

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ANTONIO TABOSA GOMES

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA
GOVERNANÇA E GESTÃO CORPORATIVA DE UMA ENTIDADE SEM FINS
LUCRATIVOS VINCULADA A UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA:**

Estudo de Caso

**Porto Alegre
2025**

ANTONIO TABOSA GOMES

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA
GOVERNANÇA E GESTÃO CORPORATIVA DE UMA ENTIDADE SEM FINS
LUCRATIVOS VINCULADA A UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA:**

Estudo de Caso

Dissertação apresentada como requisição 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. João Zani

Porto Alegre

2025

G633i

Gomes, Antonio Tabosa.

A influência das práticas do conselho de administração na governança e gestão corporativa de uma entidade sem fins lucrativos vinculada a uma organização religiosa : estudo de caso / Antonio Tabosa Gomes. – 2025.

141 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.

“Orientador: Prof. Dr. João Zani”.

1. Governança corporativa. 2. Terceiro setor. 3. Organização religiosa. 4. Conselho de Administração. I. Título.

CDU 658.012.43

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster Ditbenner – CRB 10/2517)

ANTONIO TABOSA GOMES

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA
GOVERNANÇA E GESTÃO CORPORATIVA DE UMA ENTIDADE SEM FINS
LUCRATIVOS VINCULADA A UMA ORGANIZAÇÃO RELIGIOSA:
Estudo de Caso**

Dissertação apresentada como requisição 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).

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Zani (UNISINOS – Presidente da Banca)

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan (UNISINOS)

Prof.^a Dr.^a Patricia Martins Fagundes Cabral (UNISINOS)

Prof.^a Dr.^a Maria Elisa Brandão Bernardes (FDC)

Prof. Dr. Custódio Felipe de Jesus Pereira (FONIF)

AGRADECIMENTOS

Toda história tem um começo, e a minha contempla o amor dos meus pais. Saudades eternas deles, que me transmitiram os valores em que acredito e que moldam quem sou. Gratidão a Josefa e Antonio, pelo dom da vida, pela fé e pelo amor a Deus que semearam em meu coração. Deus, em sua bondade, também me presenteou com outros pais, mães, irmãos e irmãs, que levo com carinho em meu coração – em especial minha madrinha de batismo, Bernadete.

Minhas irmãs Rosa Maria, Rosa Helena, Fátima, Káthia e Francisca são muito queridas para mim, mesmo que a distância e a ausência no dia a dia nos separem. Do meu irmão Francisco – que Deus o tenha em sua paz –, guardo lembranças afetuosas: Deus bem conhece sua teimosia e sua generosidade. Aos meus cunhados e à minha cunhada, sou grato pelos sobrinhos e sobrinhas que hoje dão continuidade à história da nossa família. A todos, desejo que se realizem plenamente como pessoas e encontrem os caminhos da felicidade na vida.

À minha família religiosa, minha gratidão por me ensinar a colocar a vida a serviço da vida, com espírito de generosidade e solidariedade. Como ensina Atos dos Apóstolos (20,35): “há mais alegria em dar do que em receber”; e, muitas vezes, sinto que recebi mais do que dei. Ainda assim, tenho convicção de que procuro fazer o melhor pelo bem comum da comunidade e da missão que me foi confiada.

Sou profundamente grato pelas amizades que encontrei no caminho. Em cada cidade – Feira de Santana, João Pessoa, Belo Horizonte, Fortaleza, Capim Grosso, Baturité, Birmingham, Dublin, Cernache, Póvoa de Varzim, Lisboa, Salamanca, Cuiabá, Sinop, Brasília, São Paulo e São Leopoldo –, pessoas queridas marcaram minha vida. Gratidão a Deus por todas elas.

Por fim, agradeço à coordenação do PPGN, aos professores e à turma de mestrado pela formação e troca de experiências. Registro minha especial gratidão ao professor João Zani, que acolheu o desafio de orientar um aluno comprometido com a governança em organizações religiosas, e à organização religiosa que gentilmente abriu suas portas, permitindo o diálogo com conselheiras e colaboradores(as) e a realização desta pesquisa.

Dedico estas páginas – complexas, talvez – com carinho à Vida Religiosa Consagrada, à qual entrego minha vida como dom de Deus e expressão do meu compromisso.

Um ser humano mudado, um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, toda a vida transformada (Drucker, 2006).

Os únicos dentre vocês que serão realmente felizes serão aqueles que buscarem e descobrirem como servir (Schweitzer, c2025).

Cuidar do mundo que nos rodeia e nos sustenta significa cuidar de nós mesmos (Francisco, 2020, nº 17).

RESUMO

No cenário contemporâneo, coexistem organizações orientadas ao lucro e entidades comprometidas com a construção de uma sociedade mais solidária, impulsionadas por valores psicológicos, sociológicos, religiosos e ideológicos. Nesse contexto, esta pesquisa de mestrado analisou uma Entidade Sem Fins Lucrativos vinculada a uma organização religiosa com o objetivo de compreender as práticas do Conselho de Administração em sua governança e gestão. A sua fundamentação teórica ancorou-se em duas teorias clássicas da governança: a Teoria da Agência e a Teoria da *Stewardship*. A metodologia adotada foi qualitativa, por meio de um estudo de caso único, com abordagem construtivista, interpretativa e exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental, entrevistas e observação direta, sendo os dados tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram um Conselho composto exclusivamente por religiosas, com formações e experiências diversas. Embora algumas conselheiras não possuam formação específica na área da gestão, desenvolveram conhecimentos tácitos que contribuíram para o exercício de suas funções. No entanto, a homogeneidade do grupo, restrito a membros da vida consagrada, compromete a pluralidade e a diversidade de perspectivas, princípios fundamentais das boas práticas de governança corporativa. Diante disso, o estudo apresenta um conjunto de recomendações para o fortalecimento da governança da entidade, incluindo: capacitação contínua das conselheiras; elaboração de um regimento interno; nomeação de uma liderança técnica; fortalecimento dos canais de comunicação; participação da equipe técnica nas reuniões do Conselho; definição de critérios decisórios transparentes; estabelecimento de uma política de desligamento humanizado; avaliação periódica do desempenho do Conselho; e planejamento sucessório estruturado. Esta pesquisa espera contribuir para o avanço dos estudos sobre a governança em organizações religiosas com características do *ethos* católico, promovendo reflexões e práticas mais alinhadas aos princípios da boa governança no terceiro setor.

Palavras-chave: governança; terceiro setor; organização religiosa; conselho de administração.

ABSTRACT

In today's landscape, profit-driven organizations coexist alongside entities committed to building a more solidarity-based society, often motivated by psychological, sociological, religious, and ideological values. Within this context, this Master's research investigates a non-profit organization affiliated with a religious institution, with the aim of understanding the governance and management practices of its Board of Directors. The study is grounded in two classical governance theories: Agency Theory and Stewardship Theory. A qualitative methodology was employed through a single case study, adopting a constructivist, interpretive, and exploratory approach. Data was collected through document analysis, interviews, and direct observation, and was organized using content analysis techniques. The findings reveal a board composed entirely of women religious from diverse educational and professional backgrounds. Although some members lack formal training in management, they have developed tacit knowledge that supports their roles effectively. However, the board's homogeneity, limited to members of consecrated life, poses challenges to plurality and diversity of perspectives, which are essential for sound governance practices. In light of this, the study presents a series of recommendations to strengthen the organization's governance, including: ongoing training for board members; drafting of internal regulations; appointment of technical leadership; enhancement of communication channels; inclusion of technical staff in board meetings; definition of transparent decision-making criteria; establishment of a humane dismissal policy; periodic evaluations of the Board; and structured succession planning. This research aims to contribute to the advancement of governance studies in religious organizations characterized by the Catholic *ethos*, promoting reflections and practices more aligned with the principles of good governance in the third sector.

Keywords: governance; third sector; religious organization; board of directors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo prévio à Stewardship	28
Figura 2 – Estrutura canônica de uma congregação.....	35
Figura 3 – Organograma de estrutura de governança	38
Figura 4 – Abordagem da Governança e Gestão.....	52
Figura 5 – Coleta de dados – coleta de dados.....	59
Figura 6 – Procedimento para análise de dados.....	67
Figura 7 – Codificação das categorias e subcategorias	68
Figura 8 – Estrutura da Organização Religiosa.....	74
Figura 9 – Organograma da Organização Religiosa	78
Figura 10 – Estrutura canônica e civil da Organização Religiosa.....	79
Figura 11 – Composição do Conselho de Gestão.....	82
Figura 12 – Habilidade técnicas, humanas e conceituais.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria da <i>Stewardship</i>	31
Quadro 2 – Diferenças entre eficiência e eficácia	42
Quadro 3 – Aspectos distintos entre governança e gestão	45
Quadro 4 – Desenho da pesquisa.....	51
Quadro 5 – Temas e conteúdo da pesquisa	70
Quadro 6 – Atitude comportamental e alinhamento teórico	86
Quadro 7 – Seções correspondentes aos respectivos objetivos da pesquisa.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de alunos e benefícios sociais	54
Tabela 2 – Unidades socioassistenciais.....	55
Tabela 3 – Dados da Assistência Social e Educação	55
Tabela 4 – Relação dos entrevistados	56

LISTA DE SIGLAS

CA	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDC	Código de Direito Canônico
CEBAS	Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CECREI	Centro de Espiritualidade Cristo Rei
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CNS	Conselho Nacional de Saúde
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESFLs	Entidades Sem Fins Lucrativos
ESFLR	Entidade Sem Fins Lucrativos Religiosa
FASFIL	Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos
GGI	Good Governance Institute
GIFE	Grupo de Institutos Fundações Empresariais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
ONGs	Organizações Não Governamentais
ORC	Organização Religiosa Católica
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TS	Terceiro Setor
TCU	Tribunal de Contas da União
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema da pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Duas teorias da governança: Agência e <i>Stewardship</i>	22
2.2 A Teoria da Agência	23
2.3 A Teoria da <i>Stewardship</i>.....	25
2.4 Diferença entre as duas teorias: Agência e <i>Stewardship</i>.....	30
2.5 Terceiro setor da economia: as ESFLs	32
2.6 As organizações religiosas	33
2.7 A governança nas entidades sem fins lucrativos	36
2.8 A missão do Conselho de Administração.....	38
2.8.1 Diretrizes e formação de um Conselho de Administração.....	40
2.8.2 A importância do perfil dos conselheiros.....	41
2.8.3 A eficiência e eficácia na governança	41
2.9 A gestão organizacional	42
2.10 As diferenças entre governança e gestão.....	45
2.11 Passos dados	48
3 MÉTODO.....	49
3.1 Natureza da pesquisa.....	49
3.2 Abordagem metodológica de Estudo de Caso	49
3.3 Delineamento da pesquisa	50
3.3.1 Permissão para a realização da pesquisa.....	50
3.4 Desenho da pesquisa.....	51
3.5 Campos e sujeitos.....	52
3.5.1 Sujeitos.....	56
3.6 Procedimentos para a coleta de dados	57
3.6.1 A coleta de dados.....	58
3.6.1.1 <i>O pesquisador</i>	59

3.6.1.2 <i>Leitura documental</i>	60
3.6.1.3 <i>Entrevistas</i>	61
3.6.1.4 <i>A observação</i>	63
3.6.1.5 <i>A observação participante</i>	64
3.6.1.6 <i>De participante-observador para observador-participante</i>	64
3.6.1.6 <i>Participante-observador</i>	65
3.6.1.7 <i>Saturação dos dados</i>	66
3.7 Procedimentos para análise dos dados	66
3.7.1 Conceitos subjacentes à análise dos dados.....	68
3.7.2 Resultados da metodologia	71
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1 Estrutura e governo da organização religiosa	73
4.1.1 Histórico	73
4.1.2 A Organização Religiosa	74
4.1.3 Eleição.....	79
4.1.4 Conselho de Gestão.....	81
4.2 Perfil das conselheiras	84
4.2.1 Perfil humanístico e as competências de gestão	87
4.3 A gestão da entidade sem fins lucrativos	90
4.3.1 Gestão da sede da governança	90
4.3.2 Diretora, sim; Executiva, não.....	91
4.3.3 Os comitês e suas deliberações.....	93
4.3.4 Comitês e a gestão das unidades	95
4.4 Práticas da governança do Conselho	99
4.4.1 Dificuldade nas tomadas de decisões estratégicas.....	100
4.4.2 Engajamento, conhecimento e participação.....	103
4.4.3 A arte da influência.....	105
4.4.4 O Conselho visto por um olhar externo	107
4.4.5 Proposições internas na qualificação do conselho.....	109
4.4.6 Viés religioso sobre uma ESFL	111
4.4.7 Conjunto de recomendações ao Conselho de Gestão	113
4.4.8 Síntese dos resultados	117
4.4.9 Sob o olhar das melhores práticas para o terceiro setor	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122

5.1 Contribuições e perspectivas de futuras pesquisas.....	122
REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS DA CONGREGAÇÃO.....	138
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO (A) ENTREVISTADO (A) – TCLE	140

1 INTRODUÇÃO

Na dinâmica da economia global, as empresas são orientadas para a lucratividade, frequentemente com ações listadas em bolsas de valores, distribuição de dividendos (Fraraccio, 2025) e adoção de práticas de governança corporativa, que incluem incentivos a seus dirigentes (Diniz, 2016). Além dessas, há também empresas de capital fechado, pertencentes a grupos familiares, em que a diretoria é composta por membros da própria família, e a liderança geral é assumida por aquele que mais se destaca nos negócios (Amcham, 2023). Em ambos os casos, observa-se um fenômeno de concentração de riqueza, impulsionado pelos lucros gerados pelos resultados econômicos.

Em contraste com essa realidade, existe um segmento composto por organizações sem fins lucrativos que, embora sejam entidades privadas, pertencem ao setor não público estatal (Fernandes, 2002). Essas organizações operam com recursos provenientes de doações ou diferentes formas de captação e direcionam seus resultados econômicos para benefícios socioambientais (Fraraccio, 2025), em vez de distribuí-los entre acionistas ou dirigentes.

As organizações sem fins lucrativos fazem parte do Terceiro Setor (TS) da economia que se distingue do Primeiro Setor (público e estatal) e do Segundo Setor (empresas privadas), sendo composto por entidades privadas sem fins lucrativos que possuem objetivos sociais de interesse público ou coletivo (Santos *et al.*, 2019). Embora não sejam estatais, essas organizações são legalmente constituídas, autoadministradas e contam com um certo grau de participação voluntária. Dessa forma, o TS desempenha atividades filantrópicas com caráter empresarial, promovendo ações sociais sustentáveis e contribuindo para o bem-estar da sociedade (Falcão, 2017).

No conjunto das Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFLs), incluem-se as organizações religiosas, constituídas por grupos de pessoas que compartilham da mesma fé, têm em comum as mesmas crenças e pautam seu comportamento nos valores do carisma fundacional da instituição (Enap, 2021). Essas organizações são classificadas como entidades do TS, possuindo natureza filantrópica, caráter jurídico privado, estatuto social próprio, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e imunidade tributária, desde que cumpram a legislação vigente. Embora não tenham finalidade lucrativa, essas instituições assumem uma contrapartida social,

contribuindo para o bem-estar da sociedade por meio de suas ações e serviços (Grazioli *et al.*, 2015; Lima, 2016; Santos *et al.*, 2019).

Nesses contextos, destaca-se a importância da governança corporativa nas instituições, compreendida como um sistema de controle que distribui responsabilidades e direitos entre os membros da organização, incluindo conselheiros, gestores, *stakeholders* e demais partes interessadas (IBGC, 2023). A governança em instituições com fins lucrativos, caracterizada por *expertise* e *accountability*, apresenta diretrizes e práticas que, com as devidas adaptações, podem servir de referência e inspiração para a profissionalização da governança em ESFL, fortalecendo sua transparência, eficiência e impacto social.

A governança nas ESFLs, ao se estruturar de forma semelhante às organizações com fins lucrativos, deve basear-se na confiança, transparência e responsabilidade, tendo um papel fundamental na promoção de valores sociais e de sustentabilidade (Jelovac, 2025). Nesse contexto, o IBGC (2016) elaborou o *Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor*, um documento fundamental que oferece diretrizes para a criação e gestão dessas organizações, estabelecendo parâmetros para a estrutura de governança, o papel dos conselhos e suas respectivas funções e finalidades.

Na governança corporativa de uma ESFL, o Conselho de Administração (CA), nomeado por uma assembleia legalmente constituída, desempenha um papel de preservar a missão institucional, alinhando suas ações às expectativas dos *stakeholders* e garantindo o cumprimento das finalidades estatutárias. Além disso, o CA é responsável por acompanhar e monitorar a execução do planejamento estratégico, assegurando que a organização atue na realização de seus propósitos. Para cumprir essa função, o Conselho deve garantir a integridade ética, a prestação de contas e a conformidade com a legislação, promovendo a sustentabilidade e a longevidade da ESFL, assegurando assim o pleno cumprimento de sua missão (IBGC, 2016).

Portanto, os CAs devem buscar o desenvolvimento de *expertise* entre seus membros, uma vez que muitos são escolhidos com base em sua identificação com a causa ou por sua participação ativa em uma organização religiosa, sendo indicados por seus pares. Os conselheiros, em geral, são pessoas comprometidas com a missão institucional e possuem formações diversas. No entanto, conforme destaca Roshayani (2018), é essencial garantir um nível adequado de conhecimento específico entre os

conselheiros, uma vez que experiência, especialização e rede de contatos são competências desejáveis para o desempenho desse papel. Além disso, muitas ESFLs realizam operações comerciais, oferecendo produtos e serviços, o que exige conselheiros com conhecimentos em áreas estratégicas da administração para assegurar a sustentabilidade da organização.

Na governança corporativa, os membros do Conselho buscam evidenciar sua participação e engajamento, embora suas motivações possam variar. Nesse contexto, as teorias da Agência e da *Stewardship* (Van Puyvelde, 2012) oferecem uma base para analisar se as relações da governança e gestão das organizações são altruístas ou egoístas, ou seja, se estão mais voltadas para interesses individuais ou para os objetivos organizacionais. Ambas as teorias refletem a dinâmica entre o agente e o principal, permitindo avaliar se há alinhamento ou divergência em relação às diretrizes da organização e às expectativas dos *stakeholders*.

Com base no exposto até o momento, este estudo busca compreender a influência das práticas do CA de uma ESFL de uma Organização Religiosa, cuja missão é promover o bem social fundamentado em seus valores cristãos. O estudo foca na estruturação do Conselho, identificando suas práticas e avaliando o grau de participação e engajamento dos conselheiros na condução da governança institucional, examinando como suas ações influenciam na sustentabilidade da organização.

1.1 Problema da pesquisa

O problema da pesquisa emerge no *ethos* religioso católico, especialmente no que se refere à governança das diversas obras apostólicas voltadas à missão evangelizadora. Por trás das estruturas de governança, encontram-se lideranças responsáveis por assegurar a continuidade da missão da Igreja a partir de carismas específicos e do apoio de conselhos próprios. Esses conselhos têm o papel de preservar e orientar a missão apostólica, pautada na fé que inspira a promoção da justiça social e ambiental.

Apesar da longevidade das organizações religiosas católicas na sociedade, observa-se uma redução significativa no número de religiosos e religiosas com habilidades e competências necessárias para dirigir as obras apostólicas e assegurar sua continuidade. Diante disso, torna-se essencial analisar o papel dos Conselhos de Administração (CAs), avaliando se suas ações contribuem efetivamente para a

continuidade da missão institucional, ao mesmo tempo que projetam o futuro das obras e da própria organização religiosa.

Adicionalmente, o presente momento revela a urgência de modernização das organizações, exigida pelas novas demandas sociais, como o avanço da inteligência artificial, as questões socioambientais e as mudanças climáticas. Esses desafios requerem conselhos atentos às transformações tecnológicas e ambientais, capazes de oferecer respostas ágeis e eficazes que promovam o bem-estar coletivo. No entanto, cabe questionar: os conselheiros estão realmente preparados para orientar a organização e enfrentar com assertividade os desafios da contemporaneidade?

Diante desse cenário, é imprescindível reconhecer a necessidade de competências específicas no corpo de conselheiros das organizações religiosas. Para tanto, é necessário verificar se os conselhos atuam de forma proativa ou meramente figurativa, e se acompanham de fato o cotidiano da missão apostólica. Essa relação entre conselho e missão impacta diretamente nos resultados econômicos, na sustentabilidade institucional e na continuidade da missão evangelizadora.

Portanto, cabe investigar até que ponto os conselheiros estão devidamente formados e preparados para enfrentar os desafios atuais, contribuindo estrategicamente para a manutenção e renovação da missão apostólica das organizações religiosas.

Neste aspecto, compreender a influência das práticas adotadas pelos CAs em ESFLs nos resultados das iniciativas sociais é essencial para entender como a governança corporativa nessas entidades contribui para o alcance de seus objetivos sociais. As crescentes demandas regulatórias e a necessidade de maior transparência e responsabilização impõem desafios significativos às ESFLs. Essas exigências demandam uma vigilância contínua, pois qualquer descuido pode resultar na perda de benefícios fiscais, especialmente para aquelas entidades que possuem o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

O problema da pesquisa também se relaciona com a trajetória pessoal do pesquisador, que atua há vários anos no setor filantrópico de ESFLs ligadas à Igreja Católica. Além disso, participou de CAs e assumiu a gestão de uma ESFL com o objetivo de recuperar o CEBAS, após a perda da imunidade tributária. Essa vivência o levou a questionar o papel do CA na vigilância e manutenção da imunidade tributária. Ademais, percebe-se uma escassez de estudos voltados ao CA de ESFLs vinculadas a organizações religiosas e sua relação com a governança corporativa.

Evidentemente, é relevante considerar também o grau de engajamento dos conselheiros nas reflexões e orientações que norteiam as ESFLs. Preston e Brown (2004) afirmam que o CA de ESFLs está encarregado de supervisionar e garantir que a organização permaneça fiel à missão dentro dos limites da legislação, operando de maneira financeira responsável. Em relação à realidade dos conselhos, Herman (*apud* Zhu; Wang; Bart, 2016) menciona que na literatura comportamental os conselhos servem para ratificar as estratégias concebidas pela alta gerência.

Entre a literatura sobre as atribuições dos conselhos e a realidade cotidiana das ações dos conselhos há uma carência de estudos que verifiquem as práticas do CA numa ESFL de uma Organização Religiosa Católica (ORC). E é a partir desta ótica que este estudo visa examinar o papel do CA, por meio de suas práticas, em relação à governança institucional. Portanto, torna-se importante compreender o nível de envolvimento dos conselheiros, a *expertise* individual e a influência na governança. Surge, portanto, a pergunta central: *Qual a influência das práticas do CA na governança corporativa e gestão de uma ESFL vinculada a uma ORC?*

1.2 Objetivos

Portanto, o objetivo do presente trabalho é:

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a influência das práticas do Conselho de Administração (CA) na governança e gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC).

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Compreender como uma Entidade Sem Fins Lucrativo (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC) tem estruturado o seu Conselho de Administração (CA).

- b) Identificar as práticas da governança corporativa da Entidade Sem Fins Lucrativo (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC).
- c) Analisar o nível de participação e envolvimento dos conselheiros nas práticas adotadas pelo Conselho de Administração (CA).
- d) Compreender o funcionamento das reuniões do Conselho de Administração (CA).
- e) Sugerir um conjunto de recomendações ao Conselho de Administração (CA) para qualificar a gestão da Entidade Sem Fins Lucrativo (ESFL).

1.3 Justificativa

No Brasil, a maioria dos estudos sobre os CAs está concentrada na análise de instituições com fins lucrativos. Contudo, observa-se uma lacuna significativa na literatura acadêmica recente no tocante à atuação dos CAs e às suas práticas de governança em ESFLs, especialmente naquelas vinculadas à confissão religiosa católica.

Uma simples consulta em ferramentas de pesquisa acadêmica, como Google Acadêmico, Periódicos CAPES ou bases indexadas internacionais, revela a escassez de estudos voltados para esse universo. São poucos os trabalhos que abordam sistematicamente as especificidades da governança em organizações religiosas sem fins lucrativos, e ainda mais raros aqueles que focalizam o papel desempenhado pelos Conselhos de Administração nesse contexto.

Essa ausência revela uma lacuna no campo da governança, considerando que essas entidades desempenham funções sociais relevantes e lidam com recursos públicos e privados, exigindo padrões éticos e administrativos compatíveis com sua missão institucional. Por isso, torna-se fundamental desenvolver investigações que explorem as dinâmicas internas desses conselhos, sua composição, suas práticas decisórias e sua relação com a sustentabilidade da missão religiosa e social da organização.

Embora o campo de estudos sobre governança e CAs de ESFLs tenha se expandido significativamente no cenário internacional (Cornforth, 2012), essa abordagem permanece limitada no contexto brasileiro dessas instituições sem objetivos lucrativos, que desempenham um papel responsável no cuidado dos recursos naturais e na promoção do desenvolvimento socioambiental, adotando um

modelo de governança baseado na responsabilidade social e no compromisso com a sustentabilidade.

Como as instituições católicas sem fins lucrativos estão sujeitas às mesmas obrigações legais que outras organizações da sociedade, embora se busque uma distinção entre organizações religiosas e associações de inspiração religiosa (Silva, A., 2023), há uma falta de estudos específicos que examinem as práticas de seus conselhos, sejam eles consultivos, sejam eles deliberativos, conforme estabelecido no estatuto da associação religiosa. Dependendo do modelo de governança adotado, esses conselhos podem assumir diferentes formatos, como conselhos operacionais, coletivos, de gestão, representativos, tradicionais de políticas, de arrecadação de fundos ou consultivos (Piscitelli, 2020).

Nesse contexto, é fundamental analisar as práticas do CA das ESFLs religiosas à luz de uma governança que valoriza os princípios de transparência e responsabilização (Ortega-Rodriguez; Licerán-Gutiérrez; Moreno-Albarracín, 2020). Essas instituições, fundamentadas em valores cristãos, destacam-se pelo compromisso com o cuidado dos empobrecidos e marginalizados, oferecendo serviços de inclusão social. Apesar de serem confessionais, atuam na sociedade sem proselitismo, orientando suas atividades por princípios que priorizam a dignidade humana e a solidariedade.

Além do mais, considerando que os CAs das entidades religiosas são compostos na sua maioria por membros da família religiosa, mesmo que se incluam profissionais externos alinhados ao carisma da instituição, é fundamental conhecer a *expertise*, o engajamento e a participação dos conselheiros nas reuniões no intuito de considerar se as práticas do conselho condizem com o aperfeiçoamento da governança na entrega de valor para a sociedade. Conforme Miller-Stevens e Ward (2019), as razões pelas quais indivíduos servem em um conselho podem ser fundamentais para o desempenho de uma organização e, portanto, devem receber atenção nas pesquisas sobre governança.

Por fim, salienta-se que a presente pesquisa está organizada em cinco partes, a saber: Introdução, Fundamentação Teórica, Método, Apresentação e Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Cada capítulo aborda os seguintes aspectos: a) o capítulo introdutório contextualiza a pesquisa sobre a governança em entidades religiosas sem fins lucrativos, destacando a relevância das práticas do Conselho de Administração como instância estratégica; b) a Fundamentação Teórica apresenta os

principais conceitos e teorias que embasam o estudo; c) o capítulo referente ao método descreve a abordagem qualitativa e exploratória adotada, com base em um estudo de caso único; d) a apresentação e discussão dos resultados reúne os dados coletados e analisados, organizados em categorias e subcategorias, com os achados discutidos à luz das teorias apresentadas, evidenciando a lógica da governança em uma ESFL religiosa; e) o capítulo final sintetiza os principais resultados e apresenta as contribuições teóricas, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este estudo se fundamenta em aspectos essenciais relacionados ao objetivo geral, abordando temas como ESFLs, organizações religiosas, governança e CA. No entanto, o foco principal recai sobre as práticas do CA, tornando imprescindível a análise de seu papel e diretrizes na formulação, acompanhamento e orientação das políticas institucionais das ESFLs.

Além disso, é fundamental refletir sobre as dinâmicas comportamentais dentro dessas organizações, uma vez que as atitudes humanas podem ser imprevisíveis, mesmo no contexto das ESFLs. Assim, a compreensão das relações entre os conselheiros e sua atuação na governança institucional pode fornecer *insights* para aprimorar a gestão e fortalecer a missão dessas entidades.

Nesse contexto, destacam-se duas teorias para compreender a relação entre principal e agente: a Teoria da Agência e a Teoria da *Stewardship*. Ambas oferecem diferentes perspectivas sobre o comportamento dos agentes no processo organizacional. As atitudes adotadas por gestores e conselheiros podem indicar qual dessas teorias reflete melhor suas ações individuais dentro da governança corporativa de uma ESFL de uma ORC, influenciando diretamente na transparência, na eficiência, eficácia e no compromisso com a missão institucional.

2.1 Duas teorias da governança: Agência e *Stewardship*

A governança das ESFLs envolve um conjunto de princípios e práticas que asseguram transparência e responsabilidade na gestão. Nesse contexto, as teorias da Agência e *Stewardship* oferecem perspectivas distintas sobre as relações entre CAs, gestores e demais *stakeholders* da organização. Cada uma dessas teorias apresenta abordagens diferentes na dinâmica entre proprietários e agentes, equilibrando aspectos como controle e confiança, supervisão e autonomia, responsabilidade e engajamento. Enquanto a Teoria da Agência enfatiza a necessidade de mecanismos de supervisão para mitigar possíveis conflitos de interesse, a Teoria da *Stewardship* sugere que os gestores atuam como guardiões da missão organizacional, priorizando o compromisso e a corresponsabilidade.

Dessa forma, compreender essas teorias é essencial para analisar o comportamento dos agentes na governança das ESFLs. Mais do que opostas, essas

abordagens podem coexistir e se complementar dentro de uma mesma organização, (Van Puyvelde, 2012), equilibrando ferramentas de controle e incentivo à autonomia. Por isso, é fundamental examinar cada uma dessas perspectivas e entender seu entrelaçamento, reconhecendo que ambas podem contribuir para uma governança alinhada à missão das ESFLs.

2.2 A Teoria da Agência

As raízes da Teoria da Agência podem ser rastreadas até Berle e Means, que discutiram o conceito de separação entre propriedade e controle de uma corporação (Martin; Butler, 2017). Na década de 1970, nos Estados Unidos, surgiram debates sobre a relação entre propriedade e gestão. O objetivo era compreender o contrato que define essa relação e os problemas relacionados aos riscos entre os indivíduos e grupos envolvidos. O desafio central era entender como o principal, que delega autoridade ao agente para agir em seus interesses, enfrentava os problemas quando as partes envolvidas tinham posturas divergentes quanto aos riscos, objetivos e funções dentro da empresa (Silva; Costa, 2018).

Hernandez (2012) afirma que a Teoria da Agência se baseia na economia, assumindo que os indivíduos priorizam a maximização de seus interesses pessoais em detrimento do bem coletivo. Nessa perspectiva, os agentes buscam benefícios individuais, adotando ações que os favorecem, sem preocupação com as consequências para os principais. Jensen e Meckling (1976 *apud* Van Puyvelde, 2012) afirmam que a Teoria da Agência pressupõe a existência de um conflito de interesses entre o principal e o agente, uma vez que ambas as partes buscam maximizar suas próprias utilidades.

Eisenhardt e Jensen (*apud* Hernandez, 2012) destacam que as organizações adotam mecanismos de controle para gerir os interesses dos agentes. Entre esses mecanismos, incluem-se os regimes de remuneração por desempenho para executivos e as estruturas de governança, como os CAs, visando alinhar os interesses dos agentes e dos principais. Isso porque há fortes razões para acreditar que o agente nem sempre agirá em conformidade com os interesses do principal, especialmente quando seu comportamento não é devidamente controlado ou restringido.

Portanto, na ausência de mecanismos de supervisão eficazes, é improvável que os objetivos do principal sejam plenamente alcançados. Como consequência

dessa relação, surgem os chamados custos de agência, que representam os esforços necessários para alinhar os interesses das partes envolvidas. Esses custos são compostos por três elementos centrais: a) custos de monitoramento – despesas relacionadas à supervisão e controle do comportamento do agente; b) custos de garantia – medidas adotadas pelo agente para demonstrar comprometimento com os interesses do principal; c) perda residual – redução da eficiência organizacional decorrente da divergência entre as ações do agente e os objetivos do principal. Dessa forma, a Teoria da Agência destaca a importância da implementação de mecanismos de governança que reduzam os custos de agência e garantam que a relação entre principal e agente seja mais eficiente e alinhada aos interesses organizacionais (Van Puyvelde, 2012).

Na lógica empresarial, a Teoria da Agência busca mitigar os conflitos entre o agente e o principal em empresas de capital aberto (Jensen; Meckling, 2019). Essa teoria destaca a divergência de interesses entre o gestor da empresa e seus proprietários, acionistas e *stakeholders*, e sugere que os incentivos ao gestor devem alinhar seus interesses com os do principal. Godoy e Marcon (2006), Lamine, Fayolle e Chebbi (2014) e Martin e Butler (2017) observam que, na perspectiva do homem econômico, o agente tende a maximizar seus próprios interesses e pode agir de maneira menos dedicada se não houver incentivos para assumir riscos relacionados à sua atuação. Na prática, os agentes frequentemente buscam aumentar sua riqueza pessoal, obter benefícios indiretos e garantir a segurança no emprego.

Fama e Jensen (1983) abordaram a questão da sobrevivência das organizações enfatizando a necessidade de mecanismos de controle sobre os agentes que não compartilham os resultados financeiros de suas decisões. Como os agentes não assumem parte significativa dos efeitos financeiros de suas escolhas, surge a necessidade de um CA com autoridade para contratar, demitir e compensar gestores de alto nível, além de monitorar e controlar as decisões mais importantes. Nesse contexto, o CA desempenha um papel crucial ao garantir a separação entre gestão e controle das decisões (Lamine; Fayolle; Chebbi, 2014).

É importante destacar que, mesmo com mecanismos de monitoramento, o risco de os agentes agirem em benefício próprio sempre existe, demandando a implementação de novas formas de controle. Um exemplo disso é o caso da Americanas S.A., em que o novo CEO renunciou após descobrir um déficit de 20 bilhões de reais, resultante de fraudes contábeis praticadas pela gestão anterior, que

manipulou os dados financeiros da companhia (Abel, 2023). Da mesma forma, ex-CEOs como Dennis Kozlowski e o diretor financeiro da Tyco International foram indiciados por extorsão relacionada a US\$ 600 milhões (Martin; Butler, 2017). Esses escândalos não são recentes, mas refletem um histórico de má gestão em grandes empresas multinacionais, o que levou à elaboração do relatório do *Cadbury Committee*, que analisou as causas de diversos episódios de gestão oportunista (Lacruz, 2020).

Os riscos associados à confiança na gestão de uma empresa por agentes são amplamente estudados na academia, devido ao conflito inerente entre os interesses do principal e os interesses do agente (Martin; Butler, 2017). A Teoria da Agência é crucial para compreender essa dinâmica, pois estabelece mecanismos de controle sobre os gestores para assegurar que atendam às expectativas dos principais, ou seja, os acionistas, que buscam retorno sobre seus investimentos. Nesse cenário, o CA desempenha um papel fundamental como instância reguladora, responsável por monitorar e controlar as ações dos agentes.

De acordo com Davis, Schoorman e Donaldson (1997), embora a Teoria da Agência domine os estudos acadêmicos em governança corporativa, os pesquisadores têm identificado algumas limitações nessa abordagem, especialmente no que se refere à visão utilitarista do comportamento humano. Essa visão pressupõe que a motivação na relação principal/agente é egoísta e divergente. No entanto, essa premissa não se aplica a todos os agentes, pois as motivações humanas são diversas e vão além da concepção restrita do homem econômico (Lamine; Fayolle; Chebbi, 2014).

2.3 A Teoria da *Stewardship*

A Teoria da Agência recorre a incentivos atrelados ao desempenho para alinhar os interesses do agente ao principal, inclusive em empresas familiares (Chrisman *et al.*, 2007). No entanto, essa estratégia não é aplicável às ESFLs, uma vez que sua natureza institucional não visa à maximização do lucro, mas reinvestir os resultados na própria instituição (Fraraccio, 2025). Diante dessa limitação, diversos pesquisadores passaram a questionar a insuficiência explicativa da Teoria da Agência nesse contexto, propondo, em contraposição, como alternativa, a Teoria da

Stewardship (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Muth; Donaldson, 1998; Subramanian, 2018).

A Teoria da *Stewardship*, inspirada em princípios da psicologia e sociologia, adota uma perspectiva mais humanista do comportamento organizacional (Hernandez, 2012; Martin; Butler, 2017; Subramanian, 2018), baseando-se em valores morais, como honestidade e sinceridade, nas relações humanas (Martin; Butler, 2017). Em vez de pressupor um comportamento egoísta (Van Puyvelde, 2012), oportunista e voltado para resultados de curto prazo, essa teoria valoriza a colaboração e as relações sociais de longo prazo. Seu paradigma baseia-se na cooperação e no fortalecimento dos relacionamentos institucionais, promovendo uma cultura pró-organizacional (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Seun; Esther; Wasiu, 2025). Nesse modelo, os gestores colocam os interesses da organização acima dos interesses individuais, consolidando um ambiente baseado na confiança mútua e no compromisso coletivo (Hernandez, 2012; Lamine; Fayolle; Chebbi, 2014).

Para compreender a Teoria da *Stewardship*, Hernandez (2012) sugere examinar os mecanismos cognitivos e afetivos que levam os indivíduos a sacrificarem ganhos pessoais imediatos em prol do bem-estar coletivo de longo prazo. Segundo o autor, esses fatores sustentam comportamentos alinhados a uma teoria de governança baseada no *stewardship*, refletindo um compromisso moral que vincula as partes envolvidas – principal e agente – na busca de objetivos comuns, evitando que um tire vantagem do outro. Esse fenômeno representa um sentimento de obrigação mútua, configurando um contrato psicológico (Barnett; Schubert, 2002).

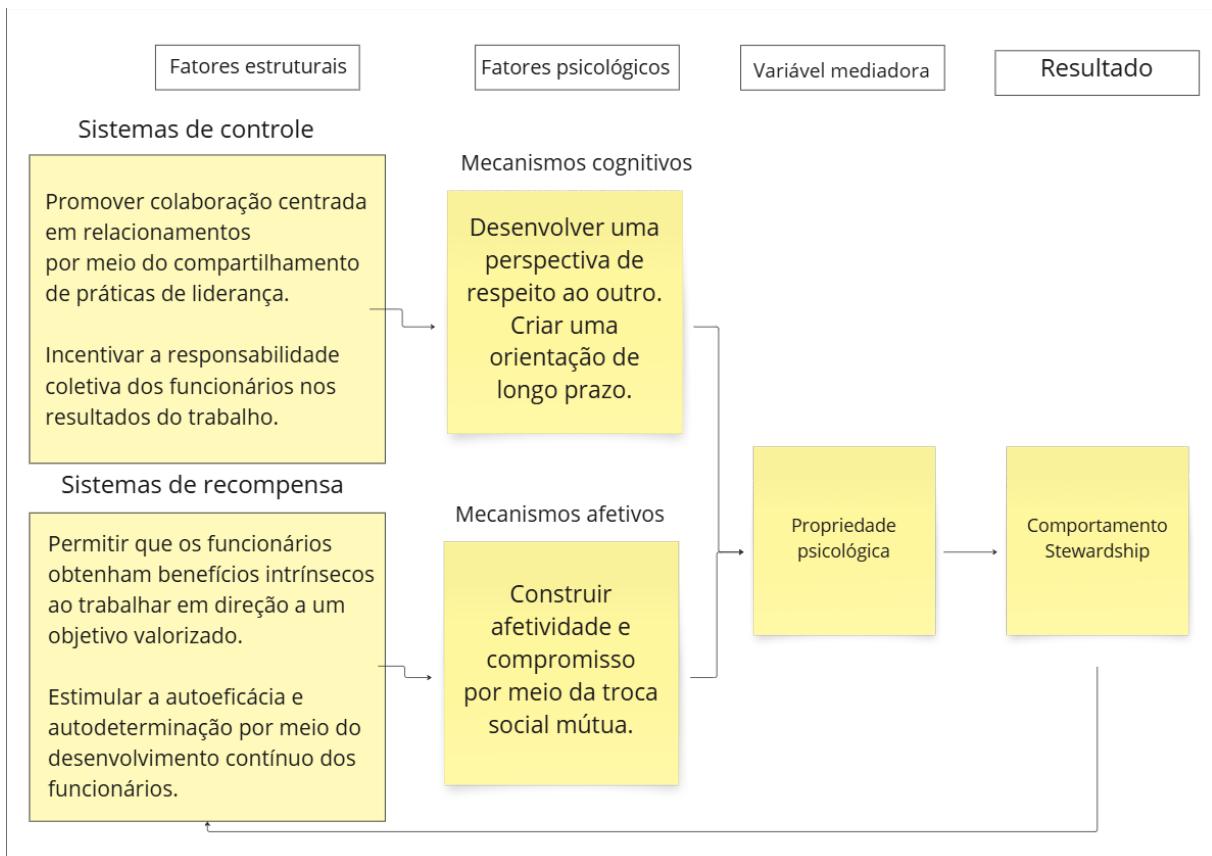
Nesse tipo de contrato prevalece uma obrigação moral derivada de um sistema de valores, estabelecendo-se uma aliança recíproca baseada em promessas com dimensão psicológica. Essas obrigações frequentemente não estão formalizadas por escrito e podem basear-se em três tipos distintos de trocas: econômica, socioemocional e ideológica: a) econômica, em que o empregado realiza determinadas tarefas em troca de compensação financeira; b) socioemocional, em que o desempenho das tarefas está relacionado à segurança no emprego; c) ideológica, em que a relação de trabalho se baseia no engajamento de uma causa (Martin; Butler, 2017). Nesse sentido, atuar em prol de uma organização significa que as partes interessadas são impactadas e motivadas por um propósito comum (Hernandez, 2012).

Os fatores psicológicos também desempenham um papel fundamental, influenciando os mecanismos cognitivos e afetivos que impulsionam o comportamento

Stewardship. A propriedade psicológica leva o indivíduo a sacrificar interesses pessoais em prol do bem-estar coletivo. Os mecanismos cognitivos, por exemplo, priorizam o bem-estar comunitário e os benefícios de longo prazo, enquanto os componentes afetivos refletem atitudes que valorizam o crescimento pessoal dos funcionários e promovem a reciprocidade, fortalecendo a conexão emocional entre os indivíduos e a organização. Estudos anteriores indicam que o comprometimento afetivo é um preditor consciente do desempenho organizacional e da obtenção de resultados desejados (Hernandez, 2012).

A Teoria da *Stewardship* reflete um senso de obrigação e dever para com os outros, visando à manutenção de uma aliança. Assim, o indivíduo subordina sua própria vontade para agir em prol da proteção e do bem-estar coletivo a longo prazo. Nesses casos, não é necessário ocupar uma posição de poder ou autoridade para estabelecer um vínculo com a organização, pois a conexão afetiva impulsiona os indivíduos a influenciar positivamente uns aos outros dentro do coletivo. Dessa forma, o senso de obrigação surge tanto do vínculo emocional quanto dos benefícios gerados pelas decisões tomadas (Hernandez, 2012).

Figura 1 – Modelo prévio à Stewardship



Fonte: Elaborada pelo autor com base em quadro de Hernandez (2012).

Conforme a Figura 1, os teóricos da *Stewardship* propuseram um modelo de governança que fortalece a capacidade dos funcionários de contribuir para os objetivos estratégicos, a tomada de decisões e os benefícios coletivos (Donaldson; Davis, 1991; Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Hernandez, 2012). Diferentemente da Teoria da Agência, o sistema de controle e recompensa da *Stewardship* dá relevância à colaboração, concedendo significativa autonomia e responsabilidade aos indivíduos (Hernandez, 2012) e promovendo o trabalho conjunto em toda a organização. Nesse contexto, os indivíduos são mobilizados socialmente para atender às demandas institucionais em constante evolução e relacionadas com a dimensão da propriedade psicológica (Hernandez, 2012; Van Dyne; Pierce, 2004).

Esse modelo adota práticas de liderança compartilhadas, nas quais relacionamentos não hierárquicos são reconhecidos como legítimos meios de influência. O processo de influência é dinâmico e interativo e ocorre entre indivíduos e grupos visando conduzir uns aos outros na realização de metas coletivas, sejam elas grupais, sejam elas organizacionais ou ambas (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009).

Na *Stewardship*, a liderança não é rigidamente hierárquica e pode ser tanto centralizada quanto descentralizada. Dos estudos sobre lideranças que contribuem para o sistema de controle flexível e inclusivo, permitindo que os indivíduos atuem com autonomia, ao mesmo tempo que compartilham coletivamente os resultados do trabalho, impactando diversas partes interessadas, é a liderança servidora (Van Dierendonck, 2011; Hernandez, 2012).

Na cultura *Stewardship*, a pressão social para o trabalho coletivo em direção a objetivos comuns fortalece o papel dos indivíduos na busca de metas comunitárias. Nesse contexto, o sistema de controle facilita o compromisso dos funcionários em manter tanto as obrigações fiduciárias, relacionadas aos interesses institucionais, quanto os princípios morais não fiduciários, que envolvem a responsabilidade perante as partes interessadas afetadas pelas ações da organização (Barnett; Schubert, 2002; Hernandez, 2012).

Por sua vez, o sistema de recompensa está ligado a relações de influência dinâmicas e recíprocas, que incentivam a colaboração baseada em relacionamentos. Esse modelo promove um senso de responsabilidade coletiva e o compartilhamento de valores, propósitos organizacionais e ideológicos. Além disso, atua como um facilitador da motivação intrínseca e estimula tanto a autoeficácia (capacidade de executar tarefas específicas) quanto a autodeterminação (autonomia para iniciar e regular suas próprias ações) (Neck; Houghton, 2006). Assim, a Teoria da *Stewardship* não apenas reforça a crença do funcionário em sua capacidade de atuação, mas também desperta o desejo genuíno de realizar as tarefas, levando a um aumento da responsabilidade, à diversificação das atividades e ao enfrentamento de novos desafios (Hernandez, 2012).

Como mencionado anteriormente, os fatores psicológicos exercem um papel central nos mecanismos cognitivos e afetivos que caracterizam o comportamento *Stewardship*. O sentimento de propriedade psicológica estimula o indivíduo a promover o bem-estar organizacional. Por sua vez, a dimensão afetiva cria laços e favorece o desenvolvimento humano relacional entre colaboradores e gestores, consolidando a conexão emocional com a organização. (Van Dyne; Pierce, 2004; Hernandez, 2012). Nesse contexto, o desejo de autodireção e autodefinição (Neck; Houghton, 2006) e a necessidade de conexão interpessoal são atendidos por fatores estruturais e por esses mesmos mecanismos cognitivos e afetivos que impulsionam o engajamento com o modelo *Stewardship*.

A Teoria da *Stewardship* propõe uma relação entre o principal (*stakeholders*, organização) e o agente (gestores, funcionários) baseada no interesse comum e na confiança mútua, reduzindo a necessidade de contratos formais para lidar com possíveis conflitos. Sua premissa central é que o comportamento do agente está naturalmente alinhado aos objetivos organizacionais. Assim, o sucesso institucional e a satisfação do principal convergem com a autorrealização do agente, pois os interesses individuais coincidem com os coletivos. Essa convergência é sustentada por uma estrutura de governança fundada na confiança e no compromisso mútuo (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997).

2.4 Diferença entre as duas teorias: Agência e *Stewardship*

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre as teorias da Agência e da *Stewardship*. Embora tratem da relação entre principal e agente, ambas partem de pressupostos distintos: enquanto a Teoria da Agência se fundamenta na economia, a Teoria da *Stewardship* tem raízes na psicologia e na sociologia. Na primeira, o controle é essencial, refletindo uma abordagem baseada na desconfiança; na segunda, a colaboração é central, sustentada pela confiança mútua. Os conflitos de interesse são característicos da Teoria da Agência, ao passo que na Teoria da *Stewardship* prevalecem metas compatíveis ou alinhadas, ainda que conflitos também possam ocorrer. Em relação à motivação, o agente, segundo a Teoria da Agência, é predominantemente motivado por fatores extrínsecos e interesses próprios, enquanto na Teoria da *Stewardship*, o *steward* é impulsionado por motivações intrínsecas e por um senso de altruísmo (Van Puyvelde, 2012).

A identificação com a organização também difere: agentes tendem a apresentar baixa identificação organizacional, ao passo que *stewards* demonstram alta identificação. Isso se reflete no comportamento humano, mais individualista no primeiro caso e mais coletivista no segundo. Consequentemente, os mecanismos de governança se distinguem: a) na Teoria da Agência, o monitoramento e os incentivos financeiros são instrumentos essenciais; e b) na Teoria da *Stewardship*, a criação de estruturas de empoderamento atua como incentivo natural. Apesar dessas diferenças, é importante reconhecer que características de ambas as teorias podem coexistir no comportamento de agentes e *stewards*. No entanto, a predominância de determinados

traços é que configura o modelo teórico mais adequado à realidade analisada (Van Puyvelde, 2012; Martin; Butler, 2017; Schillemans; Bjurstrøm, 2020).

Quadro 1 – Diferenças entre a Teoria da Agência e a Teoria da *Stewardship*

Dimensão	Teoria da Agência	Teoria da <i>Stewardship</i>
Base teórica	Economia	Psicologia e sociologia
Abordagem	Controle (desconfiança)	Colaboração (confiança)
Relação principal-agente	Conflito de objetivos	Metas compatíveis ou alinhadas
Motivação do agente	Principalmente extrínseco	Intrínseco
Identificação organizacional	Baixa identificação	Alta identificação
Comportamento humano	Individualista	Coletivista
Mecanismos de governança	Monitoramento e incentivos	Estruturas de empoderamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Davis, Schoorman e Donaldson, (1997) e Sundaramurthy e Lewis (2003) (apud Van Puyvelde, 2012).

Ao verificar as diferenças entre as duas teorias apresentadas no Quadro 1, é fundamental compreender que a tensão entre agente e *steward* está relacionada a diferentes abordagens comportamentais dentro dos modelos de governança corporativa. Ambas as teorias estão intrinsecamente ligadas à gestão de empresas e organizações, mas o comportamento individual dos gestores e funcionários desempenha um papel determinante nos rumos da instituição. Vale destacar que essas teorias não impõem comportamentos fixos aos indivíduos; ou seja, um mesmo profissional pode, em determinadas circunstâncias, agir como agente, priorizando interesses próprios, e em outras, como *steward*, alinhando-se aos objetivos organizacionais. Dessa forma, as distinções apresentadas fornecem um referencial para compreender as diferentes posturas adotadas pelos atores organizacionais.

A Teoria da *Stewardship*, como discutida ao longo deste estudo, está diretamente relacionada à pesquisa, uma vez que a organização analisada adota princípios compatíveis com essa abordagem. No entanto, isso não significa que a instituição esteja isenta de comportamentos alinhados à Teoria da Agência, pois diferentes circunstâncias podem influenciar a atuação dos indivíduos.

No contexto das Entidades do Setor Filantrópico e Religioso, a governança é frequentemente orientada por valores que incentivam a cooperação e o compromisso com o bem comum. A análise dessa Organização Religiosa evidenciará como os indivíduos são motivados por princípios adquiridos em sua vivência religiosa, os quais exercem influência direta no desenvolvimento da governança institucional.

2.5 Terceiro setor da economia: as ESFLs

Segundo Cornforth (2012), o TS cresceu substancialmente em muitos países nas últimas décadas, impulsionado, em parte, pela terceirização de serviços públicos. Esse crescimento reflete o interesse dos governos em contar com organizações voluntárias e sem fins lucrativos para a execução de serviços públicos, garantindo transparência na prestação de contas, conformidade com as exigências legais e a oferta de serviços essenciais à sociedade.

A terminologia “Terceiro Setor” foi utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos em 1978 por John D. Rockefeller III, e no Brasil em 1994 por Rubens César Fernandes. De acordo com Falconer (1999), o TS é um setor privado que não busca lucro, atuando na esfera pública sem estar vinculado ao Estado. Essa definição posiciona o TS em uma relação que não é totalmente pública nem privada, mas sim uma integração entre os dois setores. Isto é, não governamental e não lucrativo, envolvendo participação voluntária, autônoma e privada em prol de objetivos ou interesses públicos.

Fernandes (1994) define o primeiro setor como composto por atividades estatais voltadas ao bem público, enquanto o segundo setor é caracterizado por iniciativas privadas com objetivos particulares. Silva (2010) descreve o TS como composto por organizações que visam objetivos coletivos, sendo de natureza privada e sem fins lucrativos. Por sua vez, Cabral (2015) considera o TS como um espaço social intermediário e híbrido, onde ações motivadas pelo interesse público unem características próprias do Estado, dos mercados e da sociedade civil.

A partir deste contexto, pode-se afirmar, portanto, que ESFLs são instituições cujo propósito fundamental é contribuir para o bem comum, desempenhando um papel crucial na sociedade. Elas se dedicam a atividades variadas, incluindo cultura, esportes, meio ambiente, assistência social, educação e saúde, com o objetivo de impactar positivamente a comunidade e promover o desenvolvimento e bem-estar social (IBGC, 2016).

Essas instituições são regidas por legislações específicas, cujos princípios legais ressaltam que é vedado remunerar seus dirigentes, enviar recursos para o exterior e que os resultados financeiros devem ser incorporados ao patrimônio social da organização. Dessa forma, tais entidades não distribuem lucros ou dividendos a seus dirigentes, colaboradores ou quaisquer financiadores (Araujo; Nascimento, 2012).

Além do mais, essas organizações podem ser constituídas sob a forma de associações ou fundações. No caso de uma associação, um grupo de indivíduos com

interesses compartilhados realiza uma assembleia, elabora um estatuto, elege um CA e um conselho fiscal, além de definir a finalidade da instituição. Já no caso de uma fundação, ela pode ser instituída por um indivíduo que aporte recursos econômicos para garantir sua sustentabilidade ou por uma organização com fins lucrativos. Nestas circunstâncias, elas contam com um conselho curador e fiscal, um estatuto, e estão sujeitas à supervisão do Ministério Público para assegurar que a fundação não se desvie de suas finalidades estatutárias (IBCG, 2016).

As ESFLs possuem quatro características distintas e fundamentais: personalidade jurídica que as qualifica como entidades de interesse público; independência em relação ao Estado; ausência de finalidade lucrativa; e constituição por meio do envolvimento de pessoas voluntárias ou de entidades jurídicas devidamente registradas (IBGC, 2016; Van Puyvelde, 2016). No contexto dessas organizações, esta pesquisa aborda especificamente a ESFL vinculada a uma Organização Religiosa, alinhando-se às características jurídicas mencionadas.

2.6 As organizações religiosas

As organizações religiosas, mencionadas no Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002, Art. 44, inciso IV), têm liberdade para sua criação, organização, estruturação interna e funcionamento (Brasil, 2002). É vedado ao poder público negar-lhes o reconhecimento ou o registro de seus atos constitutivos e demais documentos necessários ao seu funcionamento. Como atesta Oliveira (2019), as organizações religiosas são pessoas jurídicas de direito privado; sem finalidade lucrativa, elas podem dedicar-se a atividades e finalidades estritamente religiosas, mas com o direito de executar projetos de interesse público e de cunho social.

Oliveira (2019) ainda afirma que o *status jurídico* das organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica Apostólica Romana é obrigado a observar o Art. 3 do Decreto n. 7.107/2010 (acordo Brasil-Santa Sé) que afirma: “A República Federativa do Brasil reafirma a personalidade jurídica da Igreja Católica e de todas as Instituições Eclesiásticas que possuem tal personalidade em conformidade com o Código de Direito Canônico” (Brasil, 2010, p. 39).

As organizações religiosas católicas, além de seguirem a legislação civil, possuem sua estrutura organizacional respaldada pelo Código de Direito Canônico (CDC), especialmente nos cânones que tratam das assembleias (capítulos), responsáveis pela

eleição dos superiores. O cânon 596 do CDC, estabelece que o poder dentro dessas organizações é regido pelo direito universal e pelas constituições. Já o cânon 598 do CDC destaca que os religiosos devem colocar-se a serviço de Deus por meio da caridade, enquanto o cânon 607 do CDC reforça esse compromisso. Os superiores devem exercer sua função com fraternidade, solicitude e observância das leis e tradições, sendo também responsáveis por consolar os desanimados e agir com paciência para com todos, conforme determinado no cânon 620 (Igreja Católica, 1983).

Conforme o cânon 631 do CDC, o Capítulo Geral é responsável por zelar pelo patrimônio da Organização Religiosa, promover sua renovação adequada, eleger o Moderador Geral, deliberar sobre questões relevantes e estabelecer normas obrigatórias para todos os membros. Esse mesmo cânon também cita que a composição do Capítulo deve estar no âmbito das constituições, e que as regras devem ser observadas durante as assembleias, especialmente no que se refere a eleições e à organização da pauta. Já o cânon 633 do CDC reforça que os órgãos de participação e consulta devem cumprir fielmente sua missão, atuando com sabedoria e discernimento, sempre em conformidade com a natureza e a finalidade da Organização Religiosa (Igreja Católica, 1983).

No Capítulo Geral, é eleito o (a) Superior (a) Geral e seu Conselho que, de acordo com o Direito Próprio e Constituições, será responsável pelo governo da Organização Religiosa. No entanto, há também uma instância de governo local, denominada Governo Provincial que permanece subordinado hierarquicamente ao Governo Geral. Além disso, cada comunidade conta com um Superior Local, que, por sua vez, tem a colaboração de um Ecônomo, encarregado da administração financeira. Conforme o cânon 636 do CDC, tanto os ecônominos quanto os administradores devem prestar contas à autoridade competente, garantindo transparência e responsabilidade na gestão dos bens da organização (Igreja Católica, 1983).

De acordo com Rampazzo (2024), a estrutura hierárquica de uma Organização Religiosa feminina, conforme o Direito Próprio e o CDC, pode ser configurada como mostrado na Figura 2:

Figura 2 – Estrutura canônica de uma congregação



Fonte: Rampazzo (2024).

Como visto na Figura 2, a governança da Organização Religiosa se estrutura a partir de um Capítulo Geral, responsável pela eleição da Superiora Geral e de seu Conselho, que inclui a Secretária Geral e a Ecônomia Geral, tudo de acordo com o Direito Próprio e Constituições. De maneira semelhante, o Capítulo Provincial elege a Superiora Provincial e seu Conselho Provincial, que também conta com uma Secretária Provincial e uma Ecônomia Provincial. Conforme Rampazzo (2024), a Província é uma unidade autônoma dentro da Congregação, composta por diversas comunidades e sob a responsabilidade de uma Superiora Provincial e seu respectivo Conselho.

As organizações religiosas, portanto, estruturam-se canônica e civilmente em conformidade com o CDC e a legislação civil. Embora se assemelhem a associações, não possuem sócios ou associados, mas sim membros – pessoas que professam a mesma fé por meio de votos, compromissos ou pela vivência de um carisma específico. Os membros reúnem-se em Assembleia Geral para a constituição da Organização Religiosa, criação da pessoa jurídica, aprovação do estatuto e eleição dos responsáveis pela administração. Os cargos, em geral, são diretivos ou consultivos, incluindo instâncias como Conselho Geral, Conselho Local, Diretoria e

Conselhos para assuntos econômicos, fiscais ou outras áreas que se mostrarem necessárias para a organização religiosa (Graffioli *et al.*, 2015).

Segundo Lacruz (2020), a legislação brasileira não exige que entidades religiosas tenham um CA. Além disso, na ausência de um ordenamento jurídico específico, a governança dessas organizações é definida pelo próprio estatuto, podendo, inclusive, dispensar a existência de um conselho fiscal. No entanto, para este estudo, será analisada uma ESFL em que os membros da ORC são considerados associados. Dessa forma, essa ESFL segue o ordenamento jurídico aplicável às entidades civis.

2.7 A governança nas entidades sem fins lucrativos

A palavra governança tem origem no latim e significa “dirigir” ou “dar direção” (Cornforth, 2012). O Relatório Cadbury (1992 *apud* Ribeiro, 2023) define a governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Cornforth (2012) destaca que a governança pode ser interpretada em diferentes níveis de análise; entretanto, ele a aborda sob a perspectiva organizacional, examinando como as organizações são governadas. Já McGrath e Whitty (2019) definem a governança organizacional como o processo pelo qual uma organização direciona e controla suas atividades operacionais e estratégicas, ao mesmo tempo que responde aos direitos, às expectativas e aos interesses legítimos de seus *stakeholders*.

A governança das ESFLs tem sido um tópico na pesquisa do TS em nível organizacional pela responsabilidade legal de garantir que as funções da governança sejam realizadas (Cornforth, 2012). De acordo com Bebchuk e Weisbach (2010), o interesse pelos estudos sobre governança corporativa cresceu no meio acadêmico, abrangendo áreas como economia, finanças, direito, gestão e contabilidade. Segundo esses autores, certas áreas da governança esclarecem questões com implicações significativas para os processos decisórios nos setores público e privado. Os estudos concentram-se em temas como o ativismo dos acionistas, atitudes dos diretores corporativos, remuneração dos executivos, empresas sem acionistas controladores, empresas com acionistas, governança corporativa internacional, investimentos transfronteiriços e a política econômica da governança corporativa.

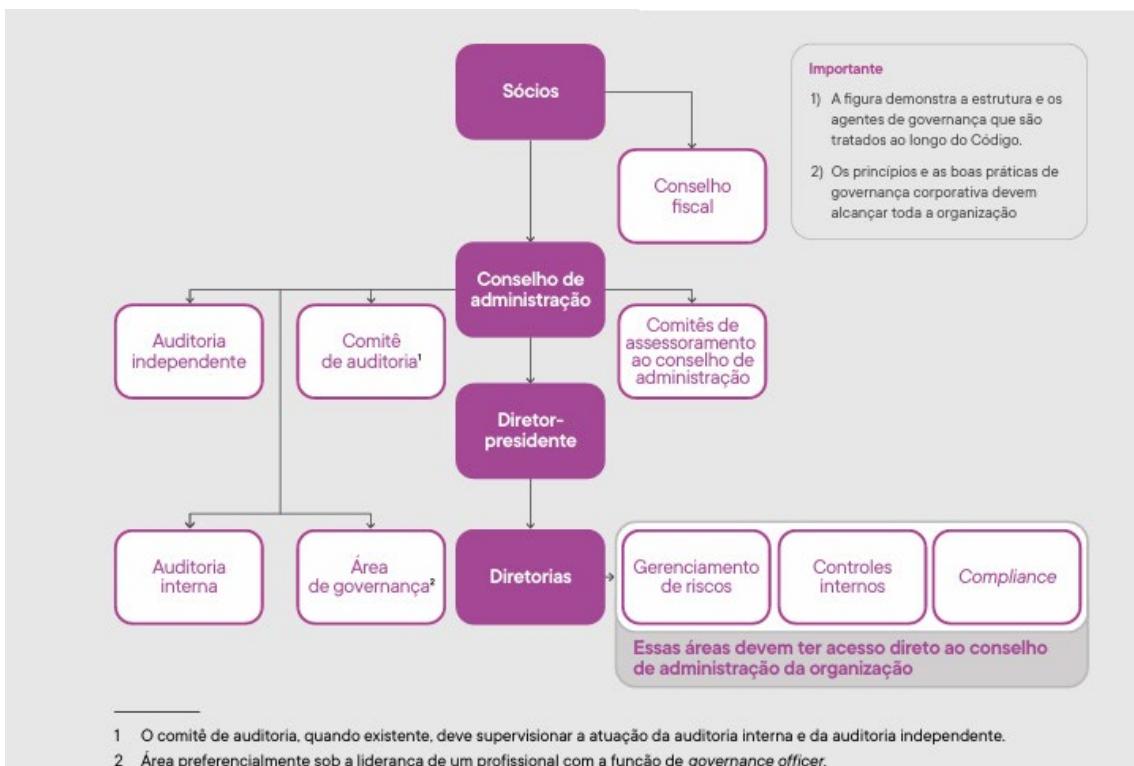
No Brasil, a estrutura de governança empresarial contemporânea tornou-se um modelo de referência para ESFLs, com o objetivo de gerar valor compartilhado entre

sócios e outras partes interessadas. Esse modelo adota uma lógica consciente da interdependência entre as organizações, realidades econômicas e socioambientais. De acordo com o IBGC (2016), os princípios éticos de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade são aspectos essenciais das boas práticas de governança corporativa.

A estrutura de governança é composta por um conjunto de agentes, órgãos e relações entre as partes envolvidas. Segundo Cornforth (2012), o sistema de governança é amplo e abrange órgãos reguladores, auditorias e inspeções, além do papel dos atores internos, como gerentes, membros e grupos consultivos, que contribuem para a realização das funções de governança.

Embora nem todas as ESFLs possuam uma organização bem estruturada, com base no porte da entidade, natureza da atuação e arcabouço regulatório, geralmente as ESFLs estruturadas apresentam um organograma semelhante às entidades com fins lucrativos: sócios, CA, conselho fiscal, auditores, diretores, área de governança e membros de comitês de assessoramento do CA, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Organograma de estrutura de governança



Fonte: IBGC (2023).

Em uma estrutura hierárquica, o CA geralmente detém o poder máximo e a responsabilidade de garantir a execução das funções de governança em organizações consideradas auto perpetuantes (Van Puyvelde, 2016). Suas responsabilidades abrangem uma série de exigências, incluindo prestação de contas, conformidade com requisitos regulatórios, auditoria, elaboração de relatórios e relacionamento com os principais *stakeholders* (Cornforth, 2012).

2.8 A missão do Conselho de Administração

Segundo Preston e Brown (2004) e Rosenthal (2012), os CAs das ESFLs têm a responsabilidade legal de supervisionar a administração e garantir que a missão da entidade seja cumprida de acordo com a legislação e de maneira financeiramente responsável. Isso ocorre porque os CAs têm poder estatutário para tomar decisões relacionadas a políticas, direção, estratégia e governança da entidade. Conforme o IBGC (2016), a missão dos CAs é estabelecer políticas, orientar decisões

estratégicas, assegurar o cumprimento das finalidades estatutárias e promover a sustentabilidade e longevidade da entidade, sem assumir funções executivas.

É claro que os membros do CA devem compreender e promover o trabalho na ESFL por meio da definição de indicadores de resultados, desempenho e avaliação, utilizando padrões tanto objetivos quanto subjetivos. Além disso, o CA tem a responsabilidade de gerar recursos, contratar o diretor executivo, elaborar planos de trabalho e estabelecer políticas e programas, monitorando as atividades para garantir a produção de resultados significativos (Boardsource, 2010). Contudo, é importante destacar que a missão do CA está voltada à governança, e não à administração, assegurando uma visão global da ESFL e orientando decisões estratégicas (IBGC, 2016).

No contexto estratégico e não operacional, o IBGC (2016) elaborou as seguintes responsabilidades dos CAs: a) definir os objetivos estratégicos alinhados à missão e finalidades institucionais; b) assegurar a existência de um sistema de governança atuante e adoção de melhores práticas disponíveis; c) zelar pelos princípios e valores norteadores da cultura organizacional; d) contratar, definir a remuneração e avaliar o desempenho do principal executivo; e) ratificar os membros dos órgãos de gestão indicados pelo principal executivo; f) apoiar e supervisionar a gestão executiva; g) assegurar um planejamento organizacional eficaz; h) engajar na mobilização de recursos; i) assegurar a finalidade dos recursos, acompanhar os rendimentos financeiros, monitorar a gestão patrimonial, deliberar, aprovar e monitorar o orçamento anual proposto pela gestão executiva.

Ainda de acordo com o IBGC (2016), o CA deve assegurar a integridade ética, garantindo o cumprimento das normas e regras vigentes relacionadas às leis e à prestação de contas. Além disso, o CA deve orientar os processos sucessórios, avaliar o desempenho de seus membros e, quando necessário, submeter alterações ou reformas estatutárias às assembleias ou órgãos competentes. É essencial garantir a prestação de contas tanto aos órgãos reguladores quanto aos associados. O CA também deve assegurar a conformidade com os alinhamentos de governança, cumprir as regras estatutárias e deliberar sobre transações patrimoniais significativas, ou encaminhá-las para apreciação das assembleias ou órgãos competentes.

Diante da amplitude de suas atribuições como guardiões da missão, cumpridores das exigências legais e financeiras, responsáveis pelas políticas internas, mobilizadores de recursos, embaixadores e parceiros do executivo-chefe, o CA aplica

diretrizes éticas no monitoramento do desempenho da instituição, demonstrando integridade em todas as suas ações. Devido a essas múltiplas funções, os membros do CA devem demonstrar entusiasmo, interesse e paixão pela missão, o que vai além das boas intenções, exigindo um compromisso pessoal nas responsabilidades de administração e execução de seus deveres (Boardsource, 2010).

2.8.1 Diretrizes e formação de um Conselho de Administração

A seleção de indivíduos entusiasmados com projetos sociais é essencial para que as ESFLs alcancem suas metas. Para Boardsource (2010), há características fundamentais a serem consideradas na escolha de conselheiros, que vão desde a abordagem inicial como candidato até a efetivação e desenvolvimento como membro do conselho.

Primeiramente, é crucial identificar as habilidades, as competências, os conhecimentos e o alinhamento dos candidatos com os objetivos da entidade. Após essa identificação, devem-se cultivar relacionamentos e identificar potenciais candidatos que possuam essas características desejadas, prospectando assim os membros mais adequados para o conselho (Boardsource, 2010). Uma vez escolhidos, os novos membros devem ser orientados sobre a história, programas, questões urgentes, finanças, instalações, estatuto, comitês e organograma da entidade. É igualmente importante envolver os membros do conselho, o que inclui identificar seus interesses e disponibilidade, integrá-los em comitês ou forças-tarefas, solicitar *feedback*, responsabilizar todos pelos resultados e reconhecer o trabalho bem-feito (Boardsource, 2010).

A educação contínua do conselho é igualmente essencial, garantindo que os membros permaneçam informados sobre a missão da organização, explorem questões relevantes, participem de seminários e *workshops* e estejam cientes das dificuldades enfrentadas pela instituição. Avaliar e ser avaliado pelo conselho, tanto individualmente quanto em grupo, ajuda a identificar oportunidades de melhoria. Isso promove uma análise colaborativa entre o conselho e o diretor executivo, fortalecendo o trabalho em equipe (Boardsource, 2010).

A renovação do quadro de conselheiros deve ser uma prática contínua, incluindo a definição de limites de mandato, a recondução de membros quando necessário, a avaliação da conveniência de manter membros pouco ativos e o

desenvolvimento de novas lideranças. Por fim, é importante celebrar as vitórias e o progresso com bom humor e gratidão, reconhecendo as contribuições individuais para o conselho, a instituição e a comunidade. Isso reforça o compromisso e a motivação dos membros (Boardsource, 2010). Portanto, essas diretrizes asseguram que o CA seja composto por indivíduos qualificados e comprometidos com a missão da ESFL, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo.

2.8.2 A importância do perfil dos conselheiros

De acordo com o IBGC (2016), a seleção dos membros do CA deve considerar um perfil específico para garantir um acompanhamento das políticas estratégicas da ESFL. As características desejáveis incluem uma visão estratégica alinhada ao foco institucional, bem como aos valores e ao código de conduta da instituição. Além disso, é essencial que o conselheiro tenha conhecimento das melhores práticas de governança, para que possa defender seus pontos de vista de maneira que contribua para a melhoria contínua da gestão.

Além disso, é crucial que o conselheiro esteja motivado para o exercício da função, demonstre facilidade para trabalhar em equipe e tenha a capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros. Também é importante que ele possua conhecimento básico da legislação aplicável às organizações do TS e uma percepção aguçada dos possíveis riscos que possam afetar a manutenção e o futuro da ESFL. Para assegurar a objetividade e neutralidade no conselho de uma ESFL, deve haver um conselheiro independente, que não seja influenciado pela liderança executiva nem pelo patrocinador da ESFL.

2.8.3 A eficiência e eficácia na governança

Na lógica da governança, busca-se constantemente alcançar eficiência e eficácia, conforme visto no Quadro 2. No entanto, é fundamental compreender a distinção entre esses dois conceitos, pois eles são frequentemente confundidos. Como destaca Chiavenato (2023), entender essa diferença é essencial para qualquer gestor, já que sua responsabilidade é garantir que as pessoas façam a coisa certa (eficácia) e, ao mesmo tempo, utilizem corretamente os recursos físicos, financeiros e humanos (eficiência).

Quadro 2 – Diferenças entre eficiência e eficácia

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Dispor de máquinas em bom funcionamento
Estar presente nos templos	Praticar valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2023).

Para Castro (2023), eficiência significa utilizar de forma criteriosa os recursos financeiros, humanos e de inteligência institucional, buscando minimizar perdas e maximizar a qualidade e os resultados do trabalho realizado. Uma gestão eficiente faz bom uso dos recursos disponíveis e aloca as pessoas certas nos lugares certos. Em essência, a eficiência está voltada aos meios, aos processos e ao uso correto e otimizado dos recursos.

Por sua vez, a eficácia está relacionada ao planejamento e à execução das ações com foco no alcance das metas e objetivos estabelecidos. Em outras palavras, ser eficaz é garantir a concretização dos resultados planejados. A eficácia refere-se aos fins, isto é, ao alcance dos objetivos, ainda que os recursos utilizados não tenham sido empregados da forma mais eficiente.

Para ilustrar: um jogador chuta a bola com técnica e precisão, mas não acerta o gol – isso é eficiência sem eficácia. Outro jogador chuta de qualquer jeito e marca o gol – é eficácia sem eficiência. Já quando o jogador chuta bem e acerta o gol, temos eficiência com eficácia, portanto, houve efetividade.

2.9 A gestão organizacional

Cornforth (2012) destaca que tanto os conselhos quanto as equipes desempenham um papel fundamental na execução das funções de governança, tornando inviável uma simples divisão de tarefas entre conselheiros e gestores. Embora a responsabilidade do CA seja definir a direção da organização e tomar decisões estratégicas, são as equipes que possuem o conhecimento e as informações necessárias para elaborar propostas estratégicas que subsidiem essas decisões.

Dessa forma, no nível organizacional, as funções de governança são frequentemente desempenhadas por meio da interação contínua entre o conselho e a equipe.

O IBGC (2016) explicitou e detalhou a importância de cada área estratégica na governança corporativa. No entanto, é fundamental destacar a liderança do diretor-presidente, que é o gestor das práticas de governança da ESFL. Sua função estratégica, relacional e operacional deve estar alinhada com a visão, missão e valores institucionais. O gestor, junto com os demais membros da diretoria executiva, é responsável por implementar a estratégia aprovada pelo CA, garantindo que esteja alinhada aos objetivos financeiros e não financeiros da ESFL.

Segundo o IBGC (2016), a gestão é responsável por garantir a profissionalização, ética e sustentabilidade da organização a longo prazo. Dessa forma, a gestão tem como funções fundamentais planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis, com o objetivo de alcançar os propósitos da ESFL. A operacionalização da gestão é liderada por um gestor, que atua como elo para as equipes executivas e técnicas, o conselho e demais órgãos estatutários. Os gestores devem prestar contas aos órgãos superiores da administração e são responsáveis pela execução das diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização.

As principais competências da gestão incluem: a) identificar, planejar e implementar mudanças e melhorias em sistemas e processos, garantindo qualidade nos serviços e produtos; b) consolidar e aprimorar a entrega de serviços e produtos; c) monitorar e controlar o uso de recursos, assegurando sua alocação eficaz para atividades e projetos; d) recrutar e selecionar profissionais qualificados; e) desenvolver indivíduos, líderes e equipes, promovendo melhoria contínua nos resultados organizacionais; f) planejar, distribuir e avaliar as atividades realizadas por indivíduos e equipes; g) criar, manter e fortalecer relações trabalhistas eficazes; coletar, avaliar e organizar informações para embasar a tomada de decisão; h) compartilhar informações para resolução de problemas e processos decisórios (IBGC, 2016). Esse conjunto de competências e responsabilidades fortalece a governança e contribui para o sucesso e perenidade da organização.

Os gestores devem estabelecer e manter um relacionamento transparente com os *stakeholders*, garantindo a prestação de contas e fornecendo informações relevantes, além das obrigatórias por lei. Além disso, têm a responsabilidade de gerir riscos, em alinhamento com os órgãos vinculados ao CA, assegurando o controle

interno e o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, sempre em conformidade com a legislação vigente (IBGC,2016).

É fundamental que os gestores zelem pelo cumprimento do Código de Conduta aprovado pelo CA, garantindo que seus princípios éticos orientem todas as relações internas e externas da ESFL, independentemente das atribuições e responsabilidades individuais. Além disso, devem avaliar suas equipes com processos claros, técnicos e objetivos, assegurando que os envolvidos tenham conhecimento prévio dos critérios de avaliação. Os resultados relevantes dessas avaliações devem ser encaminhados ao CA, contribuindo para o desenvolvimento contínuo do quadro de colaboradores da ESFL (IBGC,2016).

A gestão também deve estar atenta à dimensão econômica, assegurando um controle rigoroso sobre o planejamento orçamentário, com demonstrações financeiras auditadas, devidamente aprovadas e transparentes. A diversificação das fontes de receita deve garantir a sustentabilidade financeira da ESFL, sempre alinhada à sua finalidade estatutária. Por fim, é essencial que a gestão se mantenha atualizada periodicamente em relação às normas legais aplicáveis, garantindo conformidade e boas práticas em todas as suas operações (IBGC,2016).

A gestão deve manter-se atenta à legislação trabalhista e ao termo de voluntariado, promovendo ações de desenvolvimento para os profissionais e voluntários engajados nas atividades da ESFL. Sempre que possível, deve-se considerar a inclusão de seguros, a fim de mitigar riscos financeiros decorrentes da relação com os colaboradores (IBGC,2016).

De acordo com o IBGC (2016), o planejamento orçamentário é essencial na projeção dos recursos disponíveis para a execução das ações no ano subsequente. Dessa forma, as boas práticas de gestão exigem a utilização responsável dos recursos, garantindo um fluxo de caixa equilibrado e alinhado aos princípios da transparência, equidade e prestação de contas.

A gestão, devido à sua complexidade, exige dos gestores a capacidade de liderar, orientar e manter um ambiente organizacional saudável em diferentes níveis e áreas da instituição. Como consequência, as funções gerenciais são caracterizadas por alta pressão e grande responsabilidade, demandando equilíbrio emocional, tomada de decisões assertivas e a habilidade de atuar sob pressão (Governance Institute, 2018).

2.10 As diferenças entre governança e gestão

A relação entre o conselho e a equipe pode ser comparada, de forma análoga, à distinção entre governança e gestão. Segundo Roth (2012), a governança estabelece as regras, os critérios para a tomada de decisões, as responsabilidades e os limites de autonomia e atuação dos participantes. Dessa forma, o papel da governança não é gerir, mas sim delimitar e orientar a gestão. Já os gestores têm a liberdade de utilizar seus conhecimentos para implementar as estratégias estabelecidas, garantindo que as necessidades e objetivos coletivos da organização sejam atendidos.

Quadro 3 – Aspectos distintos entre governança e gestão

Aspecto	Governança	Gestão
Definição	Conjunto de princípios, regras e processos que direcionam, controlam e monitoram a organização.	Processo de planejamento, organização, execução e controle das atividades diárias da organização.
Responsabilidade	Conselho de Administração, CEO ou Diretor presidente.	Diretoria ou órgão equivalente, Gestores, diretores executivos e equipe operacional.
Foco	Estratégia, missão, visão, valores e conformidade com regulamentações.	Implementação de políticas e estratégias para alcançar os objetivos organizacionais.
Tomada de decisão	Define diretrizes estratégicas e supervisiona a atuação dos gestores.	Executa as decisões estratégicas e gerência operações cotidianas.
Relação de risco	Estabelece políticas de gestão de riscos e supervisão.	Identifica e lida com riscos operacionais no dia a dia.
Prestação de contas	Responde a <i>stakeholders</i> , reguladores e sociedade.	Reporta à governança (conselho, diretoria) sobre o desempenho operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme indicado no Quadro 3, a análise comparativa entre governança e gestão evidencia aspectos que, em alguns momentos, podem ser confundidos pelos atores envolvidos nessas relações. No entanto, essa distinção é fundamental para esclarecer os papéis e as atribuições de cada função dentro da organização. Saber governar é diferente de liderar ou administrar, uma vez que a formação acadêmica, o treinamento e a prática diária preparam gestores e líderes para as atividades operacionais da organização, enquanto a governança exige competências específicas voltadas para a definição de diretrizes, supervisão estratégica e responsabilidade institucional (Mansfield, 2018).

A governança pode ser definida como o conjunto de princípios, regras e processos que direcionam, controlam e monitoram a organização. A gestão, por sua vez, de acordo com a International Organization for Standardization (ISO), é o sistema de controles e processos necessários para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela direção (*apud* McGrath; Whitty, 2019). Assim, a gestão compreende o planejamento, a organização, a execução e o controle das atividades diárias da organização, assegurando a implementação das diretrizes estratégicas definidas pela governança.

Portanto, a governança, exercida pelo CA, é responsável pelo panorama geral da organização, enquanto a gestão diária cabe aos gerentes. O modelo de governança opera com base na separação de poderes, garantindo que aqueles que administram a organização no dia a dia sejam responsáveis tanto por suas próprias ações quanto perante aqueles que exercem o papel de governança (Good Governance Institute (GGI), 2021).

O CA deve contratar uma equipe qualificada para a gestão, assegurando que a organização seja bem administrada. Além disso, por possuir um conhecimento privilegiado da organização, o CA se torna o principal fórum para tomada de decisões estratégicas, garantindo o alinhamento com os interesses das partes interessadas (GGI, 2021).

O CA, como órgão dirigente, é responsável por definir a estratégia organizacional, estabelecendo metas, direções, limitações e estruturas de responsabilidade. Já a gerência assume a alocação de recursos e a supervisão das operações diárias. Enquanto a governança responde ao “quê” (ou seja, quais são as prioridades da organização e o que ela deve se tornar no futuro), a gerência responde ao “como” (ou seja, de que forma a organização alcançará essas metas e aspirações) (GGI, 2021).

O CA concentra-se no desenvolvimento da estratégia organizacional, fundamentada na missão, visão e valores da instituição. Já a gerência é responsável pela implementação operacional dessas estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. Nesse contexto, a gerência executa o plano estratégico com a orientação e contribuição do Conselho, que, por sua vez, deve respeitar seus limites e evitar interferências diretas na execução. Mais importante ainda, essa delimitação de funções permite que a gerência dedique sua atenção à complexidade da

excelência operacional e ao sucesso estratégico, sem ser prejudicada pela microgestão do Conselho (Mansfield, 2018).

A governança deve assegurar a tomada das melhores decisões, enquanto a gestão é responsável por sua execução. A equipe de gestão, por exemplo, identifica problemas, analisa dados, avalia alternativas, consulta especialistas e apresenta recomendações aos diretores executivos. Estes, por sua vez, no exercício de suas funções de governança cotidiana, tomam decisões estratégicas e assumem a responsabilidade por elas, prestando contas de suas escolhas. No entanto, é fundamental que os diretores mantenham um distanciamento da gestão quando estiverem atuando como a mente controladora da organização, garantindo uma visão estratégica e imparcial (Bullivant, 2012). Dessa forma, a governança estabelece diretrizes estratégicas e supervisiona a atuação dos gestores, enquanto a gestão é responsável por implementar essas decisões e conduzir as operações no dia a dia.

Na gestão de riscos organizacionais, a governança estabelece as políticas e supervisiona sua aplicação, enquanto os gestores identificam e lidam com os riscos operacionais no dia a dia, adotando medidas corretivas sempre que necessário. Nesses casos, os gestores desempenham um papel fundamental na identificação e mitigação de riscos, garantindo o alinhamento com a estratégia e a política de gerenciamento de riscos da organização e, sobretudo, com o nível de risco aceitável definido pelo conselho (Governance Institute, 2018).

Um dos pilares da governança é a transparência econômica. Nesse sentido, cabe à governança supervisionar e aprovar os planos financeiros e orçamentários anuais elaborados pela administração, garantindo a prestação de contas aos *stakeholders*, órgãos reguladores e à sociedade. Por outro lado, a gestão é responsável por reportar à governança as demonstrações financeiras, bem como desenvolver os planos operacionais e orçamentários, submetendo-os à aprovação do Conselho.

Com a devida distinção entre governança e gestão, cabe ao CA a obrigação legal de supervisionar a atuação da gestão e assegurar que a organização cumpra sua missão institucional. Nesse sentido, bons conselheiros são fundamentais para promover uma gestão eficaz, garantindo que as diretrizes estratégicas sejam corretamente implementadas (Bullivant *et al.*, 2012). Além de fiscalizar, o CA deve apoiar a alta direção, monitorando riscos, avaliando resultados e assegurando a

integridade dos processos. Assim, a qualidade da governança está diretamente ligada à competência, à independência e ao engajamento de seus conselheiros.

2.11 Passos dados

Como visto na fundamentação teórica, esta pesquisa abordou temas como ESFLs, organizações religiosas e governança, com foco específico no papel do CA e da gestão. Além disso, foram analisadas duas teorias comportamentais predominantes no campo da governança e na relação entre agente e principal: a) a Teoria da Agência, que enfatiza monitoramento e controle, especialmente em empresas de capital aberto; b) a Teoria da *Stewardship*, que valoriza a confiança e a colaboração na busca de objetivos comuns, prevalecendo em ESFLs.

Considerando que este estudo se refere a uma ESFL vinculada a uma Organização Religiosa, a etapa seguinte apresenta a metodologia da pesquisa, destacando tratar-se de um estudo de caso único, com abordagem exploratória e interpretativa. As categorias de análise foram delineadas de forma a evidenciar os objetivos centrais desta pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada da influência das práticas do CA na governança da organização estudada.

3 MÉTODO

É sabido que o método de pesquisa é definido como o caminho percorrido para esclarecer o problema investigado e orientar as respostas às perguntas levantadas ao longo do trabalho. As dúvidas e incertezas próprias da pesquisa são esclarecidas gradualmente por meio do método escolhido, que tem como função principal fornecer clareza às questões propostas.

Creswell e Creswell (2021) explicam que existem três abordagens de pesquisa: a) qualitativa; b) quantitativa; c) mista. Destas abordagens, existem as seguintes perspectivas filosóficas: a) pós-positivista; b) construtivista; c) transformista; d) pragmático. Cada método de pesquisa tem seus desenhos próprios: a pesquisa quantitativa tem desenhos experimentais, não experimentais e desenhos longitudinais. A pesquisa qualitativa pode ser conduzida de várias formas, incluindo as formas narrativa, fenomenológica, da teoria fundamentada, etnográfica e de estudo de caso. A pesquisa de métodos mistos pode ser convergente, sequencial, explanatória, exploratória e complexa com núcleos incluídos.

3.1 Natureza da pesquisa

Nesta perspectiva, a natureza da presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e construtivista, desenvolvida por meio de um estudo de caso exploratório em uma ESFL vinculada a uma organização religiosa. O objetivo foi responder ao problema de pesquisa com base nos objetivos geral e específicos previamente estabelecidos. Este método é escolhido para investigar o que é essencial em um fenômeno ou na experiência de um grupo, buscando descrever suas vivências com o objetivo de compreender os processos integrativos e estudá-los em profundidade (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2021). A pesquisa qualitativa visa descobrir conceitos e relações entre dados e informações, organizando-os e esquematizando-os de forma explicativa.

3.2 Abordagem metodológica de Estudo de Caso

Quando se busca entender o “como” ou o “porquê” de um determinado evento, a pesquisa deve se direcionar ao estudo de caso, por ser uma investigação empírica

de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Esse método de pesquisa deliberadamente lida com condições contextuais que podem ser altamente relevantes para o fenômeno estudado, explorando evidências e variáveis que convergem para resultados informados por proposições teóricas. A coleta e a análise de dados são conduzidas dentro de uma lógica de planejamento estratégico, garantindo uma abordagem abrangente e fundamentada para entender o fenômeno em questão (Yin, 2015).

3.3 Delineamento da pesquisa

A pergunta “*o que eu quero com a pesquisa?*” surge da curiosidade em preencher uma lacuna existente no conhecimento sobre o tema investigado (Yin, 2015). A pesquisa realizada seguiu o método qualitativo, interpretativo de estudo de caso único, focado numa ESFLs de uma Organização Religiosa com o objetivo principal de compreender a influência das práticas do CA na governança e gestão de uma ESFL vinculada a uma Organização Religiosa. Portanto, perguntas como: “*Quais são essas práticas?*” e “*Como elas influenciam a governança e a gestão?*” orientaram e permearam toda a pesquisa.

3.3.1 Permissão para a realização da pesquisa

Segundo Creswell e Creswell (2021), Martins (2008) e Yin (2015), o estudo de caso tem início com a solicitação formal de autorização para sua realização. Nesse sentido, foi enviada à Diretora-geral da Organização Religiosa uma carta contendo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual se explicitavam os objetivos da pesquisa e o compromisso ético assumido pelo pesquisador, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016). O TCLE foi entregue a cada entrevistado para a devida anuência, assegurando-se o anonimato da instituição e dos participantes envolvidos (Apêndice A e Apêndice B). Ademais, antes de cada entrevista, o pesquisador informava que a conversa seria gravada para fins de transcrição, ressaltando o sigilo das respostas e esclarecendo que o entrevistado poderia, a qualquer momento, optar por não responder a perguntas que considerasse desconfortáveis ou inadequadas.

3.4 Desenho da pesquisa

Conforme apresentado no Quadro 4, o desenho da pesquisa estrutura os objetivos (geral e específicos) em articulação com os eixos da fundamentação teórica e as perguntas orientadoras utilizadas na metodologia. Esses elementos norteiam a análise de conteúdo, a apresentação dos resultados e as considerações finais elaboradas pelo autor da pesquisa.

Quadro 4 – Desenho da pesquisa

Objetivo Geral:	Compreender a influência das práticas do Conselho de Administração (CA) na governança e gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC).		
Objetivos Específicos	Eixos da Fundamentação Teórica	Questões da Pesquisa	Método
compreender como uma Entidade Sem Fins Lucrativo (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC) tem estruturado o seu Conselho de Administração (CA);		<p>Como é o processo de seleção e eleição do conselheiro? Tem mandado definido? Como se dá o processo de renovação dos integrantes do conselho é total ou parcial? O presidente do Conselho é também o Executivo da ESFL?</p>	
identificar as práticas da governança corporativa da Entidade Sem Fins Lucrativo (ESFL) vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC);	Teorias da Agência e da <i>Stewardship</i> : conflito, cooperação e convergências; Terceiro Setor; Organizações Religiosas;	<p>Como é construída a pauta das reuniões? periodicidade delas? Existem temas estratégicos que são pautas permanentes? Quais ações e práticas de governança institucional você destacaria? Por quê? Como os mecanismos de transparência da prestação de contas afetam o Conselho?</p>	<p>Abordagem: Qualitativa.</p> <p>Tipo: Estudo de Caso Construtivista, Interpretativo, Exploratório.</p>
analisar o nível de participação e envolvimento dos conselheiros nas práticas adotadas pelo Conselho de Administração (CA);	Governança nas ESFLs; Conselho de Administração; Perfil Conselheiros; Gestão Organizacional;	<p>Como as tensões ou conflito de interesses são debatidos no Conselho? Em relação à diversidade de perspectivas e experiências dos membros do Conselho, há algum comentário? Como acontece a capacitação do Conselho? Como se dá a relação dos comitês com o Conselho? O Conselho realiza algum tipo de avaliação de desempenho dos conselheiros? Como?</p>	<p>Campo: ESFL de uma Organização Religiosa.</p> <p>Sujeitos: Conselheiras, Ex-conselheiras, Funcionários.</p> <p>Coleta de Dados: Pesquisa documental, Entrevistas e Observações.</p>
compreender o funcionamento das reuniões do Conselho de Administração (CA);	Diferença: Governança e Gestão.	Como são organizadas as reuniões do Conselho?	Análise dos Dados: Análise de Conteúdo.
Sugerir um conjunto de recomendações ao Conselho de Administração para qualificar a gestão da Entidade Sem Fins Lucrativos (ESFL).		Sugestões e melhorias para o Conselho? Alguma consideração importante?	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No delineamento da pesquisa, os temas da governança e da gestão mostram-se intrinsecamente relacionados, ainda que o foco principal recaia sobre o comportamento dos conselheiros. Contudo, para fins analíticos e didáticos, ambos os temas estão tratados separadamente nos resultados, conforme as circunstâncias observadas durante a investigação. Considera-se, nesse contexto, que a governança atua no monitoramento da estratégia organizacional, enquanto a gestão se concentra na execução das atividades operacionais.

Figura 4 – Abordagem da Governança e Gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU (*apud* Unipampa, 2025).

Conforme ilustrado na Figura 4, as distinções indicam que a governança é responsável por definir a direção estratégica da organização, com base em evidências e considerando os interesses da sociedade. Já a gestão assume a responsabilidade de planejar a forma mais adequada de implementar essas diretrizes, executar os planos estabelecidos e realizar o controle de indicadores e de riscos (Unipampa, 2025).

3.5 Campos e sujeitos

Segundo Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2014), após a escolha do ambiente ou local, é possível começar a responder às perguntas. Esse ambiente pode ser um hospital, uma empresa ou uma região geográfica. A primeira iniciativa é explorar o contexto e visitá-lo, a fim de avaliar sua adequação ao estudo e à reflexão proposta. No presente estudo, optou-se por visitar a sede da ESFL e uma comunidade religiosa em Porto Alegre, além de duas filiais: uma em um dos bairros de Porto Alegre e outra numa cidade próxima a Porto Alegre.

O pesquisador constatou que esses contextos eram favoráveis ao desenvolvimento do estudo, oferecendo condições físicas e institucionais adequadas (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014). As pessoas entrevistadas demonstraram-se acessíveis, disponíveis e colaborativas, contribuindo com relatos significativos. Dessa forma, os ambientes, tanto físicos quanto humanos, revelaram-se receptivos, acolhedores e apropriados para a realização das entrevistas.

É importante esclarecer que a escolha da unidade de pesquisa baseou-se na premissa de que a Entidade Sem Fins Lucrativos (ESFL) deveria estar vinculada a uma Organização Religiosa Católica (ORC). Assim, os critérios de seleção adotados foram: a ESFL deveria possuir vínculo formal com uma organização religiosa; ser certificada com o CEBAS; atuar em pelo menos duas das áreas de políticas públicas – Assistência Social, Educação e/ou Saúde; possuir unidades em mais de uma unidade federativa do Brasil; apresentar quantidade significativa e relevância de obras socioassistenciais e educacionais; e dispor de um Conselho de Administração estruturado, preferencialmente alinhado, ao menos em parte, às recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para o Terceiro Setor.

Nesse contexto, durante uma reunião de organizações religiosas no Centro de Espiritualidade Cristo Rei (CECREI), em São Leopoldo/RS, o pesquisador compartilhou com uma Provincial – diretora geral de uma ORC de espiritualidade franciscana – sua intenção de encontrar uma entidade do setor filantrópico relevante para a sua pesquisa, especialmente uma organização que atuasse nas áreas de Educação e Assistência Social. Diante disso, a superiora provincial franciscana sugeriu duas organizações, e o pesquisador optou por aquela cuja sede estava localizada em Porto Alegre, considerando a facilidade de deslocamento e a conveniência de realizar o trabalho de campo próximo ao seu local de atuação.

Treze dias após o primeiro contato, em um domingo à tarde, o pesquisador, acompanhado da superiora provincial franciscana, visitou a Coordenadora do Setor Educação da ESFL de uma Organização Religiosa para apresentar a pesquisa, ressaltando sua importância e seus objetivos específicos. O diálogo foi bastante produtivo, e a irmã acolheu prontamente o pedido. Durante o encontro, foram trocados contatos telefônicos, e ela se comprometeu a dialogar com a Irmã Coordenadora Geral da Congregação para obter a aprovação da solicitação do pesquisador.

Como resultado, o pesquisador agendou um encontro com a Coordenadora de Educação da Organização Religiosa, que, de imediato, confirmou a participação do

pesquisador na reunião do CA. Assim, a inclusão desta ESFL na pesquisa foi formalizada, garantindo-se o anonimato da instituição. A Organização Religiosa escolhida possui as seguintes características de obras socioassistenciais e educacionais apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de alunos e benefícios sociais

Etapas de Ensino de Educação Básica	Nº Total de Alunos	Número de Alunos Bolsistas		Total de Alunos Bolsistas em 2024	Custo Total das Bolsas (R\$)
		Integral (100%) 1/5	Parcial (50%)		
Educação Infantil	1.902	214	89	303	2.636.076,95
Anos Iniciais do Ensino Fundamental	5.657	628	507	1.135	9.733.868,77
Anos Finais do Ensino Fundamental	3.460	448	426	874	9.308.433,89
Ensino Médio	1.425	169	244	413	6.522.666,55
Curso Normal	34	52	03	55	432.592,80
Técnicos	228	327	10	337	2.571.843,00
TOTAL	12.706	1.838	1.279	3.117	31.205.481,96

Fonte: Dados de 2024 consolidados da Educação encaminhados pela Secretaria da ESFL (2024).

Como visto na Tabela 1, o total de 12.706 alunos está distribuído em 15 unidades de Educação Básica, abrangendo desde as séries iniciais até o Ensino Médio, incluindo os cursos Normal e Técnico. Deste total, 3.117 alunos são bolsistas CEBAS, ou seja, beneficiados pela imunidade tributária da ESFL. O valor correspondente a essas bolsas, conforme a fonte da pesquisa, equivale a 31 milhões de reais. As unidades educacionais da ESFL estão localizadas nos seguintes estados: Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Para atender à formação dos alunos, a ESFL emprega 1.591 profissionais na área da educação, garantindo suporte pedagógico e administrativo às suas unidades de ensino.

Tabela 2 – Unidades socioassistenciais

Unidades	Criança	Adolescente	Adulto	Idoso	Total	Funcionários
UN.1	192				192	21
UN.2	221				221	21
UN.3	178	80			258	26
UN.4	242	152			394	36
UN.5	192				192	26
UN.6	218	10	59	69	356	24
UN.7	168				168	17
Totais de assistidos e funcionários					1.781	171

Fonte: Dados de 2024 consolidados da Educação encaminhados pela Secretaria da ESFL (2024).

Conforme apresentado na Tabela 2, no âmbito da Assistência Social, foram apresentados dados sobre o número de assistidos, abrangendo crianças, adolescentes, adultos e idosos, totalizando 1.781 pessoas. Além disso, a equipe responsável pelo atendimento é composta por 171 funcionários.

Tabela 3 – Dados da Assistência Social e Educação

Instituição	Alunos/Assistidos	Estabelecimentos	Empregos
1	14.487	22	1.762
Educação Básica, Ensino Normal e Técnico	12.706	15	1.591
Serviços de Assistência Social	1.781	7	171

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com os dados da Tabela 3, a ESFL atende 14.487 alunos/assistidos, distribuídos em 22 estabelecimentos, contando com uma equipe de 1.762 funcionários. As unidades da Assistência Social da ESFL estão localizadas nos seguintes estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Em relação aos dados econômicos, o pesquisador buscou na internet os números consolidados de 2023, que geralmente são publicados pelas ESFLs em abril. Para compreender a dimensão da organização, os dados do balancete consolidado de 2023 indicam que a ESFL possui: 1) patrimônio líquido: 539 milhões de reais; 2) receita operacional líquida consolidada: 187 milhões de reais; 3) superávit consolidado

do exercício: 51 milhões de reais. Esses números demonstram que a entidade possui uma boa geração de receitas, controle de custos e despesas, além de um patrimônio sólido, garantindo sua sustentabilidade financeira.

3.5.1 Sujeitos

Gil (2021) destaca que, em um Estudo de Caso, o pesquisador deve selecionar cuidadosamente os entrevistados, considerando os potenciais participantes, as implicações de sua inclusão e garantindo que sua participação não resulte em prejuízos. Além disso, é essencial que os participantes sejam informados sobre os motivos de sua seleção e concedam seu consentimento para a realização da pesquisa (Creswell; Creswell, 2021).

O pesquisador foi convidado a participar de uma reunião do CA para apresentar sua proposta de trabalho. Após a exposição, as conselheiras – religiosas que integram o conselho por pertencerem à congregação – foram convidadas pela coordenadora de educação a se manifestarem sobre a possibilidade de participação nas entrevistas. As que estavam diretamente envolvidas na gestão do escritório e das obras sociais demonstraram prontamente disposição em contribuir. Na sequência, a coordenadora de educação consultou alguns membros técnicos da sede sobre a viabilidade de participação na pesquisa, bem como duas ex-conselheiras. Todos os consultados concordaram em colaborar com o estudo.

Tabela 4 – Relação dos entrevistados

Entrevistado	Função / Gênero	Tempo de Instituição	Tempo na Função	Tempo de Entrevista
E1*	Secretária da ESFL	43	5	50m33s
E2*	Coordenadora do Setor Educação	40	11	55m18s
E3	Assessora Pedagógica	32	5	43m27s
E4*	Diretora Geral	40	5	1h05m
E5	Coordenador da TI	07	2	28,03
E6	Gestor de Projetos	08	8	40,37
E7*	Diretora de Escola	35	17	47,35
E8*	Ex-diretora Geral	47	12	40,29
E9*	Coordenadora Financeiro	17	7	54,12
E10	Assessor Administrativo	± 40	± 40	1h13m,23s
E11*	Diretora Obra Social	35	23	1h33m55s
E12*	Coordenadora do Setor Assistência Social	39	11	1h11m47s
E13*	Ex-secretária da ESFL	56	6	46m09s
E14*	Tesoureira	30	5	46m09

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 4, são descritas algumas informações sobre os entrevistados. Aqueles identificados com asterisco (*) são religiosas, enquanto os demais, sem asterisco, correspondem a funcionários que atuam no escritório de gestão das unidades. Tanto o tempo de instituição quanto o tempo na função são relevantes, pois refletem a experiência acumulada nos respectivos cargos. Cabe destacar que a Entrevistada 3 possui uma trajetória singular: estudou na própria ESFL, atuou como professora, aposentou-se, lecionou em uma faculdade e, posteriormente, retornou à instituição como Assessora Pedagógica. Dessa forma, seu tempo de vínculo com a entidade é superior ao tempo de atuação na função atual. Observa-se ainda que a maioria dos funcionários e das religiosas possui longa permanência no escritório de gestão, embora as religiosas que ocupam funções de diretoria tenham, em média, um limite de 12 anos no cargo. A planilha também revela que o maior tempo de entrevista ocorreu com a pessoa que possui maior tempo de casa, enquanto o menor tempo foi registrado com o entrevistado que tinha o menor tempo de vínculo com a organização. Apesar dessas variações, todas as entrevistas contemplaram as informações necessárias para a realização da pesquisa.

3.6 Procedimentos para a coleta de dados

Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2014) e Yin (2015) destacam que os estudos de caso podem recorrer a diversas fontes de evidência, tais como documentos, registros arquivísticos, entrevistas e observação direta, incluindo a participação em reuniões. No caso das entrevistas, as perguntas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas, com o objetivo de suscitar concepções e opiniões dos participantes da pesquisa. Quanto à observação, o pesquisador deve realizar anotações estruturadas ou semiestruturadas, conforme a formulação de questões orientadas por seus objetivos investigativos (Creswell; Creswell, 2021).

Dentre essas fontes, é importante destacar os passos que foram dados, como: a análise de relatórios, que é particularmente essencial, pois permitiu um entendimento mais profundo da ESFL e enriqueceu os desdobramentos do trabalho de campo, essenciais desta pesquisa: a entrevista e a observação participante (Minayo, 2004).

Assim, as principais fontes de informação nesta pesquisa incluem o próprio pesquisador como instrumento da coleta de dados, a leitura documental, entrevistas

e observação de campo. Em resumo, quanto mais variadas e abrangentes as fontes de evidências, maior a qualidade e a profundidade do estudo de caso.

3.6.1 A coleta de dados

A coleta de dados na pesquisa qualitativa usa métodos emergentes, perguntas abertas, dados de entrevistas, observações, documentos e materiais audiovisuais, com análise de texto e imagem e interpretação de temas e padrões (Creswell; Creswell, 2021). Este processo fundamenta-se nas relações humanas estabelecidas em um contexto de experiências vivenciais e culturais, as quais são acessadas, interpretadas e transformadas em informações significativas para o campo de análise específico deste estudo, voltado à realidade da ESFL (Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio, 2014).

Os procedimentos para a coleta de dados seguiram os seguintes passos: inicialmente, foi feita uma busca no Google sobre a Organização Religiosa, encontrando diversas informações públicas relacionadas à nomeação do Conselho Geral, à história da Congregação Religiosa, ao seu carisma e aos locais de missão, com suas respectivas obras socioassistenciais e educacionais. Na sequência, nos primeiros contatos com a secretaria da instituição, obteve-se acesso a documentos internos da organização, os quais serviram de base para a leitura preparatória, bem como para o planejamento das observações e entrevistas que seriam realizadas (Creswell; Creswell, 2021).

Figura 5 – Coleta de dados – coleta de dados



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 5 apresenta os dados coletados da Organização Religiosa, abrangendo diversos documentos e fontes institucionais, tais como: atas da instituição, organograma, sites oficiais, estatutos sociais, plano estratégico da Rede de Educação, balanços patrimonial e social, constituições da congregação, e o projeto educativo com a definição de missão, visão e valores. Também foram levantadas informações sobre o número de projetos e escolas, além dos respectivos quantitativos de atendidos, bolsistas e colaboradores.

No que se refere às entrevistas, foram ouvidas 14 pessoas, entre religiosas e colaboradores da organização. Paralelamente, o pesquisador manteve um diário de observação, no qual registrou aspectos relevantes dos ambientes visitados e frequentados durante o processo de coleta de dados.

3.6.1.1 O pesquisador

Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2014) afirmam que o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados, empregando diversos métodos e técnicas, como leitura documental, entrevistas e pesquisa de campo, para obter informações e compreender profundamente o caso estudado. Segundo Yin (2015), para realizar um estudo de caso, é desejável que o pesquisador se prepare adequadamente, incluindo o planejamento das sessões de pesquisa, o

desenvolvimento e aprimoramento de protocolos de estudo de caso, e a condução de um estudo piloto.

Embora o pesquisador deste estudo não possua o treinamento específico proposto por Yin (2015), sua experiência no TS lhe confere conhecimento e familiaridade com a dinâmica organizacional desse contexto. Ele já integrou um conselho na área da saúde, participa da comissão econômica de uma Organização Religiosa Sem Fins Lucrativos, é membro da diretoria de uma entidade ESFLs que defende o Terceiro Setor e tem experiência em reuniões de conselhos consultivos. Com essa bagagem, espera-se que a coleta de dados tenha sido conduzida de maneira pertinente na busca por respostas aos questionamentos da pesquisa.

3.6.1.2 Leitura documental

O percurso investigativo começa pelo conhecimento da instituição, com base nas informações disponíveis na internet e em jornais, assim como a documentação disponibilizada pela ESFL que, segundo Yin (2015), podem ser cartas, memorandos, correspondências relacionadas ao tema, minutas de reuniões, documentos administrativos e outros documentos internos. Para Martins (2008), a leitura de regulamentos, estatutos, jornais internos, circulares, material escrito divulgado em *site* institucional são convenientes para análise e avaliação. Segundo Gil (2021), as fontes documentais são imprescindíveis nos estudos de casos e pesquisas etnográficas, com papel complementar nas outras modalidades de pesquisa.

Para Yin (2015), nos estudos de casos, o uso de documentos serve para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Por exemplo, os documentos podem fornecer nomes de pessoas e suas atribuições na organização, comprovando dados informados em entrevistas. Na concepção de Gil (2021) a pesquisa documental representa, com frequência, a primeira fonte a ser considerada nas pesquisas, por favorecer o conhecimento da estrutura organizacional da instituição, facilitar a identificação das características dos principais integrantes, reconhecer a missão, metas e políticas institucionais, cujas informações auxiliarão na elaboração das pautas das entrevistas e facilitará nos roteiros de observação. Portanto, os dados documentais poderão ser confrontados nos procedimentos de observações e entrevistas.

O pesquisador iniciou sua investigação por meio das informações disponíveis na internet, onde constam dados sobre a diretoria geral, as obras apostólicas, balanço patrimonial, os colégios e as iniciativas sociais da organização. Em seguida, teve acesso ao planejamento estratégico e a outros documentos fornecidos pela Coordenadora de Educação. Além disso, contou com o suporte da Secretaria da ESFL, que disponibilizou materiais essenciais, como o estatuto da Organização Religiosa e da ESFL, atas das reuniões do CA, a Constituição da Organização Religiosa, a programação geral para 2025, o organograma da estrutura organizacional da ESFL e o documento capitular que estabelece a eleição da diretoria da Organização Religiosa e da ESFL.

A análise documental contribuiu significativamente para que o pesquisador compreendesse com maior profundidade a ESFL, fornecendo subsídios que enriqueceram os diálogos durante as entrevistas. Nesse contexto, as atas das reuniões do Conselho de Administração revelaram-se essenciais para o entendimento da realidade institucional e de seu modus operandi, esclarecendo, inclusive, algumas das questões centrais da pesquisa e subsidiando as reflexões e conclusões construídas a partir dos dados investigados.

3.6.1.3 Entrevistas

Segundo Gil (2021), a entrevista é reconhecida como uma das técnicas essenciais para a coleta de dados em pesquisas qualitativas. Portanto, após obter um conhecimento prévio da instituição, incluindo seu escopo de atuação, número de funcionários, valor do investimento social, missão, visão e valores, o pesquisador estará munido de informações para prosseguir com as entrevistas aos membros dos conselhos e executivos.

De uma forma convergente, Yin (2015) destaca que as entrevistas são uma fonte essencial de evidências em estudos de caso, especialmente quando se lida com questões humanas que precisam ser registradas e interpretadas por entrevistadores especializados. Entrevistados bem-informados podem oferecer interpretações valiosas sobre aspectos específicos da pesquisa. Gil (2021) ressalta, ainda, que as entrevistas têm a vantagem de acessar temas que são difíceis de observar diretamente, tornando necessária a mediação e questionamento por parte do pesquisador. Além disso, as entrevistas permitem aos participantes reconstruírem

eventos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do tema da pesquisa e possibilitando a coleta de dados detalhados e ricos sobre o assunto investigado.

Ciente da importância da entrevista, procurou-se agendar um tempo de uma hora com cada pessoa indicada pela instituição. No entanto, os tempos efetivos variaram, sendo menores ou maiores conforme registrado na Tabela 4, embora o conteúdo previsto tenha sido contemplado. Previamente, foi realizado um pré-teste com duas pessoas. A primeira foi a Provincial franciscana, escolhida por sua familiaridade e proximidade, além de sua atuação em uma organização que também desenvolve trabalhos nas áreas assistencial e educacional, ainda que em menor escala no Brasil. A segunda foi a secretária da ESFL, que, embora posteriormente entrevistada formalmente, participou inicialmente com o propósito de validar o roteiro. Esse pré-teste permitiu ao pesquisador ajustar sua abordagem e revisar as perguntas, verificando a clareza dos termos utilizados e identificando eventuais necessidades de explicação adicional durante as entrevistas definitivas (Gil, 2021).

Segundo Gil (2021), a formulação das perguntas para a entrevista não segue um conjunto fixo, mas é orientada por um guia de lembretes com temas específicos. As perguntas devem ser elaboradas para preparar o entrevistado a fornecer informações precisas e relevantes. Neste aspecto, o pesquisador elaborou previamente um roteiro de questões, apresentado no Quadro 4, o qual serviu como guia durante as entrevistas. No entanto, as perguntas não foram aplicadas de forma rígida, mas sim de maneira orientativa e flexível, conforme a abordagem semiestruturada adotada.

As entrevistas da pesquisa foram realizadas em Porto Alegre e cidade circunvizinha. A maioria dos encontros ocorreu na sede da ESFL, porém, as entrevistas com as diretoras de obras foram conduzidas em seus respectivos locais de trabalho. Já a entrevista com a ex-secretária geral da ESFL foi realizada em sua comunidade religiosa, em Porto Alegre. O agendamento de todas as entrevistas foi organizado previamente com a assessoria da secretaria da ESFL, que, com atenção e disponibilidade, facilitou o processo.

Nesse contexto, o entrevistador começou a conversa apresentando os temas centrais da pesquisa, com base nos objetivos geral e específicos. Em seguida, permitiu que o entrevistado se apresentasse e compartilhasse seu histórico na ESFL, criando um ambiente propício para o diálogo. Esse processo facilitou intervenções

pontuais, conduzindo naturalmente às respostas às perguntas semiestruturadas ao longo da conversa.

Cada entrevista foi iniciada com uma acolhida, seguida de um agradecimento pela disponibilidade do participante, apresentação do estudo e assinatura do termo de confidencialidade. O pesquisador também enfatizou que, caso alguma pergunta fosse considerada sensível ou o entrevistado não se sentisse confortável para responder, ele teria total liberdade para declinar.

No início da conversa, o entrevistador apresentou os temas centrais da pesquisa, com base nos objetivos geral e específicos, permitindo que o entrevistado se apresentasse e compartilhasse seu histórico na ESFL. Esse processo contribuiu para a criação de um ambiente favorável, possibilitando intervenções pontuais que direcionassem o diálogo para as respostas às perguntas semiestruturadas. Todos os participantes, conforme a percepção do entrevistador, demonstraram estar à vontade para relatar suas experiências na ESFL e sua relação com o CA.

A maioria das entrevistas foi gravada, com a devida permissão dos entrevistados, para posterior transcrição e análise dos dados. Houve, contudo, uma exceção: a entrevista com a Diretora Geral da Organização Religiosa. Nesse caso, por decisão do próprio pesquisador, optou-se por não realizar a gravação para transcrição. Em vez disso, os pontos mais relevantes da conversa foram registrados em seu diário de observação.

Por fim, em cada encontro e interação com as pessoas envolvidas no estudo de caso, o pesquisador observou atentamente o comportamento nas relações estabelecidas, os diálogos e os comentários espontâneos dentro da organização. Essas observações, tanto explícitas quanto implícitas, foram registradas em seu diário pessoal. Essa abordagem visou ampliar a coleta de dados relevantes, contribuindo para a qualidade e profundidade da pesquisa.

3.6.1.4 A observação

De acordo com Yin (2015), a observação é uma importante fonte de evidências em estudos de caso. Seu objetivo é avaliar comportamentos específicos, condições ambientais relevantes e atividades presenciais dentro da organização estudada. As provas observacionais, através dos cinco sentidos do observador, oferecem informações adicionais sobre o tema em questão e permitem ao pesquisador acessar

diretamente o contexto relacionado aos fatos investigados. Além do mais, a observação oferece vantagens significativas, como o acesso direto ao fenômeno estudado, permitindo que o pesquisador entre em contato imediato com as situações e com os membros dos grupos envolvidos na pesquisa (Gil, 2021).

A observação na pesquisa dependerá da possibilidade de visitas *in loco*. Nesse sentido, a abordagem da observação será flexível e menos estruturada, podendo ser ajustada conforme os grupos e situações encontrados. Além disso, a observação frequente pode levar o pesquisador a desenvolver hipóteses com base nos *insights* obtidos. Portanto, o pesquisador desempenha um papel crucial na definição da modalidade da pesquisa (Gil, 2021).

3.6.1.5 A observação participante

Gil (2021) distingue entre observação não participante e observação participante. Na observação não participante, o pesquisador analisa o comportamento das pessoas sem interferir no contexto ou nas interações dos participantes. Em contraste, na observação participante, o pesquisador se integra ativamente ao grupo estudado, assumindo o papel de membro do grupo para obter uma compreensão mais profunda da realidade observada.

Dentro da observação participante, o pesquisador pode adotar diferentes posturas: a) observador completo – que se mantém separado do grupo, registrando os acontecimentos sem interagir com os integrantes; b) observador participante – que busca um equilíbrio entre observar e participar, combinando distanciamento e engajamento; c) participante-observador que se envolve profundamente nas atividades do grupo para entender melhor seu comportamento; d) participante completo – que se integra totalmente ao grupo, participando das atividades a ponto de poder desviar-se do foco original da pesquisa.

3.6.1.6 De participante-observador para observador-participante

O pesquisador esteve presente em uma reunião do CA da ESFL durante o estágio inicial da pesquisa, com o propósito de observar sem interferir nas discussões. No entanto, diante de uma dúvida específica sobre as bolsas CEBAS, a Diretora-geral solicitou sua contribuição. Diante disso, o pesquisador passou da posição de

participante-observador para a de observador-participante, assumindo o compromisso de verificar de que forma poderia colaborar na resposta à questão levantada.

O tema em discussão foi a Imunidade Tributária, com foco na ausência de normatização clara sobre a concessão de bolsas de estudo para o ensino técnico. A principal dúvida dizia respeito à possibilidade de contabilizar bolsas concedidas nesse nível de ensino como destinadas à educação básica. Após ser interpelado durante a reunião, o pesquisador comprometeu-se a investigar a questão. Para isso, mobilizou um consultor especializado, que dialogou diretamente com a conselheira interessada no esclarecimento. Em outro momento, o pesquisador articulou uma reunião entre a secretaria da ESFL – também responsável pela área de certificação – e representantes de outra entidade, a fim de promover uma troca de experiências sobre a concessão de bolsas no ensino técnico. Esses desdobramentos evidenciam o envolvimento ativo do pesquisador, caracterizando uma prática de observação participante voltada à compreensão e ao esclarecimento do tema.

3.6.1.6 Participante-observador

Durante as visitas à sede e às unidades das obras apostólicas da ESFL, o pesquisador manteve um diário de observação para registrar observações específicas, como atitudes das lideranças, o clima organizacional e as dinâmicas das relações institucionais. Destacaram-se, de forma observável e relevante, os comportamentos das lideranças entrevistadas – tanto das religiosas quanto dos colaboradores. As nuances presentes nas falas revelaram aspectos como abertura ao diálogo, confiabilidade, domínio sobre as atividades desempenhadas, segurança nos posicionamentos e respeito mútuo entre lideranças, mesmo diante de divergências perceptíveis.

Em determinados momentos dos encontros, o pesquisador não gravou as conversas, priorizando a escuta atenta e a observação direta. Essa decisão esteve relacionada a uma escolha pessoal, pautada na intenção de registrar, em sua memória e posteriormente em seu diário de observação, aspectos relevantes dos diálogos, vinculados aos temas centrais da pesquisa em relação a governança e gestão da ESFL.

Destacaram-se, durante a observação, a acolhida cordial e a pronta disponibilidade das pessoas em atender às demandas do pesquisador. Em especial, duas diretoras tiveram uma atuação relevante ao apresentar os espaços físicos e descrever as respectivas ações desenvolvidas nas instituições, tanto antes quanto após a realização das entrevistas. Ficou evidente o comprometimento pessoal e missionário de ambas com o trabalho que realizam nas obras apostólicas. Durante sua visita ao escritório da ESFL, o pesquisador, além de ser recebido com atendimento atencioso, teve a oportunidade de vivenciar momentos de convivência fraterna com as religiosas que atuam na sede administrativa.

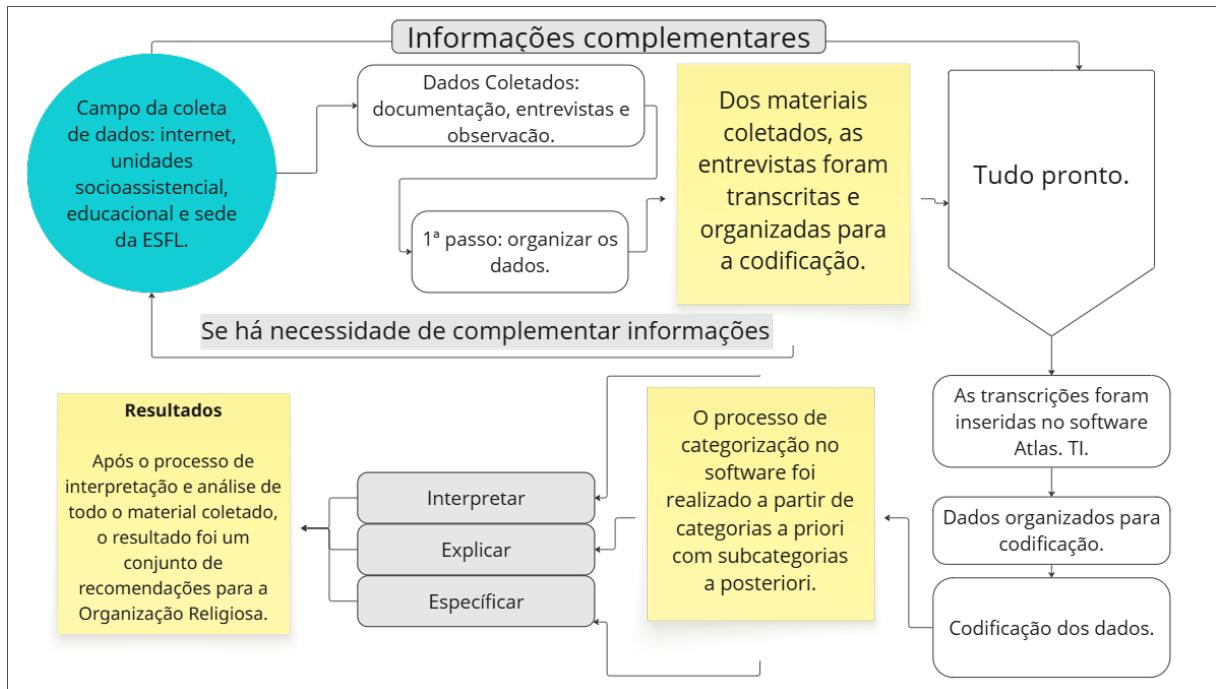
3.6.1.7 Saturação dos dados

Após a análise das diferentes fontes de dados, constatou-se a ausência de informações novas e relevantes para os objetivos da pesquisa (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2014). Não foram identificadas inconsistências que justificassem a continuidade da coleta, o que indica a ocorrência da saturação de conteúdo (Fontanella *et al.*, 2008). Os dados começaram a se repetir, evidenciando que tanto a documentação quanto as entrevistas já ofereciam material suficiente para o aprofundamento das categorias empíricas que seriam construídas na etapa analítica seguinte.

3.7 Procedimentos para análise dos dados

A Figura 6 ilustra os passos realizados após a coleta de dados, que foram organizados, verificados e, posteriormente, arquivados no *software* ATLAS.ti, ferramenta utilizada para a codificação do conteúdo e a sistematização em categorias e subcategorias. Nesse processo, os dados inicialmente quantitativos foram convertidos em dados qualitativos, sendo interpretados e analisados conforme as especificidades dos objetivos propostos na pesquisa. Com a análise de conteúdo estruturada, os resultados obtidos puderam ser prontamente revelados.

Figura 6 – Procedimento para análise de dados



Fonte: Elaborada pelo autor.

O material da pesquisa foi organizado numa pasta com subpastas nomeadas por conteúdos: da pesquisa google, atas, estatutos, diário de observação, entrevistas de áudio e transcrições com respectiva identificação. Segundo Guerra (2014), todo o material coletado em uma pesquisa qualitativa deve ser cuidadosamente preparado para análise. Isso inclui a transcrição de gravações (áudio e vídeo), a identificação dos entrevistados e da instituição, bem como a documentação de datas, formas de contato, registros de comentários e observações *in loco*.

Foram verificadas as informações preliminares necessárias para responder aos objetivos da pesquisa. Nesse processo, foram identificados e selecionados os conteúdos relevantes, mesmo diante de um volume considerável de material. Apesar da possibilidade, mencionada por Marconi e Lakatos (2017), de ser necessário retornar ao campo quando os dados se mostram insuficientes ou falhos, isso não se fez necessário, uma vez que o material coletado atendeu plenamente às demandas da investigação. O volume de dados foi considerado satisfatório e, posteriormente, organizado com o auxílio do *software* ATLAS.ti, ferramenta considerada essencial para o gerenciamento e análise de dados qualitativos, conforme destaca Gil (2021).

Os programas de análise de dados qualitativos foram desenvolvidos para auxiliar os pesquisadores na organização, sistematização e interpretação do material empírico

coletado. Nesta pesquisa, optou-se pelo uso do ATLAS.ti, tanto por sua ampla aceitação na comunidade científica quanto pela interface didática e de fácil manuseio, o que o torna especialmente adequado para a análise de dados qualitativos. O *software* contribuiu significativamente para a codificação dos termos, permitindo a construção de categorias e subcategorias analíticas de forma estruturada. Nesse sentido, conforme ressaltam Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2014), o ATLAS.ti é uma ferramenta eficaz para a criação de bases de dados organizadas hierarquicamente, possibilitando uma análise aprofundada e sistemática dos conteúdos investigados.

3.7.1 Conceitos subjacentes à análise dos dados

Com o conteúdo devidamente organizado no ATLAS.ti, o pesquisador procedeu à releitura integral do material inserido no *software*, iniciando o processo de codificação. Essa etapa inicial teve um caráter exploratório, semelhante a um *brainstorm* (uma tempestade de ideias), embora orientada pelas categorias *a priori* previamente definidas. A partir dos códigos atribuídos, foi possível qualificar e refinar o conteúdo emergente, estruturando-o de acordo com os critérios analíticos da pesquisa e conforme representado na Figura 7. Esse processo permitiu a construção gradual de subcategorias, favorecendo uma análise mais aprofundada e alinhada aos objetivos do estudo.

Figura 7 – Codificação das categorias e subcategorias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software ATLAS.Ti.

Conforme apresentado na Figura 7, destacam-se os termos mais recorrentes e relevantes, cuja repetição foi observada ao longo da categorização dos dados.

Posteriormente, esses elementos foram agrupados com base em critérios analíticos definidos pelo pesquisador, o que possibilitou o estabelecimento de inter-relações e a elaboração de sínteses voltadas à compreensão do problema investigado.

Em seguida, procedeu-se à análise e interpretação dos dados, por meio da aplicação combinada das lógicas dedutiva e indutiva ao longo do processo investigativo. Conforme proposto por Marconi e Lakatos (2017), os dados representados na Figura 7 foram analisados em três níveis distintos: a) interpretação, que consiste em identificar e compreender as relações entre as variáveis codificadas, ampliando o entendimento do fenômeno estudado; b) explicação, que busca esclarecer a conexão entre variáveis dependentes e independentes, revelando possíveis vínculos causais; c) especificação, que tem por objetivo explicitar a validade e a consistência das correlações entre as variáveis, contribuindo para a robustez analítica da pesquisa.

Os dados coletados não revelam de forma direta a realidade, pois são registros simbólicos e carregados de múltiplos sentidos. Por esse motivo, devem-se evitar interpretações espontâneas ou precipitadas (Minayo, 2004). Nesse contexto, o pesquisador adotou como referência o paradigma pedagógico de Bardin (2016) para a análise de conteúdo, centrando-se na identificação de regularidades e significações, considerando os sentidos semânticos, os aspectos sociológicos, as variáveis psicossociais, o contexto cultural e o processo de produção das mensagens. Assim, para os fins deste estudo, essa técnica de tratamento dos dados qualitativos permitiu uma interpretação sistemática e objetiva do material analisado, assegurando a valorização da complexidade e da riqueza dos conteúdos, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Temas e conteúdo da pesquisa

Seção	Conteúdo	Bibliografia
4.1 Estrutura e governo da Organização Religiosa	Apresenta o histórico, os fundamentos jurídicos e a estrutura da governança da organização religiosa.	
4.1.1 Histórico	Relata a origem da congregação, sua missão e trajetória até sua consolidação no Brasil.	
4.1.2 A Organização Religiosa	Aborda os três níveis organizacionais (canônico, civil-religioso e filantrópico), destacando a separação entre ESFLR e ESFL.	Vieira (2018); Oliveira (2019); Brasil (2010); Brasil (2003), Brasil (2002); Enap (2021); Brasil (2021); Brasil (2009); Igreja Católica (1983); Grazzioli <i>et al.</i> (2015); Monello (2011); Ifraim Filho; Cierco (2022)
4.1.3 Eleição	Explica o processo de eleição da diretoria e suas implicações nas dimensões canônica e civil.	Grazzioli <i>et al.</i> (2015); Brasil (1973); Igreja Católica (1983)
4.1.4 Conselho de Gestão	Descreve a composição do Conselho de Gestão	Charan (2010); IBGC (2016); Oliveira (2015); Perfetti, 2018)
4.2 Perfil das Conselheiras	Analisa os perfis das conselheiras, destacando características associadas às teorias da Agência e <i>Stewardship</i> .	Jensen; Meckling (2019); Fama; Jensen (1983); Davis; Schooman; Donaldson (1997); Hernandez (2012); Martin; Butler (2017); Schillemans; Bjurstrom (2020); Charan (2010); Londero; Oliveira (2016); IBGC (2023); Lacruz (2020).
4.2.1 Perfil humanístico e as competências de gestão	Explora as habilidades e competências técnicas e humanas das conselheiras, apontando forças e fragilidades.	IBGC (2016); Boardsource (2010); Matteson; Anderson; Boyden (2016); Chiavenato (2021, 2023); Cassapo (2004); Machado (2018); Charan (2010)
4.3 A gestão da entidade sem fins lucrativo	Apresenta o modelo de gestão com foco em comitês e áreas coordenadas por conselheiras.	Cornforth (2012); IBGC (2016); Boardsource (2010)
4.3.1 Gestão da sede da governança	Aborda as funções executivas e a ausência de uma diretora formal, evidenciando sobreposições de funções.	IBGC (2016); Boardsource (2010)
4.3.2 Diretora, sim; Executiva, não	Debate a ausência de uma diretora executiva e os impactos desse modelo na agilidade das decisões.	IBGC (2016); Boardsource (2010); Cornforth (2012); Chiavenato (2023); Escobar (2017)

(Continua)

(Conclusão)

Seção	Conteúdo	Bibliografia
4.3.3 OS COMITÊS E SUAS DELIBERAÇÕES	Mostra o papel dos comitês, sua composição e suas atribuições operacionais e estratégicas.	IBGC (2023); Boardsource (2010); Cornforth (2012)
4.3.4 COMITÊS E GESTÃO DAS UNIDADES	Descreve o papel dos comitês na supervisão das unidades e os desafios de comunicação e controle institucional.	Freitas; Brito (2018); Charan (2010); Chiavenato (2021, 2023); Alexandre (2019); IBGC (2023); Santos <i>et al.</i> (2019) Pinho; Guimarães; Leal (2010)
4.4 PRÁTICAS DA GOVERNANÇA DO CONSELHO	Descreve o funcionamento das reuniões do conselho e sua função consultiva e estratégica.	Charan (2010); IBGC (2016, 2023);
4.4.1 DIFICULDADES NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS	Aponta obstáculos emocionais e estruturais na tomada de decisões, como resistência a mudanças e conflitos internos.	Boardsource (2010); IBGC (2016) Hernandez (2012); Martin; Butler (2017); Schillemans; Bjurstrøm (2020); Van Puyvelde <i>et al.</i> (2012)
4.4.2 ENGAJAMENTO, CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO	Analisa o nível de participação das conselheiras, seu interesse por tecnologia e aprendizagem organizacional.	Charan (2010); IBGC (2016); Machado (2018).
4.4.3 A ARTE DA INFLUÊNCIA	Apresenta como a história de vida, vínculos pessoais e afetivos influenciam decisões no conselho.	Davis; Schooman; Donaldson (1997); Hernandez (2012); IBGC (2016)
4.4.4 O CONSELHO VISTO POR UM OLHAR EXTERNO	Traz a visão de colaboradores sobre o funcionamento e a influência do Conselho de Gestão.	Davis; Schoorman; Donaldson, (1997); Hernandez (2012); IBGC (2016, 2023); Charan (2010); Zhu, Wang; Bart (2016)
4.4.5 PROPOSIÇÕES INTERNAS NA QUALIFICAÇÃO DO CONSELHO	Sugere melhorias estruturais e técnicas para fortalecer a atuação do conselho.	Charan (2010); Oliveira (2015); IBGC (2016, 2023).

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7.2 Resultados da metodologia

Após verificada a saturação do conteúdo necessário à pesquisa – com base nos relatórios, entrevistas e anotações de observação de campo –, deu-se início à etapa de análise dos dados, orientada pelos critérios da análise de conteúdo conforme Bardin (2016). A partir desse processo, foram desenvolvidas as categorias e subcategorias essenciais para a interpretação dos resultados, os quais fundamentaram o conjunto de recomendações dirigidas à Organização Religiosa.

É importante destacar que as categorias foram formuladas *a priori*, com base nos objetivos da pesquisa, mas também reformuladas *a posteriori*, a partir da triangulação das informações provenientes dos materiais documentais, entrevistas e observações realizadas no campo. Desse modo, a categorização adotada nesta pesquisa considerou a convergência entre diferentes fontes de evidência, assegurando maior rigor analítico. Segundo Hernández Sampieri *et al.* (2014), a triangulação dos dados contribui para a corroboração e adequação estrutural dos achados, fortalecendo a validade interna da pesquisa.

Os resultados da pesquisa foram inicialmente encaminhados à Conselheira de Educação, como parte de uma postura ética de validação dos dados, com o compromisso de excluir qualquer conteúdo que pudesse ser considerado inconveniente à ESFL, ainda que a pesquisa tenha sido realizada sob cláusula de sigilo institucional. A validação foi concedida com a solicitação de uma pequena alteração no texto.

Posteriormente, o pesquisador solicitou uma audiência com a Conselheira de Educação, tanto para reiterar os resultados quanto para agradecer pelo apoio prestado durante o processo de pesquisa. Na ocasião, ele voltou a indagar sobre a necessidade de excluir algum trecho do relatório. A Conselheira, então, sugeriu a retirada de um parágrafo específico, que foi prontamente retirado pelo pesquisador, visto que sua exclusão não comprometia os resultados alcançados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a validação das categorias da pesquisa e a realização da análise de conteúdo, consolidou-se o material necessário para a discussão dos resultados. Com o intuito de assegurar uma leitura fluida e organizada, adotou-se a nomenclatura E1, E2, E3... até E14 para identificar os respectivos entrevistados. Os relatos apresentados contemplam, além das falas dos participantes, as inferências do pesquisador, que interpreta os dados a partir de sua trajetória, experiência religiosa e posicionamento reflexivo no campo investigado.

4.1 Estrutura e governo da organização religiosa

A história da organização e a estrutura de seu governo refletem o movimento inspirador de um pequeno grupo de religiosas virtuosas, que adotaram uma postura de solidariedade e compromisso com os pobres, propagando a fé e defendendo a justiça com base nos princípios cristãos de inspiração católica. Desde então, tanto a estrutura civil quanto a complexa organização interna têm como finalidade contribuir para a construção de um mundo melhor.

4.1.1 Histórico

A história da Organização Religiosa tem início em Viena, Áustria, onde uma jovem, herdeira da fé cristã transmitida por seus pais, desenvolveu um espírito de fortaleza e perseverança diante dos desafios. Com ousadia e determinação, uniu-se a suas amigas para fundar um pensionato destinado a jovens desempregadas, oferecendo-lhes proteção contra a prostituição e outras formas de desigualdade social. Movida por um profundo ímpeto de fé, fundou uma instituição inspirada no modelo das primeiras comunidades cristãs, onde tudo era compartilhado e os bens eram repartidos com alegria.

Diante das dificuldades religiosas em seu país, o pequeno grupo partiu em missão para outras terras, chegando ao Brasil. No entanto, enfrentaram privações devido à barreira do idioma e à ausência de conhecidos, confiando apenas na graça divina. Em 1849, em uma época em que as mulheres tinham pouca participação social e acesso limitado à educação, esse grupo estrangeiro e voluntário, movido por sua

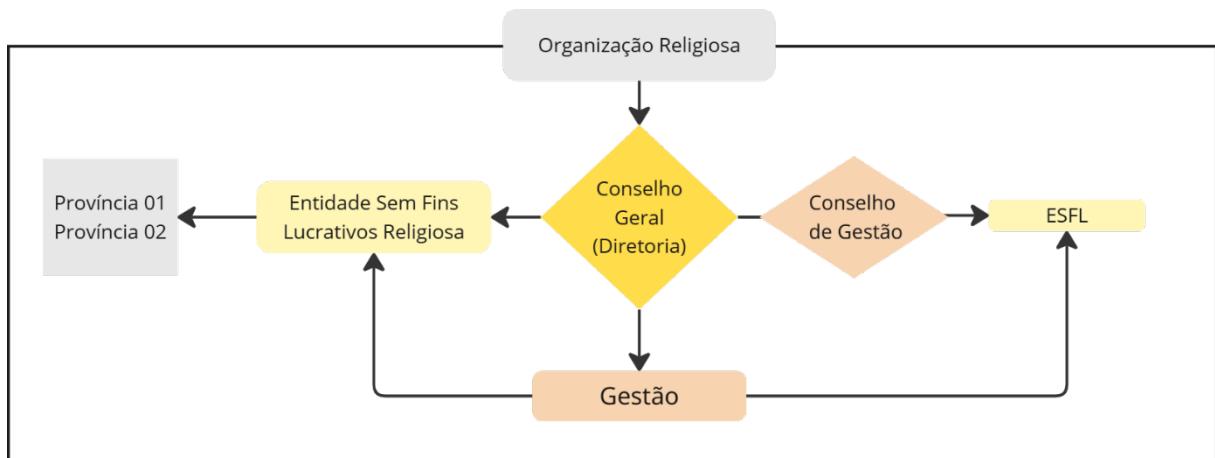
crença, dedicou-se ao atendimento dos necessitados. Assumiram a administração de asilos, acolheram órfãos e auxiliaram os pobres, especialmente em um período marcado por epidemias de cólera e febre amarela que assolavam o país.

Num contexto em que as freiras viviam em clausura, essa organização religiosa feminina nasceu com um dinamismo missionário inovador, unindo fé e serviço social de maneira inédita para a época. Hoje, consolidou-se como referência em serviço social e solidariedade para com os mais empobrecidos, mantendo vivo o carisma da educação, que sempre foi um dos pilares fundamentais do instituto.

4.1.2 A Organização Religiosa

A Figura 8 apresenta a estrutura da Organização Religiosa, que possui um Conselho Geral, responsável também pela diretoria de duas mantenedoras: uma Entidade Sem Fins Lucrativos Religiosa (ESFLR) e uma ESFL voltada aos serviços de Assistência Social e Educação. Além de administrar o patrimônio religioso, a ESFLR atua como mantenedora civil de duas províncias, ou seja, dois governos canônicos. Já a ESFL voltada à Assistência Social e à Educação possui um Conselho de Gestão, composto pela diretoria e por membros da base da Organização Religiosa. Ambas as mantenedoras compartilham o mesmo escritório para a gestão de suas atividades administrativas.

Figura 8 – Estrutura da Organização Religiosa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A complexidade representada na Figura 8 evidencia três níveis distintos de organização. O primeiro diz respeito à dimensão canônica da Igreja Católica, na qual

a Organização Religiosa está vinculada à Santa Sé e, por consequência, ao ordenamento jurídico eclesiástico (Vieira, 2018; Oliveira, 2019). O segundo nível corresponde à dimensão civil-religiosa, na qual a entidade está simultaneamente submetida ao Acordo entre a Santa Sé e o Estado brasileiro – formalizado pelo Decreto nº 7.107/2010 – e à legislação civil nacional (Brasil, 2010). Destaca-se, nesse sentido, a Lei nº 10.825/2003 (Brasil, 2003), que equipara as organizações religiosas sem fins lucrativos às demais associações no âmbito do Código Civil (Brasil, 2002; Enap, 2021). Por fim, o terceiro nível refere-se à ESFL, que se submete integralmente à legislação brasileira e, em virtude de sua atuação nas áreas de Assistência Social, Educação ou Saúde, mantém o CEBAS, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 187/2021 (Brasil, 2021).

Conforme a entrevistada E1:

A ESFL foi fundada em 1911 como uma instituição católica, sem fins lucrativos, constituída sob a forma jurídica de Associação de fins não econômicos, de direito privado [...]. Naquela época, ela englobava todas as atividades que tínhamos no Brasil. Com o tempo, as leis da filantropia mudaram, e já não era permitido incluir atividades como pastorais dentro de uma entidade filantrópica. [...] foi realizada cisão: criou-se a Organização Religiosa e os bens financeiros e as atividades foram divididos quase igualmente entre a ESFL e a Organização Religiosa.

E1 relata o histórico de uma instituição que, em conformidade com a legislação vigente à época, operava com uma estrutura única, na qual missão religiosa e atividade filantrópica coexistiam de forma integrada. No entanto, com as alterações introduzidas pela Lei nº 12.101/2009 – que regulamentou novos critérios de certificação das entidades benfeicentes nas áreas de Assistência Social, Educação e Saúde –, tornou-se necessário reestruturar juridicamente a instituição, a fim de atender às novas exigências legais (Brasil, 2009). Essa mudança inviabilizou a continuidade do modelo anterior, no qual organizações sociais certificadas com a CEBAS podiam atuar de forma articulada com a dimensão religiosa.

Segundo Monello (2011), à luz de algumas interpretações jurídicas vigentes à época, uma alternativa possível seria a constituição de uma entidade mantenedora com identidade religiosa, responsável por administrar outras pessoas jurídicas voltadas à execução das atividades da Assistência Social, Educação e Saúde. Nesse contexto, a instituição optou por formalizar dois registros distintos: um como ESFL

com CEBAS e outro como ESFLR, assegurando a conformidade com a legislação brasileira e a continuidade de sua missão institucional.

Portanto, a Organização Religiosa mantém duas entidades sociais, cujos estatutos apresentam redações semelhantes, incluindo a sincronização dos mandatos da diretoria, que foram definidos para ocorrerem no mesmo período. Isso possibilita que a mesma diretoria atue simultaneamente na governança da Organização Religiosa e da ESFL, exercendo funções tanto no âmbito civil quanto religioso. Tal arranjo assegura que a estrutura administrativa permaneça em conformidade com a legislação brasileira e com as normas canônicas estabelecidas pela Santa Sé (Brasil, 2010).

Além disso, no âmbito canônico, existem duas províncias, que correspondem a governos locais responsáveis por determinados territórios. Essas províncias têm a atribuição de zelar pelas religiosas e suas respectivas missões, garantindo a continuidade das atividades institucionais e pastorais, conforme previsto no ordenamento da Igreja (Igreja Católica, 1983).

Em relação ao patrimônio, observa-se uma distinção clara entre os bens administrados pela Organização Religiosa. Segundo E1,

[...] a ESFL ficou responsável pelas questões relacionadas à filantropia, como escolas e obras sociais. Já a Organização Religiosa passou a gerenciar as ações de solidariedade social, pastoral, cultural e Animação Missionária, Províncias, Casas de Retiros e outras atividades sustentáveis, como pensionatos, comércio de estacionamentos [...].

Essa separação é necessária porque a legislação brasileira estabelece que as entidades certificadas com a CEBAS devem atuar exclusivamente nas áreas de Assistência Social, Educação e Saúde, como condição para a manutenção da imunidade fiscal (Brasil, 2021). Nesse contexto, a ESFL é composta por 15 colégios e 7 obras sociais, cuja missão é realizar o carisma institucional por meio de atividades alinhadas aos critérios de imunidade tributária definidos pela Lei Complementar nº 187/2021 (Brasil, 2021).

A Organização Religiosa, por sua vez, é responsável pela administração dos bens destinados à sustentabilidade da congregação, incluindo as residências das religiosas. Seu patrimônio tem como finalidade assegurar o sustento das irmãs e apoiar suas ações caritativas, além de se ocupar da vida e manutenção das religiosas, por meio de uma mantenedora de natureza civil-religiosa (Grazzioli *et al.*, 2015), enquanto a ESFL é

encarregada da execução da missão educacional e assistencial, garantindo a continuidade dos serviços filantrópicos prestados à sociedade (Brasil, 2021).

Nos respectivos estatutos da Organização Religiosa e da ESFL, a diretoria possui plenos poderes para deliberar sobre atos executivos relacionados a patrimônio, contratações, gestão de fundos e organização das entidades, incluindo a resolução de casos omissos nos estatutos. No entanto, é fundamental destacar a interconexão entre a dimensão canônica e a dimensão civil. As decisões da diretoria, que também exerce a função de Conselho Geral da Organização Religiosa, são orientadas tanto pelo Direito Próprio quanto pelo CDC (Igreja Católica, 1983), garantindo a harmonia entre a governança eclesial e a legislação civil (Brasil, 2010; Oliveira, 2019).

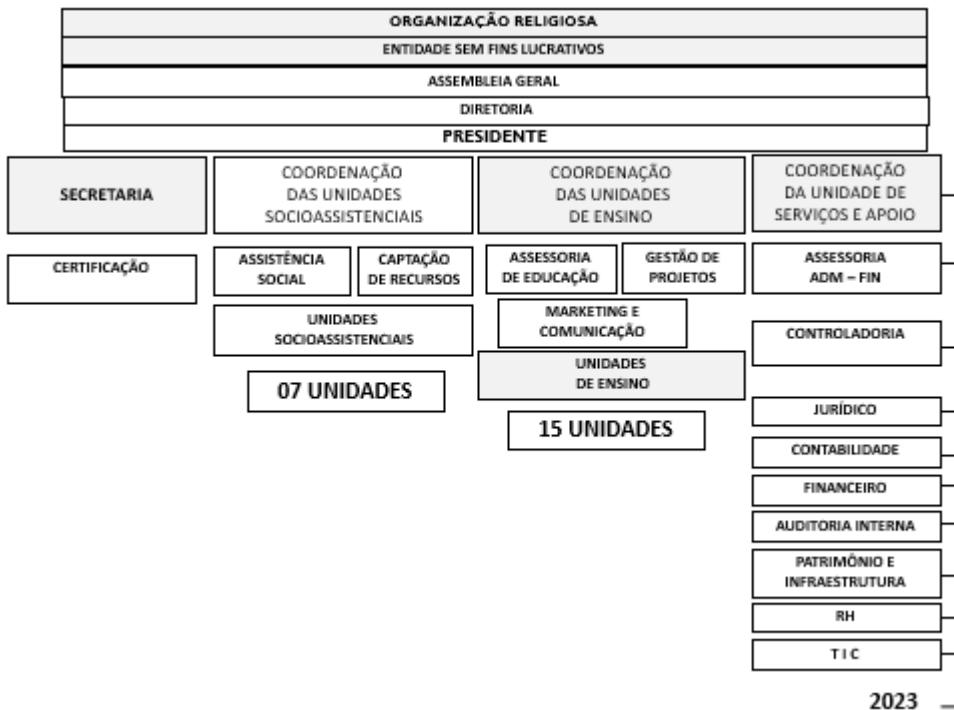
Sobre a Organização Religiosa, E1 fez o seguinte comentário:

As províncias estão ligadas a que é uma organização religiosa [...], mantenedora das atividades pastorais e de solidariedade social. A ESFL, por outro lado, é responsável pelas unidades de educação e obras socioassistenciais. Mas todas as Irmãs são associadas tanto à ESFL quanto à Organização Religiosa (OR). A OR é Mantenedora Religiosa, uma organização que abrange áreas como pastorais sociais e projetos sociais solidários.

Conforme o CFC, a constituição de uma Organização Religiosa se assemelha à de uma associação civil, diferenciando-se principalmente pelo fato de que seus integrantes são denominados membros, e não associados (Graffioli *et al.*, 2015). Nesse sentido, as irmãs são reconhecidas como membros da ESFLR e associadas na ESFL. Essa prática está alinhada a modelos de governança adotados por congregações que, embora juridicamente separadas para atender às exigências legais, preservam a unidade espiritual e carismática de sua missão institucional (Monello, 2011).

A governança da Organização Religiosa está estruturada conforme o organograma apresentado na Figura 9, que detalha a organização administrativa liderada pelas religiosas da congregação. Na condição de membros da diretoria, elas assumem a gestão cotidiana das áreas sob sua responsabilidade nas respectivas mantenedoras, garantindo a coerência entre a missão institucional e as práticas organizacionais.

Figura 9 – Organograma da Organização Religiosa



Fonte: Elaborada pelo autor com base na Organização Religiosa pesquisada.

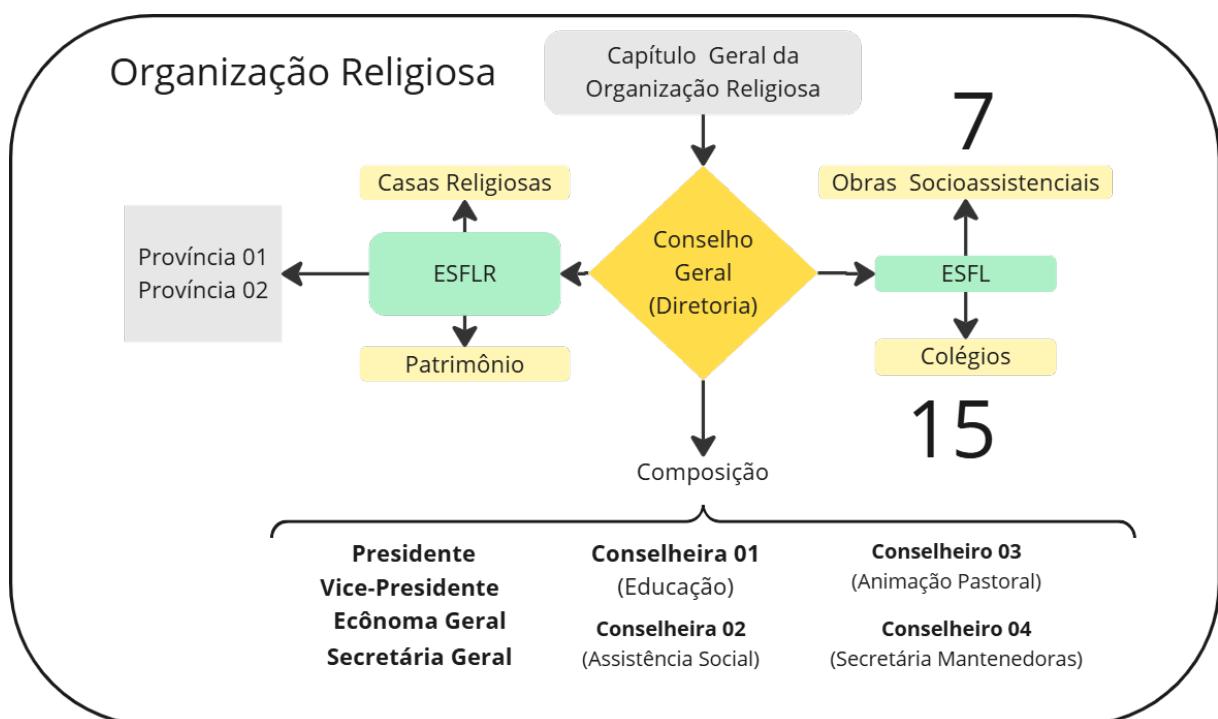
Portanto, a Figura 9 apresenta a departamentalização da Organização Religiosa como desdobramento prático de seu Planejamento Estratégico. A estrutura, de perfil horizontalizado, organiza-se por meio do agrupamento de atividades ou tarefas semelhantes, reunidas conforme uma lógica funcional que favorece a integração entre áreas afins. Esse modelo é característico de grandes organizações que combinam uma estrutura hierárquica verticalizada com uma departamentalização horizontalizada. Nesse arranjo, a comunicação percorre uma cadeia que envolve múltiplos níveis hierárquicos intermediários até alcançar seu destino final, o que exige processos bem definidos e eficientes de gestão (Ifraim Filho; Cierco, 2022).

Conforme Ifraim Filho e Cierco (2022), o desenho organizacional é responsável pela estruturação ordenada e sinérgica das diversas unidades orgânicas de uma organização, definindo seus elementos e promovendo condições racionais e ideais para a operacionalização de suas atividades cotidianas. Nesse contexto, embora haja uma separação jurídica entre as mantenedoras da Organização Religiosa, o desenho organizacional evidencia uma articulação institucional que assegura a continuidade da missão carismática, sustentada pelo engajamento das religiosas na gestão e pela sua participação direta nas decisões e na condução das atividades de ambas as entidades.

4.1.3 Eleição

A Figura 10 representa a estrutura da Organização Religiosa, abrangendo tanto sua dimensão canônica quanto civil, incluindo as duas mantenedoras, as casas religiosas, os patrimônios destinados à sustentabilidade, as províncias, e as obras socioassistenciais e educacionais. Essa estrutura será governada pelas pessoas eleitas no Capítulo Geral, responsáveis pela liderança da Organização Religiosa e de suas mantenedoras ao longo do próximo sexênio.

Figura 10 – Estrutura canônica e civil da Organização Religiosa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo E1,

No Capítulo Geral da Congregação acontecem também as Assembleias Eletivas da OR e da ESFL. Atualmente, a diretora-geral foi eleita Presidente tanto da OR quanto da ESFL. Todas nós que somos conselheiras do setor geral da congregação participamos também da diretoria da ESFL e da diretoria da OR. Na atual gestão, há uma distinção quanto aos cargos das secretárias. A Secretária Geral foi eleita para a ESFL e na OR ela assumiu como conselheira. Foi eleita outra Secretária para a ESFL e da OR que por sua vez é conselheira na Congregação.

A eleição da diretoria das duas organizações ocorre de forma distinta e independente, conforme os ritos próprios de cada assembleia. Segundo Grazzioli *et al.*

(2015), os cargos costumam ser divididos entre funções diretivas e consultivas, abrangendo instâncias como o Conselho Geral, o Conselho Local, a Diretoria, os Conselhos Econômicos e Fiscais, entre outros órgãos considerados convenientes e relevantes para o funcionamento da organização. Todos os requisitos de governança e estrutura organizacional devem estar previstos no estatuto, em conformidade com os dispositivos legais estabelecidos nos Arts. 46 e 54 do Código Civil (Brasil, 2002), combinados com o Art. 120 da Lei nº 6.015/1973 – Lei de Registros Públicos (Brasil, 1973).

Neste caso, para efeitos de distinção entre as organizações, serão utilizados os termos “canônico”, referindo-se à estrutura vinculada a Roma, e “civil”, relacionado à legislação civil brasileira. Dessa forma, no momento da eleição, a religiosa escolhida para o cargo de “Geral” – denominação canônica para a Irmã que exercerá a presidência de toda a Organização Religiosa – também é eleita em novo escrutínio para o governo das entidades civis, assumindo a função de presidente da ESFLR e ESFL. Tal arranjo evidencia a interdependência entre governança da Organização Religiosa como da ESFL.

Segundo E1,

No Capítulo Geral da Congregação, primeiro ocorre o Capítulo da Congregação como um todo. São vistas todas as atividades e programações das Comunidades do Exterior e do Brasil. Depois acontecem as Eleições da Diretoria Geral da Congregação e as Assembleias Eletivas da ESFL e da ESFLR.

Portanto, a eleição segue um regimento canônico específico, estabelecendo critérios para a escolha da Geral e das Irmãs do Conselho Geral, que também integrarão a diretoria das organizações civis. O mandato da administração é de seis anos, podendo ser renovado por mais seis anos de acordo com o Direito Próprio. No entanto, a Assembleia Geral pode reeleger ou não a diretoria atual, conforme decisão da Assembleia.

O processo eleitoral é democrático e exige consultas prévias para a indicação de candidatas. Os nomes sugeridos são encaminhados à diretoria vigente, que coordena a assembleia da congregação. Todas essas disposições estão detalhadas na Constituição da Organização Religiosa, ou melhor do Direito Próprio, que segue os princípios do CDC (Igreja Católica, 1983).

Conforme E1,

As conselheiras são eleitas em duas etapas. No Capítulo Geral, em assembleia distinta, é eleita a Diretoria Geral da ESFL; e na assembleia da ESFLR, ocorre a eleição da sua própria diretoria. As eleições ocorrem de acordo com a seguinte ordem eleitoral:

- 1) Diretora Geral (Presidente da ESFL e da ESFLR),
- 2) Vice-diretora Geral (Vice-presidente da ESFL e da ESFLR),
- 3) Tesoureira Geral (tesoureira da ESFL e da ESFLR),
- 4) Secretária Geral da Congregação (Conselheira da ESFL e da ESFLR),
- 5) Conselheira da Animação Missionária (Conselheira da ESFL e da ESFLR),
- 6) Conselheira Geral (Conselheira da ESFL e da ESFLR, que assume a Coordenação do Setor Educação da ESFL),
- 7) Conselheira Geral (Conselheira da ESFL e da ESFLR que assume o setor da Assistência Social na ESFL),
- 8) Conselheira Geral (Secretária da ESFL e da OR).

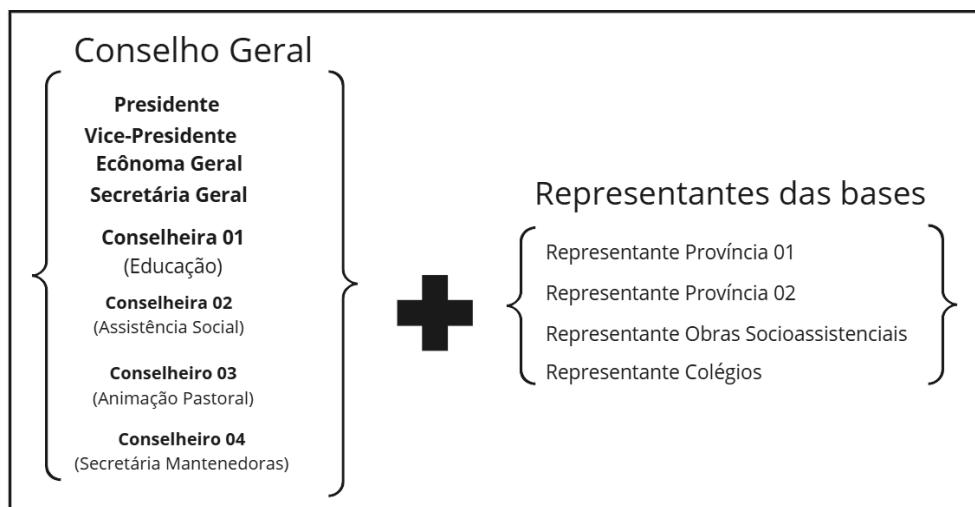
Segundo o CDC, cânon 631 e cânon 632, o capítulo é o órgão soberano da organização religiosa, instituído conforme as normas do Direito Próprio, detentor da autoridade máxima da instituição abrangendo questões relacionadas à autoridade, composição, assembleias, processos eleitorais e à estrutura de governança institucional (Igreja Católica, 1983). Portanto, no capítulo, são escolhidas as integrantes do Governo Geral, que é composto pelos seguintes cargos: a) Presidente (Geral); b) Vice-presidente; c) Secretária Geral; d) Ecônomia Geral; e) Quatro Conselheiras, com as seguintes atribuições: i) Animação Missionária; ii) Coordenação da Educação; iii) Coordenação da Assistência Social; e iv) Secretaria das duas mantenedoras civis. Todas as integrantes do Conselho Geral são as mesmas que compõem a diretoria das organizações civis ESFL e ESFLR, permitindo continuidade, coerência e alinhamento na administração da Organização Religiosa.

4.1.4 Conselho de Gestão

A Figura 11 mostra a existência de um Conselho de Gestão na ESFL, composto pela diretoria e quatro membros adicionais, representando as bases do Instituto Religioso: uma diretora de colégio, uma diretora de obra social e duas provinciais de diferentes regiões. As escolhas das duas provinciais e das representantes das áreas social e educacional foram definidas durante um dos capítulos gerais, ou seja, a Assembleia Geral da Organização Religiosa. Essa composição tem o objetivo de assegurar que as bases da organização estejam ouvidas e representadas no conselho, segundo E1, garantindo a participação de todos os segmentos da Organização Religiosa no processo de gestão. Portanto, o conselho representa uma forma de liderança colegiada, e não de uma única pessoa nomeada. Por isso, torna-se

fundamental uma composição adequada, que leve em conta a diversidade de perfis e a *expertise* necessária para a criação de valor (Charan, 2010).

Figura 11 – Composição do Conselho de Gestão



Fonte: Elaborada pelo autor.

Todas as conselheiras são religiosas, sem a presença de conselheiros externos ou funcionários de outras áreas da organização. No entanto, como diz E1, “poderiam ser convidados outros participantes, incluindo técnicos de áreas específicas”. Por isso, se justifica a presença da *Controller*, colaboradora da organização, participar das reuniões para apresentar mensalmente o quadro contábil das unidades de Educação e Assistência Social. Eventualmente, ela também compartilha sua opinião sobre as obras apostólicas. No entanto, após sua apresentação e esclarecimentos, ela se retira da reunião, respeitando a estrutura consultiva do conselho.

Segundo o IBGC (2016), os membros do Conselho são eleitos pela assembleia geral e empossados conforme o estatuto social. Embora seja geralmente considerado um órgão deliberativo, no caso da Organização Religiosa, sua função é consultiva, em razão da representação das bases prevista no Estatuto Próprio. Ainda assim, suas atribuições são semelhantes às indicadas pelo IBGC (2016), contribuindo com a diretoria nas decisões relacionadas ao direcionamento estratégico, zelando pelas finalidades institucionais e promovendo a sustentabilidade e a longevidade da entidade.

Historicamente, E1 afirma: “O Conselho de Gestão foi criado na diretoria anterior, em 2015”. E2 complementa: “No início, chamávamos de Equipe Gestora, e participavam a Presidente, o Setor de Educação, a Assistência Social, a Tesoureira,

uma representante da Assistência Social e uma da Educação". Segundo E2, a assembleia indica os nomes para o Conselho de Gestão, e a diretoria escolhe as pessoas com o perfil adequado para compô-lo. Portanto, o Conselho de Gestão completou dez anos e conta com a representação de todas as religiosas da Congregação, bem como das obras socioassistenciais e educacionais.

Uma característica fundamental do Conselho de Gestão é seu caráter consultivo, e não deliberativo. Como diz E12: "Elas podem dar o seu parecer, elas discutem, mas se tem alguma decisão a tomar, quem vai tomar é o Conselho Geral". Exemplificando melhor, E12 afirma: "Geralmente, transferências de pessoas, a não ser, assim, alguma mudança de direção, que hoje nós temos várias direções leigas, tanto nas escolas quanto nas obras sociais, que são as que eu acompanho. Então, às vezes, a gente trata aqui, mas a decisão, onde se fecha, bate o martelo, como diz, é no Conselho Geral". Contudo, E12 menciona que alguns casos são decididos no próprio Conselho de Gestão, isto porque o Conselho Geral está presente no Conselho de Gestão, e principalmente quando o assunto não é complexo, como E12 diz: "Às vezes, até, dependendo se o caso não é muito delicado, às vezes a gente até, ouvindo todo o Conselho de Gestão, se dá os encaminhamentos no devido Conselho".

A interação entre instâncias consultivas e deliberativas fazem parte da dinâmica da governança corporativa. Segundo Oliveira (2015), algumas empresas utilizam o nome de Conselho Deliberativo, mesmo tratando-se, na prática, de Conselho Consultivo. Porém, os conselhos consultivos são típicos em organizações que estão iniciando as boas práticas da governança corporativa, sem integrar a instância decisória da Organização (Perfetti, 2018). Defendidos para serem formados apenas por conselheiros, existem os comitês consultivos, citados como órgãos com funções técnicas ou de aconselhamento dos administradores da organização (Perfetti, 2018).

No caso da ESFL vinculada à Organização Religiosa, optou-se pela constituição de um Conselho de Gestão com caráter consultivo, uma vez que as decisões finais competem à diretoria da entidade. Contudo, os comitês, compostos por membros do próprio conselho, reúnem conhecimentos técnicos, informações relevantes e elaboram propostas que são discutidas nas reuniões do Conselho de Gestão antes de serem encaminhadas para deliberação da diretoria.

4.2 Perfil das conselheiras

A análise dos depoimentos evidencia traços de personalidade que revelam aspectos significativos da governança praticada no Conselho da Organização Religiosa. Tais características dialogam com as teorias da Agência e da *Stewardship* lembrando que, enquanto a Teoria da Agência enfatiza comportamentos voltados aos interesses próprios e à necessidade de controle (Fama; Jensen, 1983; Jensen; Meckling, 2019), a Teoria da *Stewardship* pressupõe uma relação de confiança, lealdade e compromisso com os objetivos organizacionais (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Hernandez, 2012). Sem emitir juízos de valor, mas considerando a dimensão subjetiva presente nas falas, é possível identificar atitudes que refletem diferentes posicionamentos diante da gestão e da missão institucional.

Valores como confiança, comprometimento e engajamento atravessam o perfil das conselheiras. Essas características tornam-se especialmente visíveis no depoimento da E8: “Eu confiei bastante no conselho, em cada uma, e com essa assessoria que a gente teve, que pra mim, pessoalmente, me deu muita segurança [...] sempre que eu pude, eu participei”. Sua fala evidencia uma disposição ativa para participar das instâncias de decisão e do planejamento estratégico da ESFL, indicando alinhamento com os princípios da *Stewardship*, que valorizam a identificação do indivíduo com os objetivos da organização (Martin; Butler, 2017; Schillemans; Bjurstrøm, 2020). De modo semelhante, E2 afirma: “Eu sou uma pessoa muito comprometida [...] quando eu abraço, eu abraço de verdade”. Essa declaração reflete a interiorização de valores caracterizados por propósitos maiores do que interesses pessoais (Hernandez, 2012).

Por outro lado, diferentes estilos de personalidade podem gerar tensões no cotidiano institucional. E2 relata: “Eu mando uma mensagem para ela hoje, ela responde daqui a três dias. Então, quando responde. Então, isso não é bom”. A observação sugere a coexistência de perfis distintos no Conselho – entre pessoas mais ágeis e outras com tendência à procrastinação. Essas diferenças impactam diretamente a dinâmica da governança, podendo gerar lentidão nos fluxos decisórios. Tais situações evidenciam a complexidade das relações humanas em relação a questões de personalidade na governança. De acordo com Charan (2010), alguns traços de personalidades costumam prejudicar a dinâmica do grupo, outros podem dar excelentes contribuições.

Outro traço importante identificado nos discursos é a centralidade do cuidado. Ao se referir à liderança da organização, E9 afirma: “Ela tem que cuidar das irmãs, ela tem toda a vida religiosa, ela tem que dinamizar”. Essa fala reforça o cuidado como um valor institucional essencial, especialmente no contexto da Vida Religiosa Consagrada, em que a liderança espiritual se entrelaça com as responsabilidades administrativas.

A atenção à vida comunitária e à dimensão humana das religiosas revela um modelo de liderança orientado para o cuidado, a escuta e o acompanhamento – elementos fundamentais de uma prática de governança alicerçada em valores humanísticos. Nesse sentido, estudos sobre liderança de Hersey e Blanchard (*apud* Londro; Oliveira, 2016), indicam traços de personalidade considerados desejáveis em líderes eficazes, tais como: inteligência, otimismo, criatividade, tolerância, empatia, responsabilidade, confiança, perspicácia, disposição, conhecimento e determinação.

A humildade e a sabedoria no exercício da função também aparecem como elementos do perfil das conselheiras. E8 observa: “A Diretora Geral [...] ela compartilha comigo”, sugerindo uma abertura ao aconselhamento e à escuta. Essa atitude está presente na fala da E2, que reconhece: “Eu sei o que eu quero, sei o que eu busco e sei, também, das limitações que não me deixam avançar”. Trata-se de uma liderança consciente de suas potencialidades e restrições, capaz de buscar orientação e caminhar em comunhão com suas coirmãs. Tais posturas denotam uma ética do cuidado consigo e com o outro, com forte aderência ao espírito de serviço próprio da *Stewardship* (Hernandez, 2012; Martin; Butler, 2017).

Outro valor relevante apontado nas entrevistas é a imparcialidade. E8 declara: “Uma das características espirituais é a imparcialidade. E eu sempre levei isso muito a sério”. Tal afirmação aponta para uma concepção de poder comprometido com a equidade e a justiça nas relações institucionais. No campo da governança, a imparcialidade reforça a legitimidade das decisões, especialmente em contextos onde o prestígio e a autoridade podem gerar desequilíbrios. Agir com isenção e transparência fortalece a confiança na organização (IBGC,2023).

Por fim, destaca-se o valor da colaboração. E2 afirma: “Eu preciso da economia, eu preciso da secretaria”, evidenciando a interdependência entre as diferentes áreas da instituição. Essa percepção está alinhada com a noção de solidariedade característica da Vida Religiosa Consagrada, na qual o trabalho em rede

e a corresponsabilidade são valores fundamentais. Nesse contexto, a governança colegiada é sustentada por uma lógica de cooperação orientada para o bem comum. Como observa Charan (2010), os conselheiros devem ser capazes de trabalhar bem em conjunto para que o grupo atue de forma eficaz, mantendo, ao mesmo tempo, sua independência e integridade institucional.

Quadro 6 – Atitude comportamental e alinhamento teórico

Comportamento Identificado	Exemplo extraído das entrevistas	Alinhamento Teórico	Justificativa
Comprometimento e engajamento com a missão	“Eu confiei bastante no conselho [...] sempre que eu pude, eu participei”. (E8)	<i>Stewardship</i>	Reflete confiança, lealdade e alinhamento com os objetivos organizacionais.
Assunção de responsabilidades com envolvimento pessoal	“Eu sou uma pessoa muito comprometida [...] quando eu abraço, eu abraço de verdade”. (E2)	<i>Stewardship</i>	Demonstra senso de pertencimento e identificação com o propósito institucional.
Dificuldade de resposta e gestão do tempo	“Eu mando uma mensagem para ela hoje, ela responde daqui a três dias”. (E2)	Possível Agência	Pode indicar baixa corresponsabilidade ou foco em interesses individuais/prioridades locais.
Cuidado com as irmãs e com a missão religiosa	“Ela tem que cuidar das irmãs, ela tem toda a vida religiosa, ela tem que dinamizar”. (E9)	<i>Stewardship</i>	Valoriza o bem-estar coletivo e a dimensão humana da governança.
Reconhecimento das próprias limitações	“Sei o que eu quero [...]; e sei das limitações que não me deixam avançar”. (E2)	<i>Stewardship</i>	Indica consciência crítica, abertura à escuta e humildade no exercício do poder.
Busca por imparcialidade nas decisões	“Uma das características espirituais é a imparcialidade. E eu sempre levei isso muito a sério”. (E8)	<i>Stewardship</i>	Compromisso ético com equidade e legitimidade das decisões colegiadas.
Colaboração intersetorial	“Eu preciso da economia, eu preciso da secretaria”. (E2)	<i>Stewardship</i>	Valoriza a interdependência, o trabalho em equipe e a construção coletiva.
Ações em defesa de interesses locais ou específicos	[Comportamento implícito, citado na análise final]	Agência	Quando lideranças priorizam suas unidades em detrimento do bem comum, o comportamento se aproxima da racionalidade estratégica individual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 6, os perfis apresentados foram identificados nas entrevistas, mas certamente existem outros aspectos subjetivos que permeiam a atuação das conselheiras. A partir das teorias da Agência e da *Stewardship*, observa-se uma predominância de atitudes alinhadas à *Stewardship*, com forte adesão à missão institucional e relações pautadas pela confiança. No entanto, é importante

considerar que traços compatíveis com a Teoria da Agência também podem emergir, sobretudo quando há indícios de que determinadas lideranças priorizam as necessidades de suas unidades em relação aos interesses da organização como um todo (Lacruz, 2020). Nesses casos, o comportamento pode expressar um viés mais estratégico ou competitivo, revelando que a governança é também um campo de tensões e negociações subjetivas (Jensen; Meckling, 2019; Schillemans; Bjurstrøm, 2020).

4.2.1 Perfil humanístico e as competências de gestão

É fundamental identificar as capacidades dos conselheiros para que possam ser introduzidos nos temas mais urgentes, como finanças, infraestrutura, estatuto e comitês (IBGC, 2016). É preciso reconhecer seus interesses e disponibilidades para integrá-los às forças-tarefa da organização, responsabilizando-os também pelos resultados (Boardsource, 2010). Nesse sentido, as entrevistas identificaram algumas forças e fragilidades internas no que diz respeito às capacidades técnicas, assim como pontos positivos, como o conhecimento para além das questões técnicas. Algumas conselheiras desenvolveram, ao longo do tempo, o conhecimento tácito necessário para realizar as tarefas de gestão cotidiana, conhecimento este que se constrói na experiência prática e nas interações com os processos e com os outros membros da organização (Chiavenato, 2021).

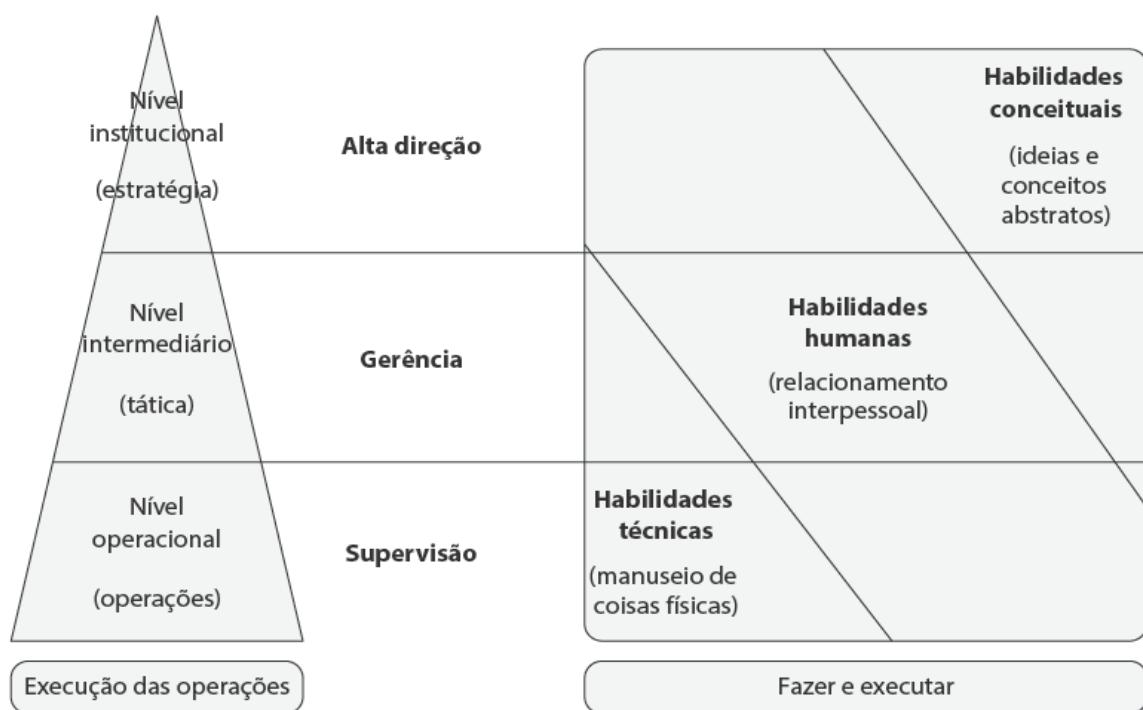
Contudo, o futuro revela algumas preocupações. E2, por exemplo, expressa essa inquietação ao afirmar que “a gente não tem irmãs, então vai aquela que mais preenche”, ou seja, aquela que mais se aproxima do perfil necessário para determinada atribuição no Conselho. Portanto, a eleição de uma conselheira pode não corresponder ao perfil de *soft skills* apropriado para atender a uma demanda de gestão gerencial da Organização Religiosa (Matteson; Anderson; Boyden, 2016). E2 continua: “Porque tu tens que ter uma visão de gestão, tens que conhecer um pouco da dimensão econômica e tens que entender de educação também. E a gente não tem gente assim”. Sua preocupação revela a carência de religiosas com perfil administrativo para ocuparem determinadas funções estratégicas na organização. Isto porque são as pessoas e suas competências que impulsionam e dinamizam a organização para os seus resultados. Isto é, o profissional em determinada função afeta e modifica essa função e as pessoas envolvidas, independentemente do que venha a ser realizado (Chiavenato, 2021).

Importa destacar que a questão não reside na falta de formação acadêmica, pois as conselheiras e os técnicos possuem qualificação reconhecida. O que falta é o conhecimento específico por parte de algumas pessoas relacionado a determinadas áreas de negócios da organização. E2 reforça essa ideia ao afirmar:

Ali a gente tem, por exemplo, uma irmã [...] ela faz brilhantemente. Ela tem conhecimento, formação, mas, nessa outra área que é mais institucional – eu diria institucional no sentido de obras e tudo – aí falta um pouco para ela, naquilo que a gente tem necessidade.

E2 evidencia a relevância de algumas habilidades humanas para coordenar uma área da organização religiosa. Sabe-se que no Conselho tem a alta direção da organização, que pensa estrategicamente. Contudo, as irmãs que exercem lideranças das áreas estratégicas, atuando como gerentes, estão na dimensão tática da organização e, nesse aspecto, elas precisariam conhecer bem o operacional da organização para que saibam supervisioná-lo (Boardsource, 2010; IBGC, 2016).

Figura 12 – Habilidade técnicas, humanas e conceituais



Fonte: Chiavenato (2021).

A Figura 12 apresenta três habilidades do desempenho administrativo para o resultado bem-sucedido da organização: habilidades técnicas, humanas e conceituais

(Katz, 2009). As habilidades estão relacionadas a liderar, dirigir, gerenciar e supervisionar. Portanto, essas competências (técnica, humana e conceitual) constituem um patrimônio pessoal de uma pessoa que atua na gestão de organização.

Por um lado, preocupa a ausência de pessoas devidamente preparadas para lidar com temas específicos da administração e da gestão. Como destaca E9: “Hoje eu percebo que o nosso comitê é fraco, tecnicamente. As pessoas que estão nele não têm o conhecimento técnico necessário sobre determinados assuntos. E eu acho que isso, muitas vezes, torna o processo mais moroso”. Essa percepção é corroborada por E10: “Tem gente ali que não entende”. Nesse sentido, Charan (2010) observa que nem todos os membros de um comitê possuem as qualificações técnicas necessárias, ainda que ofereçam boas contribuições e exerçam liderança em outras áreas.

Por outro lado, E5 reconhece a competência de algumas irmãs cujas habilidades e dedicação se destacam: “Sim, tem várias irmãs que a gente identifica que têm um trabalho muito ativo, que se sobressaem em todos os processos e entendem a dinâmica da rede, a dinâmica do mundo em relação a todas as questões tecnológicas, inovação”. Essa observação reforça a ideia de que a eficácia na gestão está relacionada à preparação e ao desempenho dos indivíduos. Como afirma Katz (2009), o sucesso de um gestor depende, sobretudo, de sua capacidade de atuação e da forma como lida com as pessoas e com as situações, mais do que de traços fixos de personalidade.

E8, por exemplo, menciona sua trajetória como liderança da organização:

Eu não tenho curso de gestão, tenho formação em psicologia e filosofia. Fiz um mestrado em psicologia social, mas, quando fui eleita [...], não possuía uma especialização em gestão. Ainda assim, procurei sempre trabalhar de forma muito próxima e em consonância com as conselheiras.

Ela destaca que o apoio das irmãs foi fundamental para o desempenho de suas responsabilidades. Nesse contexto, evidencia-se a importância do conhecimento tácito – aquele saber incorporado ao longo da vida, fruto da experiência e da vivência prática – que, ao ser compartilhado, combinado com outras experiências e posteriormente assimilado, transforma-se em conhecimento explícito (Cassapo, 2004; Machado, 2018). Esse processo gera uma curva de aprendizagem que qualifica a pessoa para exercer a função, impulsionando a chamada espiral do conhecimento, por meio da qual o indivíduo amplia sua capacidade de assumir e realizar suas atribuições com eficácia.

Portanto, mesmo que alguns indivíduos não estejam plenamente preparados para determinadas atribuições técnicas, é possível desenvolver as chamadas competências duráveis – conhecimento, habilidade, julgamento, tomada de decisão e atitude – que são fundamentais para o desempenho em funções estratégicas (Chiavenato, 2021). Esse desenvolvimento pode ocorrer por meio de processos formativos, tanto individuais quanto coletivos. Além disso, é essencial que haja uma avaliação sistemática das equipes técnicas, de modo que os resultados relevantes sejam encaminhados ao CA. Isso permitirá que o colegiado promova ações voltadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores (IBGC, 2016).

4.3 A gestão da entidade sem fins lucrativos

Conforme Cornforth (2012), as equipes técnicas detêm as informações necessárias para elaborar propostas estratégicas que subsidiem o CA. Cabe ainda à gestão a responsabilidade pela execução das diretrizes organizacionais, por meio do planejamento, organização, direção e controle dos recursos disponíveis, com o objetivo de alcançar os propósitos institucionais (IBGC, 2016).

A gestão pode ser conduzida com o apoio de comitês permanentes compostos por membros do conselho e profissionais da organização. Tais comitês lidam com temas recorrentes, como supervisão financeira, gestão e investimentos (Boardsource, 2010). Embora seus integrantes sejam renovados periodicamente, os comitês permanecem ativos, assegurando a continuidade de práticas fundamentais e atuando como instâncias de memória institucional.

Nesse modelo, observa-se que a ESFL conta com conselheiras que assumem a gestão estratégica de áreas específicas, como Assistência Social, Educação, Regulação, Finanças e Patrimônio. Cada comitê, sob a liderança de uma conselheira, é responsável por monitorar, orientar e tomar decisões cotidianas relacionadas à respectiva área de atuação, com exceção dos temas diretamente ligados à governança, os quais requerem deliberação do CA.

4.3.1 Gestão da sede da governança

Neste contexto, a ESFL em questão possui uma sede administrativa onde as tarefas são executadas por gestores e suas equipes executivas e técnicas. Segundo

E2, a liderança do escritório está sob responsabilidade da E14, cujo papel seria o de gestora executiva. No entanto, conforme a própria E14 afirma: “Eu faço a coordenação dos funcionários do escritório e de alguns setores”. Apesar de não se identificar como gestora executiva, ela demonstra estar atenta às questões econômicas, mantendo controle rigoroso sobre o planejamento orçamentário (IBGC, 2016).

Por sinal, uma das atribuições do diretor executivo é apoiar o conselho, fornecendo informações, promovendo reuniões eficazes, valorizando os membros e incentivando a inovação da organização (Boardsource, 2010). Contudo, essa função não existe na ESFL, pois ela atua com uma governança democrática, onde a diretoria é pautada pelo Conselho de Gestão, que confia nas ações dos comitês executivos, operacionalizadas por irmãs com *expertise* em áreas específicas de gestão.

Talvez por isso E6 perceba a coordenação da entidade como fragmentada: “Não tem uma direção exclusiva... Essa estrutura, para mim, não está muito clara”. E6 identifica E2 e E14 como referências na hierarquia institucional: “E14 coordena alguns setores [...] e eu estou embaixo do guarda-chuva da irmã E2”. Ainda assim, E6 afirma que, na prática, E14 é quem exerce a direção operacional. Essa percepção evidencia uma indefinição nas atribuições de liderança: afinal, quem coordena efetivamente a sede da ESFL? Quem responde como gestor executivo da entidade? Trata-se de uma função estratégica, relacional e operacional que, conforme as diretrizes do IBGC (2016), deve estar claramente alinhada aos valores institucionais e contar com uma delimitação explícita de responsabilidades.

A ambiguidade nas funções pode dificultar a compreensão tanto por parte dos membros do conselho quanto dos colaboradores, que podem não saber exatamente quem é responsável pelo quê. A clareza nessa divisão é essencial para fortalecer a governança da organização. Como alerta a Boardsource (2010), quando não há distinção clara entre as responsabilidades de diferentes lideranças, a governança se enfraquece. Por isso, é fundamental que tais atribuições estejam bem definidas e comunicadas, promovendo uma estrutura de liderança coesa e eficiente.

4.3.2 Diretora, sim; Executiva, não

Neste aspecto, E5 comenta:

Pelas minhas experiências anteriores em outras empresas, eu entendo que seria de bastante valia ter uma diretora executiva, vamos dizer assim, que

tomasse a decisão à frente de tudo, apesar da gente ter um cargo parecido, que é a tesoureira da instituição, ela é responsável de toda a parte administrativa e tomada de decisão administrativa sobre isso, mas ter um cargo específico para isso eu acho que seria bastante interessante e bastante inovador para uma instituição de cunho religioso.

O fato é que a ESFL atualmente não conta com uma diretora executiva formalmente nomeada pela diretoria para conduzir a gestão do escritório e das unidades, de acordo com os princípios e diretrizes da governança corporativa (IBGC, 2016). Contudo, caso houvesse uma diretora executiva, segundo Boardsource (2010), ela teria as seguintes atribuições: executar a missão, implementar o plano estratégico, fornecer suporte administrativo para a formulação de políticas do conselho, propor orçamento, gerenciar programas de acordo com as políticas financeiras e diretrizes orçamentárias adotadas pelo conselho, garantir aos membros do conselho as informações necessárias para as suas reuniões, participar das reuniões, exceto sessões executivas específicas, garantir suporte aos membros dos comitês, manter o conselho informado, auxiliar no desenvolvimento de avaliação do conselho, supervisionar e avaliar todos os funcionários, definir política de salários dentro das restrições orçamentárias, coordenar o esforço de arrecadação de fundos e garantir o apoio à equipe técnica.

Ao ser interrogado sobre a diferença de uma empresa com diretor executivo e outra sem um diretor, mas com o conselho deliberando, E5 respondeu:

Os dois eu acho que têm vantagens e desvantagens, na parte de ter um diretor executivo, um CEO, e tem a tomada de decisão, ele fica única, então é *top-down*, ele determinou e aquilo acontece, e isso é uma coisa que às vezes dinamiza, ou não, o processo, ele tem só a sua própria percepção. No conselho eu também entendo que tem coisas boas, porque daí a gente consegue trazer o entendimento de todas elas, mas às vezes a gente demora mais para definir alguma coisa, porque são muitas percepções e muitas opiniões sobre isso, então às vezes os resultados, as tomadas de decisões demoram mais quando tem um conselho, porque nem sempre todas vão estar de acordo; quando tem um diretor, normalmente ele toma a decisão e as coisas daí são diferentes.

Nesse contexto, observa-se que a presença de um diretor executivo tende a acelerar os processos decisórios. Por outro lado, as decisões tomadas por um conselho costumam ser mais refletidas e melhor discernidas. Assim, é natural que haja vantagens e desvantagens em cada modelo. No entanto, as irmãs optaram por uma gestão democrática e participativa, característica comum em setores públicos e

sociais, nos quais se pressupõe que as pessoas podem colaborar, deliberar e refletir coletivamente para tomar decisões (Cornforth, 2012).

De acordo com Chiavenato (2023), a centralização apresenta como vantagem principal a tomada de decisões com uma visão global do negócio. Nesse modelo, as lideranças costumam ser bem treinadas e há eliminação de esforços duplicados entre diversos tomadores de decisão, o que contribui para a redução de custos operacionais. No entanto, a centralização também apresenta desvantagens, como o distanciamento em relação aos fatos e às circunstâncias locais, uma vez que as decisões partem do topo da hierarquia, afastado das realidades específicas. Além disso, como as decisões percorrem uma longa cadeia escalar, a comunicação tende a ser mais lenta, o que pode gerar distorções e falhas nos processos comunicacionais.

Por outro lado, a descentralização oferece vantagens como a proximidade dos gestores com os pontos de decisão, evitando atrasos causados pela dependência de instâncias superiores ou da matriz. As pessoas envolvidas diretamente nos problemas tendem a encontrar soluções de forma mais rápida e eficaz. A descentralização também contribui para o aumento da eficiência e da qualidade das decisões, ao mesmo tempo que alivia os níveis superiores da sobrecarga decisória. Ademais, favorece a formação de executivos locais mais motivados e conscientes dos resultados operacionais sob sua responsabilidade (Chiavenato, 2023).

Portanto, entre os modelos de centralização e descentralização na tomada de decisões, o Conselho atual adota uma postura descentralizada e orientada por uma lógica democrática. Ainda que a palavra final recaia sobre a Superiora Geral, valoriza-se o processo deliberativo, com espaço para o diálogo e a construção coletiva das decisões. Tal modelo está alinhado à perspectiva da democracia deliberativa, conforme descrita por Escobar (2017), que ressalta a busca pelo consenso, o reconhecimento da inevitabilidade dos conflitos e das diferenças, bem como a importância da construção de normas que sustentem e legitimem o processo de deliberação.

4.3.3 Os comitês e suas deliberações

Se a gestão é participativa, ela envolve a criação de comitês – mas não numa lógica em que os comitês auxiliam o diretor executivo ou assessoram o Conselho em sentido tradicional. Na ESFL, percebe-se um modelo distinto de comitê. Conforme E2,

“os nossos comitês, segundo orientação do nosso assessor, deveriam ter uma coordenadora. A coordenação deveria ser uma conselheira”. Quer dizer, no processo de elaboração do planejamento estratégico, o assessor sugeriu a criação de comitês que acompanhasssem e tomassem decisões cotidianas na gestão das obras socioassistenciais e de educação. Como afirma E1,

Algumas de nossas conselheiras participam também de comitês, então trazemos os assuntos dos comitês ao Conselho de Gestão. Por exemplo, o Comitê de Certificação discute os temas, mas, antes de implementar algo, precisa passar pelo Conselho de Gestão. Depois, a diretoria aprova e envia para as unidades.

Conforme o IBGC (2023), os comitês não têm caráter deliberativo nas atribuições que competem ao CA. Eles estudam os temas sob sua responsabilidade e elaboram recomendações. O número e a natureza dos comitês dependem da necessidade da instituição, e é recomendável que sejam periodicamente reavaliados, para garantir que cumpram seu papel de forma eficaz. Ademais, os comitês devem possuir um regimento interno com definição de sua composição, escopo, coordenação, funcionamento, plano de trabalho e periodicidade de reuniões, a ser aprovado pelo Conselho.

Segundo Boardsource (2010), os comitês podem ser compostos por membros do conselho – selecionados por sua *expertise* ou por trazerem um olhar diferente sobre a realidade da organização. Esses comitês podem ser permanentes ou temporários, formados por pessoas internas ou com a inclusão de consultores externos. Sua atuação pode envolver o trabalho direto com as equipes técnicas ou o monitoramento de atividades, com posterior envio de relatórios ao Conselho. No caso estudado, os comitês assumem uma característica organizacional própria, ou seja, são grupos de trabalho que atuam em apoio direto à equipe técnica. São liderados por conselheiras que atuam em parceria com as equipes no gerenciamento das obras apostólicas. Dessa forma, as conselheiras religiosas exercem o papel de coordenadoras dos comitês, que possuem uma natureza mais executiva, sendo cada uma responsável por sua respectiva área de atuação.

Como afirma E12, “O nosso comitê é muito operacional, porque como não temos outra instância, acabamos nos comitês definindo, preparando encontros, vendo qual a melhor forma de organização”. Assim, os comitês auxiliam diretamente na organização e formação dos encontros em nível de rede. Essas informações são

posteriormente compartilhadas com o Conselho de Gestão. E12 afirma: “Tem algumas decisões [...] quer dizer, nós do comitê decidimos que o ano que vem a gente vai fazer [...]. Então, a gente traz aqui na mesa, discute e leva adiante a proposta. Mas parte do comitê”.

Essa estrutura evidencia um modelo de governança participativa, em que os comitês exercem papel relevante na gestão, compartilhando decisões estratégicas com o Conselho, no sentido de contribuir com as funções de governança (Cornforth, 2012). A estrutura de comitês em ESFLs reflete a cultura organizacional e seu modelo de governança, sendo possível encontrar diferentes arranjos conforme o contexto institucional. Contudo, os comitês são órgãos estatutários ou não que auxiliam o Conselho no exercício de suas atribuições (IBGC, 2023).

4.3.4 Comitês e a gestão das unidades

A ESFL tem sua gestão gerenciada pelas conselheiras de algumas áreas, como: Assistência Social, Educação e Finanças e Patrimônio. Elas, além de conselheiras, deliberam sobre a vida cotidiana na organização. Neste aspecto, é relevante perceber que o controle, a formação, a comunicação e a atitude de manter a organização com foco na missão, visão e valores têm sido desempenhados com dedicação pelas lideranças dos comitês executivos da organização. Alguns temas extraídos das entrevistas demonstram caráter gerencial com incidência e acompanhamento contínuo das unidades socioassistenciais e educacionais.

Em alguns casos, as representantes de determinadas unidades apresentam demandas e ficam sem resposta. Como diz E11: “Essa casa [...] eu pedi numa das gestões para ela ficar com as unidades socioassistenciais [...] foi para o Conselho e nunca me deram resposta”. Neste caso, a diretora de unidade reclama da falta de uma resposta concreta: sim ou não. O silêncio é entendido como um não, o que poderia ser interpretado como um sim. Contudo, a diretora mostrou uma dificuldade relacional de comunicação entre a sede e a sua unidade. Portanto, há um indicativo de que a comunicação é uma estratégia nas relações institucionais no que diz respeito à gestão do conhecimento.

Segundo Freitas e Brito (2018), o silêncio organizacional na gestão do conhecimento reflete uma resistência ao compartilhamento de informações e à retenção de conhecimentos, frequentemente associada a dificuldades nos processos

de tomada de decisão. Essas atitudes comprometem as relações institucionais, especialmente no que se refere à confiança e à moral. As autoras citam outros estudiosos que entendem o silêncio como uma forma de comunicação, destacando que ele carrega ainda mais ambiguidades do que a própria fala, por ser constituído de sinais estritamente não verbais, o que o torna suscetível a interpretações equivocadas.

De acordo com Charan (2010), a comunicação é essencial para a resolução de questões entre dois ou mais grupos. Por isso, é fundamental que os conselhos mantenham canais abertos de diálogo, ouvindo diretamente reclamações e preocupações. Ainda que discordem de certos posicionamentos, devem comunicar com clareza e honestidade o que pensam e quais ações pretendem tomar.

E12 afirma: “Lá na unidade, elas dinamizam a partir da sua realidade. Porém, algumas decisões precisam ser tomadas em conjunto conosco”. Fica evidente que as unidades prestam contas e alinham suas ações com os comitês. Estes, por sua vez, intervêm quando alguma decisão compromete os resultados da organização. E2 relatou um caso específico em que houve intervenção em uma unidade devido ao excesso de concessão de descontos. Segundo ela, o tema foi levado ao Conselho de Gestão, com a presença da diretora e do setor de contabilidade financeira. Como se tratava de uma questão de gestão, o assunto foi deliberado nesse Conselho.

A dificuldade em mitigar certas situações que impactam a saúde econômica da organização é monitorada pelos comitês. Após a devida avaliação, são elaboradas proposições que são levadas ao Conselho, com o objetivo de buscar cooperação na resolução de problemas que possam comprometer os resultados do negócio. Nesse contexto, o esforço coordenado, articulado e integrado das equipes de trabalho exige colaboração, cooperação, participação e solidariedade (Chiavenato, 2021).

E2, falando sobre a autonomia das unidades escolares, diz:

Na verdade, assim, elas não têm tanta autonomia assim, não. Nós temos um projeto educativo que é comum para todos, nós temos um plano de inclusão que é comum para todos, nós temos uma proposta de valor que a gente tem que entregar em cada etapa do ensino, é comum para todos, e temos um plano de pastoral. Temos esses quatro documentos que são comuns para todos.

E completa dizendo que a assessora pedagógica atua respeitando a regionalidade, mas com o objetivo de garantir uma caminhada conjunta entre as unidades. Neste aspecto, E2 destaca a dimensão do controle que Chiavenato (2021)

define como acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional. Afinal, existe um planejamento, com um plano operacional, que deve ser seguido pelas unidades em conformidade com a estratégia, visão, missão e valores da organização. Assim, a limitação da autonomia está relacionada à dimensão do planejamento e estratégica da organização. E2 afirma ainda:

Todos os anos, a gente reúne as diretoras, vice [...] reunimos todos os coordenadores pedagógicos [...] os orientadores educacionais, o serviço de pastoral [...]. A gente chama de seminário de planejamento estratégico, onde vem diretora, vice, coordenador pedagógico, orientador educacional, coordenador de etapa, *marketing*, TI. Vem todo mundo.

Para Alexandre (2019), os desafios dos gestores das organizações da sociedade civil correspondem à demanda crescente por formação e profissionalização dos seus colaboradores, mantendo o foco na missão e nos valores. Providenciar treinamento e formação é essencial para a organização. A formação das lideranças em competências técnicas, habilidades de gestão e compromisso com os valores institucionais assume um papel estratégico de garantir a eficácia das ações e a sustentabilidade da instituição.

A diretora de unidade, E11, comentando as mudanças ocorridas na gestão, afirma: “Até ano passado a gente podia trocar funcionário, demitir, contratar de acordo com a nossa necessidade sem passar pelo aval da irmã [...]. Agora tem que passar pelo aval dela”. Pelo relato da entrevistada, a gestão das unidades está centralizada na sede da organização, eximindo a unidade da contratação de pessoas. Além do mais, houve um impacto em relação à autonomia da unidade. A questão subjacente está na relação entre a sede e as unidades, pois na atualidade, a sistematização da contratação de pessoas pelos Recursos Humanos tem sido cada vez mais frequente, como processo de centralização, com filtros sequenciais na seleção de candidatos que têm as características desejadas pela organização e competências requeridas pela missão institucional, citadas nas contribuições de Chiavenato (2021).

A tensão entre autonomia e controle é um ponto sensível, porém pode ser atenuada por meio de uma comunicação clara dos processos orientados pelo Conselho. Expressões como “agora tem que passar pelo aval dela” podem ser interpretadas como arbitrariedades dentro da dinâmica de poder, sobretudo quando envolvem pessoas com o mesmo grau de autoridade, como é o caso de duas religiosas. Nesses contextos, torna-se ainda mais necessário que a entidade esteja

atenta à sua política de conformidade, a qual estabelece limites éticos e orienta a atuação da equipe executiva e técnica, em alinhamento com o código de conduta (IBGC, 2023). Assim, a política de comunicação institucional torna-se fundamental para minimizar conflitos de natureza intersubjetiva.

Observa-se, no entanto, uma mudança institucional em curso, marcada pela redução do número de religiosas. Como relata E10: “O fato dos leigos assumirem exigiu uma certa profissionalização [...] as ecônomas, os tesoureiros, passaram a ser leigos... e isso exigiu um controle um pouco mais efetivo diante das irmãs”. No passado, os cargos estratégicos eram ocupados majoritariamente por religiosas, o que conferia maior autonomia às lideranças locais e liberdade decisória sem necessidade de consulta a outras instâncias. Atualmente, com a diminuição do número de membros consagrados – e considerando que nem todas as religiosas demonstram interesse nas áreas formais de Educação e Assistência Social –, a governança institucional passou a incorporar práticas mais próximas da lógica empresarial. Tal lógica, amplamente difundida no TS, pode ser aplicada também às organizações religiosas, uma vez que estas integram esse campo institucional (Santos *et al.*, 2019). Essa transição organizacional expressa um movimento de crescente profissionalização da gestão, exigindo posturas mais técnicas e estruturadas, sobretudo em entidades do Terceiro Setor (Pinho; Guimarães, Leal, 2010).

Nesse contexto, observa-se uma transição do modelo tradicional de gestão, historicamente baseado na confiança e autonomia das lideranças religiosas, para uma lógica organizacional orientada por maior controle, alinhada a princípios mais estruturados de governança. Em outras palavras, há um movimento claro de substituição de práticas gerenciais mais autônomas por modelos que exigem níveis mais elevados de controle e *accountability* (IBGC, 2023).

A migração de uma governança centrada na autoridade pessoal das religiosas para um modelo sustentado por princípios como ética, equidade, responsabilização, transparência e sustentabilidade, conforme as boas práticas preconizadas pelo IBGC (2023), requer uma abertura institucional contínua, investimentos em formação adequada e uma profunda reconfiguração dos papéis de liderança.

A organização, portanto, parece estar se preparando para um futuro em que as irmãs não estarão mais à frente das direções estratégicas de algumas unidades socioassistenciais e educacionais. Nesse novo arranjo, planejar a descentralização do processo decisório e ampliar os controles surge como uma necessidade para

garantir o domínio das informações, assegurar a continuidade da missão e promover uma gestão cada vez mais transparente (IBGC, 2023).

4.4 Práticas da governança do Conselho

O Conselho de Gestão realiza reuniões mensais, cuja pauta é previamente organizada pela Secretaria da ESFL. As reuniões geralmente começam com um momento de oração, seguido por uma formação sobre liderança, conduzida por uma das conselheiras. Em seguida, a *Controller* apresenta a situação financeira das unidades, expondo a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e informando sobre as prestações de contas realizadas no período. Após essa etapa, são revisados os investimentos feitos nas obras. Posteriormente, os comitês de Assistência Social, Educação, Patrimônio e Finanças, e Certificação apresentam relatórios sobre suas atividades. Ao final, realiza-se uma avaliação geral da reunião antes de seu encerramento.

Conforme Charan (2010), os conselhos devem assumir um compromisso efetivo com a qualidade e a produtividade do tempo dedicado às reuniões. Para isso, é fundamental que seus membros se preparem previamente, participem de todos os encontros e direcionem o foco para temas estratégicos – como gestão de riscos, sucessão e direcionamento organizacional – evitando a dispersão em assuntos operacionais rotineiros ou em questões triviais. Além disso, é necessário equilibrar a apresentação de dados financeiros, evitando excessos, a fim de tornar o tempo das reuniões mais eficiente e voltado à tomada de decisões relevantes.

Nesse sentido, a existência de um calendário anual previamente estabelecido contribui para a organização e previsibilidade das reuniões, que podem ocorrer presencialmente ou de forma virtual. De acordo com as orientações do IBGC (2016), cabe ao presidente do Conselho a responsabilidade pela elaboração das pautas, que devem contemplar tanto assuntos urgentes quanto estratégicos. Recomenda-se, ainda, que sejam definidos objetivos claros, programas detalhados, responsabilidades, prazos e mecanismos de avaliação, de modo a garantir a ampla participação dos conselheiros e a efetividade das deliberações.

A estrutura das reuniões reflete claramente o compromisso do Conselho com dois objetivos centrais: compartilhar ações e diretrizes dos comitês com as unidades socioassistenciais e educacionais; monitorar a saúde financeira da organização. Como menciona E12: “Toda reunião fazemos uma prestação de contas sobre o

andamento do comitê, o que está sendo realizado, pendências e propostas. Dessa forma, trazemos ao Conselho o resultado das discussões internas".

Como destacado anteriormente, os comitês desempenham um papel importante na gestão organizacional, e suas representantes, as religiosas, relatam ao Conselho atividades e acontecimentos relevantes. Quando surgem temas importantes que requerem uma análise mais aprofundada, eles são incluídos na pauta para discussão. Assim, além de pesquisarem e apresentarem temas estratégicos nas reuniões, os comitês trazem questões específicas para reflexão do Conselho, subsidiando as decisões posteriores da diretoria (IBGC, 2023).

No fim das reuniões, é realizada uma breve avaliação, focada exclusivamente no andamento da reunião, e não na atuação individual das conselheiras. Conforme esclarece E2: "Fazemos uma avaliação, mas não sobre a conselheira especificamente. A avaliação é sobre o trabalho realizado. Até o momento, não adotamos essa prática". Portanto, as reuniões têm um caráter objetivo, abrangendo a apresentação dos resultados financeiros, o compartilhamento das atividades dos comitês e a breve análise do encontro em si.

4.4.1 Dificuldade nas tomadas de decisões estratégicas

E2 afirma: "Nesse Conselho de Gestão, discutimos todas as questões, sejam elas relativas a transferências ou à gestão desta escola". Durante as reuniões, E2 costuma apresentar os temas discutidos no comitê de educação, destacando pontos de atenção como as transferências e a gestão das unidades. No entanto, observa que algumas orientações do Conselho nem sempre coincidem com o posicionamento da conselheira coordenadora de determinado comitê. E2 comenta: "Eu, pessoalmente, sou contra responder a todas as questões que foram propostas, mas vou respondendo, na medida do possível, porque é uma decisão do Conselho". A divergência de opiniões entre os membros nem sempre é simples de administrar. Nesses casos, cabe à presidente do Conselho atuar como moderadora, promovendo um ambiente de aceitação da diversidade de perspectivas e transformando-as em soluções criativas.

Segundo o entendimento expresso no manual da BoardSource (2010), o presidente do Conselho exerce a função de liderar o colegiado no cumprimento de suas responsabilidades de supervisão e apoio, consideradas fundamentais para a boa governança. Sua atuação é pautada pelo compromisso com os interesses institucionais,

adotando uma postura estratégica e proativa na busca por conhecimento que lhe permita compreender as oportunidades, os desafios e as ameaças que impactam a organização. Ao mesmo tempo, desempenha um papel visionário, capaz de motivar pessoas e fortalecer o Conselho na construção da capacidade institucional. Portanto, essa função exige a integração de competências de liderança com a adesão a práticas sólidas de governança.

Ainda sobre divergências de posicionamento, E11 afirmou: “A gente ficou centralizado aqui no Sul, e continuamos investindo em escolas que sabemos que, daqui a uns 5 ou 6 anos, teremos que passar adiante. Mas vamos investir novamente no ano que vem. E será uma quantia financeira razoável”. Essa fala revela um cenário de discordância entre as conselheiras. O que para E11 é uma certeza pode representar incerteza para outras. Ainda assim, fica evidente que o Conselho atua como instância consultiva, e não deliberativa. Por outro lado, não está claro se a informação compartilhada por E11 tem como base uma análise do comitê de educação, uma percepção pessoal ou dados privilegiados.

Diante disso, destaca-se a importância da formação dos membros do Conselho (Boardsource, 2010), a fim de garantir que os temas discutidos, as reflexões e as decisões estejam ancorados na realidade da organização e não resultem em prejuízos. Vale lembrar que a missão do Conselho é zelar pelos valores institucionais, respeitar seus propósitos e promover a qualificação do retorno social dos investimentos no longo prazo (IBGC, 2016), assegurando, com isso, a sustentabilidade e a perenidade da organização.

E14 menciona uma dificuldade nas tomadas de decisões: “nós temos bastante dificuldade de trocar direções. Às vezes, quando acontece a troca, já não há mais como recuperar a unidade”. Nesse mesmo sentido, E3 observa:

Aqui eu acho que é uma questão de respeito, porque vejo que o Conselho, às vezes, se encontra em situações desconfortáveis, porque todas são donas. E percebo que há muito respeito pelo papel da irmã, e talvez isso, em alguns momentos, possa atravancar alguns processos.

Embora o tema da mudança de direção seja recorrente nas discussões da governança, a retirada de uma religiosa da função diretiva, em organizações religiosas, enfrenta grande resistência – em grande parte devido aos vínculos afetivos construídos ao longo do tempo. Segundo Hernandez (2012), esse fenômeno decorre,

em parte, do fato de que, nesses contextos, os indivíduos tendem a colocar os interesses da organização acima de seus próprios interesses pessoais.

Nesse cenário, as relações institucionais acabam sendo sustentadas por contratos psicológicos – isto é, obrigações tácitas, não formalizadas, mas profundamente internalizadas, que orientam o comportamento organizacional e moldam as expectativas recíprocas. Evidencia-se, assim, uma barreira emocional no processo decisório, especialmente quando se trata de religiosas que atribuem maior valor ao cuidado contínuo dos outros, atuando com desprendimento e sem reivindicar benefícios pessoais (Hernandez, 2012).

De acordo com Martin e Butler (2017), convergindo com Hernandez (2012), trata-se de pessoas que colocaram os resultados da organização acima de seus interesses individuais, tendo vivido integralmente em função da missão institucional. Tal comprometimento, embora admirável, acaba por dificultar a implementação de mudanças necessárias por parte da governança, sobretudo quando envolvem decisões sensíveis relacionadas à sucessão e à reestruturação de lideranças.

Mesmo que seja discutido no Conselho de Gestão, a deliberação sobre a transferência de uma irmã cabe exclusivamente ao Conselho Geral. Dado que todas compartilham a corresponsabilidade sobre a missão institucional, é compreensível que o Conselho Geral enfrente dificuldades para realocar uma religiosa que dedicou a vida a determinada obra apostólica. No entanto, essa dinâmica também revela uma fragilidade na objetividade das decisões, o que pode comprometer a eficácia da governança, sobretudo em ambientes colegiados permeados por vínculos emocionais intensos, como assinala Hernandez (2012).

Em organizações religiosas, a convivência de vínculos afetivos com obrigações administrativas tende a dificultar decisões impopulares, o que pode ser interpretado como um desafio comum da *Stewardship* em ambientes comunitários (Schillemans; Bjurstrøm, 2020; Van Puyvelde *et al.*, 2012). Assim, torna-se necessário o desenvolvimento de mecanismos de governança que equilibrem a confiança mútua com critérios objetivos de avaliação e tomada de decisão.

Nesse contexto, o reconhecimento pela dedicação, fidelidade, integridade e honradez se torna um valor difícil de relativizar (Martin; Butler, 2017), mesmo quando a idade avançada já compromete o desempenho ou a adaptabilidade às novas demandas. O forte vínculo afetivo e a complexidade do desligamento trazem à tona uma tensão direta com a sustentabilidade econômica da organização. É notório o

quanto é difícil tomar decisões que envolvem pessoas que entrelaçaram sua história pessoal à trajetória institucional.

Como exemplifica E2: “nós ainda temos uma diretora de escola de 88 anos que a gente não conseguiu trocar [...] a gente não quer fazer o que tem dissabor”.

E3 acrescenta:

[...] acho que é muito mais uma questão geracional [...] fizemos três mudanças difíceis na gestão de irmãs que já estavam com idade avançada e precisavam descansar – era uma questão de respeito. Já tinham se dedicado muito, mas é algo difícil para elas. E por melhor que tenham sido gestoras, funcionaram muito bem em seu tempo.

E2 e E3 mencionam duas dificuldades principais relacionadas tanto às irmãs do Conselho quanto às diretoras das obras:

- a) a dificuldade em comunicar a substituição de alguém que, embora alinhado ao carisma da organização, carece de sintonia com os novos rumos da educação contemporânea;
- b) o reconhecimento, por parte da própria gestora, de que chegou o momento de passar a responsabilidade a alguém com maior capacidade de ler e responder às demandas atuais.

Assim, decidir pelo fim de uma missão apostólica ou por uma transição de liderança não é apenas uma questão administrativa. Trata-se de um processo delicado que o Conselho deve conduzir com sabedoria e sensibilidade, inserido em um planejamento sucessório estruturado, que assegure tanto a fidelidade carismática quanto a continuidade estratégica da organização religiosa.

4.4.2 Engajamento, conhecimento e participação

E8 comenta sobre o nível de participação das conselheiras: “É claro que, quando observamos a participação, as irmãs que atuam diretamente nas áreas específicas têm maior participação ativa. No entanto, todas têm conhecimento integral das áreas, pois não há divisão interna entre ESFL e OR”. Na visão de E8, embora exista maior participação ativa das conselheiras responsáveis pelas áreas de Assistência Social e Educação nas reuniões, todas se mantêm informadas, uma vez que são responsáveis pelas decisões organizacionais como um todo.

Segundo Charan (2010), alguns conselheiros tendem a aprofundar seus conhecimentos em áreas específicas de interesse, demonstrando maior participação e curiosidade em temas que lhes proporcionam satisfação pessoal. No entanto, mesmo atuando com protagonismo nesses assuntos, evitam impor ao colegiado a mesma intensidade de seus questionamentos. Por outro lado, é igualmente essencial que os demais conselheiros busquem formação contínua e atualização nas áreas estratégicas do negócio institucional, a fim de contribuir de forma qualificada para as deliberações e fortalecer a atuação do Conselho como um todo.

E2 destaca a participação e transparência nas informações: “Temos uma característica muito positiva que é a ampla participação e a ausência de retenção de informações. Contudo, às vezes, algumas opiniões acabam não sendo viáveis por falta de uma visão completa da realidade”. E2 enfatiza o engajamento ativo das conselheiras, mas ressalta que nem todas as sugestões são implementáveis devido a limitações práticas ou técnicas.

Já E5 ressalta a capacidade técnica das irmãs, especialmente em relação à tecnologia: “As irmãs possuem um significativo entendimento técnico e tecnológico, superando inclusive nossas expectativas iniciais. Elas frequentemente questionam aspectos tecnológicos, o que é fundamental para o aprofundamento dos projetos”. E5 valoriza o alto nível de engajamento das conselheiras, que demonstram interesse e competência em assuntos tecnológicos, contribuindo para a qualidade das decisões institucionais.

De acordo com Charan (2010), os conselheiros possuem diferentes *expertises* e áreas de interesse. Alguns se destacam pela atenção aos detalhes operacionais, enquanto outros demonstram sensibilidade para a perspectiva do cliente. Há aqueles com ampla visão geopolítica e os que se aprofundam nos fatores internos da organização. No entanto, poucos compreendem, de fato, a anatomia dos riscos envolvidos no negócio, e cada conselheiro tende a ter uma percepção distinta sobre a estratégia da instituição.

E8 compartilha sua experiência pessoal quanto à evolução do conhecimento dentro da organização: “Quando entrei, não entendia muito, mas gradualmente fomos nos apropriando do conhecimento sobre as diversas áreas”. Para E8, essa aprendizagem contínua acontece por meio da participação nas reuniões e da vivência cotidiana nas áreas-chave da gestão e da governança. De certo modo, esse processo formativo articula o conhecimento tácito e o explícito (Machado, 2018), favorecendo o

aprimoramento constante das discussões no Conselho e a qualidade das decisões tomadas – aspectos fundamentais para a sustentabilidade e longevidade da organização religiosa (IBGC, 2016).

4.4.3 A arte da influência

E14 menciona: “O que nos atrapalha nas decisões, às vezes, são os apegos”. Complementando essa percepção, E7 afirma: “É muito difícil para as irmãs deixarem de ser diretoras”. Essas observações merecem atenção, pois revelam que o apego está intimamente ligado à história de vida da pessoa, dificultando sua disposição para mudanças e ampliando a resistência à incerteza.

Por outro lado, quando uma religiosa dedicou toda a sua vida à obra apostólica, essa missão torna-se fonte de segurança, identidade e realização pessoal – características compatíveis com a lógica da *Stewardship*, na qual o gestor se orienta por valores coletivos e encontra sentido no êxito da organização (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Hernandez, 2012). No entanto, a percepção de ameaça à continuidade do que foi construído pode gerar um movimento defensivo. A religiosa, nesse contexto, tende a proteger sua posição e projetos pessoais, assumindo comportamentos mais alinhados à lógica da Agência, que se fundamenta na preservação de interesses próprios e na busca por controle.

Essa dinâmica evidencia uma possível transição de uma postura orientada pela *Stewardship* – baseada no compromisso com o bem comum – para uma postura tipicamente associada à Teoria da Agência, marcada pela centralização de poder e pelo receio de perder o protagonismo na obra que lhe foi confiada. Assim, a longa permanência na liderança pode provocar um deslocamento progressivo de um agir institucional para um agir de autopreservação, ancorado na influência pessoal e na defesa de iniciativas específicas, muitas vezes percebidas como extensões de sua própria identidade (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Hernandez, 2012).

E10 traz um exemplo relacionado à construção de um anfiteatro de alto custo:

Desde o início questionei a viabilidade econômica do projeto, perguntando sobre retorno e estudos técnicos. Mesmo assim, disseram que era muito importante. Questionei novamente se não seria possível melhorar o que já existia, mas insistiram que construiriam um novo para alugar.

A pessoa relata que sua experiência anterior já havia indicado que auditórios frequentemente não geram retorno financeiro significativo. Apesar disso, o projeto recebeu aprovação devido à influência interna: “A proposta tinha certa influência, acabou sendo aprovada, mas não deveria. Agora enfrentamos problemas, como a falta de oitocentas vagas de estacionamento exigidas pela legislação”.

Este exemplo evidencia que as considerações técnicas não receberam a devida atenção e destaca a forte influência da gestão local junto à diretoria geral na aprovação do projeto. A decisão, contudo, considerou fatores além do econômico, algo comum nas organizações religiosas onde, muitas vezes, a missão sobrepõe-se às questões financeiras. A falta de vagas para estacionamento reflete uma clara fragilidade técnica na execução do projeto. Neste contexto, cabe ao Conselho observar atentamente sua política de gerenciamento de riscos e, em articulação com a equipe executiva, analisar possíveis vulnerabilidades relacionadas ao orçamento, à prestação de contas, ao lançamento de novos projetos, à conformidade com novas regulamentações, a investimentos, contingências e à associação da imagem institucional a terceiros, entre outros aspectos relevantes (IBGC, 2016).

E10 ressalta a importância de avaliar adequadamente os investimentos: “Muitos investimentos trazem retorno, outros são feitos simplesmente porque alguém deseja fazê-los”. E10 critica a autodeterminação da gestão local e a facilidade com que certos projetos são aprovados pela diretoria geral por questões de relacionamento e política interna. E9 corrobora essa crítica: “Pela política da boa vizinhança, amizade e parceria, acaba acontecendo uma troca de aprovações”. Segundo E9, prevalece uma diplomacia institucional baseada na reciprocidade, o que compromete a objetividade das decisões. Ela acrescenta: “O Conselho sabe dessas práticas, e analisando friamente, acredito que isso não está correto”. E9 defende que projetos sejam avaliados com objetividade técnica (IBGC, 2016), não por influências pessoais ou amizades internas.

Essas preocupações relativas às influências nas decisões revelam uma característica recorrente nas instituições religiosas, nas quais fatores pessoais e apostólicos muitas vezes se sobrepõem aos critérios técnico-econômicos. Contudo, quando a defesa de determinados projetos carece de transparência ou fundamentação técnica, há o risco de que interesses individuais ou de grupos restritos se sobreponham ao bem coletivo da organização. Diante disso, torna-se imprescindível a manutenção de uma autoavaliação institucional contínua, a fim de

assegurar que tais influências pessoais não comprometam o interesse geral da instituição. Nesse sentido, o gerenciamento de riscos deve ser compreendido e praticado como uma diretriz permanente, orientando a conduta de todos os membros da organização religiosa (IBGC, 2016).

4.4.4 O Conselho visto por um olhar externo

Além das conselheiras, foram também entrevistados colaboradores que, embora não façam parte diretamente do Conselho, possuem uma relação próxima com ele, especialmente com aquelas que coordenam os comitês internos. Essa metodologia buscou capturar perspectivas externas, porém qualificadas, sobre o funcionamento e as práticas do Conselho. Nos relatos obtidos, destacam-se relações intersubjetivas que se alinham à Teoria da *Stewardship*, onde prevalecem confiança, afinidade, empatia e amizade (Davis; Schoorman; Donaldson, 1997; Hernandez, 2012).

E3 comentou:

Não sou nem eu que digo, elas mesmas trazem que às vezes faltaria mais cabeças pensantes. Porque, assim, tem a irmã que é responsável pela pastoral, a irmã pela formação, a irmã que é responsável pela coisa do dinheiro, tem a irmã que pensa educação, tem a irmã que pensa social [...]. Elas têm ali os setores e fazem essas discussões [...] emperra porque aqui falta isso, falta aquilo.

Na fala de E3, percebe-se claramente a confiança que as conselheiras depositam no colaborador da sede ao expor a necessidade de integrantes no Conselho com conhecimentos técnicos específicos, uma vez que algumas decisões ficam prejudicadas pela falta dessa *expertise* entre as conselheiras. Corroborando essa percepção, E7 afirmou: “Então, por aí que tu percebes que as decisões do Conselho de Gestão são muito baseadas pelas pessoas que nós temos ali”.

Essa constatação evidencia a importância de ampliar a diversidade de competências técnicas no Conselho, promovendo não apenas a qualificação do debate de ideias, mas também a construção de um ambiente pautado pela confiança e segurança psicológica. Tal contexto favorece a participação ativa e inclusiva de todos os membros nas discussões, fortalecendo a colaboração em prol do interesse institucional da organização religiosa e de suas partes interessadas (IBGC, 2023). Conforme destaca Charan (2010), um conselho formado exclusivamente por generalistas já não é suficiente. Embora continuem sendo necessários, é igualmente

fundamental incorporar membros com conhecimento especializado, capaz de contribuir com análises mais profundas e decisões mais qualificadas.

E5 ressaltou o papel fundamental do Conselho nas decisões institucionais:

O que eu conheço um pouco do Conselho Geral das Irmãs é que, basicamente, elas são as tomadoras de decisão da instituição para os direcionamentos como um todo – por onde vai andar a educação, por onde vão andar as obras sociais, o que a gente vai fazer de investimentos e as decisões sobre processos, procedimentos e políticas da instituição.

E5 complementou: “Eu já participei em alguns momentos assim, de forma mais apresentativa [...]. Então, a partir do momento que chega no Conselho, a gente sabe que, quando passa dali, a gente vai e realiza as ações e as tomadas de decisão sobre o processo”. Essa contribuição confirma que o Conselho atua como uma instância central de decisões estratégicas, com encaminhamentos práticos subsequentes para a diretoria da ESFL, ficando evidente, então, o papel de liderança ativa do Conselho (Charan, 2010).

E13 esclareceu o papel do Conselho em termos de governança:

O projeto, o orçamento, as finalidades, as explicações, as justificativas, são tratadas no Conselho de Gestão. Mas, se ninguém tem [...] se não tem coisas [...] como o Conselho está todo ali [...] a questão acaba sendo objetivada, sacramentada por uma decisão da diretoria.

Segundo E13, embora o Conselho seja formalmente consultivo, frequentemente age como deliberativo, pois membros da diretoria, instância decisória, participam diretamente das reuniões do Conselho. Portanto, a ação deliberativa, segundo algumas circunstâncias, significa que o sistema de governança é mais completo, principalmente quando inclui os atores que podem contribuir com as práticas de governança (Boardsource, 2010; Cornforth, 2012).

E10 destacou a acessibilidade e abertura do Conselho às contribuições técnicas:

Se eu quero levar alguma orientação ou algum alerta para o Conselho, é muito fácil conseguir os dados. Eu ligo para o RH, eles me dão todas as informações [...]. Então, se fez uma recomendação para o Conselho, e o Conselho disse: olha, realmente é preciso fazer alguma coisa em relação a isso.

Essa postura revela uma escuta ativa por parte do Conselho em relação às proposições da equipe técnica, especialmente quando embasadas em dados sólidos

que mitiguem riscos (IBGC, 2016). Por outro lado, E10 trouxe uma ressalva importante: “Elas decidem muito pelo conhecimento que têm [...]. Eu acho que as decisões acabam sendo tomadas: ‘não é do nosso negócio’, ‘é meio perigoso’, ‘não sei o quê’ [...]. E aí a entidade acaba perdendo algumas oportunidades, às vezes bons negócios”. A observação feita por E10 alerta para decisões que poderiam se beneficiar de aprofundamento técnico, evitando, assim, perdas de oportunidades estratégicas devido à falta de conhecimento específico (Zhu; Wang; Bart, 2016).

4.4.5 Proposições internas na qualificação do conselho

E10 complementa:

Acho que o Conselho de Gestão poderia contar com a participação de pessoas com conhecimentos específicos, tal como ocorre nos Conselhos de Administração empresariais, onde especialistas externos, como economistas, são convidados para oferecer orientações qualificadas. Quando o Conselho recebe relatórios de um comitê confiável e qualificado, tudo funciona bem. O problema surge quando o comitê não possui força técnica suficiente, e as decisões acabam sendo tomadas por quem fala mais alto, ou seja, pelo poder de persuasão e não pelo mérito técnico. Assim, tanto o Conselho quanto os comitês precisam ter competências sólidas para oferecer recomendações técnicas adequadas.

Portanto, E10 propõe explicitamente a inclusão de pessoas qualificadas no Conselho, seja como membros efetivos ou convidados eventuais para tratar de temas específicos, com o objetivo de evitar decisões pautadas unicamente por personalidades dominantes ou por intuições não fundamentadas. Nesse sentido, Charan (2010) adverte que muitos conselhos só percebem a ausência de competências essenciais quando já é tarde demais. Um conselho eficaz é aquele que assegura que seus membros possuam as habilidades e conhecimentos necessários, refletindo continuamente: “se fôssemos os donos da empresa, de que *expertise* precisaríamos para governá-la? E como isso mudará nos próximos anos?” (Charan, 2010, p. 2).

Com o objetivo de qualificar o processo decisório, o conselho pode convidar profissionais para participar de suas reuniões, sejam eles vinculados interna ou externamente à organização – especialmente aqueles que integram comitês temáticos. A presença desses convidados torna-se ainda mais relevante quando os conselheiros não possuem *expertise* técnica aprofundada nas matérias em pauta, contribuindo, com isso, para decisões mais embasadas e estratégicas (Oliveira, 2015).

E9 observa que, atualmente, a Diretora Geral “administra tudo”, embora nem sempre disponha do domínio técnico e do conhecimento abrangente necessários para assegurar a qualidade da gestão. Como aponta: “Eu acho que deveria ter uma diretora separada para a ESFL e outra para a Organização Religiosa. Isso evitaria sobrecarga e permitiria uma gestão mais eficiente e especializada em cada área”. Para E9, a divisão da liderança entre duas diretoras possibilitaria maior eficácia nas decisões e asseguraria a presença de competências específicas na condução administrativa da ESFL.

Essa reflexão está alinhada às orientações do IBGC (2023) sobre boas práticas de governança, que recomendam a separação entre as funções de presidente do conselho e diretor-presidente como forma de evitar a concentração de poder, preservar a independência e assegurar o adequado exercício do dever de supervisão por parte do Conselho. Em alguns tipos de organização, inclusive, essa acumulação de funções é legalmente vedada.

E5 sugere uma inovação organizacional com base em sua experiência anterior no mercado privado:

Acredito que seria muito valioso ter uma diretora executiva específica, apesar de já existir uma tesoureira que administra questões administrativas. Uma religiosa executiva, com poder decisório claro, seria algo inovador e ágil. A decisão seria tomada rapidamente e implementada com eficiência.

Para E5, a presença de uma figura executiva específica poderia conferir maior dinamismo e efetividade à gestão administrativa e educacional da instituição. Conforme orienta o IBGC (2023), cabe ao conselho deliberar sobre a escolha do diretor-presidente e dedicar atenção à sua sucessão, reconhecendo que esse cargo constitui o principal elo entre o conselho e a organização. Assim, é fundamental que a comunicação entre o conselho e o diretor-presidente seja clara, fluida e contínua, garantindo as condições necessárias para uma tomada de decisão consistente e alinhada aos objetivos institucionais.

Por fim, E2 enfatiza a importância de reativar o Comitê de Recursos Humanos: “É fundamental ter um comitê específico para gestão de pessoas. Trabalhar com pessoas não é algo simples. Quando a conselheira não conseguiu levar adiante o comitê, tivemos que contratar uma pessoa para a gestão de pessoas”. Na gestão organizacional contemporânea, a área de gestão de pessoas torna-se cada vez mais estratégica e indispensável – não apenas para assegurar o cumprimento da legislação

vigente, mas também para estruturar e implementar um plano de formação continuada que contemple todos os níveis da organização. Nesse sentido, o IBGC (2016) reforça que a atuação de comitês especializados contribui significativamente para o aprimoramento da governança, sobretudo quando se trata de temas sensíveis como o desenvolvimento de pessoas e lideranças.

4.4.6 Viés religioso sobre uma ESFL

Na perspectiva do pesquisador – religioso e ex-dirigente de uma ESFL – a experiência de vida permite observar que a gestão de obras socioassistenciais ou educacionais é, com frequência, confiada a pessoas que possuem determinadas qualidades institucionais. Nem sempre se trata de indivíduos com formação técnica em gestão, mas sim de pessoas com perfil humanístico, bagagem cultural, interesse e inclinação pessoal para conduzir determinado apostolado institucional. Essa realidade está intrinsecamente relacionada à profissão religiosa, na qual se assumem três votos – denominados conselhos evangélicos: obediência, castidade e pobreza. Assim, é comum que a assunção de cargos de direção ocorra por força do voto de obediência, e não necessariamente em decorrência de uma aptidão técnica ou vocacional específica para a missão à qual o religioso ou a religiosa foi designado.

É evidente que, ao assumir a direção de uma obra, o religioso ou religiosa se apoia nas lideranças institucionais que partilham do mesmo carisma e estão alinhadas à cultura organizacional. A depender do contexto, o gestor ou gestora acaba se apropriando da função no cotidiano, aprendendo na prática os caminhos para conduzir a obra apostólica. Esse aspecto foi evidenciado durante a observação participante, ao se constatar que a gestora nomeada possui formação em Psicologia, e não em Gestão Escolar ou Pedagogia. No entanto, a ausência de *expertise* pode levar a erros e acertos nas tomadas de decisão. O êxito ou fracasso na função dependerá, em grande parte, do perfil pessoal, da capacidade de construir relações e da abertura para o aprendizado.

O exemplo observado pode ser extrapolado pelo pesquisador com base em sua vivência junto a diferentes organizações religiosas, nas quais é recorrente a nomeação de diretores ou diretoras escolares sem formação específica para o exercício da função educacional. Quando esses gestores se saem bem na função – especialmente se conseguem gerar receita e manter a missão institucional –, acabam

permanecendo por longos períodos nos cargos. Popularmente, aplica-se o ditado: “em time que está ganhando, não se mexe”. No entanto, na gestão de uma ESFL vinculada a uma organização religiosa, corre-se o risco de a história de vida do gestor confundir-se com a história da obra. O apego emocional pode tornar difícil a visualização de uma nova missão. Assim, o êxito no presente pode se tornar um risco no futuro, seja para a obra, que deixa de ser renovada, seja para o próprio gestor, que não consegue se deslocar para uma nova realidade apostólica.

A dificuldade em substituir uma religiosa na direção de uma obra apostólica da ESFL pesquisada está associada à permanência prolongada, muitas vezes por 20 ou 30 anos, na mesma instituição. A partir da observação e das entrevistas, foi possível identificar duas interpretações possíveis: a primeira diz respeito à insegurança diante de um novo trabalho em contexto desconhecido, ou ao receio de ter que recomeçar, o que é compreensível, especialmente quando se dedicou um longo período àquela missão educativa; a segunda refere-se à profunda identificação da religiosa com a obra, que passa a ser percebida como expressão de sua própria vocação, levando-a a desejar consumir sua vida integralmente naquela missão. Esses fatores tornam o processo de substituição ainda mais sensível, sobretudo diante da ausência de normas institucionais que regulem o tempo máximo de permanência em determinada função ou obra.

Ao mesmo tempo, é compreensível que a direção de uma ESFL opte por manter alguém que exerce com excelência suas atividades apostólicas. Contudo, a longo prazo, essa prática pode comprometer a atualização organizacional, a capacidade de inovação e o espírito dinamizador da missão. Há ainda o risco de que o gestor se sinta “dono” da obra, apropriando-se de um poder simbólico e se considerando insubstituível – o que dificulta ainda mais os processos de transição.

Diante disso, o pesquisador propõe que a instituição incorpore, em seu estatuto ou regimento interno, critérios objetivos para a gestão das obras apostólicas, incluindo, por exemplo, a definição de um tempo máximo de permanência na função, como o limite de até oito anos. Tal diretriz não foi identificada nos documentos analisados nem mencionada nas entrevistas. Ao contrário, a observação revelou que uma religiosa pode permanecer por tempo indeterminado à frente de uma obra.

Como afirmou o orientador desta pesquisa em um dos diálogos com o orientando:

Nos quatro primeiros anos, o gestor conhece a missão e realiza os ajustes necessários; nos quatro seguintes, colhe os frutos do que plantou; a partir do nono ano, tende a implementar projetos pessoais, o que pode desviar o foco da missão institucional.

Outro ponto relevante evidenciado na pesquisa é o envelhecimento das lideranças religiosas e a redução no ingresso de novas vocações. Eis um aspecto observado tanto nas entrevistas como na observação dos encontros realizados com as religiosas. Tal cenário tem levado os colaboradores leigos a assumir posições estratégicas na condução da missão. Assim, as organizações religiosas precisarão se preparar para que esses colaboradores – especialistas em gestão – assumam, de forma crescente, responsabilidades na sustentabilidade da organização. Para isso, será necessário repensar a estrutura de governança, com alternativas como: a) conselhos compostos por irmãs com *expertise* técnica; b) conselhos mistos, formados por religiosas e leigos; ou c) conselhos de especialistas, com representação institucional da liderança máxima da congregação. A questão central é: ou a instituição define o futuro que deseja para sua ESFL, ou será surpreendida por um futuro para o qual não se preparou.

De todo modo, a ESFL analisada nesta pesquisa tem caminhado no sentido da profissionalização. Os comitês e suas equipes técnicas vêm sendo qualificados para oferecer suporte às decisões da diretoria, em sintonia com as orientações do Conselho Consultivo. Apesar dos desafios institucionais, a organização demonstra compromisso com o desenvolvimento contínuo de suas lideranças religiosas e colaboradores leigos, de modo a enfrentar, com competência e discernimento, as transformações contemporâneas.

4.4.7 Conjunto de recomendações ao Conselho de Gestão

Em consonância com as propostas levantadas pelas pessoas que atuam na ESFL e fundamentado nas melhores práticas de gestão indicadas por estudiosos e por organizações especializadas em governança corporativa – inclusive no contexto do Terceiro Setor –, o pesquisador apresenta um conjunto de recomendações decorrentes da própria pesquisa. Embora algumas tenham sido sugeridas nas entrevistas, elas são agora sistematizadas e explicitadas com o propósito de qualificar estrategicamente a atuação da entidade.

- Primeira Recomendação:

Investir na capacitação das conselheiras para atuarem na ESFL. Atualmente, diversas universidades brasileiras de renome oferecem cursos voltados a profissionais que atuam em empresas ou no Terceiro Setor. Se viável, recomenda-se a realização de uma especialização em gestão do TS ou a promoção de capacitações internas em gestão para essas conselheiras. Essa iniciativa contribuirá significativamente para qualificação das conselheiras na participação de comitês e reuniões do Conselho.

- Segunda Recomendação:

Elaborar um Regimento Interno, documento normativo que estabelece as regras de funcionamento, define competências, procedimentos internos e detalha o modo de operação do Conselho. Complementar ao Estatuto Social, o Regimento Interno tem como principais objetivos: a) garantir a organização e a eficiência dos trabalhos; b) promover a transparência e a responsabilidade na governança; c) evitar conflitos de interpretação quanto a papéis – limites e responsabilidades; d) facilitar a continuidade institucional diante de mudanças na composição do Conselho.

- Terceira Recomendação:

A assembleia nomear uma Conselheira Geral com *expertise* técnica para acumular os cargos de presidente e diretora executiva da ESFL. Essa profissional gerenciaria o cotidiano da organização e de seus comitês, apresentando à diretoria geral da Organização Religiosa um relatório mensal das atividades realizadas. Essa configuração permitiria que o Conselho Geral se concentrasse exclusivamente nas questões relacionadas à Vida Religiosa Consagrada. A proposta poderia ser implementada por um período de três anos, a ser avaliado posteriormente pela diretoria geral. Se os resultados se mostrarem positivos, essa função poderá ser consolidada como uma nova estratégia organizacional da ESFL, solucionando de forma orgânica a coordenação da sede da organização.

- Quarta Recomendação:

Caso o Modo Próprio da organização não permita a alteração necessária para a nomeação de uma diretora exclusiva para a ESFL, propõe-se uma alternativa: indicar uma diretora executiva para a ESFL, mantendo a estrutura organizacional vigente. Nesse cenário, a diretora geral continuará exercendo os cargos de presidente da Organização Religiosa e de presidente da ESFL, enquanto a diretora executiva atuará como coordenadora da sede, será responsável pelos comitês operacionais e apresentará relatórios de atividades nas reuniões do Conselho.

Em ambas as propostas, a estrutura religiosa continuará à frente das obras apostólicas da organização. No entanto, é fundamental qualificar os comitês por meio da incorporação de pessoas com *expertise* técnica específica, de forma a subsidiar o Conselho com informações robustas para a tomada de decisões. Além disso, mesmo com a participação das irmãs da diretoria geral nos comitês, é essencial que elas recebam formação específica sobre os temas abordados, garantindo uma compreensão aprofundada dos assuntos e maior efetividade nas deliberações.

- Quinta Recomendação:

Criar uma equipe de comunicação responsável por fortalecer a visibilidade da organização e transmitir, de forma clara e eficaz, as decisões da governança. Atualmente, a comunicação não é apenas um setor periférico, mas uma das áreas relevantes das instituições, que merece investimentos substanciais para garantir a qualidade da informação.

- Sexta Recomendação:

Incluir colaboradores, sujeitos externos à congregação religiosa, com competência técnica reconhecida, da sede e/ou das unidades, no Conselho Consultivo. A presença desses profissionais trará maior objetividade aos temas relacionados às áreas socioassistencial e de educação da ESFL.

- Sétima Recomendação:

Adotar critérios claros para a tomada de decisões em situações de influência política de determinados indivíduos ou grupos dentro da organização. Quando os decisores estiverem emocionalmente envolvidos, é recomendável que se abstengam de participar das discussões e decisões, garantindo assim a objetividade e a sustentabilidade das deliberações.

- Oitava Recomendação:

Estabelecer uma política de término, desligamento humanizado dos membros que, mesmo após longos anos de dedicação, necessitem deixar suas atribuições. Diante da dificuldade histórica da ESFL em promover esse desligamento, torna-se fundamental definir princípios e critérios claros, mediante uma dinâmica de discernimento e decisão. Este processo deve contemplar tanto o encaminhamento do desligamento quanto a realização de uma celebração de agradecimento. Considerar, ao longo do tempo, revisões periódicas da política de término.

- Nona Recomendação:

Implementar a avaliação do CA como prática de reflexão sobre o desempenho individual e coletivo, identificando oportunidades de melhoria para fortalecer sua efetividade. Para isso, é importante: 1) definir os objetivos da avaliação; 2) escolher se será realizada por meio de autoavaliação, avaliação entre pares, conduzida por terceiros ou uma abordagem mista; 3) estabelecer critérios como clareza de papéis e responsabilidades, qualidade das relações interpessoais, cumprimento dos deveres fiduciários, ética, engajamento e contribuição pessoal, entre outros; 4) selecionar os instrumentos de avaliação (como formulários *online*), aplicar o processo, compilar e apresentar os resultados, debater os achados e definir ações de melhoria.

- Décima Recomendação:

Preparar-se para o futuro, evitando ser surpreendido por ele. A redução do número de irmãs em cargos estratégicos evidencia a necessidade de substituí-las gradualmente por colaboradores que estejam preparados para assumir essas

funções. Nesse sentido, é imprescindível investir na formação desses profissionais, promovendo a cultura organizacional da instituição e abrindo espaço para que colaboradores leigos assumam posições antes consideradas inatingíveis na ESFL. Observando a realidade europeia, onde algumas organizações religiosas transferem a administração de seus patrimônios para associações leigas, é prudente que a organização religiosa brasileira se prepare para uma eventual transformação semelhante. Ao mesmo tempo, deve-se considerar a criação de comitês que implementem boas práticas de governança corporativa, ajustadas às necessidades específicas da organização.

4.4.8 Síntese dos resultados

De acordo com os objetivos propostos na pesquisa, foi elaborada uma síntese de enquadramento das categorias e subcategorias que melhor correspondem à especificidade das questões investigadas. Essa síntese evidencia que os objetivos foram alcançados e está refletido nos resultados apresentados, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Seções correspondentes aos respectivos objetivos da pesquisa

Objetivo (s)	Descrição	Seções Correspondentes
Geral	Compreender a influência das práticas do Conselho de Administração na Governança e Gestão de uma ESFL vinculada a uma Organização Religiosa.	4.4 Práticas da governança do conselho 4.4.1 Dificuldades nas tomadas de decisões estratégicas 4.4.2 Engajamento, conhecimento e participação 4.4.3 A arte da influência 4.4.4 O conselho visto por um olhar externo 4.4.5 Proposições internas na qualificação do conselho
Específico A	Compreender como uma ESFL vinculada a uma instituição religiosa tem estruturado o seu Conselho de Administração	4.1 Estrutura e governo da organização religiosa 4.1.3 Eleição 4.3.1 Gestão da sede da governança
Específico B	Identificar as práticas da governança corporativa da entidade sem fins lucrativos vinculada a uma instituição religiosa católica.	4.4 Práticas da governança do conselho 4.3.3 Os comitês e suas deliberações 4.3.4 Comitês e a gestão das unidades
Específico C	Analizar o nível de participação e envolvimento dos conselheiros nas práticas adotadas pelo Conselho de Administração.	4.2 Perfil das conselheiras 4.2.1 perfil humanístico e as competências de gestão 4.4.2 Engajamento, conhecimento e participação
Específico D	Sugerir um conjunto de recomendações ao Conselho de Administração para qualificar a gestão da Entidade Sem Fins Lucrativos.	4.4.5 Proposições internas na qualificação do conselho 4.4.6 Conjunto de recomendações ao conselho de gestão
Específico E	Conhecer o funcionamento das reuniões do Conselho de Administração.	4.4 Práticas da governança do conselho

Fonte: Elaborado pelo autor.

A governança e a gestão da ESFL estão estruturadas a partir da diretoria e de seu Conselho de Gestão, cujas práticas têm se voltado ao acompanhamento e monitoramento das ações da gestão, visando garantir o alinhamento à missão institucional, com transparência, ética e prestação de contas, focando na sustentabilidade e na responsabilidade social.

As reuniões do Conselho de Gestão são fundamentais para orientar a tomada de decisões da diretoria. No entanto, é importante destacar algumas dificuldades intersubjetivas, como a divergência de pontos de vista e os impasses relacionados a decisões delicadas, especialmente em casos de transferências ou desligamentos de pessoas.

Apesar da excelente participação e do engajamento das conselheiras nas discussões de temas relevantes para a ESFL – muitas vezes sustentadas por conhecimento tácito –, há limitações de *expertise* para encaminhar determinadas deliberações, o que gera morosidade nas decisões ou até perda de oportunidades estratégicas.

Como o Conselho tem caráter consultivo, mesmo quando suas orientações são claras e objetivas, há casos em que a influência e a persuasão de algumas lideranças fazem com que projetos sejam aprovados pela Diretoria sem a devida anuência do colegiado da ESFL.

A estruturação do Conselho de Gestão tem como base as orientações da Congregação Religiosa, mantenedora da ESFL. A diretoria é eleita pela Assembleia, que também indica nomes para compor o Conselho de Gestão. A partir dessas indicações, a diretoria escolhe os membros que integrarão o colegiado – órgão consultivo da ESFL – cujos integrantes representam as províncias, as obras socioassistenciais e educacionais.

A sede da ESFL é coordenada pela liderança do Comitê de Finanças e Patrimônio. Também atuam na sede algumas conselheiras que integram os comitês operacionais, os quais têm a função de articular a execução das diretrizes estratégicas no cotidiano institucional, promovendo o alinhamento entre governança e gestão.

O perfil das conselheiras é marcado pela Teoria da *Stewardship*, ou seja, são pessoas orientadas para o bem da ESFL, atuando de forma comprometida e dedicando suas vidas de maneira altruísta em prol do bem comum. Embora haja certa limitação de *expertise* técnica em algumas áreas do conhecimento, o envolvimento e o engajamento das conselheiras, aliados a um conhecimento tácito relevante, contribuem significativamente para o processo decisório. Ainda que a maioria tenha formação pessoal voltada para áreas humanísticas, todas demonstram competência em seus respectivos campos de atuação, oferecendo subsídios importantes para as decisões da diretoria da ESFL.

As recomendações propostas nesta pesquisa ao Conselho de Gestão referem-se à necessidade de avanços em sua estrutura e funcionamento. Entre elas, destacam-se: a) a formulação de um regimento interno; b) a realização de uma avaliação institucional; c) ações de formação e capacitação dos conselheiros; d) a definição sobre a necessidade ou não da contratação de uma diretora executiva; e) a inclusão de colaboradores leigos com *expertise* específica; f) o convite a técnicos externos para contribuir com temas relevantes ao Conselho; g) a padronização de rotinas operacionais; h) a criação ou fortalecimento de um setor de comunicação para evitar ruídos e garantir o esclarecimento das ações; i) a adoção de critérios objetivos para a tomada de decisões; j) o estabelecimento de uma política de desligamento; k) e a reflexão sobre o futuro da ESFL, considerando a inclusão de lideranças leigas em posições estratégicas.

Nas reuniões do Conselho, as pautas estão voltadas principalmente à organização administrativa e à sustentabilidade da ESFL. Contudo, essas reuniões também incluem a dimensão da fé, expressa por meio de uma oração inicial e da leitura de um texto para reflexão sobre a liderança institucional, o que reforça a confissão religiosa da entidade. Assim, a identidade e a cultura religiosa orientam as ações do Conselho de Gestão, contribuindo para o discernimento e a tomada de decisões alinhadas à missão institucional.

Portanto, a síntese apresentada reflete o alcance dos objetivos da presente pesquisa. Por outro lado, ela não contempla toda a profundidade e a dimensão apostólica que transcende os temas abordados. Ainda assim, vale destacar que a cultura organizacional da ESFL está alinhada com os objetivos do desenvolvimento sustentável, buscando o aprimoramento contínuo de sua gestão. Essa postura reafirma seu compromisso com o bem comum, fundamentado em sua identidade e cultura religiosa.

4.4.9 Sob o olhar das melhores práticas para o terceiro setor

Em relação às melhores práticas recomendadas pelo IBGC (2016) no contexto estratégico, a pesquisa constatou que a ESFL possui um planejamento estratégico com objetivos definidos em consonância com sua visão, missão e valores institucionais. A governança, estruturada com o apoio de um consultor externo, favoreceu a criação de comitês responsáveis por áreas executivas da organização.

Esses comitês têm a atribuição de acompanhar, definir e orientar a gestão dos fluxos organizacionais – como contratação, transferências, remuneração, monitoramento de receitas e supervisão – sempre com o propósito de mobilizar recursos e preservar os princípios e valores institucionais, visando à concretização da missão socioassistencial e educacional.

Portanto, pode-se afirmar que a ESFL está alinhada aos propósitos das boas práticas recomendadas pelo IBGC, embora ainda esteja em processo contínuo de aprimoramento de seus mecanismos de governança. Esse processo visa consolidar, cada vez mais, a aderência aos princípios normativos da transparência, equidade, prestação de contas e conduta ética, integrando-os aos valores próprios da cultura religiosa, fundamentados na fé e na justiça, e contextualizados na realidade da missão apostólica.

Embora haja fluidez nos fluxos organizacionais, a pesquisa revelou fragilidades técnicas em relação à formação de algumas conselheiras da ESFL. Ainda que o conhecimento tácito e a experiência das religiosas à frente da instituição sejam suficientes para suprir lacunas administrativas, nota-se que algumas conselheiras se apoiam nos saberes e na experiência de colaboradores leigos mais experientes para formular suas contribuições nas deliberações do Conselho.

Essa interdependência entre colaboradores e conselheiras de forma explícita evidencia uma dinâmica comportamental que pode ser analisada à luz das teorias da Agência e da *Stewardship*. A pesquisa indicou uma predominância da lógica da *Stewardship* em diversos aspectos, expressa tanto na postura das religiosas quanto na atuação dos colaboradores, que apoiam, propõem, acompanham e orientam as conselheiras com senso de corresponsabilidade nas proposições cotidianas em vista do êxito institucional em sua missão. Contudo, há clareza por parte de todos os envolvidos de que a decisão final cabe à diretoria, que, embora orientada pelo Conselho, pode deliberar de forma distinta das recomendações do Conselho de Gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender a influência das práticas do CA no âmbito da governança e da gestão de uma ESFL, especificamente de uma Organização Religiosa. A motivação central consistiu em compreender de que forma as ações das conselheiras impactam, positiva ou negativamente, a continuidade e a missão institucional. Para tanto, a investigação fundamentou-se em referencial teórico sobre governança e gestão, nas teorias da Agência e da *Stewardship*, nos estudos sobre o TS e sobre organizações religiosas. Também se considerou uma análise comportamental das conselheiras, sua influência na estratégia de governança, no monitoramento das equipes técnicas e na elaboração de pareceres que subsidiam as decisões da diretoria em relação às obras socioassistenciais e educacionais.

A metodologia adotada foi qualitativa, por meio de um estudo de caso único, de caráter exploratório. A coleta de dados incluiu análise documental, entrevistas e observação, com o tratamento das informações orientado pela técnica de análise de conteúdo. O pesquisador, pertencente ao mesmo *ethos* das organizações religiosas estudadas, reconhece, a partir de sua vivência, que determinados comportamentos e atitudes observados são recorrentes nesse contexto institucional.

Os resultados apresentados permitem refletir sobre como a vida religiosa católica estrutura sua missão apostólica, articulando a observância da legislação civil com sua identidade, carisma e missão, conforme a fé vivida e irradiada pelas organizações religiosas.

5.1 Contribuições e perspectivas de futuras pesquisas

O estudo evidencia a relevância das boas práticas de governança nos conselhos de organizações de confissão religiosa para a concretização da missão institucional. Ressalta-se, especialmente, a atuação desses conselhos no campo da governança e da gestão, revelando tanto pontos de vulnerabilidade quanto aspectos fortalecidos, diante de contextos desafiadores que exigem competências técnicas específicas para assegurar a sustentabilidade e a continuidade da vida organizacional.

Além disso, destaca-se a importância de um perfil de conselheiras nas ESFLs caracterizado pelo descentramento de si, por atitudes altruísticas e pelo compromisso com os objetivos coletivos em detrimento dos interesses individuais. São lideranças

que colocam o bem da organização acima de ambições pessoais, cuja missão de vida está profundamente alinhada à missão institucional. Reunindo conhecimentos tácitos e técnicos, essas pessoas contribuem significativamente para a efetividade das decisões e da atuação institucional.

O estudo também aponta a predominância da Teoria da *Stewardship* sobre a Teoria da Agência, ao demonstrar que as decisões tomadas nem sempre buscam retorno financeiro, mas sim a geração de valor social em favor do bem comum – ainda que isso represente perdas econômicas. Por outro lado, observa-se a presença de traços da Teoria da Agência em determinadas situações, especialmente quando decisões são influenciadas por lideranças locais, sem o consenso das demais instâncias institucionais.

Verifica-se ainda que a gestão da ESFL avançou em direção às melhores práticas de governança corporativa. Nesse processo, uma assessoria especializada desempenhou um papel central no planejamento estratégico, na estruturação do Conselho de Gestão e na definição de um organograma que evidenciasse a importância da criação de comitês em consonância com as demandas da organização.

Fica evidente a necessidade de que as organizações religiosas se abram à participação de conselheiros independentes, oriundos de fora do cotidiano das ESFLs, a fim de que especialistas externos contribuam efetivamente com a governança e com os direcionadores estratégicos dessas instituições. Nesse sentido, torna-se imprescindível a abertura institucional para a inovação nas práticas de governança religiosa. Ainda que essas organizações se assemelhem, em certos aspectos, às empresas familiares – que costumam operar com dois conselhos distintos, um voltado à família e outro à gestão da empresa –, é fundamental que adotem mecanismos próprios que garantam maior diversidade, profissionalismo e visão estratégica em seus conselhos.

Outro tema fundamental refere-se à formação das conselheiras. Quando uma organização religiosa elege conselheiras para zelar pela vida consagrada e pela sustentabilidade das obras apostólicas, torna-se essencial que essas pessoas estejam cada vez mais qualificadas para tomar decisões assertivas e alinhadas à missão institucional. Nesse sentido, é necessário fortalecer a formação continuada das conselheiras, aproveitando as oportunidades oferecidas por diversas instituições acadêmicas do país. Ser conselheira implica assumir uma responsabilidade fiduciária,

o que exige comprometimento ético, competência técnica e discernimento na atuação em prol da organização religiosa.

Um aspecto essencial da governança é o desenvolvimento da liderança de pessoas. Nesse sentido, torna-se relevante considerar a implementação de uma Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações religiosas. Diante de um futuro incerto e da perspectiva de redução no número de religiosas, torna-se fundamental preparar colaboradores cada vez mais comprometidos com a missão institucional e imbuídos do carisma da organização. Essa preparação é decisiva para garantir a perenidade das obras e a continuidade da missão no longo prazo. Assim, é imperativo investir na formação e no desenvolvimento de lideranças colaboradoras, capazes de assumir posições estratégicas com competência, responsabilidade e fidelidade aos valores institucionais.

A eficiência, a eficácia e a efetividade de uma organização dependem de uma estrutura sólida de governança e gestão. Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel estratégico, sendo essencial para evitar desinformações, interpretações equivocadas e ruídos nos fluxos conversacionais. Para garantir coerência institucional e promover uma cultura de transparência, é fundamental a implementação de uma política de comunicação clara, objetiva e acessível. Tal política deve assegurar a fluidez dos alinhamentos internos, o compartilhamento adequado das decisões e o engajamento dos diferentes níveis hierárquicos na governança institucional. Além disso, recomenda-se que essa política seja acompanhada de mecanismos de *feedback* contínuo e canais de escuta ativa, o que contribui para o fortalecimento da confiança, da participação e da corresponsabilidade entre lideranças, conselhos e colaboradores.

Para aprofundar os conhecimentos na área, sugerem-se futuras investigações com ESFL vinculadas a organizações religiosas que operam com conselhos deliberativos, integrando especialistas em áreas técnicas. Isso permitiria avaliar, de forma mais objetiva, a eficiência e a eficácia da governança em comparação a parâmetros comuns às ESFL de caráter consultivo.

Outra vertente relevante de análise consiste em examinar se a governança das ESFLs se aproxima mais dos modelos adotados por empresas com fins lucrativos ou daqueles característicos do setor público, como as estatais, nas quais predominam decisões colegiadas e ações orientadas ao interesse coletivo.

Além disso, cabe investigar se o modelo de governança das ESFLs vinculadas a Organizações Religiosas guarda semelhanças com o das empresas familiares. Tal comparação se justifica pelo fato de que, nessas entidades, as religiosas ocupam a posição de titulares institucionais – são, por assim dizer, “as donas” da missão – e, ainda que nem sempre possuam *expertise* técnica em gestão, exercem papel central na definição estratégica e na condução da governança de suas obras apostólicas.

Na perspectiva futura, será relevante estudar o comportamento dos colaboradores que não são membros religiosos nos conselhos de organizações religiosas, diante da tendência de possíveis conflitos de visão e propósito, especialmente no que se refere aos comportamentos intrínsecos e extrínsecos nas questões econômicas. Enquanto o religioso ou religiosa consagra sua vida à missão, orientados pela Teoria da *Stewardship* e confiantes no amparo institucional na velhice, outros colaboradores buscam remuneração como forma de assegurar sua segurança financeira. Sua dedicação está vinculada tanto à contribuição profissional quanto à necessidade de subsistência, sem garantias de apoio futuro, o que o aproxima dos pressupostos da Teoria da Agência.

Portanto, espera-se que esta pesquisa contribua de forma inspiradora para a ampliação dos estudos específicos sobre as obras apostólicas de organizações religiosas vinculadas à Igreja Católica. Reconhece-se que a realidade aqui analisada é interpretativa e situada e que as inferências apresentadas poderão ser aprofundadas e complementadas em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABEL, Victoria. Ex-CEO da Americanas diz que momento em que descobriu o rombo na empresa foi como um ‘soco no estômago’. **O Globo**, Rio de Janeiro, 22 ago. 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2023/08/22/cpi-das-americanas-comeca-a-ouvir-ex-ceo-da-empresa-que-revelou-rombo-contabil.ghtml>. Acesso em: 8 fev. 2025.

ALEXANDRE, Maria de Fátima D. C. Gestão de pessoas em organizações da sociedade civil. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). **Gestão de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019. p. 167-192. E-book. Disponível em: https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/posgraduacao/programas/gestao-de-organizacoes-da-sociedade-civil-book_1p.pdf. Acesso em: 4 fev. 2025.

AMCHAM. Guia da empresa familiar: características, desafios e dicas de sucesso. **AMCHAM Brasil**, 2023. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/empresa-familiar#:~:text=Mais%20uma%20caracter%C3%ADstica%20muito%20comum,algum%20momento%20se%20tornar%20ultrapassado>. Acesso em: 1 març. 2025.

ARAUJO, Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira; NASCIMENTO, Leandro Gileno Militão. Caracterização do terceiro setor no Brasil e sua articulação com a educação brasileira. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL “EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE”, 6., 2012, São Cristovão. **Eixo 1 - Educação, Intervenções Sociais e Políticas Afirmativas**. São Cristóvão: EDUCON, 2012. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10184/36/35.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2025.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNETT, Tim; SCHUBERT, Elizabeth. Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. **Journal of Business Ethics**, v. 36, p. 279-290, 2002.

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://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1508146. Acesso em: 10 fev. 2025.

BOARDSOURCE. **The handbook of nonprofit governance**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: <https://gife.issuelab.org/resources/19261/19261.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

BRASIL. Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1973. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 15 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.825.htm. Acesso em: 14 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe sobre a certificação das entidades benfeicentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12101.htm. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Decreto nº 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: 23 mar. 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 187, de 16 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a certificação das entidades benfeicentes e regula os procedimentos relativos à imunidade de contribuições à seguridade social [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp187.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BULLIVANT, John et al. *Governance handbook*: from the good governance institute and healthcare quality improvement partnership. [S. I.]: HQIP: GGI, 2012. Disponível em: <https://www.good-governance.org.uk/assets/uploads/publication->

documents/Handbooks-and-Guides/GGI-Good-Governance-Handbook-2012.pdf. Acesso em: 9 fev. 2025.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor**: gestão e controle social. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502626638>. Acesso em: 7 ago. 2024.

CASSAPO, Filipe M. **O que entendemos exatamente por conhecimento tácito e conhecimento explícito**. São Paulo: SBGC, 2004. Disponível em: <http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CASTRO, V. Sebastião. **Governança, compliance e riscos para congregações católicas**: uma introdução. Belo Horizonte: Instituto Axis, 2023.

CHARAN, Ram. **Reinventando a governança corporativa**: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773831/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. v. 1. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770649/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHRISMAN, James J. *et al.* Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1030-1038, 2007.

CNS – CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016 [...]. Brasília, DF: CNS, 2016. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 18 fev. 2025.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit governance research: limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 1116-1135, Dec. 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764011427959>. Acesso em: 15 fev. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 6 ago. 2024.

DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, Jan. 1997. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1997.9707180258?ssource=mfc&rss=1>. Acesso em: 7 fev. 2025.

DINIZ, Gustavo Saad. Remuneração de dirigentes e compliance na governança de associações e fundações. **Revista de direito privado**, v. 17, n. 65, p. 229-246, 2016.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Managing the non-profit organization**: principles and practices. [S. l.]: Harper Business, 2006.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Formalização de organizações religiosas no Brasil**: módulo 3: a reorganização religiosa. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6938/2/Formaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20religiosas%20no%20Brasil%20_M%C3%B3dulo%203.pdf. Acesso em: 16 abr. 2024.

ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS (ESFL). **Secretaria**. [Dados de 2024 consolidados da Educação]. [S. l.]: ESFL, 2024. Documento de uso interno da Secretaria da instituição.

ESCOBAR, Oliver. Pluralism and democratic participation: What kind of citizen are citizens invited to be? **Contemporary Pragmatism**, v. 14, n. 4, p. 416-438, 2017.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Liberdade religiosa e Estado Laico**. Brasília, DF: ENAP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8034>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FALCÃO, Maurin Almeida; ARAUJO, Rayanne Saturnino de. A importância estratégica do terceiro setor no Brasil como meio de desenvolvimento social: uma argumentação teórica a partir do prisma da economia social de Gide. **Revista Jurídica Cesumar**, v. 17, n. 1, p. 153-179, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/5261/2950>. Acesso em: 20 fev. 2025.

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. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, June 1983. Disponível em: https://www.wiwi.uni-bonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/Papiere/Fama_Jensen_Separation_ownership_control.pdf. Acesso em: 8 fev. 2025.

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

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

FONTANELLA, Bruno J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Acesso em: 20 abr. 2025.

FRANCISCO, Papa. **Fratelli Tutti**: Carta Encíclica sobre a fraternidade e a amizade social. Brasília: CNBB, 2020.

FRARACCIO Miranda. Nonprofit, Not-for Profit & For-Profits: Key Differences. **US Chamber of Commerce**. Disponível em: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/nonprofit-vs-not-for-profit-vs-for-profit>. Acesso em: 1 mar. 2025.

FREITAS, Catiane Rodrigues de; BRITO, Lydia Maria Pinto. Silêncio organizacional: um outro olhar sobre a gestão do conhecimento. In: CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; AQUINO, Maria Elizabete Sobral Paiva de; SILVA, Ulisandra Ribeiro de Lima (org.). **Reflexões e práticas criativas em diferentes contextos educacionais**. Natal: IFRN, 2018. p. 222-246. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335842687_ORGANIZACOES_E_SUBJETIVIDADE_QUAL_A_CONTRIBUICAO_DE_OUTRAS_AREAS_DO_CONHECIMENTO_PARA_A_ADMINISTRACAO. Acesso em: 20 mar. 2025.

GGI – Good Governance Institute. **Management or governance?** Londres: GGI, 28 July 2021. Disponível em: <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/management-or-governance#:~:text=direction%2C%20limitations%20and%20accountability%20frameworks>. Acesso em: 28 abr. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 2 ago. 2024.

GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. Teoria da Agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 4, p. 168-210, out./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/dynYKGbZbz69QjbK3mFJ3Ph/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2024.

GOVERNANCE INSTITUTE. [S. I.]: Governance Institute, 2018. Disponível em: https://nrchealth.com/wp-content/uploads/2018/10/EOG_Management-vs-Governance.pdf#:~:text=Oversight,Proper%20oversight%20ensures%20this%20accountability. Acesso em: 11 fev. 2024.

GRAZZIOLI, Airton *et al.* **Manual de procedimentos para o terceiro setor:** aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília, DF: CFC: FBC: Profis, 2015. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Publicacao_Terceiro-Setor.pdf. Acesso em: 4 mar. 2025.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodología de la investigación**. 2. ed. México: McGraw-Hill, 2014.

HERNANDEZ, Morela. Toward an understanding of the psychology of stewardship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 2, p. 172-193, Apr. 2012. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23218837>. Acesso em: 21 fev. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas para organizações do terceiro setor**: associações e fundações. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22111>. Acesso em: 5 fev. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640&msdyntrid=geWJutax-5v5Qhn2HLle6ZFDDXDLb3o_K6nMUUNCGi0. Acesso em: 26 fev. 2025.

IFRAIM FILHO, Rubens; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e estrutura organizacional**. São Paulo: Grupo Almedina, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587019468/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

IGREJA CATÓLICA. Papa João Paulo II. **Código de Direito Canónico**. Versão Portuguesa; 4. ed. Lisboa: Conferência Episcopal Portuguesa; Braga: Editorial

Apostolado da Oração, 1983. Disponível em: https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/portuguese/codex-iuris-canonici_po.pdf. Acesso em: 8 fev. 2025.

JELOVAC, Dejan. Current challenges of good corporate governance in NGOs: case of Slovenia. **World**, v. 6, n. 1, p. 28-33, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-4060/6/1/28> Acesso em: 21 fev. 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Corporate Governance**, Gower, p. 77-132, 2019.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v. 33, n. 1, p. 33-42, 1955.

LACRUZ, Adonai José. Theoretical considerations on corporate governance in the third sector in the agency theory perspective. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 473-485, jul./set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JtsRp8KspBTjQttTcRn7JBN/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 9 fev. 2024.

LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain; CHEBBI, Hela. What is the Actor-Network Theory contribution to better understanding the entrepreneurial networking dynamics? **Management International**, v. 19, n. 1, p. 158-176, fall 2014. Disponível em: <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2014-v19-n1-mi01686/1028496ar/abstract/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

LIMA, Eliseu Bandeira de. **Governança nas organizações religiosas**: enfoque na transparência de recursos. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/20174>. Acesso em: 11 fev. 2024.

LONDERO, Gabriela de Quadros; OLIVEIRA, Felipe Schroeder de. Perspectivas para o exercício da liderança. **Disciplinarum Scientia**, Série: Ciências Humanas, Santa Maria, v. 17, n. 1, p. 27-39, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumCH/article/view/2017/1865>. Acesso em: 7 fev. 2025.

MACHADO, Andreia De Bem. **Habitat de inovação**: construção do conhecimento em incubadoras. 2018. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

MANSFIELD, Stephen L. **Preserving the distinction between management and governance**: clarifying accountabilities is essential for high performance. [S. l.]: AHA

Trustee Services, Sept. 2018. Disponível em: <https://trustees.aha.org/boardculture/articles/preserving-the-distinction-between-management-and-governance#:~:text=I%E2%80%99ve%20always%20viewed%20governance%20as,%E2%80%9Cwho%2Fhow%E2%80%9D%20associated%20with%20organizational%20initiatives>. Acesso em: 9 mar. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTIN, John A.; BUTLER, Frank C. Agent and stewardship behavior: how do they differ? **Journal of Management & Organization**, v. 23, n. 5, p. 633-646, Sept. 2017. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/Governance terminology confusion in management and project management reference documents./journal-of-management-and-organization/article/abs/agent-and-stewardship-behavior-how-do-they-differ/7A9361592FD3A905058E1D97024A8489#access-block>. Acesso em: 21 fev. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 2 ago. 2024.

MATTESON, Miriam L.; ANDERSON, Lorien; BOYDEN, Cynthia. "Soft skills": a phrase in search of meaning. **Libraries and the Academy**, v. 16, n. 1, p. 71-88, 2016. Disponível em: https://www.hansrajcollege.ac.in/hCPPanel/uploads/elearning/elearning_document/soft_skills.pdf. Acesso em: 5 fev. 2025.

MCGRATH, Stephen Keith; WHITTY, Stephen Jonathan. **Journal of Modern Project Management**, v. 7, n. 3, p. 146-171, Sept./Dec. 2019. Disponível em: <https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/download/JMPM02008/345/>. Acesso em: 5 fev. 2024.

MILLER-STEVENS, Katrina; WARD, Kevin D. Nonprofit board members' reasons to join and continue serving on a volunteer board of directors. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 31, n. 1, p. 61-83, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10495142.2018.1526734>. Acesso em: 11 fev. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MONELLO, Sérgio Roberto. **Transformação ou cisão/desmembramento de entidades religiosas**. São Paulo: Filantropia, 1 maio 2011. Disponível em: https://www.filantropia.org/informacao/transformacao_ou_cisaodesmembramento_de_entidades_religiosas. Acesso em: 20 mar. 2025.

MUTH, Melinda M.; DONALDSON, Lex. Stewardship theory and board structure: A contingency approach. **Corporate Governance: An International Review**, v. 6, n. 1, 1998.

NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 270-295, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522494569/>. Acesso em: 16 mar. 2025.

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

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, 5834, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5834>. Acesso em: 12 fev. 2025.

PERFETTI, Endrigo de Pieri. **Responsabilidades dos membros dos comitês consultivos enquanto instrumentos de governança corporativa**. 2018. Monografia (LLM em Direito Societário) – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/704c63b6-1734-439a-84da-ee415d4f087d/content>. Acesso em: 21 fev. 2024.

PINHO, Lorena de Andrade; GUIMARAES, Isac Pimentel; LEAL, Raimundo Santos. Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 132-148, set./dez. 2010. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/279>. Acesso em: 25 mar. 2025.

PISCITELLI, Anthony; GEOFY, Sean. Representative board governance: What role do board directors have in representing the interest of their constituents? **Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research**, v. 11, n. 1, p. 12-12, 2020. Disponível em: <https://doaj.org/article/1fc53f31a14f41e3811a05322b9776dd>. Acesso em: 11 fev. 2024.

PRESTON, Jennifer Bright; BROWN, William A. Commitment and performance of nonprofit board members. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 15, n. 2, p. 221-238, winter 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nml.63>. Acesso em: 12 fev. 2025.

RAMPANZO, Francine Laura. **Estrutura de governança corporativa e operações de fusão por incorporação no terceiro setor**: estudo de caso em organizações religiosas. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade do Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2024. Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/13461>. Acesso em: 21 fev. 2024.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Cadbury report: 30 anos de sua produção científica à luz da análise de redes sociais. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 11, n. 2, p. 315-333, maio/ago. 2023. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/16291>. Acesso em 5 fev. 2025.

ROSENTHAL, Lesley. **Nonprofit corporate governance**: the board's role. [S. I.]: Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 15 Apr. 2012. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/04/15/nonprofit-corporate-governance-the-boards-role/>. Acesso em: 8 fev. 2025.

ROSHAYANI, Arshad *et al.* Desired board capabilities for good governance in non-profit organizations. **Administratie si Management Public**, n. 30, p. 127-140, 2018. Disponível em: <https://ramp.ase.ro/vol30/30-09.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2025.

ROTH, Ana Lúcia *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, jan./fev./mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/DKMRjcSfNkpxjQfT9nYhMHQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 mar. 2025.

SANTOS, Luciana Braga dos *et al.* Governança nas organizações religiosas: relato de uma pesquisa. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 7, n. 31, p. 35-59, 2019. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/1891>. Acesso em: 7 fev. 2025.

SCHILLEMANS, Thomas; BJURSTRØM, Karl Hagen. Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 650-676, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2018.1553807>. Acesso em: 14 fev. 2025.

SCHWEITZER, Albert. [Frase]. *In*: PENSADOR. [S. I.], c2025. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/NTI4NzI3/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

SEUN, Kolawole Joseph; ESTHER, Igbeysi Olusola; WASIU, Alabi Adeyemi. Unveiling stewardship theory: emerging trends and future direction. **Journal of Business and African Economy**, v. 11, n. 2, p. 95-112, mar. 2025. DOI: 10.56201/jbae.v11.no2.2025.pg95.112.

SILVA, Alan Faria Andrade. Organização religiosa e associações sem fins lucrativos com inspiração religiosa bases da constituição da sociedade civil. **Direitos Democráticos & Estado Moderno**, v. 1, n. 7, p. 68-82, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DDEM/article/view/59922>. Acesso em: 14 fev. 2025.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dmgXfwLTwhKpbCpHxgnpqcx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Patrícia Kunrath (coord.). **Censo GIFE 2022-2023**. São Paulo: GIFE, 2023. E-book. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2022-2023>. Acesso em: 6 fev. 2025.

SILVA, Susana Sales; COSTA, Raquel Sales. Teoria da Agência, *Stewardship e Stakeholders*: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 77-91, set./dez. 2018. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/5416>. Acesso em: 12 fev. 2025.

SUBRAMANIAN, Shanmugasundaram. Stewardship theory of corporate governance and value system: The case of a family-owned business group in India. **Indian Journal of Corporate Governance**, v. 11, n. 1, p. 88-102, 2018.

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa. **Governança**. Bagé: Unipampa, 2025. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/propladi/coordenadoria-de-planejamento/governanca/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN DYNE, Linn; PIERCE, Jon L. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 4, p. 439-459, 2004.

VAN PUYVELDE, Stijn *et al.* 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. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764011409757>. Acesso em: 14 fev. 2025.

VAN PUYVELDE, Stijn. Nonprofit organization governance: a theoretical review. **Voluntaristics Review**, v. 1, n. 3, p. 1-70, 2016. Disponível em: <https://researchportal.vub.be/en/publications/nonprofit-organization-governance-a-theoretical-review>. Acesso em: 14 fev. 2025.

VIEIRA, Thiago Rafael. O Direito Canônico das organizações religiosas brasileiras. **Teologia Brasileira**, São Paulo, 7 ago. 2018. Disponível em: <https://teologiabrasileira.com.br/o-direito-canonico-das-organizacoes-religiosas-brasileiras/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*. Disponível em: [https://integrada\[minhabiblioteca\].com.br/#/books/9788582602324/](https://integrada[minhabiblioteca].com.br/#/books/9788582602324/). Acesso em: 6 ago. 2024.

ZHU, Hongjin; WANG, Pengji; BART, Chris. Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 136, p. 311-328, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2512-1>. Acesso em: 11 fev. 2024.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS DA CONGREGAÇÃO

Prezada

Porto Alegre, 07 de novembro de 2024

Primeiramente quero agradecer a acolhida na reunião do Conselho de Gestão da Congregação (nome) no dia 25/10/2024 para apresentar o teor da minha pesquisa como aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Agora, escrevo-lhe para solicitar formalmente sua permissão para conduzir uma pesquisa qualitativa sobre a Entidade Sem Fins Lucrativos (ESFLs) que a senhora representa legalmente.

A pesquisa faz parte do meu projeto de dissertação de Mestrado. O objetivo principal do estudo é compreender a influência das práticas do Conselho de Administração na Governança e Gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos vinculada a uma Organização Religiosa, com os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como uma entidade sem fins lucrativos vinculada a uma instituição religiosa tem estruturado o seu Conselho de Administração;
- b) Identificar as práticas da governança corporativa da entidade sem fins lucrativos de uma instituição religiosa católica;
- c) Analisar o nível de participação e envolvimento dos conselheiros nas práticas adotadas pelo Conselho de Administração;
- d) Sugerir um conjunto de recomendações ao Conselho de Administração para qualificar a gestão da Entidade Sem Fins Lucrativos;
- e) Conhecer o funcionamento das reuniões do CA.

A pesquisa incluirá a coleta de dados por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. A proposta é que aproximadamente 12 pessoas engajadas na organização participem do estudo.

Sua participação neste estudo contribuirá de forma valiosa para o setor filantrópico, ajudando a identificar desafios e a propor melhorias na governança corporativa. A pesquisa também poderá revelar insights que aprimorem o trabalho dos(as) conselheiros(as) e fortaleçam a governança das Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFLs).

Gostaria de adiantar que todos os dados coletados serão tratados com a mais estrita confidencialidade e que o anonimato dos participantes será rigorosamente preservado. Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. Além do mais, você pode desistir a qualquer momento da pesquisa, bastando manifestar esse desejo.

O único risco na pesquisa é o entrevistador fazer uma pergunta inconveniente ao entrevistado, causando-lhe constrangimento. Nesse caso, o entrevistado pode expressar seu desconforto e optar por não responder à pergunta.

O principal benefício desta pesquisa é sua contribuição ao setor filantrópico de ESFLs de organizações religiosas, que carece de estudos aprofundados e de insights valiosos para aprimorar a governança institucional.

Estou à disposição para discutir os detalhes da pesquisa e responder a quaisquer perguntas que possam surgir. Agradeço antecipadamente pela consideração desta solicitação e espero poder contar com sua colaboração neste projeto, que é de grande importância tanto para a pesquisa em andamento quanto para o Setor Filantrópico.

Por gentileza, sinta-se à vontade para entrar em contato comigo pelo telefone 51 99767 - 3138 ou e-mail atabosa@edu.unisinos.br para agendar uma reunião ou para obter mais informações.

Agradeço sua preciosa atenção!

Atenciosamente,

Antonio Tabosa Gomes

Pesquisador

Declaração de consentimento

Consinto que a Congregação (nome) participe do estudo intitulado: **compreender a influência das práticas do Conselho de Administração na Governança e Gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos vinculada a uma Organização Religiosa**. Ficaram claros para mim quais são os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Tive oportunidade de perguntar sobre o estudo e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas.

Estou ciente deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por mim e que, ao assinar este documento, não estou abdicando de nenhum dos direitos legais da Congregação (nome)

Nome-função

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO (A)
ENTREVISTADO (A) – TCLE**

Prezada

Porto Alegre, 07 de novembro de 2024

Venho convidá-la a participar da minha pesquisa qualitativa com foco na governança da Entidade Sem Fins Lucrativos (nome), mantenedora (nome).

A pesquisa faz parte do meu projeto de dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da UNISINOS. O objetivo principal do estudo é compreender a influência das práticas do Conselho de Administração na Governança e Gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos vinculada a uma Organização Religiosa com os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como uma entidade sem fins lucrativos vinculada a uma instituição religiosa tem estruturado o seu Conselho de Administração;
- b) Identificar as práticas da governança corporativa da entidade sem fins lucrativos de uma instituição religiosa católica;
- c) Analisar o nível de participação e envolvimento dos conselheiros nas práticas adotadas pelo Conselho de Administração;
- d) Sugerir um conjunto de recomendações ao Conselho de Administração para qualificar a gestão da Entidade Sem Fins Lucrativos;
- e) Conhecer o funcionamento das reuniões do CA.

A pesquisa incluirá a coleta de dados por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. A proposta é que aproximadamente 12 pessoas engajadas na organização participem do estudo.

Sua participação neste estudo contribuirá de forma valiosa para o setor filantrópico, ajudando a identificar desafios e a propor melhorias na governança corporativa. A pesquisa também poderá revelar insights que aprimorem o trabalho dos(as) conselheiros(as) e fortaleçam a governança das Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFLs).

Gostaria de adiantar que todos os dados coletados serão tratados com a mais estrita confidencialidade e que o anonimato dos participantes será rigorosamente preservado. Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e de pesquisa. Além do mais, você pode desistir a qualquer momento da pesquisa, bastando manifestar esse desejo.

O único risco na pesquisa é o entrevistador fazer uma pergunta inconveniente ao entrevistado, causando-lhe constrangimento. Nesse caso, o entrevistado pode expressar seu desconforto e optar por não responder à pergunta.

O principal benefício desta pesquisa é sua contribuição ao setor filantrópico de ESFLs de organizações religiosas, que carece de estudos aprofundados e de insights valiosos para aprimorar a governança institucional.

Estou à disposição para discutir os detalhes da pesquisa e responder a quaisquer perguntas que possam surgir. Agradeço antecipadamente pela consideração desta solicitação e espero poder contar com sua colaboração neste projeto, que é de grande importância tanto para a pesquisa em andamento quanto para o Setor Filantrópico.

Por gentileza, sinta-se à vontade para entrar em contato comigo pelo telefone 51 99767 - 3138 ou e-mail atabosa@edu.unisinos.br para agendar uma reunião ou para obter mais informações.

Agradeço sua preciosa atenção!

Atenciosamente,

Antonio Tabosa Gomes
Pesquisador

Declaração de consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: **compreender a influência das práticas do Conselho de Administração na Governança e Gestão de uma Entidade Sem Fins Lucrativos vinculada a uma Organização Religiosa**. Ficaram claros para mim quais são os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Tive oportunidade de perguntar sobre o estudo e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas.

Estou ciente deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por mim e que, ao assinar este documento, não estou abdicando de nenhum dos direitos legais da Congregação (nome).

Nome-função