevistada 11 expressa:

Eu vejo que o que dá mais credibilidade e que é o principal valor de qualquer organização social é justamente a transparência. Então se é bastante democrático no sentido de que não importa quem seja que queira saber do trabalho que é desenvolvido, ele vai ter acesso a essas informações (Entrevistada 11).

Em suma, a governança e a tomada de decisões em organizações religiosas classificadas como Institutos de Vida Consagrada, são processos complexos e multifacetados, que equilibram a tradição hierárquica associada com práticas democráticas e participativas. A estrutura de governança, centrada no Capítulo Provincial e apoiada por um fluxo contínuo e transparente de informações, assegura que as decisões reflitam as necessidades e os valores dos membros. A participação ativa e o respeito pelas normas do Direito Próprio e do Direito Canônico fortalecem a unidade, promovendo um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada. Assim, as ORs conseguem responder aos desafios contemporâneos, mantendo-se fiéis à sua missão e adaptando-se às mudanças de maneira inclusiva e sustentável.

4.3 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

As organizações religiosas analisadas fazem parte de uma Congregação Internacional de origem europeia, com sede na Alemanha. A Congregação é dirigida pela Superiora Geral e seu Conselho e está estruturada em Províncias, Regiões e Comunidades. Ela possui uma Província na Alemanha, uma na Indonésia e uma no Brasil, além de uma Região no Malawi. As Comunidades estão localizadas na Holanda, na Alemanha, na Indonésia, em três países africanos, em vários estados brasileiros, no Paraguai e na Bolívia. Todas as comunidades estão vinculadas a uma Província ou Região, e estas, por sua vez, se reportam ao Conselho Geral, que tem como uma de suas funções a manutenção da unidade da Congregação.

Nessa realidade, como congregação internacional, o Capítulo Geral atua como uma assembleia representativa, na qual membros de todas as Províncias e Região da Congregação se reúnem para elaborar diretrizes comuns que orientarão a Congregação durante o período de gestão. Esse processo é regulado pelo Direito Próprio e o Capítulo Geral é a autoridade colegiada máxima, representando a unidade da Congregação. Essa dinâmica é ilustrada pelas falas das Entrevistadas, que descrevem como as decisões congregacionais são tomadas e implementadas por meio de uma estrutura que valoriza o envolvimento coletivo, conforme destacado pela Entrevistada 1:

O Capítulo Geral é a assembleia capitular geral que toma decisões que dizem respeito a toda a congregação. A relação com essa instância superior se rege pelos mesmos princípios de uma dinâmica participativa, de uma consulta em que todas podem se reconhecer como sujeitos das decisões da congregação (Entrevistada 1).

Segundo o Direito Próprio, durante o Capítulo Geral, as capitulares discernem e avaliam juntas a vida e a missão da Congregação, deliberando e decidindo sobre assuntos importantes para a Congregação. A Superiora Geral, em colaboração com suas Conselheiras, orienta e conduz toda a Congregação em conformidade com o Carisma, as Constituições, o Direito Canônico e as decisões do Capítulo Geral, além da função de representação junto às autoridades eclesiais e civis. O Conselho Geral pode intervir nas Províncias em situações de necessidade ou desvio das normas e garantir a operação conforme o CDC e o Direito Próprio, respeitando as normas e orientações da igreja.

Cada Província possui um Conselho Provincial com autonomia para organizar e conduzir suas atividades a nível provincial, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Capítulo e orientadas pelo Direito Próprio. O equilíbrio entre a autonomia da Província e a orientação em nível de congregação preserva a unidade e a identidade comum e assegura que, embora independentes, as Províncias permaneçam alinhadas com os objetivos da Congregação. Isso é evidenciado pela fala da Entrevistada 5:

As Coordenações Provinciais têm autonomia nas Províncias para se organizar e trabalhar. Porém, elas têm as orientações que vêm do Capítulo geral. O Capítulo Geral é a instância maior e ele vai dar as orientações sobre como trabalhar. A Coordenação Provincial não pode trabalhar desvinculada da Coordenação Geral. Seria uma ruptura (Entrevistada 5).

Nesse sentido, é fundamental para as congregações terem uma estrutura de governança robusta, que funcione como uma ferramenta para manter a unidade e a coesão entre os *stakeholders*. Segundo Gillan (2006), um sistema de governança confiável é um requisito para o sucesso de longo prazo de qualquer organização, independentemente de seu tipo. Além disso, para Selznick (1992), a governança deve considerar todos os interesses que impactam a viabilidade, a competência e o caráter moral de uma organização.

De acordo com as entrevistadas, os membros são os principais *stakeholders* em uma OR. Nesse sentido, a Entrevistada 3 observa que “as principais partes interessadas de uma organização são os seus próprios membros, visto que têm um interesse direto no seu desempenho e nas atividades da organização”.

Os membros têm o direito de participar ativamente e de forma corresponsável nos processos decisórios das ORs. A Entrevistada 2 ressalta que “as irmãs são as primeiras

interessadas e com possibilidade de participação ativa corresponsável, em uma dinâmica participativa nas decisões, no crescimento e no desenvolvimento da Província”. Portanto, a participação ativa dos membros não apenas influencia as decisões, mas também é essencial para o desenvolvimento da OR, permitindo que a organização se perpetue ao longo do tempo.

Esse entendimento se alinha com Freeman (2010), ao afirmar que compreender o ambiente e o grau de influência das expectativas dos *stakeholders* pode ajudar a desenvolver estratégias que possam contribuir para alcançar resultados positivos para a organização. Isso pode abranger diferentes elementos, incluindo o engajamento de *stakeholders*. Segundo Michelin e Parbonetti (2012), é fundamental que as organizações implementem processos de engajamento de *stakeholders* para organizar e aumentar a legitimidade para operar. Além disso, Kujala *et al.* (2022) destacam que o engajamento de *stakeholders* refere-se aos objetivos, atividades e impactos das relações organizacionais com as partes interessadas.

As organizações religiosas, além de promoverem causas alinhadas à sua missão, também funcionam como espaços de convivência, onde a vida comunitária e a sustentabilidade dos membros são prioridades. Como destaca a Entrevistada 1: “este também é o lugar de vida e convivência; é o lugar da sustentabilidade da vida das pessoas”. Assim, o processo de tomada de decisão em uma OR está profundamente interligado com a vida pessoal e comunitária dos membros, impactando diretamente no seu desenvolvimento.

Para Bartunek (1984), as organizações religiosas costumam ter um foco mais intenso em uma missão compartilhada, o que pode fortalecer o sentido de propósito e coesão entre os membros. Esse fator pode aumentar o comprometimento e o alinhamento dos membros com a missão da organização.

Entender essa dinâmica favorece a compreensão do compromisso e da complexidade da gestão nas instituições. A Entrevistada 1 observa que as ORs são espaços onde os membros não apenas participam de atividades, mas também dedicam suas vidas a uma missão e a um estilo de vida específicos:

Tem alguns desafios importantes nas pessoas implicadas em toda e qualquer tomada de decisão, porque são ORs onde as pessoas que participam e estão engajadas também compartilham sua própria vida, pois é um lugar de entrega da própria vida a uma causa, a uma missão e a um estilo de vida (Entrevistada 1).

Os desafios de governança nessas organizações são consideráveis, pois, cada escolha tem um impacto profundo na vida dos membros. A gestão de responsabilidades, recursos e expectativas deve refletir um compromisso com a missão que vai além da mera operação de

uma entidade. Esse processo exige um equilíbrio delicado entre a preservação de valores fundamentais e a adaptação às demandas práticas de sustentabilidade e relevância social:

Ali também são gerenciados, de maneira compartilhada, os bens das pessoas, os seus sonhos, os seus projetos de vida, aquilo que são os seus valores, aqueles aspectos de autorrealização, também do ponto de vista profissional, do ponto de vista daquela função social para a qual se prepararam (Entrevistada 1).

Além dos membros internos, as organizações religiosas também contam com funcionários que desempenham um papel determinante no funcionamento das instituições, trazendo uma ampla gama de habilidades, conhecimentos e experiências necessários para alcançar os objetivos da OR. Conforme as entrevistadas, os empregados não apenas realizam tarefas operacionais, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento da cultura organizacional e para o aprimoramento contínuo dos processos internos. Isso transparece na fala da Entrevistada 3:

Temos os funcionários que são uma parte vital de toda e qualquer organização. Eles contribuem com seu trabalho, habilidades e conhecimentos para alcançar os objetivos da OR. Além disso, podem fornecer um importante feedback sobre processos internos, cultura organizacional e condições de trabalho (Entrevistada 3).

Nas organizações religiosas, o cumprimento da missão e o desenvolvimento de suas atividades dependem da colaboração de profissionais com habilidades em diferentes áreas. Empregados e assessorias são imprescindíveis para lidar com a complexidade das exigências contemporâneas. As entrevistadas ressaltam que, sem a atuação dos empregados, as ORs enfrentariam grandes desafios para sustentar a missão e operar eficientemente, atendendo às regulamentações vigentes. A contribuição de diferentes profissionais permite não apenas cumprir as obrigações legais e administrativas, mas também fortalecer a capacidade de desempenhar a sua missão de maneira eficaz e fiel aos seus valores.

Como organização religiosa, nós não temos condições de caminhar e desenvolver a nossa missão sem a atuação dos colaboradores, principalmente quando a gente olha na questão administrativo-legal, diante de toda aquela complexidade da legislação (Entrevistada 7).

A profissionalização nas ORs desempenha um papel decisivo no seu funcionamento e na realização da sua missão. Conforme ressaltado anteriormente, a realização da missão e a eficiência da gestão dependem do envolvimento de colaboradores e voluntários. A Entrevistada 8 destaca essa realidade ao afirmar: “certamente, sem o número significativo de colaboradores e voluntários, a missão e gestão da instituição seria muito limitada, pobre e, em

determinadas realidades, inviável...”. Ela sublinha a importância de contar com profissionais competentes e conciliados com o carisma e a missão da congregação:

Contar com profissionais competentes e identificados com o carisma e missão congregacional tem feito a diferença na concretização das causas e prioridades assumidas pela Congregação. A partir de sua expertise ou área de formação, eles e elas têm dado importantes e significativas contribuições, têm participado ativamente nas decisões e execuções das mesmas, assim como, têm contribuído em novos horizontes e perspectivas (Entrevistada 8).

Para Anheier (2014), é fundamental compreender a influência dos *stakeholders* no desempenho e na sustentabilidade das ORs para entender a complexidade da relação entre o desempenho e os requisitos de governança nessas instituições. Nesse sentido, sob a ótica de Clarkson (1995), é possível classificar os funcionários, juntamente com os membros das ORs como *stakeholders* primários, visto que estão diretamente ligados às ações da organização e são essenciais à sua sobrevivência. Segundo Mu, Xu e Chen (2024), os *stakeholders* primários possuem demandas legítimas urgentes para as organizações.

As entrevistadas ampliam o conceito de *stakeholders* ao incluir não apenas os funcionários, mas também outras partes interessadas impactadas pela missão da organização, como os voluntários, denominados “leigos” pela Igreja Católica, conforme o Cânon 207 do Direito Canônico. Os leigos compartilham do carisma e da espiritualidade da instituição e o compartilhamento da vida, espiritualidade e missão oriundos do carisma da Congregação é uma temática relevante na realidade atual das congregações.

Nesses sentidos, a Entrevistada 2 destaca: “temos um grande número de leigos e leigas em nossa instituição, que comungam do carisma e da espiritualidade [...] e também contribuem com suas habilidades e suas potencialidades”. Dessa forma, fortalecem a missão da organização, promovendo um ambiente colaborativo e inclusivo.

Segundo Fulton (2020), as organizações religiosas mobilizam mais voluntários do que qualquer outro tipo de organização do terceiro setor. A igreja possui uma base de voluntários maior, mais comprometida e coesa, permitindo a prestação de serviços em maior escala. Com um profundo compromisso com a missão da congregação, os voluntários auxiliam em diversas funções, desde a organização de atividades sociais até a mobilização de recursos e a prestação de serviços comunitários.

A missão das organizações religiosas vai além da execução de atividades evangelizadoras, abrangendo causas que impactam diretamente a sociedade em áreas como educação, saúde e assistência social. Para desenvolver a sua missão, as ORs estabelecem laços de colaboração com órgãos governamentais e com outras organizações do terceiro setor,

formalizados por meio de contratos temporários ou de longo prazo, adaptados às necessidades e objetivos de cada iniciativa. A Entrevistada 1 destaca:

É muito comum que as congregações tenham como parte de sua missão ou serviço às causas sociais... no mundo da educação, no mundo da saúde, do ponto de vista socioassistencial e, nessa perspectiva, se estabelecem vínculos de trabalho com prefeituras e com outras organizações da sociedade civil (Entrevistada 1).

A colaboração entre congregações é frequente, unindo forças para alcançar objetivos comuns e expandir o impacto social positivo a partir das atividades das congregações, contribuindo para a melhoria das condições de vida e para o desenvolvimento social. Conforme a Entrevistada 1: “é comum que tenham diferentes ORs engajadas em frentes de missão e trabalho que são comuns e são compartilhados”.

A intercongregacionalidade emerge como uma estratégia para enfrentar desafios contemporâneos dos Institutos de Vida Religiosa Consagrada, como o envelhecimento e a diminuição do número de membros. A colaboração entre diferentes congregações possibilita a criação de projetos conjuntos e a partilha de recursos e responsabilidades. Como destacou a Entrevistada 2, a intercongregacionalidade já é uma prática em muitas áreas, promovida e fortalecida pela Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB):

Existe a intercongregacionalidade, que já é uma prática, mas que precisa avançar e crescer sempre mais, uma vez que os membros das congregações estão diminuindo em número e ficando com idade bastante avançada. Então, há uma mútua colaboração, alguns projetos comuns, também vinculados e dinamizados pela CNBB e CRB local e nacional (Entrevistada 2).

Essa dinâmica de cooperação não apenas enriquece as iniciativas missionárias e sociais, mas também sustenta a continuidade e a vitalidade das congregações em um cenário de mudanças demográficas e sociais. Além disso, parcerias com entidades civis, organizações não governamentais (ONGs), outras ORs, a Igreja e o poder público reforçam a capacidade de cumprir a missão e responder eficazmente às demandas sociais.

Para Álvarez-González *et al.* (2017), a manutenção das boas práticas de governança permite que as OTS perpetuem parcerias, convênios, doações e captação de recursos necessários à continuidade de sua missão. A capacidade de cumprir sua missão depende cada vez mais do desenvolvimento de alianças bem-sucedidas com diferentes *stakeholders*.

As prestações de conta são muito importantes nas organizações do terceiro setor para assegurar a transparência de uma OTS diante da sociedade e de qualquer público, onde possa apresentar todos os recursos que entraram de onde veio e onde foram utilizados os recursos e isso garante a credibilidade (Entrevistada 11).

Além disso, conforme as entrevistadas, as parcerias devem ter objetivos claros e um acompanhamento para garantir que a sustentabilidade e a imagem da organização não sejam comprometidas. A Entrevistada 6 destaca sobre parcerias:

Precisa ter acompanhamento, precisa ter objetivo, precisa ter clareza do que queremos e onde queremos chegar e com que parcerias... tem que ter contratos, metas e acompanhamento... E um grande cuidado nessas parcerias para que seja relacional e em diálogo... (Entrevistada 6).

A gestão de organizações sem fins lucrativos é, no mínimo, caracterizada por uma maior complexidade de *stakeholders*, objetivos e estrutura, resultante da interação entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, e sublinha a necessidade de uma abordagem multifacetada e focada na organização (Anheier, 2006).

As organizações religiosas desempenham um papel valioso na sociedade, promovendo valores fundamentais e contribuindo para o bem-estar coletivo, de modo especial às comunidades onde as ORs estão inseridas. Para a Entrevistada 4, as organizações religiosas “dão equilíbrio para manter uma sociedade mais sã, no sentido de vivenciar valores éticos, morais, na luta pela justiça e pela igualdade”.

Embora congregações e outras organizações sem fins lucrativos ofereçam serviços semelhantes, como educação, ajuda humanitária e assistência social, a combinação de um grande número de voluntários e o forte senso de comunidade típico das congregações potencializa sua capacidade de mobilizar e engajar pessoas de maneira eficaz. A colaboração entre voluntários e a própria congregação permite uma execução mais eficiente das atividades, ampliando o seu alcance e impacto positivo na comunidade (Fulton, 2020).

De acordo com suas finalidades, as ORs podem colaborar e gerir ações conjuntas com outras instituições, conforme permitido por lei, desde que alinhadas com os objetivos delineados no Direito Próprio e nos Estatutos. Essas atividades possibilitam que as ORs cumpram sua missão de forma eficiente e alinhada com seus valores e objetivos institucionais.

Bartunek (1984) observa que os Institutos de Vida Consagrada possuem um contexto único de interação entre identidade organizacional e esquemas interpretativos, devido à sua estabilidade e foco em uma missão compartilhada. Explorar essas dinâmicas em diferentes configurações organizacionais pode oferecer *insights* valiosos para a estrutura organizacional.

Em suma, as organizações religiosas desempenham um papel significativo na sociedade, promovendo valores éticos e contribuindo para o bem-estar coletivo. A combinação de um forte senso de comunidade, a participação ativa dos membros e a

colaboração com diversos *stakeholders* permite que as Congregações realizem sua missão de maneira eficaz e alinhada com os seus valores institucionais.

4.4 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A correta administração dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos é crucial para a sustentabilidade das organizações religiosas. Isso inclui a capacidade de equilibrar receitas e despesas, otimizar o uso do patrimônio e garantir que os recursos sejam empregados para atingir o propósito final da organização.

Segundo a CIVCSVA (2018), a gestão dos bens dos Institutos de Vida Consagrada é considerada uma ferramenta de suporte para atingir os seus objetivos. A gestão adequada é vista como uma maneira de apoiar e promover a missão, bem como atingir o equilíbrio econômico-financeiro. Assegurar a continuidade e vitalidade do carisma implica em não agir com superficialidade e imperícia. Não colocar suficiente atenção aos problemas de ordem administrativa acabam por frustrar a própria missão do instituto.

Nesse sentido, a boa gestão financeira e a preservação do carisma são fundamentais para garantir a continuidade e a vitalidade do carisma dos Institutos de Vida Consagrada (CIVCSVA, 2018). Portanto, para atender suas finalidades, as organizações religiosas devem assegurar uma boa gestão e administração dos bens e interesses das organizações, gerindo o patrimônio de forma a gerar recursos a serem aplicados em suas frentes de missão.

A sustentabilidade é influenciada por diversos fatores que abrangem desde o contexto socioeconômico e político do país, até a gestão interna dos seus recursos, incluindo recursos financeiros e patrimoniais, bem como a capacidade de se adaptar às mudanças relacionadas à realidade dos seus membros e suas atuais demandas. A capacidade de responder a esses desafios criativamente, com prudência e responsabilidade é fundamental para assegurar a continuidade da missão da OR, bem como do cuidado qualificado de seus membros.

Conforme análise documental e relato das entrevistadas, os recursos econômico-financeiros das ORs podem ser provenientes de diversas fontes. Primeiramente, há receitas geradas pelos serviços e atividades religiosas, pastorais, assistenciais, educacionais, culturais e de saúde. Adicionalmente, as ORs podem obter rendimentos de bens e direitos, bem como de receitas resultantes de convênios beneficentes e filantrópicos, termos e instrumentos de colaboração, além de contratos e convênios de prestação de serviços e auxílios e subvenções dos poderes públicos. Finalmente, contribuem para receitas oriundas de aplicações

financeiras, outros investimentos, doações e contribuições dos membros. Além disso, o patrimônio das ORs é constituído pelos bens móveis, imóveis e direitos de propriedade.

Anheier (2006) afirma que a estrutura de receita das OTS é complexa e possui diferentes fontes de recursos para atingir a sua missão. As receitas podem ser classificadas em pagamentos do setor público e financiamento do governo, doações privadas e taxas e encargos privados. Nesse sentido, para Carroll e Stater (2009), a diversificação de fontes de renda é uma forma de aumentar a estabilidade financeira em vista de criar a sustentabilidade organizacional, bem como para reduzir a volatilidade das organizações.

A totalidade dos recursos econômico-financeiros, inclusive o eventual superávit apurado em seus registros contábeis, é integralmente aplicado na consecução de suas finalidades institucionais. A OR, para melhor atender a sua vocação institucional, pode aplicar valores financeiros em Instituições religiosas, educacionais, de saúde, assistenciais e culturais, que tenham por objetivo promover a sua missão.

Para garantir a viabilidade financeira, é importante que as ORs adotem uma abordagem criativa na exploração de novas fontes de receita. Uma estratégia eficaz envolve a gestão e o aproveitamento do patrimônio imobiliário, como locação ou venda de imóveis. Identificar oportunidades para uma administração eficiente desses ativos pode favorecer a estabilidade financeira necessária para sustentar as atividades e a missão em longo prazo. A entrevistada 9 ilustra essa ideia em seu relato:

Nossa Província foi favorecida pelo fato de estar há muitos anos presente nas cidades. E, hoje, a maioria das nossas casas estão no centro das cidades e, com um patrimônio que foi adquirido num tempo em que era uma chácara e era um grande espaço. Então, houve a possibilidade de transformar em loteamento e vender, ou mesmo construir imóveis que gerem renda para a instituição... (Entrevistada 9).

A longevidade e a história da maioria dos Institutos de Vida Consagrada trazem consigo a responsabilidade de gerenciar um patrimônio construído ao longo do tempo. A gestão desse patrimônio, necessário à continuidade das atividades, envolve custos de manutenção que podem resultar em prejuízos ou, quando geridos de forma eficiente, podem ser otimizados para gerar valor, contribuindo para alcançar o equilíbrio financeiro da Instituição. A Entrevistada 1 reforça essa reflexão ao destacar o legado que a longa história de um instituto pode trazer para sua a gestão:

Temos que lembrar que a nossa congregação existe aqui no Brasil há 125 anos, e ao longo desses 125 anos a gente vem construindo um patrimônio. A manutenção desse patrimônio tem o seu preço, alguns dão prejuízos, e em outros se consegue otimizar o aproveitamento (Entrevistada 1).

A capacidade de administrar os recursos adquiridos ao longo do tempo, com a mesma diligência e adaptabilidade exigida em qualquer outro tipo de organização pode garantir a perpetuação e o cumprimento da missão da OR. Nesse sentido, a boa administração do patrimônio imobiliário, tanto na geração de renda quanto na manutenção, pode contribuir para a sustentabilidade econômico-financeira.

A boa administração do patrimônio imobiliário, da reserva e das aplicações e a justa administração, com transparência... eu quero dizer que é lícito para uma instituição religiosa ter uma reserva, já que estamos falando em sustentabilidade, então isso é interessante. Uma instituição religiosa precisa se sustentar, e deve cuidar da sustentabilidade (Entrevistada 4).

Segundo Carroll e Stater (2009), a constituição de uma reserva financeira pode auxiliar organizações que enfrentam dificuldades econômicas, oferecendo oportunidades de crescimento e mitigando a volatilidade nas receitas. Da mesma forma, Andersson (2024) enfatiza que o financiamento das OTS deve se basear na diversificação das fontes de renda, como uma estratégia para reduzir a instabilidade financeira e promover a sustentabilidade organizacional. Isso implica em cultivar múltiplas fontes de recursos, provenientes de diferentes áreas de atuação, com missões diversas e em contextos variados.

Essa visão é reforçada pela Entrevistada 11, ao destacar a importância de uma reserva financeira para as OTS: “é importante que as organizações sociais tenham uma reserva financeira, para que em uma situação de emergência, elas tenham onde recorrer”.

No que se refere à gestão financeira das organizações religiosas, é necessário manter a clareza de que a busca pela sustentabilidade não deve desviar o foco da missão. Para garantir a continuidade de suas atividades e o bem-estar de seus membros, as ORs precisam assegurar fontes de renda que, embora possam envolver aspectos financeiros, não devem comprometer seus objetivos fundamentais. Esse equilíbrio é destacado pela Entrevistada 9, ao afirmar que “a finalidade não é ser uma imobiliária e muito menos alguém que faz aplicações financeiras em bolsa para poder ter renda financeira; mas a realidade nos obriga a ter uma fonte de renda para manter as nossas irmãs e a própria missão” (Entrevistada 9).

A transformação de propriedades em ativos geradores de renda, como aluguéis ou vendas, é uma estratégia que pode ser utilizada para manter a sustentabilidade da organização religiosa. De acordo com a CIVCSVA (2018), os bens imóveis podem servir à subsistência de um instituto e contribuir para a realização de suas respectivas finalidades. Chamados de bens de rendas ou ativos circulantes, são constituídos para permitir à pessoa jurídica a própria

subsistência ou em acréscimo a entradas ordinárias. No entanto, deve-se evitar que se tornem o motivo pelo qual a pessoa jurídica existe em um instituto ou que estes se acumulem.

Outro elemento significativo que impacta a sustentabilidade das ORs é o envelhecimento de seus membros. A partir da análise documental, identificou-se que a média de idade dos membros das ORs analisadas é de 74,9 anos, conforme consta no quadro 5 – Dados gerais das unidades de análise. Este fator demográfico foi um dos motivos que influenciou a tomada de decisão pela unificação das Províncias, como foi destacado pelas entrevistadas. A equipe de gestão deve considerar formas de adaptar as operações e recursos para atender às necessidades de uma população envelhecida nas ORs.

A redução da capacidade de geração de renda devido ao envelhecimento dos membros é uma preocupação nas organizações religiosas. Com a diminuição do número de membros ativos que podem contribuir economicamente, a organização enfrenta o desafio duplo de cuidar dos membros mais velhos enquanto busca alternativas para compensar a perda de receita. A Entrevistada 9 traz presente essa realidade ao enfatizar como o envelhecimento reduz a capacidade produtiva e, conseqüentemente, a geração de recursos.

Nós reduzimos muito o número de membros que tivessem condições de gerar valor com seu trabalho... Então nós diminuimos muito a possibilidade de o trabalho ser gerador de recursos, pelo envelhecimento das irmãs... a redução da capacidade produtiva das pessoas é um fator de dificuldade na manutenção econômica (Entrevistada 9).

Apesar dos desafios econômicos gerados pelo envelhecimento de um grande número de membros, é necessário reconhecer que eles desempenharam um importante papel na construção do patrimônio das ORs. Embora não contribuam para gerar renda, seu trabalho foi decisivo para a construção do patrimônio e a geração de recursos financeiros que contribuem na sustentabilidade da organização religiosa. O legado deixado é um ativo de grande valor, que deve ser gerido estrategicamente para assegurar a sustentabilidade em longo prazo.

Nesse sentido, é necessário equilibrar o reconhecimento dessa contribuição histórica com o desenvolvimento de novas estratégias para garantir a sustentabilidade, mesmo diante da redução da força de trabalho. Embora o envelhecimento exija uma gestão cuidadosa das finanças e do patrimônio, o legado deixado pelos membros mais antigos deve ser valorizado e protegido. A Entrevistada 1 resume essa temática ao afirmar:

Um grande desafio para a sustentabilidade é que se conta com um grande número de membros que já não geram renda com o próprio trabalho... São pessoas que precisam ser cuidadas, mas são as pessoas que ajudaram a construir um patrimônio,

tanto o patrimônio em bens móveis e imóveis, como também algum recurso financeiro de investimento (Entrevistada 1).

O planejamento financeiro pode ser uma prática eficaz para garantir a sustentabilidade. Em um cenário econômico instável, as ORs precisam se adaptar para garantir a viabilidade. Conforme destacado pelas entrevistadas, a projeção financeira e a análise de receitas e despesas são fundamentais para garantir a sustentabilidade econômico-financeira. Essa abordagem permite identificar e implementar ajustes necessários para equilibrar o orçamento e assegurar que os recursos disponíveis sejam suficientes para sustentar as atividades.

O Quadro 9 apresenta, de forma simplificada, os elementos que compõem o balanço anual de receitas e despesas analisados pelas Províncias. Esses elementos também foram incluídos no planejamento financeiro da província unificada para um período estimado de 10 anos. Durante o decênio, a OR unificada examinará esses itens, considerando eventuais ajustes necessários ao plano. No entanto, ressalta-se que os valores projetados na estimativa financeira não foram autorizados para divulgação nesta pesquisa.

Quadro 9 – Elementos que compõem o quadro de receitas e despesas

Descrição dos itens		
	Receitas	Despesas
1.	Aluguéis	Folha de pagamento
2.	Rendimentos de aplicações financeiras	Serviços de terceiros
3.	Contribuição de membros	Despesas com membros
4.	Serviços prestados	Material de consumo
5.	Venda de bens do ativo	Manutenção e conservação
6.	Outras receitas	Atividades socioassistenciais
7.	Total das receitas	Manutenção da casa geral
8.		Outras despesas
9.		Depreciação
		Total das despesas
	Resultado (receita total menos despesa total)	

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, o planejamento financeiro nas organizações religiosas envolve não apenas a criação de reservas para emergências, mas também o uso prudente dos investimentos e a diversificação das fontes de receita. As entrevistadas destacaram a importância de um planejamento financeiro estruturado para garantir a sustentabilidade da instituição.

Nesse sentido, a Entrevistada 3 afirma que, para enfrentar desafios econômicos e financeiros, é necessário ter um orçamento organizado e articulado. Conforme a Entrevistada: “é essencial controlar os gastos para melhorar a eficiência no uso dos recursos e estabelecer metas financeiras claras, monitorando seu progresso e alinhando as atividades com seus objetivos financeiros” (Entrevistada 3).

A Entrevistada 10 reforça a necessidade de uma gestão financeira cuidadosa:

A gente sempre faz uma projeção de futuro, visando daqui a tantos anos, e com o dinheiro que a gente tem... até onde poderíamos chegar. Então a gente tem essa projeção e a partir disso, a gente vai trabalhando... Então a gente faz uma análise orçamentária todos os anos e, quando vêm os auditores, analisamos as planilhas e tentamos cortar gastos para entrar em um equilíbrio financeiro (Entrevistada 10).

Reservas financeiras oferecem segurança em momentos de emergência, enquanto investimentos bem planejados podem garantir a sustentabilidade das operações a longo prazo. A Entrevistada 3 também destaca a importância da diversificação das fontes de receita como estratégia, mencionando doações e aluguéis de imóveis como formas de apoiar as atividades da organização: “diversificar as fontes de receita é outra estratégia importante, incluindo doações e aluguéis de espaços que apoiem as atividades-fim”.

Além disso, estabelecer parcerias com outras ORs, ONGs e diferentes esferas do governo é uma abordagem estratégica para atrair recursos adicionais e fortalecer as atividades da organização. Wellens e Jegers (2014) destacam que o desenvolvimento de relações com outras instituições possibilita que organizações sem fins lucrativos cumpram sua missão e sobrevivam a longo prazo. Isso é reforçado pela Entrevistada 11 ao expressar:

Se você depender de uma única fonte de recursos, como projetos de parcerias com o governo e ele não repassar mais estes recursos, você corre um risco muito grande de fechar as portas, pois não tem de onde tirar estes recursos, pois são valores muito altos. Então, no meu entendimento, o que dá certa segurança para as entidades, são as diversas formas de financiamento (Entrevistada 11).

Segundo Carroll e Stater (2009), um portfólio diversificado pode promover a longevidade organizacional, reduzir a volatilidade financeira e aumentar a estabilidade das organizações sem fins lucrativos. Ao adicionar novas fontes de renda, essa estabilidade permite que os gestores façam previsões financeiras mais precisas e se envolvam em um planejamento estratégico mais eficiente, ampliando o horizonte de planejamento e a segurança financeira da instituição.

As organizações religiosas podem enfrentar desafios complexos diante de crises financeiras. Como destacado pelas entrevistadas, essas instituições são particularmente

vulneráveis a flutuações econômicas e crises financeiras, devido à limitação de suas reservas. Em função disso, é essencial que as ORs adotem uma postura prudente e prevejam estratégias de gestão para enfrentar eventos imprevistos que possam comprometer sua estabilidade financeira e operacional. A Entrevistada 4 reforça essa preocupação, alertando para o impacto de crises globais e a necessidade de prudência:

Pode acontecer uma quebra no sistema monetário, como se diz, uma crise mundial, e as primeiras a serem atingidas serão as instituições religiosas, porque geralmente as reservas não são tão elevadas. Então eu diria para termos prudência..., mas podemos passar por situações imprevistas e entrar em crise, como já aconteceu para muitas organizações (Entrevistada 4).

Nesse contexto, as ORs operam em um ambiente macroeconômico e político suscetível a influências que podem afetar sua estabilidade financeira. Flutuações econômicas, mudanças nas políticas governamentais e crises financeiras impactam diretamente suas operações, especialmente em países com economias voláteis. As crises econômicas e sociais podem comprometer a capacidade de sustentar a missão e cumprir os compromissos sociais.

Para mitigar esses efeitos, Carroll e Stater (2009) recomendam a diversificação das fontes de receita como uma estratégia eficaz para reduzir a volatilidade financeira. Isso inclui equilibrar a dependência entre serviços, investimentos e contribuições de membros, garantindo maior estabilidade e resiliência frente às incertezas externas.

A gestão de recursos em uma organização religiosa transcende a simples administração financeira; trata-se de colocar a economia a serviço do carisma e da missão (CIVCSVA, 2018). A administração responsável do patrimônio deve focar em investimentos que não apenas sustentem a organização, mas também contribuam para um futuro sustentável, respeitando princípios éticos e o cuidado com o planeta. Como destacou a Entrevistada 7:

A gente tem que ter um cuidado muito grande, porque nós temos um patrimônio e temos que administrar bem, colocando a serviço, que é o que estudamos na economia a serviço do carisma e da missão. E para isso precisamos cuidar muito bem dos investimentos, e saber onde estamos investindo. Porque ao falar de sustentabilidade, a gente não quer só para nós, mas olhando para o futuro, olhando para a realidade do nosso planeta (Entrevistada 7).

Nesse sentido, além da sustentabilidade econômico-financeira, as ORs devem integrar considerações éticas e ecológicas em suas decisões. A gestão de investimentos e recursos precisa refletir um compromisso com o impacto de longo prazo no planeta e na sociedade, alinhando práticas financeiras com valores de sustentabilidade e responsabilidade social.

Conforme as entrevistadas, o processo de incorporação realizado pelas ORs pode contribuir para a sustentabilidade organizacional. Segundo observado pela Entrevistada 9:

Com certeza a incorporação vai exercer impactos, tanto no nível de crescimento como de maiores despesas e de outros investimentos que podem ser feitos. Porque as outras Províncias tinham diferentes áreas de atuação. Então, agora essas áreas que não estavam contempladas em nossa Província, agora isso vem junto, e tem que ser assumido na sua totalidade (Entrevistada 9).

Embora as entrevistadas reconheçam que a incorporação pode aumentar os custos, elas também acreditam que essa estratégia tem o potencial de ampliar o poder de negociação da organização religiosa, além de reforçar a responsabilidade coletiva pela gestão eficaz das atividades integradas. A Entrevistada 10 enfatiza a importância de consolidar recursos para melhorar as condições de negociação e aumentar a rentabilidade, ao mesmo tempo mantendo uma visão realista sobre os custos envolvidos:

Eu sempre penso e essa é uma opinião pessoal, que na medida do possível sempre temos que incorporar, porque aquilo que eu incorporo cria um corpo mais forte, inclusive financeiramente, quando eu junto no cofre e não separo muito, não fragmento, tem mais possibilidade de negociar e eu tenho um pouco mais de receita que pode me gerar uma rentabilidade melhor (Entrevistada 10).

A formação dos membros da OR em áreas como gestão financeira e administrativa é uma necessidade premente. Mesmo que os membros não sejam especialistas em finanças, é importante que tenham uma compreensão básica de como manter a sustentabilidade da organização. A capacitação adequada permite decisões informadas e a busca por assessoria especializada quando necessário. A Entrevistada enfatiza essa compreensão:

A constante formação dos membros para entender o que é um sistema financeiro, ..., como é que se mantém uma organização, a sustentabilidade de uma organização, para podermos investir aquilo que nós temos e não ficar dependendo de doações. Eu sou muito crítica nisso, então a boa formação econômica, administrativa dos seus membros, eu acho que é essencial (Entrevistada 4).

As regras de transparência, cada vez mais impostas pelas leis civis, garantem a exatidão e legalidade das ações de qualquer entidade, além da sustentabilidade econômica. Essas regras, estão se tornando progressivamente mais complexas e abrangentes, exigindo competências profissionais e procedimentos adequados em todos os níveis organizacionais (CIVCSVA, 2018).

Em suma, a sustentabilidade de uma OR é moldada pela combinação de fatores internos e externos. Gerenciar os recursos de forma eficaz, adaptar-se às mudanças, inovar nas

fontes de receita e manter uma administração transparente e responsável pode garantir a continuidade e o sucesso da OR. Segundo Wirtz (2017), a governança impacta diretamente o desempenho e a sustentabilidade.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional refere-se ao sistema de valores compartilhados dentro de uma organização, distinguindo-a de outras (Zacharias, Rahawarin; Yusriadi, 2021). Essa cultura representa uma percepção comum mantida por seus membros, independentemente de suas diferenças de histórico e posição dentro da organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Para Chatman e O'Reilly (2016), a cultura organizacional está enraizada em valores e crenças, sendo considerada estável, duradoura e interconectada.

Em ORs classificadas como Instituto de Vida Consagrada, a cultura organizacional é influenciada pelo Direito Próprio e por normas internas da organização. Essa característica reflete na estrutura organizacional e nas atividades conduzidas pela organização. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a cultura de uma organização deriva da filosofia de seu fundador, cuja personalidade e legado impactam profundamente a organização.

As organizações religiosas analisadas fazem parte de uma congregação com mais de 180 anos de fundação, caracterizada por um carisma e espiritualidade únicos. A partir do carisma e espiritualidade da Congregação, as ORs desenvolveram culturas organizacionais distintas, moldadas pela história, tradições e crenças de seus membros e pelas características culturais do contexto onde estão inseridas. Essa cultura enraizada reflete valores, rituais, normas de comportamento e formas específicas de organização da vida em missão.

Nesse sentido, a Entrevistada 2 destaca elementos significativos que caracterizam as Províncias: “as sedes das Províncias estavam localizadas em regiões geográficas distintas, com elementos culturais, financeiros e formas de engajamento um tanto distintos”. Ela sugere que esses elementos podem impactar na “... forma de compreender e de manter uma comunhão no sentido de um apostar conjunto...” (Entrevistada 2).

Durante o processo de incorporação e unificação, a cultura organizacional se mostrou um elemento complexo. A Entrevistada 1 ressaltou que um dos maiores desafios enfrentados é a questão da cultura organizacional, afirmando: “eu avalio que a questão mais desafiadora se refere à cultura organizacional”. Ela ressalta a importância de entender e lidar com as particularidades culturais presentes nas organizações religiosas, dada a influência que

exercem na forma como essas instituições operam e se relacionam internamente. A Entrevistada 1 expressou a sua percepção com relação à cultura das ORs:

Por mais que éramos 4 Províncias de uma mesma congregação, estando no mesmo país chamado Brasil, cada uma dessas 4 organizações religiosas, ao longo de sua história, foi criando uma cultura organizacional calcada nos mesmos princípios e valores de um testemunho de vida compartilhada, de fraternidade e de partilha de bens, [...], de uma dinâmica participativa, mas cada entidade teve sua própria cultura organizacional (Entrevistada 1).

Em complemento, a Entrevistada 3 mencionou:

A integração da cultura organizacional, considerando que as diferentes organizações religiosas envolvidas na incorporação têm culturas organizacionais próprias construídas em muitos anos de caminhada... pode ser desafiadora e requerer esforços para garantir que todos os membros e funcionários se sintam parte da entidade incorporadora (Entrevistada 3).

Para Naveed *et al.* (2022), a cultura organizacional pode tanto ajudar quanto dificultar um processo de transição, como no caso da unificação e da incorporação das organizações religiosas. Portanto, a cultura pode ser uma bênção ou uma maldição quando se trata de suportar mudanças com sucesso. Nesse sentido, membros e funcionários podem resistir às iniciativas de mudança organizacional por diversos motivos, como desinteresse, dificuldades para aderir ao processo ou preocupações com a perda de cargos ou empregos.

Dessa forma, podem surgir resistências e desafios à unificação e incorporação, uma vez que os membros valorizam a familiaridade e a continuidade proporcionadas pelas práticas e tradições estabelecidas. Assim, é necessário um esforço para desenvolver e consolidar uma nova cultura organizacional para a Província unificada. A Entrevistada 1 destaca a importância de trabalhar bem a questão da cultura organizacional:

Trabalhar esse tema da cultura organizacional, eu acho que esse é um aspecto, porque juntar quatro organizações diferentes, botar todo mundo trabalhar junto e compartilhar a vida, a missão, o trabalho, as finanças, compartilhar tudo, é um desafio tremendo (Entrevistada 1).

Nesse contexto, Graebner *et al.* (2017) afirmam que as diferenças culturais podem impactar o desempenho das operações de F&A de maneira positiva ou negativa, podendo gerar conflitos e dificuldades, mas também criar oportunidades ao introduzir novas perspectivas e práticas. No entanto, a integração cultural pode ser facilitada por meio de uma comunicação eficaz e intervenções sociais. Assim, investir em uma boa comunicação pode ajudar a superar os desafios relacionados à distância cultural.

O processo de incorporação trouxe uma série de desafios, muitos dos quais estavam ligados ao medo do desconhecido e à incerteza sobre o futuro. Outros obstáculos significativos incluíram as distâncias geográficas e a diversidade cultural das organizações religiosas. A sede de cada Província estava situada em regiões distintas do país, com suas particularidades culturais, financeiras e modos de engajamento.

Para Carroll e Harrison (2002), alcançar a integração cultural em uma organização recém-incorporada é uma tarefa difícil. As diferenças entre as entidades unificadas podem persistir por anos, podendo gerar conflitos e tornando a organização menos eficaz. A incapacidade de alcançar os objetivos da incorporação pode ser atribuída ao fracasso em integrar as culturas das organizações envolvidas.

Li *et al.* (2021) argumentam que, em um cenário de F&A com valores e preferências possivelmente conflitantes, membros e funcionários deveriam trabalhar juntos para alcançar sinergias. Compartilhar crenças e valores semelhantes sobre as melhores práticas de gestão podem facilitar o alinhamento de metas organizacionais, favorecer um ambiente de confiança, reduzir o estresse, facilitando o trabalho em equipe e a integração pós-incorporação.

A cultura das organizações religiosas, embora baseadas em fundamentos similares, reflete as particularidades de trajetórias internas individuais, criando um panorama multifacetado de práticas e dinâmicas internas. Esse contexto é manifestado na fala das entrevistadas de diferentes formas, incluindo preocupações, ansiedades, medos e resistências.

Um estudo sobre o processo de fusão envolvendo uma congregação feminina europeia desenvolvido por Bartunek (1984) identificou que o medo, por exemplo, de que as mudanças fossem impostas de cima para baixo dominava a maior parte das discussões dos membros.

De acordo com Naveed *et al.* (2022), a resistência organizacional pode ser categorizada em afetiva, cognitiva e comportamental. A resistência afetiva envolve sentimentos negativos sobre a mudança organizacional, a resistência cognitiva se relaciona ao pensamento crítico sobre a mudança e a resistência comportamental refere-se às intenções, comportamentos e respostas durante a implementação da mudança.

Para mitigar medos e resistências, sugere-se que as lideranças respeitem a cultura existente e promovam uma integração que não force uma assimilação completa, preservando elementos da identidade de cada organização religiosa, ao mesmo tempo em que cria uma base comum para a organização religiosa unificada. A comunicação aberta, o diálogo inclusivo e o respeito mútuo podem favorecer os processos de mudança e a criação de vínculos no período pós-unificação.

No contexto das organizações religiosas, uma espiritualidade enraizada é fundamental para manter uma visão e missão alinhadas com seus princípios e valores. As entrevistadas destacaram a importância de um compromisso constante com o crescimento pessoal e espiritual, visto como essencial para a condução das atividades diárias e a compreensão do papel de cada indivíduo na história. A Entrevistada 6 enfatiza a necessidade de uma vigilância interna, sempre com a convicção de que o cultivo pessoal deve ser uma prioridade:

O estudo permanente, o aprofundamento, a atenção aos sinais do mundo, e a vigilância sobre si mesma e com as parcerias. Não pode faltar isso, assim como não pode faltar uma profunda convicção de que é Deus quem conduz a história, com uma espiritualidade enraizada e encarnada, que cada uma deve cultivar. Eu penso que o nosso cultivo como pessoa deve vir em primeiro lugar (Entrevistada 6).

O conceito de espiritualidade no ambiente de trabalho abrange temas como valores, ética, motivação, liderança e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O diferencial das organizações espirituais é o forte espírito de propósito e a preocupação com o desenvolvimento das pessoas. Essas organizações são caracterizadas pela confiança mútua entre membros, pela honestidade e pela transparência (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Com relação a esse conceito, a Entrevistada 11 menciona: “a ética é inerente ao trabalho, precisa estar em todos os âmbitos da vida e é fundamental ter. A gestão de equipe, o posicionamento das pessoas, a parte em que você consegue fazer a integração e tudo isso resulta do trabalho” (Entrevistada 11).

A Entrevistada 9 destacou a necessidade de crescimento na questão cultural dentro das ORs, enfatizando a importância de uma abertura para as diferentes realidades e a necessidade de inclusão de todas as pessoas no processo de integração pós-incorporação:

Eu acho que a gente tem que crescer muito na questão intercultural... nós temos realidades muito diversas. E nós precisamos ter uma abertura muito grande para isso, para não queimar pessoas, mas para trazê-las para a roda. E é um exercício bastante grande (Entrevistada 9).

Zacharias, Rahawarin e Yusriadi (2021) afirmam que a cultura confere um senso de pertencimento, facilitando a contribuição para algo maior do que interesses pessoais. A cultura contribui para a estabilidade do sistema social. A cultura é a cola social que ajuda os grupos a colaborarem entre si. Portanto, a cultura organizacional serve como uma ferramenta de criação e regulação de significados, guiando e moldando as atitudes e ações dos membros e das lideranças de uma organização religiosa em processo de incorporação.

4.6 INCORPORAÇÃO

O processo de unificação das Províncias iniciou com uma análise das realidades e da missão desenvolvidas em diversas áreas e engajamentos. Essa análise teve como parâmetros identificar os desafios e perspectivas para o futuro das organizações, revelando a necessidade de uma nova estrutura organizacional para as quatro Províncias envolvidas no processo.

Esse processo foi dinamizado, tendo como base a dinâmica participativa, que já é uma prática consolidada na Congregação. Nesta perspectiva, desenvolveu-se um trabalho conjunto entre Coordenação Geral, Coordenações Provinciais e Comissões de trabalho específicas. Além disso, realizaram-se eventos e processos de escuta envolvendo os membros.

A fragilização das ORs devido ao envelhecimento e diminuição do número de membros foi um dos principais fatores que levaram à tomada de decisão em vista de unificar as Províncias. Isso foi abordado pelas entrevistadas, de acordo com a entrevistada 4:

O principal motivo, nós não podemos negar, é justamente a diminuição dos membros das organizações e a idade das pessoas. E, também, querer enxugar a estrutura; não ter quatro estruturas, mas ter uma única estrutura para a dimensão administrativa e a gestão da vida em missão (Entrevistada 4).

A otimização dos recursos disponíveis foi outro objetivo da unificação. A possibilidade de reduzir estruturas administrativas, liberando pessoas para a missão, foi decisiva. Imaginava-se que, com menos pessoas dedicadas à administração das Províncias, mais pessoas estariam disponíveis para dedicar-se à missão. Isso evidencia-se nas falas das entrevistadas, como destaca a Entrevistada 6:

Quando se falou em unificação, se pensou em diminuir as estruturas para ter mais pessoas para a missão. Se pensou, porque a gente olhava cada Província com tantas pessoas dedicadas nas coordenações provinciais e nas gestões das estruturas... (Entrevistada 6).

A unificação foi vista como uma oportunidade para reforçar a missão da Província unificada, ou seja, a unificação não foi apenas em vista de uma mudança estrutural, mas uma chance para fortalecer a presença e a eficiência, especialmente em áreas onde a atuação era mais fraca ou precisava de suporte adicional. Para Haleblian *et al.* (2009), as operações de fusões e aquisições podem ser motivadas pelo desejo de aumentar a eficiência organizacional.

Acreditava-se que a unificação promoveria um melhor aproveitamento das competências específicas de cada Província, permitindo alinhamento e compartilhamento de conhecimentos. Cada Província possuía práticas e aprendizados únicos que, quando

integrados, poderiam enriquecer e fortalecer a estrutura da organização unificada. Essa perspectiva está alinhada com Haleblian *et al.* (2009), que sugere que tais operações podem gerar valor por meio da redistribuição eficiente de recursos, permitindo que as organizações aproveitem sinergias e capacidades inovadoras.

Inicialmente, foi criada uma equipe composta por representantes de cada uma das quatro Províncias, com a tarefa de articular o processo de integração. Esse processo foi desenvolvido de maneira gradual, e a equipe elaborou um projeto inicial que foi apresentado aos Conselhos Provinciais das quatro Províncias. Contudo, uma dificuldade significativa surgiu nessa fase: o processo foi iniciado sem a participação de membros dos Conselhos Provinciais, ou seja, sem a presença de pessoas com autoridade decisória. A falta de uma liderança clara resultou em projetos bem elaborados, mas que não avançaram devido ao desalinhamento com as programações estabelecidas pelas Províncias envolvidas. Sem autoridade decisória, a equipe de planejamento do processo se viu limitada, conforme foi expressado pela Entrevistada 5:

Uma das grandes dificuldades foi começar o processo com uma equipe sem um membro do Conselho Provincial... porque nós não tínhamos nenhum poder de decisão e tivemos que fazer. Nós fizemos planejamentos lindos..., e apresentávamos, e não, não é isso. Não, porque as Províncias tinham a sua programação e tínhamos que respeitar (Entrevistada 5).

Posteriormente, a equipe elaborou e submeteu uma proposta às assembleias capitulares das quatro Províncias, sugerindo o início de um processo de reconfiguração. Essa proposta foi aprovada em todos os capítulos e formalmente aceita como uma decisão capitular.

Após a decisão dos Capítulos de proceder com a unificação, as Superiores Provinciais foram integradas à equipe de planejamento. Essa inclusão facilitou a comunicação e o alinhamento da equipe de articulação com as províncias, promovendo uma melhor integração e aceitação do processo, ao assegurar que sua implementação estivesse alinhada com as decisões das Províncias. Com a tomada de decisão, foi elaborado um plano de ação para a concretização da reestruturação das Províncias, permitindo o avanço efetivo do processo.

Embora estivesse claro que de alguma forma deveria acontecer a reestruturação das Províncias, não estava claro como esse processo seria realizado. Diante dessa incerteza, o processo passou a ser referido como o “processo de unificação das Províncias”, sem uma clareza sobre os procedimentos específicos a serem adotados. Conscientes da complexidade e das exigências da Igreja e da legislação brasileira, foram buscadas consultorias e assessorias especializadas nas dimensões Canônica e Jurídico/Civil.

Aos poucos, com o auxílio destas consultorias, o processo foi clareando, culminando com a decisão de realizar a unificação das Províncias por incorporação das organizações religiosas. Com a decisão firmada, o processo foi gradualmente implementado, seguindo um roteiro estruturado, que visava orientar a incorporação.

A decisão de optar pela incorporação foi motivada, principalmente, por razões econômicas. Cada organização religiosa possuía um patrimônio que poderia ser incorporado a uma das instituições existentes, evitando os custos e o aumento da carga de trabalho associados à criação de uma nova Província, caso fosse escolhido outro modelo de reestruturação societária. Como ressaltado pela Entrevistada 9:

A principal questão que foi decidida foi econômica, de um patrimônio existente que poderia ser de qualquer uma das instituições. A ideia era de não criar um gasto que não fosse necessário; um gasto financeiro, mas um gasto também em termos de trabalho, porque dá muito trabalho burocrático e de negociação para a instituição (Entrevistada 9).

Assim, a estratégia de incorporar as Províncias a uma OR já estabelecida visava minimizar as despesas financeiras e reduzir a complexidade administrativa. Essa decisão possibilitou economizar tempo e esforço, simplificando a gestão do processo. Para desencadear o processo, buscou-se elencar um roteiro sucinto, com a sequência dos trabalhos para a elaboração do processo de unificação e incorporação.

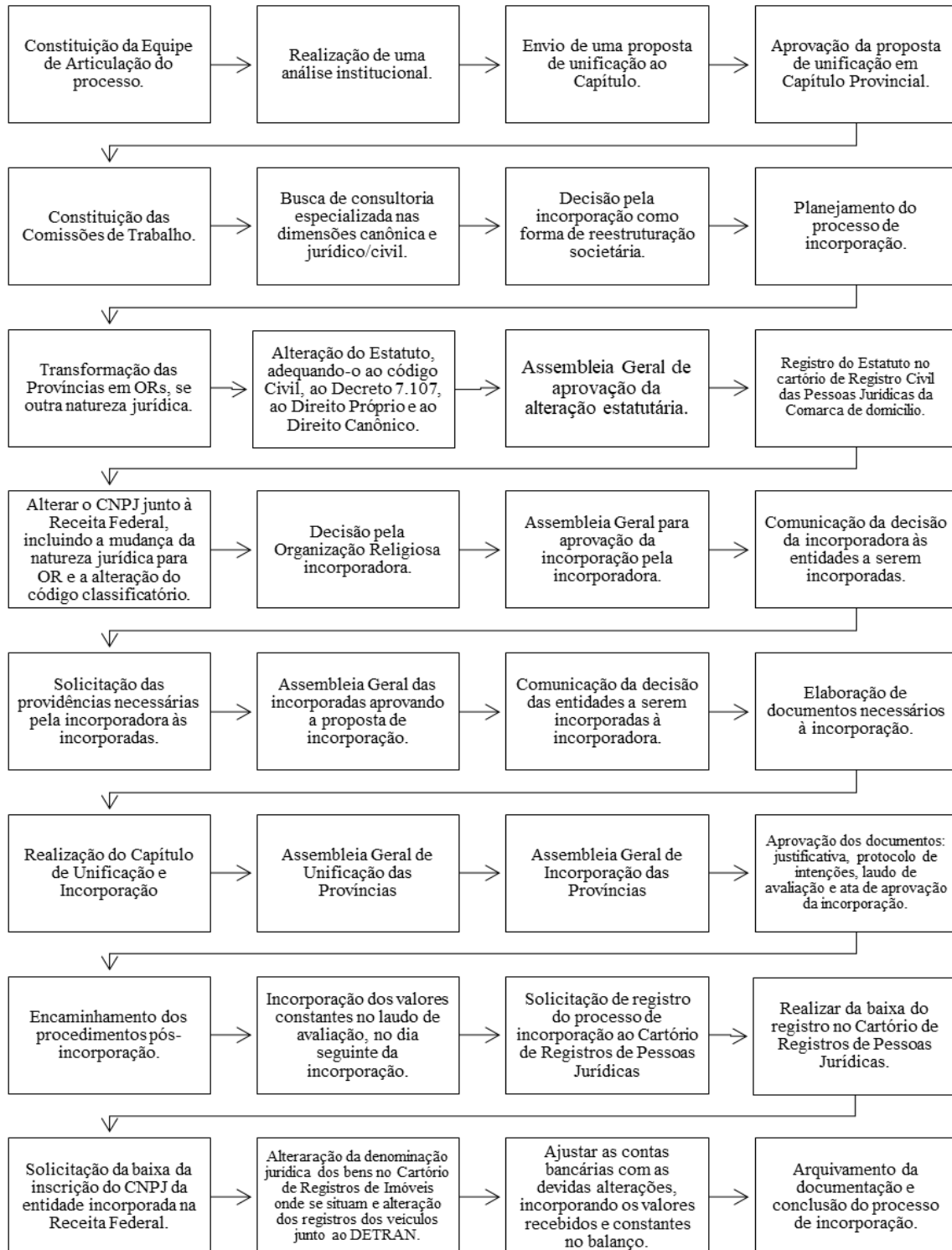
De acordo com a análise documental e os relatos realizados pelas entrevistadas, todos os procedimentos necessários para a unificação das Províncias e a incorporação das ORs foram executados à luz da Legislação Brasileira, em conformidade como o Direito Próprio e o Direito Canônico, bem como respeitando as diretrizes estatutárias de cada OR. O processo foi conduzido conforme descrito na sequência:

1. Constituição de uma equipe de articulação do processo de unificação;
2. Aprovação da proposta de unificação em Capítulo Provincial;
3. Busca de consultoria especializada nas dimensões canônica e jurídico/civil;
4. Decisão pela incorporação como forma de reestruturação societária;
5. Planejamento do processo de incorporação;
6. Realização de consultas, seminários e participação de membros nos processos;
7. Decisão pela Organização Religiosa incorporadora;
8. Transformação das Províncias em ORs, se houver outra natureza jurídica, seguido da alteração do CNPJ junto à Receita Federal, incluindo a mudança da natureza jurídica para OR e a correspondente alteração do código classificatório.

9. Alteração do Estatuto, adequando-o à legislação brasileira, ao Decreto 7.107, ao Direito Próprio e ao Direito Canônico;
10. Assembleia Geral de aprovação da alteração estatutária;
11. Registro do Estatuto no cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas;
12. Assembleia Geral para aprovação da incorporação pela incorporadora;
13. Comunicação da decisão da incorporadora às entidades a serem incorporadas;
14. Solicitação das providências necessárias pela incorporadora às incorporadas;
15. Assembleia Geral das incorporadas aprovando a proposta de incorporação;
16. Comunicação da decisão das entidades a serem incorporadas à incorporadora;
17. Elaboração de documentos:
 - a. justificativa da incorporação; protocolo de intenções com base no planejamento; laudo de avaliação de todos os bens das incorporadas com base no balanço das entidades a serem incorporadas:
 - i. descrição dos bens móveis e imóveis; relação e descrição dos funcionários com seus dados e cargos.
18. Realização do Capítulo de Unificação e Incorporação:
 - a. assembleia Canônica de unificação das Províncias;
 - b. assembleia Geral de incorporação das ORs e aprovação dos documentos: justificativa, protocolo de intenções, laudo de avaliação e ata de aprovação da incorporação;
 - c. incorporação de todos os valores que constam no laudo de avaliação, com a data do dia seguinte da aprovação do processo de incorporação.
19. Encaminhamento dos procedimentos pós-incorporação:
 - a. levar ao Cartório de Registros de Pessoas Jurídicas todo o processo de incorporação e solicitar registro;
 - b. realizar a baixa do registro no Cartório de Registros de Pessoas Jurídicas e a baixa da inscrição do CNPJ da entidade incorporada;
 - c. alterar a denominação jurídica dos bens incorporados junto ao Cartório de Registros de Imóveis na cidade onde os imóveis se situam e alterar os registros dos veículos junto ao Departamento de Trânsito (DETRAN).
 - d. ajustar as contas bancárias fazendo as alterações devidas e a contabilidade incorporando todos os valores recebidos e constantes no balanço.

A Figura 9 demonstra esse processo na forma de um esquema metodológico.

Figura 9 – Esquema metodológico para o processo de incorporação



Fonte: Elaborado pela autora a partir da legislação do país, do Direito Próprio e do Direito Canônico.

O Quadro 10 descreve os procedimentos operacionais realizados durante o processo de incorporação das organizações religiosas, bem como as ações realizadas e as justificativas para fazer os devidos encaminhamentos.

Quadro 10 – Roteiro de incorporação

(Continua)

	Procedimento	Ação	Justificativa
1.	Revisar o estatuto da incorporadora e encaminhar o registro da alteração estatutária.	Alterar a razão social, nome fantasia e demais questões relativas à estrutura administrativa.	Adequar a estrutura administrativa e legal da incorporadora.
2.	Fechar a contabilidade.	Fechar a contabilidade das incorporadas e da incorporadora.	Necessário para a elaboração do laudo de avaliação contábil.
3.	Planejar e organizar recursos humanos e comunicar as comunidades.	Planejar a disponibilidade de colaboradores administrativos e comunicação às comunidades para envio de documentos.	Garantir que todos os documentos necessários sejam recebidos e processados a tempo.
4.	Coletar e avaliar ativos.	Buscar evidências (matrículas, contratos, escrituras, etc.) dos imóveis, veículos e lista de bens móveis a serem incorporados.	Necessário para a elaboração do laudo de avaliação contábil.
5.	Elaborar o laudo de avaliação contábil.	Transcrever no laudo todos os valores apurados pelos demonstrativos contábeis levantados para este evento.	Peça obrigatória para o processo de incorporação.
6.	Definir a data da incorporação.	Aprovar o processo de incorporação em assembleia geral extraordinária.	Legalmente necessário para oficializar a incorporação.
7.	Cumprir as obrigações acessórias.	Enviar ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) a Escrituração Contábil Digital (ECD) e a Escrituração Contábil Fiscal (ECF) das incorporadas e da incorporadora dentro dos prazos legais e fiscais.	<ul style="list-style-type: none"> - SPED ECD: eventos entre janeiro e maio, entregar até o último útil de junho; eventos entre junho e dezembro, entregar até o último dia útil do mês subsequente; - SPED ECF: eventos entre janeiro e abril, entregar até o último dia útil de julho; eventos entre maio e dezembro, entregar até o último dia útil do terceiro mês subsequente ao evento.

(Conclusão)

8.	Registrar o processo de incorporação.	Encaminhar o registro do processo junto ao Cartório de Pessoas Jurídicas da comarca da incorporadora.	Legalmente necessário para formalizar a incorporação.
9.	Criar filiais.	Criar filiais para gerenciamento das atividades mercantis e vínculos empregatícios existentes.	Adequar a estrutura organizacional pós-incorporação.
10.	Revisar o plano de contas.	Revisar e adaptar o plano de contas da incorporadora conforme as necessidades das atuais Províncias.	Harmonizar os aspectos contábeis entre incorporadora e incorporadas.
11.	Verificar a estrutura tecnológica.	Definir acessos remotos à base de dados e módulos disponibilizados às filiais.	Garantir a integração tecnológica e eficiência no processamento de dados.
12.	Processamento e arquivamento de documentos.	Definir o local de processamento de dados e arquivamento dos documentos (filial ou matriz); e operacionalização de pagamentos.	Garantir a eficiência na gestão e compliance com obrigações legais.
13.	Migração de bens.	Migrar todos os bens para a incorporadora junto aos órgãos competentes (Cartório de Registro de Imóveis, Prefeituras, Detran etc.).	Formalizar a transferência de propriedade e regularização de bens.
14.	Justificação e divulgação	Elaborar e publicar justificativa da operação de incorporação, conforme Artigo 225 da Lei n. 6.404/1976.	Atender aos requisitos legais e informar os membros.
15.	Conclusão do processo de incorporação.	Encaminhar todas as documentações finais e garantir o cumprimento de todas as obrigações acessórias do pós-incorporação.	Finalizar legalmente o processo de incorporação.

Fonte: Elaborado pela autora à luz da legislação brasileira, do Direito Próprio da congregação e do Código de Direito Canônico.

Todos estes procedimentos foram realizados atendendo à legislação brasileira, incluindo o Código Civil, o Decreto 7.107 sobre o acordo Brasil Santa Sé, seguindo as diretrizes do Direito Próprio da Congregação e em conformidade com o CDC, bem como respeitando as normas estatutárias das organizações religiosas envolvidas.

A incorporação das ORs é um processo complexo que exige um planejamento e execução cuidadosa para garantir seu sucesso em longo prazo. Inicialmente, é necessário assegurar a conformidade com as regulamentações legais e os requisitos específicos de cada estado e município. A diversidade legislativa pode representar um desafio significativo, e garantir a conformidade desde o início pode ajudar a evitar complicações futuras. Cada estado ou município pode ter suas próprias exigências, o que torna fundamental adotar uma abordagem detalhada e abrangente em relação às questões regulatórias. A Entrevistada 3 destaca essa necessidade:

A incorporação pode estar sujeita a diversas regulamentações e requisitos legais, considerando a diversidade da legislação nos diferentes estados e municípios e por isso é importante garantir a conformidade com a lei para evitar problemas no futuro (Entrevistada 3).

Além dos aspectos legais, a reorganização da estrutura interna visando a eficiência operacional também requer atenção da equipe de gestão. Mudanças no fluxo de trabalho e na dinâmica operacional da organização são inevitáveis. É necessário revisar os processos e proporcionar o treinamento adequado para que as equipes se adaptem às novas formas de trabalho. A eficiência só será alcançada se todos os colaboradores compreenderem suas novas responsabilidades e se sentirem capazes de lidar com os novos fluxos de trabalho. Nesse sentido, a Entrevistada 3 ressalta:

A reorganização do fluxo de trabalho resultante da incorporação pode afetar a eficiência operacional. É importante garantir que os processos sejam otimizados e que os funcionários sejam adequadamente treinados para as novas maneiras de trabalhar (Entrevistada 3).

Esse ponto está em acordo com Graebner *et al.* (2017), que afirmam que o período pós-incorporação resulta em mudanças profundas nos arranjos das atividades funcionais, nas estruturas organizacionais, no sistema de governança e nas culturas das organizações unificadas. O objetivo é consolidá-las em um todo funcional e coeso, o que exige ações gerenciais para integrar as organizações.

As alterações na estrutura organizacional podem gerar insegurança e insatisfação entre os funcionários, especialmente se não houver clareza sobre o futuro de seus empregos ou se

eles perceberem que não têm um papel na nova configuração. Portanto, uma comunicação aberta e transparente é crucial para aliviar ansiedades e fomentar um sentimento de confiança e engajamento durante o processo de transição. Como destacou a Entrevistada 3:

Os funcionários podem se sentir inseguros sobre o futuro de seus empregos ou insatisfeitos com mudanças na estrutura organizacional e isso requer uma postura aberta e transparente com as equipes. Ainda, o processo de incorporação pode afetar relacionamentos com fornecedores e gerar não compreensão na estrutura dos contratos por parte dos gestores na incorporadora (Entrevistada 3).

De acordo com Graebner *et al.* (2017), a comunicação eficaz e a interação frequente entre as organizações envolvidas na incorporação são fundamentais para uma integração bem-sucedida. A comunicação regular facilita a transferência de conhecimento e melhora a coordenação, resultando em melhor desempenho organizacional. No entanto, isso requer um esforço coordenado, incluindo a utilização de mecanismos como equipes de transição, planos de integração, envolvimento da alta gestão e intercâmbio de pessoal.

Além disso, é importante que o relacionamento com parceiros externos, fornecedores e prestadores de serviços seja transparente. A incorporação pode alterar as dinâmicas estabelecidas, exigindo uma reavaliação cuidadosa dos contratos existentes. Os gestores da entidade incorporada devem estar bem informados e capacitados para compreender e, se necessário, renegociar os termos contratuais, assegurando que todas as partes interessadas estejam alinhadas com os novos objetivos e a estrutura da organização.

Para Graebner *et al.* (2017), o processo de incorporação é dinâmico por natureza, caracterizado pela complexidade, ambiguidade e contradições. Embora a integração seja planejada, ela inevitavelmente envolverá fenômenos emergentes, incluindo oportunidades e problemas inesperados que podem modificar a natureza do processo de integração. A incorporação exige uma abordagem holística, englobando a integração dos aspectos legais, operacionais, humanos e de relacionamento interno e externo. Com atenção a todos esses detalhes, a incorporação tem o potencial de promover eficiência e fortalecer a organização.

Além da necessidade de reorganização estrutural e de consolidação de recursos e patrimônios, a incorporação traz consigo outros desafios em sua transição. Esses desafios podem demandar um considerável esforço da equipe que estará à frente da Província após a incorporação, para assegurar que as mudanças resultem em uma estrutura organizacional mais robusta. A Entrevistada 5 destaca essa preocupação:

Ainda temos uma grande preocupação, no passo seguinte, com as obras: organizar bem todas as obras para ir junto. Os patrimônios já estão indo junto; agora, a

organização dessas frentes de missão precisa ser muito bem trabalhada nas nossas redes (Entrevistada 5).

A Entrevistada 7 ressaltou a importância de reavaliar o modelo de gestão atual das Províncias para acomodar as necessidades de uma Província unificada. Ela enfatizou a necessidade de uma estrutura colaborativa e de uma gestão que facilite a dinâmica participativa, capaz de lidar com a complexidade da nova configuração. As entrevistadas também mencionaram a importância de construir estruturas leves, que atendam às demandas sem sobrecarregar o Conselho provincial:

A mudança necessária é no modelo de gestão. Nós hoje temos um modelo de gestão em cada Província, mas esse modelo não pode ser para a única Província. Ela é ampla, então necessita de mudanças, de um trabalho mais compartilhado, em questões que precisam ser delegadas; além da divisão dessa Província em áreas ou núcleos para facilitar esse trabalho (Entrevistada 7).

Nesse sentido, as entrevistadas apresentaram sugestões que podem contribuir para aprimorar tanto a gestão quanto a operação da Província unificada. A seguir, no quadro 11 serão destacados alguns dos principais elementos apontados:

Quadro 11 – Sugestões para qualificar a gestão e a operação da Província Unificada

1.	Desenvolver novas estratégias para o trabalho, captação de recursos humanos e financeiros, reorganizar e otimizar os espaços do setor administrativo-financeiro, e elaborar um plano estratégico para a organização religiosa
2.	Criar projetos específicos para acompanhar e redimensionar os espaços de vida e missão da Província, levando em consideração as distâncias geográficas e a localização das comunidades e das diferentes obras.
3.	Permitir que os membros da organização religiosa unificada se envolvam mais diretamente na missão, além de contribuírem na gestão das estruturas da província.
4.	Capacitar membros em diferentes áreas para garantir uma presença de qualidade onde o carisma da congregação está presente.
5.	Investir e empoderar os membros jovens na organização, proporcionando maior autonomia. Evitar sobrecarregar os membros jovens com responsabilidades históricas e criar formas alternativas de gestão.
6.	Investir na formação de lideranças, manter um diálogo constante com o setor jurídico, e assegurar a atenção à documentação e direitos dos funcionários, promovendo a colaboração com outras organizações.
7.	Considerar uma análise institucional externa para identificar e ajustar elementos rígidos e obsoletos no modelo de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas das entrevistadas.

A atenção às sugestões apontadas pelas entrevistadas poderá contribuir para uma transição eficiente e uma gestão eficaz na nova estrutura da Província unificada. Esses elementos abrangem aspectos culturais, estruturais, administrativos e estratégicos, refletindo a necessidade de uma abordagem integrada para a eficácia das mudanças no pós-incorporação.

Desenvolver um modelo de gestão que se adeque à nova estrutura da organização religiosa unificada é fundamental para assegurar a eficiência das operações. A transição de múltiplas organizações religiosas para uma única entidade exige a consolidação de práticas administrativo-financeiras, assim como a padronização de processos e a criação de consenso entre as diferentes culturas organizacionais. A Entrevistada 1 ilustra esse desafio:

A gente ainda está alinhando e consolidando o modelo de gestão única. Pensando no modelo de gestão de finanças, cada Província tinha suas práticas. Chegar a consensos e criar esse novo [...] a gente está falando da mesma coisa, mas com termos diferentes e jeitos diferentes de falar do mesmo assunto (Entrevistada 1).

Graebner *et al.* (2017) afirmam que a integração envolve subprocessos inter-relacionados, alguns voltados para a integração estratégica de atividades e recursos e outros para questões sociais e culturais. Uma integração eficaz exige o gerenciamento de cada subprocesso, bem como a gestão dos dilemas e paradoxos que surgem da interação entre eles.

De acordo com Renneboog e Vansteenkiste (2019), ao realizar a unificação de organizações, os costumes, as culturas e as tradições podem entrar em choque, assim como podem ocorrer resistências por parte de membros, funcionários e outros *stakeholders*, o que pode dificultar o processo de integração. Dessa forma, a cultura organizacional pode exercer uma influência significativa na integração pós-incorporação e merece atenção especial.

A integração à Província unificada exige uma profunda mudança de mentalidade e a construção de uma nova cultura organizacional. Como mencionado pela Entrevistada 8, é fundamental que todas as lideranças internas, membros das Províncias e colaboradores estejam abertos e dispostos a deixar para trás a cultura do “*era sempre assim*” e a abraçar novas possibilidades e abordagens, além de um novo modelo de gestão. Essa transformação é crucial para lidar com a complexidade e a maior escala da nova configuração da província unificada, promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz, além de uma presença e atuação mais qualificada nas diversas áreas de sua missão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais deste trabalho, que se dedicou em responder ao problema de pesquisa: como a estrutura de governança corporativa em organizações do terceiro setor pode favorecer os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas? Para tal, a pesquisa baseou-se nos objetivos geral e específicos propostos para o desenvolvimento deste estudo. São discutidas, também, as suas principais contribuições e limitações, assim como as direções para futuras pesquisas e o impacto dos resultados para o campo acadêmico e o contexto organizacional.

A partir das entrevistas realizadas, da pesquisa e análise documental e da observação participante, foi possível coletar dados que responderam ao objetivo geral: analisar como a estrutura de governança corporativa em organizações do terceiro setor pode facilitar os processos de fusão por incorporação em organizações religiosas.

Concluiu-se que a estrutura de governança em organizações religiosas pode facilitar os processos de fusão por incorporação ao promover a transparência, a participação dos membros e o alinhamento estratégico em conformidade com as diretrizes e normas canônicas e civis. Essa dinâmica pode favorecer um processo de incorporação eficiente, reduzindo os riscos de conflitos e aumentando a confiança entre os *stakeholders*, resultando em uma melhor integração entre as organizações incorporadas.

Na sequência, serão sumarizados os principais resultados obtidos com os objetivos específicos. Com relação ao primeiro objetivo, “descrever o atual modelo de governança das organizações religiosas em processo de incorporação”, identificou-se que o modelo de governança das organizações religiosas é organizado em dois níveis: canônico e civil. O nível canônico é regido pelo Direito Próprio e pelo Direito Canônico, que define as normas para a vida interna e a missão destas instituições, incluindo as responsabilidades dos órgãos de governança e dos membros. Por outro lado, a estrutura civil relaciona-se ao reconhecimento legal da OR pelo Estado e à regulamentação de suas atividades no âmbito civil.

O modelo de governança das ORs analisadas possui uma estrutura de governança hierárquica, com atribuições claramente definidas para funções, cargos e responsabilidades. A alta gestão atua conforme regras e diretrizes estabelecidas no Direito Próprio e no Direito Canônico, em alinhamento com as decisões do Capítulo Provincial. No entanto, mesmo com uma hierarquia definida, o modelo de gestão é caracterizado pela dinâmica participativa e pelo envolvimento dos membros nos processos decisórios. Portanto, as ORs integram

processos democráticos e participativos, garantindo a inclusão dos membros em diferentes níveis de decisão, segundo as normas do Direito Próprio e o princípio da subsidiariedade.

Quanto ao segundo objetivo específico: “analisar a sustentabilidade e governabilidade administrativo-financeira das organizações religiosas em processo de incorporação”, identificou-se que a sustentabilidade e governabilidade administrativo-financeira das organizações religiosas dependem de uma gestão eficiente dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, de modo especial diante do envelhecimento e da diminuição do número de membros, o que afeta a capacidade operacional das ORs. Nesse contexto, a diversificação das fontes de receita foi identificada como uma alternativa que poderia garantir a continuidade das atividades e o cumprimento da missão institucional. Da mesma forma, é necessário um planejamento financeiro robusto, baseado em projeções futuras, para antecipar desafios e oportunidades, assegurando a viabilidade da organização religiosa em longo prazo.

Em relação ao terceiro objetivo específico: “apresentar um esquema metodológico para um processo de incorporação de organizações religiosas”, deve-se considerar que a estrutura de governança das organizações religiosas classificadas como instituto de vida consagrada é compreendida sob duas perspectivas: a canônica e a civil. Dessa forma, um esquema metodológico para a realização de um processo de incorporação deve contemplar as particularidades de ambas as esferas. Nas Organizações religiosas analisadas, este processo foi denominado unificação das províncias e incorporação das organizações religiosas. O esquema metodológico proposto para a execução desse processo, estruturado em etapas simples e claras, está descrito no item 4.6 Incorporação.

Além disso, no Quadro 11 – sugestões para qualificar a gestão e a operação da Província Unificada são oferecidas recomendações que podem contribuir no processo de integração no período pós-incorporação.

No que se refere ao quarto objetivo específico, “propor uma estrutura de governança para organizações religiosas em processo de incorporação”, é igualmente necessário que a estrutura de governança leve em conta as dimensões canônica e civil das organizações religiosas. A sua implementação apresenta um grau significativo de complexidade, tanto para os gestores quanto para os membros da organização, exigindo atenção às regulamentações e práticas inerentes a ambas as esferas organizacionais. O item 4.1, ao tratar da categoria “estrutura de governança” e das subcategorias discutidas neste estudo, oferece uma proposta detalhada de estrutura de governança para essas organizações.

Com relação ao objetivo específico: “elaborar um roteiro orientador para organizações religiosas que passam por processos de fusão por incorporação”, o Quadro 10 – Roteiro de

incorporação, descreve os procedimentos realizados durante o processo de incorporação, bem como as ações realizadas e a justificativa para fazer o devido encaminhamento. Todos estes procedimentos foram realizados atendendo à legislação brasileira, incluindo o Código Civil, o Decreto 7.107/2010 sobre o acordo Brasil Santa Sé, seguindo as diretrizes do Direito Próprio da Congregação e em conformidade com o Código de Direito Canônico, bem como respeitando as normas estatutárias das ORs envolvidas.

Os resultados desta pesquisa oferecem contribuições tanto para o campo acadêmico quanto para o ambiente profissional, ao trazer elementos para impulsionar as discussões sobre governança em organizações do terceiro setor. Além disso, o estudo identifica as particularidades da governança nesse contexto, destacando como ela pode facilitar os processos de incorporação em organizações religiosas.

As contribuições para a academia incluem a expansão do conhecimento sobre governança em ORs e a aplicação de modelos de governança a esse tipo de instituição, fornecendo novos dados empíricos e teóricos. Ao investigar processos de incorporação em ORs, a pesquisa também avança no entendimento sobre fusões e aquisições nas OTS, oferecendo elementos valiosos sobre os desafios enfrentados por ORs durante esse processo, o que pode ser relevante para acadêmicos interessados em suas especificidades.

As contribuições para o meio profissional incluem recomendações práticas baseadas na análise de governança e gestão, oferecendo aos gestores uma melhor compreensão dos modelos de governança em ORs classificadas como Institutos de Vida Consagrada. A pesquisa também propõe ferramentas de governança que integram práticas organizacionais, ajudando a enfrentar desafios de gestão sem comprometer os valores e a missão dessas instituições. As ORs que estão passando por processos de incorporação podem utilizar os elementos apontados na pesquisa para enfrentar de maneira mais eficaz os desafios organizacionais, legais e culturais. O estudo também orienta quanto às complexidades da gestão de mudanças, sugerindo práticas que promovem uma integração mais eficaz durante esses processos.

No entanto, o estudo apresenta limitações, refletindo a complexidade da governança em organizações religiosas, sobretudo em processos de incorporação. A pesquisa focou em quatro organizações de uma única congregação, o que limita a generalização dos resultados para outras organizações com diferentes estruturas organizacionais e em diferentes contextos. Além do mais, a diversidade de fatores envolvidos nesses processos, como aspectos jurídicos, financeiros, organizacionais e culturais, dificulta a criação de um modelo único de estudo e

pesquisa que abarque todas essas dimensões. Mesmo com uma análise cuidadosa, essa complexidade pode limitar a profundidade dos resultados e a sua respectiva aplicabilidade.

Essas limitações abrem caminho para futuras pesquisas que possam explorar contextos organizacionais distintos, utilizando metodologias variadas e ampliando o entendimento sobre governança em organizações do terceiro setor. Por conseguinte, a partir da pesquisa realizada, surgem algumas sugestões para trabalhos futuros, que podem aprofundar a compreensão das dinâmicas internas e externas que influenciam as ORs e contribuir para a geração de conhecimento acadêmico relevante e aplicável em diversos contextos organizacionais:

- Realizar estudos comparativos sobre governança em ORs em diferentes contextos culturais e geográficos, analisando como as práticas de governança são implementadas e suas relações com o desempenho organizacional e a sustentabilidade.
- Investigar o impacto de processos de incorporação em ORs sobre a cultura organizacional, a liderança e a sustentabilidade, incluindo desafios enfrentados.
- Analisar a influência da legislação sobre governança em organizações religiosas, especialmente em relação à isenção fiscal e a integração das normas canônicas e civis.
- Analisar os processos de formação e desenvolvimento de lideranças em organizações religiosas, focando nas competências necessárias para a gestão contemporânea.
- Analisar o conflito entre costumes e cultura e a necessidade de renovação nos modelos de gestão e organização das Organizações Religiosas, com foco na perpetuação dos Institutos de Vida Consagrada.

Para a pesquisadora, a conclusão desta pesquisa representa um marco transformador em sua vida pessoal e profissional. O processo acadêmico proporcionou um enriquecimento teórico e prático sobre questões relevantes à missão da organização religiosa, permitindo uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades enfrentados por essas instituições. Além de aprimorar suas habilidades de pesquisa e análise crítica, o mestrado ampliou sua visão sobre o papel das organizações religiosas no contexto contemporâneo.

No plano pessoal, essa experiência reforçou sua identidade vocacional e seu compromisso com a missão da congregação, integrando os valores da organização religiosa com as exigências acadêmicas. Isso resultou em uma síntese mais madura e equilibrada entre as dimensões espiritual, intelectual e profissional de sua vida. Profissionalmente, o mestrado abre novas oportunidades dentro da organização, oferecendo ferramentas que podem ser aplicadas à gestão, governança e formação de novos membros.

REFERÊNCIAS

- ALMASHHADANI, Hasan Ahmed; ALMASHHADANI, Mohammed. An overview of recent developments in corporate governance. **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, v. 11, n. 5, p. 39-44, mai. 2022.
- ÁLVAREZ, Germán Oswaldo Calle; ZURITA, Ivonne Narváez; ÁLVAREZ, Juan Carlos Erazo. Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. **Dominio de Las Ciencias**, v. 6, n. 1, p. 429-465, mar. 2020. Edição Especial. ISSN 2477-8818. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>. Acesso em: 30 jun. 2023.
- ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis Ignacio *et al.* Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. **BRQ: Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 112-123, abr./jun. 2017.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- ANHEIER, Helmut K. **Nonprofit organizations: an introduction**. New York: Routledge, 2006. 464 p.
- ANHEIER, Helmut K. **Nonprofit organizations: Theory, management, policy**. 2. ed. London: Routledge, 2014. 594 p.
- BALSER, Deborah; MCCLUSKY, John. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 15, n. 3, p. 295-315, primavera 2005. Disponível em: https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_2.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 288 p.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- BAXTER, Pamela; JACK, Susan. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, dez. 2008.
- BEBCHUK, Lucian A.; TALLARITA, Roberto. The illusory promise of stakeholder governance. **Cornell Law Review**, v. 106, n. 91, dez. 2020. Disponível em: <https://www.cornelllawreview.org/wp-content/uploads/2021/02/The-Illusory-Promise-of-Stakeholder-Governance.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2023.
- BEBCHUK, Lucian A.; WEISBACH, Michael S. The state of corporate governance research. **The Review of Financial Studies**, v. 23, n. 3, p. 939-961, 2010. Disponível em: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w15537/w15537.pdf. Acesso em: 29 jan. 2023.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner. **The Modern Corporation and Private Property**. 1. ed. New York: Macmillan Company, 1932. 396 p.

BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner. **The modern corporation and private property**. 2. ed. New York: Routledge, 1991. 426 p.

BONAIME, Alice; GULEN, Huseyin; ION, Mihai. Does policy uncertainty affect mergers and acquisitions? **Journal of Financial Economics**, v. 129, n. 3, p. 531-558, 23 mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.05.007>. Acesso em: 11 fev. 2023.

BRADSHAW, Patrícia. A contingency approach to nonprofit governance. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 20, n. 1, p. 61-81, 2009. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=80f1fc2926e9a8d0abfa3fd0d8d22012cf6650da>. Acesso em: 01 mar. 2023.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Legislação sobre o terceiro setor**: dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e organização da sociedade civil de interesse público (Oscip). Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. 303 p. ISBN 978-85-402-0537-6.

BRASIL. **Decreto n. 7.107, de 11 de fevereiro de 2010**. Promulga o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e a Santa Sé, relativo ao Estatuto Jurídico da Igreja Católica no Brasil, firmado na Cidade do Vaticano, em 13 de novembro de 2008. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7107.htm. Acesso em: 17 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso: 12 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, jan. 2002. Disponível em: Mapa das OSC - (ipea.gov.br). Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL. **Lei n. 10.825, de 22 de dezembro de 2003**. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: L10825 (planalto.gov.br). Acesso em: 30 jun. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF: Presidência da República, dez. 2007. Disponível em: Lei n. 11.638 (planalto.gov.br). Acesso em: 01 mai. 2023.

BRASIL. **Lei n. 12.441, de 11 de julho de 2011**. Altera a Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para permitir a constituição de empresa individual de responsabilidade limitada. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112441.htm. Acesso em: 30 jun. 2023.

BRASIL. **Lei n. 12.529, de 30 de novembro de 2011.** Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei n. 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei n. 3.689 de 3 de outubro de 1941: Código de Processo Penal, e a Lei n. 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei n. 8.884 de 11 de junho de 1994 e a Lei n. 9.781 de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: L12529 (planalto.gov.br). Acesso em: 01 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n. 12.846, 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: L12846 (planalto.gov.br). Acesso em: 15 jun. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm. Acesso em: 30 jun. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.204, de 14 de dezembro de 2015.** Altera a Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis n. 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis n. 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei n. 91, de 28 de agosto de 1935. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113204.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências (Redação dada pela Lei n. 14.230, de 2021). Brasília, DF: Presidência da República, 1992. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 12 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 8.884, de 11 de junho de 1994.** Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8884.htm. Acesso em: 01 jul. 2023.

BRASIL. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Brasília,

DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: L9790 (planalto.gov.br). Acesso em: 30 jun. 2023.

BROMILEY, Philip *et al.* Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. **Long Range Planning**, v. 48, n. 4, p. 265-276, 2015.

BULGARELLI, Waldirio. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 313 p. ISBN 8522426481.

CARDOSO, Ruth Correa Leite. Fortalecimento da sociedade civil. **In: 3º setor: desenvolvimento nacional sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997. ISBN 8521902646.

CARROLL, Deborah A.; STATER, Keely Jones. Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 947-966, out. 2009.

CARROLL, Glenn R.; HARRISON, J. Richard. Come together? The organizational dynamics of post-merger cultural integration. **Simulation Modelling Practice and Theory**, v. 10, n. 5-7, p. 349-368, 2002.

CASEY, John. Comparing nonprofit sectors around the world: What do we know and how do we know it? **The Journal of Nonprofit Education and Leadership**, v. 6, n. 3, p. 187-223, 2016. Disponível em: <https://js.sagamorepub.com/index.php/jnel/article/view/7583/5732>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CLAESSENS, Stijn; YURTOGLU, B. Burcin. Corporate governance in emerging markets: A survey. **Emerging Markets Review**, v. 15, p. 1-33, jun. 2013.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance**. COSO, jun. 2017. Disponível em: https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_exec_summary.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Enterprise risk management integrated framework. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, v. 2, New York: AICPA, 2004.

CONFERÊNCIA EPISCOPAL PORTUGUESA (CEP). **Constituição Apostólica “Sacrae Disciplinae Leges” de Promulgação do Código de Direito Canônico**. 4. ed. Lisboa: Editorial Apostolado da Oração, 1983. 488 p. ISBN 978-972-39-0098-9.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL (CNBB). **Código de Direito Canônico**. Texto bilingue com comentários, fontes, interpretações autênticas e legislação complementar da CNBB, Acordo Brasil-Santa Sé e Índice Analítico. 1. Edição. Brasília: Edições CNBB, 2024. 1360 p. ISBN 978-65-5975-392-5.

CONGREGAÇÃO PARA INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA (CIVCSVA). **Economia a serviço do carisma e da missão**: bons administradores da multiforme graça de Deus. 1. ed. São Paulo: Paulinas, 2018. 110 p.

CREMERS, KJ Martijn; NAIR, Vinay B. Governance mechanisms and equity prices. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 6, p. 2859-2894, nov. 2005.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, jan. 2014. 342 p. ISBN 978-85-65848-89-3.

CRUZ, Yunier R. Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. **Bibliotecas Anales de Investigación**, v. 11, n. 11, p. 150-163, 2021.

CUMMING, Douglas *et al.* Mergers and acquisitions research in finance and accounting: Past, present, and future. **European Financial Management**, v. 29, n. 5, p. 1464-1504, 2023.

DEPAMPHILIS, D. **Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities**. 4. ed., Amsterdam: Academic Press, 2007. 768 p. ISBN-13 978-0123740120.

DEPAMPHILIS, Donald. **Mergers, acquisitions, and other restructuring activities**: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. 10. ed. Academic Press, 13 ago. 2019. 584 p. ISBN-13 978-0128150757.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The *Stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 20, n. 1, jan. 1995.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ENDRIKAT, Jan *et al.* Board characteristics and corporate social responsibility: A meta-analytic investigation. **Business & Society**, v. 60, n. 8, p. 2099-2135, jul. 2021.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 199. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-01072021-161110/pt-br.php>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, jun. 1983.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 256 p.

FLYVBJERG, Bent. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FRANÇA, J. A. *et al.* **Manual de procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015. 223 p.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge university press, 2010. 292 p. ISBN 9780521151740.

FREEMAN, R. Edward; REED, David. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

FREUDENREICH, Birte; LÜDEKE-FREUND, Florian; SCHALTEGGER, Stefan. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 3-18, 2020.

FRIEDMAN, Milton. A theoretical framework for monetary analysis. **Journal of Political Economy**, v. 78, n. 2, p. 193-238, 1970.

FUCK, Clea Irmã. **100 anos de história**: 1895 – 1995. Florianópolis: Edeme, 1995. 232 p.

FULTON, Brad. Religious Organizations: crosscutting the Nonprofit Sector. In: POWELL, Walter W.; BROMLEY, Patricia (Ed.). **The Nonprofit Sector**: a Research Handbook. 3. ed. Redwood City: Stanford University Press, p. 579-97, 2020. 888 p. ISBN 13-978-1503608047.

GAUGHAN, Patrick A. **Mergers, acquisitions, and corporate restructurings**. 7. ed. New Jersey: Wiley, 18 dez. 2017. 672 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLAN, Stuart L. Recent developments in corporate governance: An overview. **Journal of Corporate Finance**, v. 12, n. 3, p. 381-402, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119921000092>. Acesso em: 25 nov. de 2022.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **Discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Routledge, 1999. 271 p.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GRAEBNER, Melissa E. *et al.* The process of postmerger integration: a review and agenda for future research. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 1-32, 2017.

HALEBLIAN, Jerayr *et al.* Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 469-502, 2009.

HALL, Peter Dobkin. Historical perspectives on nonprofit organizations in the United States. **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**, p. 3-42, 2016.

HANSMANN, Henry; KRAAKMAN, Reinier. The end of history for corporate law. **Georgetown Law Journal**, v. 89, n. 2, p. 439-468, jan. 2001. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=204528>. Acesso em: 09 fev. 2023.

HERMAN, Robert D.; RENZ, David O. Doing things right: effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. **Public Administration Review**, v. 64, n. 6, p. 694-704, 2004.

HUANG, Chi-Jui *et al.* Which of environmental, social, and governance pillars can improve merger and acquisition performance? **Journal of Cleaner Production**, v. 398, n. 136475, abr. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136475>. Acesso em: 23 abr. 2023.

INSTITUTE FOR MERGERS, ACQUISITIONS AND ALLIANCES (IMAA). **Meanings and Terms: Merger**. Disponível em: Fusão - Instituto Imaa (imaa-institute.org). Acesso em 16 abr. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). **Tabela de natureza jurídica 2021**. Brasília, DF: CONCLA, 2021. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br/estrutura/natjur-estrutura/natureza-juridica-2021>. Acesso em: 11 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 11 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2023. 80 p. Disponível em: https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2016. ISBN 978-85-99645-43-7.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **A importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil e em suas regiões**. São Paulo: IPEA, Fipe, Citawi, Movimento por uma Cultura de Doação, 2023. Disponível em: <9775-mioloterceirosetor-completo.pdf (ipea.gov.br)>. Acesso em: 01 jun. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. Brasília, DF: IPEA, 2022. Disponível em: Mapa das OSC - (ipea.gov.br). Acesso em: 01 jun. 2024.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Corporate Governance**. International Finance Corporation. World Bank Group. Disponível em: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance#AtaGlance>. Acesso em: 05 jul. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, jul. 1993.

KITCHING, Karen. Audit value and charitable organizations. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 28, n. 6, p. 510-524, 2009.

KUJALA, Johanna *et al.* Stakeholder engagement: Past, present, and future. **Business & Society**, v. 61, n. 5, p. 1136-1196, 2022.

LACRUZ, Adonai José. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 473-485, jul./set. 2020.

LECHNER, Philipp; GATZERT, Nadine. Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. **The European Journal of Finance**, v. 24, n. 10, p. 867-887, 2018.

LEWIS, David; KANJI, Nazneen; THEMUDO, Nuno S. **Non-governmental organizations and development**. 2. ed. London: Routledge, 29 dez. 2020. 272 p.

LI, Kai *et al.* Measuring corporate culture using machine learning. **The Review of Financial Studies**, v. 34, n. 7, p. 3265-3315, jul. 2021.

LICERÁN-GUTIÉRREZ, Ana *et al.* A Linguistic Group Best–Worst Method for Measuring Good Governance in the Third Sector: A Spanish Case Study. **International Journal of Fuzzy Systems**, v. 24, n. 5, p. 2133-2156, mar. 2022.

MAHAJAN, Ritika *et al.* Stakeholder theory. **Journal of Business Research**, v. 166, p. 2-16, nov. 2023.

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. **Auditoría del control interno**. 3. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2013. 474 p.

MARTYNOVA, Marina; RENNEBOOG, L. A century of corporate takeovers: What have we learned and where do we stand? **Journal of Banking & Finance**, v. 32, n. 10, p. 2148-2177, out. 2008.

MICHELON, Giovanna; PARBONETTI, Antonio. The effect of corporate governance on sustainability disclosure. **Journal of Management & Governance**, v. 16, p. 477-509, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3>. Acesso em: 01 fev. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

MITCHELL, J. Robert *et al.* Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. **Journal of Business Ethics**, v. 175, p. 75-94, jan. 2022.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.

MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús; HERRERA MARCHENA, Luís Guillermo. El deber ser de la auditoría. **Estudios gerenciales**, v. 22, n. 98, p. 83-110, 2006. ISSN 0123-5923.

MORCK, Randall; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Management ownership and market valuation: An empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, p. 293-315, 1988. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/shleifer/files/mgt-own-mkt-val.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2023.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

MU, Hong-Lei; XU, Jiang; CHEN, Sijing. The impact of corporate social responsibility types on happiness management: a stakeholder theory perspective. **Management Decision**, v. 62, n. 2, p. 591-613, 2024.

MYERS, Michael D. Qualitative research in business and management. **Qualitative Research in Business and Management**. 3. ed. Nova Zelândia: Sage, 2019, 364 p.

NACITI, V. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 237, 10 nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>. Acesso em: 31 jan. 2023.

NAVEED, Rana Tahir *et al.* Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 2, abr./jun. 2022.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, mar. 2016.

OLIVEIRA, Hugo José Sarubbi Cysneiros de. **O marco jurídico das organizações religiosas**. Brasília: Edições CNBB, 2019. 268 p. ISBN 9788579727351.

ORTEGA-RODRÍGUEZ, Cristina *et al.* Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 34, n. 4, p. 927-957, summer 2024.

ORTEGA-RODRÍGUEZ, Cristina; LICERÁN-GUTIÉRREZ, Ana; MORENO-ALBARRACÍN, Antonio Luis. Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. **Sustainability**, v. 12, n. 14, 20 jul. 2020.

PAPAGIANNAKIS, Giorgos *et al.* Environmental management systems and environmental product innovation: The role of stakeholder engagement. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 6, 14 fev. 2019.

PÉREZ-CORNEJO, Clara; QUEVEDO-PUENTE, Esther; DELGADO-GARCÍA, Juan Bautista. How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management

systems and audit committees on corporate reputation. **European Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 505-515, ago. 2019.

PETROVITS, Christine; SHAKESPEARE, Catherine; SHIH, Aimee. The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. **The Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 325-357, 2011.

POVEDA, Jinsop Elias Gamboa; TITUAÑA, Silvia Paulina Puente; FRANCO, Piedad Ysidora Vera. Importancia del control interno en el sector público. **Revista Publicando**, v. 3, n. 8, p. 487-502, jul./set. 2016.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 486 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. 276 p. ISBN 978-85-7717-158-3. *E-book*. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 05 set. 2024.

QUINALUISA MORÁN, Nancy Vanessa *et al.* El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. **Cofin Habana**, v. 12, n. 1, p. 268-283, 2018. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin18118.pdf>. Acesso em: 05 set. 2024.

RENNEBOOG, Luc; VANSTEENKISTE, Cara. Failure and success in mergers and acquisitions. **Journal of Corporate Finance**, v. 58, p. 650-699, out. 2019.

RENZ, David O.; BROWN, William A.; ANDERSSON, Fredrik O. **The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management**. 5. ed. John Wiley & Sons, 19 mar. 2024. 816 p. ISBN 9781118852965.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 660 p. ISBN 9788576055693.

SAITO, R.; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de administração de empresas**, v. 48, p. 79-86, 2008.

SALAMON, Lester M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 3, n. 2, p. 125-151, nov. 1992.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. **Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations**, Baltimore, v. 9, p. 213-248, 1998.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis**. New York: Manchester University Press, 1997. 526 p.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. **Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, n. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-23-8.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, S. Wojciech. Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, p. 1515-1545, 2016.

SALAMON, Lester M.; SOKOLOWSKI, S. Wojciech; HADDOCK, Megan A. **Explaining civil society development: A social origins approach**. Baltimore: JHU Press, 2017.

SANTOS JUNIOR, Aloisio Cristovam dos. **A Liberdade de organização religiosa e o Estado Laico Brasileiro**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2007. 208 p. ISBN 9788587739896.

SCHALTEGGER, S.; HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E. Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2019.

SELZNICK, Philip. **The moral commonwealth: Social theory and the promise of community**. 1. ed. University of California Press, 1992. 567 p. ISBN 0-520-08934-0.

SHAD, Muhammad Kashif *et al.* Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 415-425, 2019.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov./dez. 2010.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210>. Acesso em: 28 dez. 2022.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 3. ed. Vinhedo/SP: Virtuous Company, 2021. 386 p. ISBN 978-65-88616-04-8.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. Métodos de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009. 120 p.

SLOAN, Margaret F. The effects of nonprofit accountability ratings on donor behavior. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 220-236, 2009.

SLOMSKI, Vilma Geni *et al.* Compliance of Management Practices Instituted in the Third Sector Based on Governance Guidelines Established by Brazilian Organizations. **Sustainability**, v. 14, n. 9, 29 abr. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 176 p. ISBN 8522402736.

VAN PUYVELDE, S.; CAERS, R.; DU BOIS, C.; JEGERS, M. The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 431-451, 2012.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

WELLENS, L.; JEGERS, M. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 223-243, abr. 2014. Disponível em: <https://bu.univ-poitiers.fr/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

WIRTZ, Peter. Governance of old religious orders: Benedictines and Dominicans. **Journal of Management History**, v. 23, n. 3, p. 259-277, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIAS, Tehubijuluw; RAHAWARIN, Mohamad Arsad; YUSRIADI, Yusriadi. Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, v. 8, n. 2, p. 296-315, 2021.

ZAHRA, S. A.; PEARCE, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 291-334, jun. 1989.

ZAMAWE, F. Collins. The implication of using NVivo software in qualitative data analysis: Evidence-based reflections. **Malawi Medical Journal**, v. 27, n. 1, p. 13-15, mar. 2015.