



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALAN BRASIL AZEVEDO

CONVERGÊNCIA DE PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E
PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS:
ESTUDO EM UMA IGREJA BATISTA NO CEARÁ

FORTALEZA - CE

2020

ALAN BRASIL AZEVEDO

CONVERGÊNCIA DE PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E
PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS:
ESTUDO EM UMA IGREJA BATISTA NO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA - CE

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A986c Azevedo, Alan Brasil.
Convergência de princípios da Governança Corporativa e práticas de gestão em instituição religiosas :
Estudo em uma igreja batista no Ceará / Alan Brasil Azevedo. – 2020.
57 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2020.
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Governança Corporativa. 2. Terceiro Setor. 3. Instituições Religiosas. I. Título.

CDD 658

ALAN BRASIL AZEVEDO

CONVERGÊNCIA DE PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E
PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS:
ESTUDO EM UMA IGREJA BATISTA NO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à família Brasil. Meus pais, Jean e Eudna, que desde cedo me incentivam a encontrar na educação uma ferramenta ímpar dos mais diferentes tipos de crescimento. Esse trabalho é fruto do sacrifício e abnegação de vocês. Eu os amo demais e sou grato.

Agradeço às minhas irmãs: Rebeca, Lara e Letícia. Que me confrontam com suas percepções e são forte motivação para que seja eu, a três mulheres incríveis, uma representação melhor de homem.

Agradeço ao meu amor: Lidiane Melo. Sem sua parceria, sua escolha por trilhar a curva generosa da compreensão, os fardos da estrada seriam bem mais pesados. A perseverança tem vencido o sórdido fingimento. Te amo.

Expresso minha gratidão à Igreja Batista Esperança. Não se pode esconder uma cidade iluminada construída sobre os montes. Obrigado, Rafaela e Neilane, pela amizade e contribuições. Aproveito e manifesto minha gratidão à Pastora Elizabeth, que me constrange com sua vivacidade e espírito de serviço.

Agradeço aos meus amigos dos mais diferentes círculos: Aryanna e Wesley, Mairla e André, do reino das estações; Isaac, Mônica e Eduarda, que há uma década compartilhamos a vida e, dentro desse tempo, uma das épocas mais especiais da vida; aos amigos da FEEAC, simbolizados aqui por Jonh, Liana e João, fundamentais nesse processo, sobretudo na etapa da monografia; amizades construídas no banco e nas fábricas. De grande modo, eu sou porque nós somos.

Agradeço ao meu professor orientador, Bruno Chaves, que desde o primeiro contato foi extremamente receptivo e atento. Sem a sua aceitação e colaborações muito provavelmente discutir esse tema não seria possível.

Presto minha homenagem aos profissionais que compõem o sistema federal de ensino, do qual faço parte desde adolescência. Ainda que com limitações e pontos de melhoria, constroem uma educação pública, relevante e de qualidade.

Por fim, graças e glórias ao Caminho que me foi dado trilhar. A fé tá na vida, graças ao meu Deus.

“A missão da Igreja é manifestar aqui e agora a maior densidade possível do Reino de Deus que será consumado ali e além.”

(Dom Robinson Cavalcanti)

RESUMO

Este trabalho analisou a convergência dos princípios da governança corporativa (GC) nas práticas de gestão de instituições religiosas, mais precisamente uma igreja batista na cidade de Fortaleza, Ceará. Para isso foram investigados mecanismos e ações de gestão da organização, mediante a uma pesquisa de profundidade junto a membros e participantes do escopo administrativo, além de documentos e comunicações internas. Com relação à metodologia, o estudo se caracteriza como qualitativo e exploratório, utilizando-se de pesquisa bibliográfica documental e estudo de caso. Foram realizadas quatro entrevistas, cujo roteiro semi-estruturado foi baseado nos princípios da governança corporativa. Os resultados analisados demonstraram existir de maneira geral uma consonância, ainda que inconsciente entre as práticas de gestão exercidas na Igreja Batista Esperança e os princípios da GC, suas definições e instrumentos de gestão. Entretanto ressalta-se que com relação a aspectos dos princípios da transparência e responsabilidade social corporativa, houveram discrepâncias constatadas. Assim, é demonstrado através deste estudo que ainda que possam ser feitas ressalvas devido a características intrínsecas de uma comunidade religiosa, os princípios da GC podem contribuir na gestão dessa tipologia de organizações.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Terceiro Setor. Instituições religiosas.

ABSTRACT

This work analyzed the convergence of the principles of corporate governance (CG) in the management practices of religious institutions, more precisely a Baptist church in the city of Fortaleza, Ceará. To this end, the organization's management mechanisms and actions were investigated through an in-depth survey of members and participants in the administrative scope, in addition to documents and internal communications. Regarding the methodology, the study is characterized as qualitative and exploratory, using documentary bibliographic research and case study. Four interviews were conducted which their semi-structured script was based on the principles of corporate governance. The analyzed results showed that there is a general consonance, albeit unconscious, between the management practices exercised in the Baptist Esperança Church and the principles of CG its definitions and management instruments. However, it should be noted that in relation to aspects of the principles of transparency and corporate social responsibility, there were discrepancies noted. Thus, it is demonstrated through this study that although reservations can be made due to the intrinsic characteristics of a religious community, the principles of CG can contribute to the management of this type of organizations.

Keywords: Corporate Governance. Third Sector. Religious Institutions.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
1.1	Questão de Pesquisa.....	09
1.2	Objetivo Geral.....	09
1.3	Objetivos Específicos.....	09
1.4	Justificativa e breve apresentação das seções do trabalho.....	09
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Governança Corporativa (GC).....	12
2.1.1	<i>Conceito de Governança Corporativa.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Relevância da Governança Corporativa.....</i>	<i>14</i>
2.1.3	<i>Histórico Governança Corporativa.....</i>	<i>15</i>
2.1.4	<i>Princípios da Governança Corporativa.....</i>	<i>16</i>
2.1.5	<i>Aplicações da Governança Corporativa.....</i>	<i>20</i>
2.1.6	<i>Pesquisas anteriores em contextos não empresariais.....</i>	<i>22</i>
2.2	Terceiro Setor.....	24
2.2.1	<i>Conceito de Terceiro Setor.....</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Breve Contextualização do Terceiro Setor.....</i>	<i>26</i>
2.2.3	<i>Características do Terceiro Setor.....</i>	<i>28</i>
2.2.4	<i>Administração de Organizações do Terceiro Setor (OTS).....</i>	<i>31</i>
2.2.5	<i>Gestão em Instituições Religiosas</i>	<i>33</i>
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	Caracterização da população.....	37
3.2	Planejamento operacional da pesquisa.....	38
3.3	Instrumento de coleta, tratamento e análise dos dados.....	38
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	Breve perfil da organização.....	41
4.2	Evidências do Princípio da Equidade.....	42
4.3	Evidências dos Princípios da Transparência e Prestação de Contas.....	47
4.4	Evidências do Princípio da Responsabilidade Social Corporativa	51
4.5	Síntese das evidências.....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado, de disputa acirrada, em que o acesso à informação é instantâneo e democrático, as organizações buscam por métodos de gestão que as confirmem transparência. Tais mecanismos necessitam gerar valor tanto para os envolvidos diretamente no funcionamento da companhia como para a sociedade como um todo.

Governança Corporativa (GC) costumeiramente é associada a conceitos e práticas nas quais as partes interessadas se relacionam de modo que facilitem o acesso ao capital, sequenciando uma otimização de performance das instituições, o que pode ser sintetizado pela intenção de criar controles dentro de um modelo balanceado de poder (STEINBERG, 2003). Deste modo, configura-se uma boa governança a que possui mecanismos e ações que auxiliam a distribuição de poder na organização, facilitando o acesso e arrecadação de recursos, aprimorando o desempenho das empresas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) aponta que Governança corporativa consiste em princípios básicos que são convertidos em recomendações objetivas, nas quais alinham interesses diversos, contribuindo para uma existência perene, uma gestão de qualidade e o bem comum. Ainda de acordo com o IBGC, mesmo que os pilares da GC tenham sido desenvolvidos visando o contexto empresarial, estes também podem ser assimilados e trazer benefícios para organizações que não tenham como objetivo o lucro.

Deste modo, são válidas as reflexões que buscam realizar paralelos entre pilares da boa governança e atuações de entidades não mercadológicas, como, por exemplo, ONGs, cooperativas e instituições religiosas. Este último, de maneira especial as de religião evangélica, tipificação que engloba igrejas não católicas e derivadas da reforma protestante, será o foco de análise deste trabalho.

Enquadradas como organizações do terceiro setor, as comunidades evangélicas se deparam com grandes desafios com relação a sua estrutura administrativa. Ao passo que a instituição sobrevive de doações, há uma potencialização da necessidade de uma gestão eficiente e transparente (SILVA; GALEGAL; MARION, 2018).

No censo de 2010, feito pelo IBGE, a parte que se identificava como evangélica era de aproximadamente 22,2% da população brasileira. Números provenientes de um crescimento de ordem de dezessete pontos percentuais nos últimos quarenta anos (1970-2010), consolidando o protestantismo como a religião que mais cresceu nos últimos tempos

no país. Portanto, a atuação das igrejas que professam este sistema de fé tem participação importante na constituição da sociedade brasileira de modo geral, bem como se fazem necessários alinhamentos de gestão que tragam mais transparência e qualidade nas ações desta coletividade.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa que norteia este trabalho se constitui em: como a aplicação dos princípios da governança corporativa pode contribuir com as práticas de gestão desenvolvidas em uma instituição religiosa?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a aplicabilidade dos princípios da Governança Corporativa em uma instituição evangélica, com atuação em Fortaleza, Ceará.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral apresentado se desdobra em três objetivos específicos, a saber:

- Analisar práticas de gestão nas igrejas evangélicas que estejam relacionadas com o princípio da equidade;
- Analisar práticas de gestão em curso nas igrejas evangélicas que dialogam com os princípios da prestação de contas e transparência;
- Analisar a existência de práticas de gestão nas igrejas evangélicas á luz do princípio de responsabilidade social corporativa.

1.4 JUSTIFICATIVA E BREVE APRESENTAÇÃO DAS SEÇÕES DO TRABALHO

De acordo com o IBGC (2015), o primeiro movimento que leva em consideração a GC em solo brasileiro como prática estruturada aconteceu no fim dos anos 90. Já na primeira década do século XXI, o tema ganhou maior relevância devido a escândalos envolvendo grandes corporações mundiais. Com isto, o assunto de pesquisa ganha importância em trazer os pilares da boa governança e aplicabilidade destes na sociedade.

Em adição a isso, se justifica a escolha pelo segmento evangélico como foco de estudo já que, como demonstrado anteriormente, a crescente parcela da sociedade que tem adotado o protestantismo como regra de fé tem alcançado números representativos no contexto demográfico brasileiro.

Ainda acerca da relevância do segmento na sociedade brasileira, a apuração de dados da Receita Federal, realizada por Resende (2019), aponta que, em 2018, existiam no Brasil 25 mil igrejas, sendo que são contabilizadas apenas as que possuem CNPJ, o que leva a crer que o número existente seja bem maior, uma vez que nem todas as igrejas evangélicas possuem o cadastro. O mesmo artigo demonstra, ainda, uma movimentação financeira por parte desses agentes na ordem de 32 bilhões de reais em valores atuais em 2013 (números mais recentes não puderam ser apresentados). Logo, mediante a expressividade de participação no tecido social e potencial de movimentação, justifica-se o interesse pela análise de contribuições por parte de boas práticas de governança a dessas organizações.

Além disto, em pesquisa bibliográfica tal temática só foi estudada no contexto de comunidades religiosas numa quantidade pequena de trabalhos, como na pesquisa de Rosini e Silva (2018). Logo, trabalho se justifica por ampliar a quantidade de estudos em profundidade no referido campo de estudo, assumindo, assim, relevância acadêmica para investigação da governança corporativa para além de empresas.

Foi empregado nesta pesquisa o enfoque metodológico qualitativo, que se vale da taxonomia apresentada por Gerhardt e Silveira (2009), em que estes argumentam que pesquisas dessa classificação são desenvolvidas para realizar um escrutínio profundo de uma determinada dinâmica social. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas de profundidade, realizadas com a participação de membros da Igreja Batista Esperança, em uma amostra por julgamento.

Este presente trabalho está estruturado em cinco seções. Na primeira, de caráter introdutório, o tema escolhido é contextualizado e justificado. Em seguida, são desenvolvidos os conceitos de governança corporativa, sua relevância, breve histórico e aplicações. Ainda na segunda seção é realizada uma definição de terceiro setor, suas particularidades, práticas de gestão adotada e enfocada numa abordagem teórica acerca de gestão em instituições religiosas. A terceira seção apresentada é a da metodologia, onde são demonstrados respectivos procedimentos utilizados neste estudo. A quarta seção é destinada aos resultados e discussões, compreendendo a análise da pesquisa realizada. Por último, são apresentadas as considerações finais, contendo a conclusão do estudo, limitações deste e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, foram explanados aspectos teóricos que nortearam a pesquisa e serviram como arcabouço técnico para desenvolvimento da mesma. Foram revisados materiais que podem ser englobados em duas grandes subseções: Governança Corporativa (GC) e Gestão no Terceiro Setor.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)

Este subtópico aborda estudos concernentes à Governança Corporativa, se debruçando sobre seu conceito, aplicações, histórico e relevância. Traz também a conceituação dos princípios de GC e aplicação fora do contexto industrial ou empresas de capital privado.

2.1.1 Conceito de Governança Corporativa

Conforme Bianchi (2005), a governança corporativa é composta de mecanismos que servem para monitorar a gestão e o desempenho das organizações, através de um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários.

A literatura liga o conceito estudado ao problema de agência. Este é observado quando os objetivos de uma parte (principal) são dependentes das decisões tomadas por outra (agente). Ainda que o agente deva exercer um processo decisório que seja benéfico ao principal, ocorrem situações em que há margens para comportamentos oportunistas por partes dos agentes (CARVALHO, 2002).

Deste modo, a relação entre acionistas (principal) e executivos/gestores (agentes) sucumbiria na existência de um conflito de agência e de custos resultantes desta divergência de interesses, e, por isso, autores sugerem a necessidade de mecanismos para controlar e monitorar as ações dos agentes. Ao conjunto desses mecanismos, denomina-se de governança corporativa (KAO, 2017).

O objetivo da governança corporativa, de acordo com Padoveze (2005), é estabelecer valor para o acionista. Quando este conceito é levado para dentro da organização, forma-se uma nova maneira de tratamento ao acionista minoritário, pois o mesmo passa a ter

direito de opinar na organização e suas metas são levadas em conta na elaboração dos objetivos e estratégias da empresa.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), a governança corporativa percorre um trajeto onde as relações entre gestão, conselho, acionistas e demais *stakeholders* estabelecem objetivos entre si e meios de atendimento dos mesmos, assim como instrumentos que monitorem o desempenho. Ainda de acordo com a instituição, a governança é somente uma nuance de um contexto econômico mais amplo em que as empresas atuam incluem, por exemplo, políticas macroeconômicas locais, grau de concorrência e outros fatores de mercado. Deste modo, a estrutura de governança corporativa é afetada também pelos aspectos legais e regulatórios do ambiente institucional. Assim, interesses da comunidade em que a companhia opera podem impactar a reputação da empresa e seus resultados em longo prazo.

Também é intrínseco à GC o conjunto de práticas que tem finalidade na otimização da performance empresarial ao proteger todas as partes interessadas, como seus investidores, credores e empregados, simplificando o acesso ao capital. Uma análise das práticas de GC auxilia na decisão de investimento de potenciais interessados, pois a governança limita nível e forma de atuação dos mesmos no desempenho da companhia (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2002).

Kao (2017) salienta que um arranjo de práticas de governança sólidas compõe papel importante na melhoria contínua de regras, procedimentos e contratos que norteiem as operações da corporação, acarretando critérios de sustentabilidade na estratégia empresarial e no monitoramento do desempenho, tanto do ponto de vista ambiental, como social e econômico.

Existem casos em que o controle deve manter o interesse dos acionistas, contudo, há cenários em que os interesses de outros grupos deve ser levados em consideração. Deste modo, configuram-se dois modelos de GC: o anglo-saxão, que prevalece na América e Reino Unido, e o nipo-germânico proveniente de Japão e Alemanha. No modelo anglo-saxão, as ações são geralmente pulverizadas. Já no segundo, a propriedade acionária é mais concentrada. Contudo, ainda não é a principal característica que distingue as duas abordagens. Nas empresas do primeiro modelo, a criação de valor para o acionista é o objetivo fundamental, enquanto no segundo as corporações buscam alinhamento dos interesses dos proprietários com o de outros grupos atingidos pelo processo decisório dos administradores. Deste modo, há uma consideração dos impactos sobre empregados, clientes, credores, fornecedores e comunidade no geral, além, claro, de acionistas. Deste modo, a compreensão

das estruturas de propriedade é vital para a governança, uma vez que estas variáveis impactam a eficiência do mercado em que há controle das organizações, ao mostrar o nível de diversificação dos riscos acionários e potencial problema de agência (MIRANDA; AMARAL, 2011).

2.1.2 Relevância da Governança Corporativa

As boas práticas de GC são pontos basilares da estrutura econômica global e instrumentos do desenvolvimento em suas três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, é que aponta instituições multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a OCDE (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Ferreira, Baidya e Dalbem (2018) delinham que o tema GC ganha importância em um contexto de aumento de privatizações, reforma de fundos de pensão, maior acumulação de poupança privada e a integração dos mercados de capitais. Acrescentam-se, ainda, eventos que serviram como propulsores de relevância no debate público acerca de boas práticas de governança: escândalos e falências que tinham como protagonistas corporações da Europa e Estados Unidos.

Ao financiar companhias, os investidores sujeitam-se ao risco de apropriação indevida proveniente do grupo de acionistas controladores ou administradores da companhia. Deste modo, uma boa governança é um resguardo contra possíveis desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar no decisório na companhia, causando um processo de valorização uma vez que a percepção dos investidores é de que o retorno dos investimentos será usufruído de maneira justa e transparente (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2002).

Carvalho (2002) afirma que tais práticas de controle objetivam a minimização de assimetria de informações que é parte indissociável da delegação de poder. Desbalanceamento de informações se dá não só entre acionistas e executivos, mas também entre todas as partes envolvidas no negócio. Portanto, a GC busca meios que promovam equidade de tratamento no processo de comunicação, sem o favorecimento de nenhum dos seus *stakeholders*.

São dois os potenciais benefícios que uma boa governança culmina, conforme Silveira (2010). São eles: benefícios externos, as corporações alcançam acessos mais facilitados a recursos e conseqüentemente uma redução no custo do capital; e benefícios internos, ligados à melhora nos processos decisórios da alta gestão.

Carvalho (2002) salienta que, em geral, um problema de governança corporativa pode ser encarado apenas como um conflito entre duas partes privadas. Desse modo, haveria pouco interesse público. Contudo, com o desenvolvimento das economias e a separação de empreendedores e detentores de capital, o desenvolvimento de um sistema financeiro forte é vital para o crescimento de uma nação e sua conseqüente geração de riqueza. Assim, iniciativas que contribuam para a melhora de intermediação de financiadores e financiados com seus conflitos e nuances próprios da relação é de grande importância para o debate público.

2.1.3 Histórico da Governança Corporativa

Entendido como regras que governam a estrutura e o exercício de poder e controle de uma companhia (SILVA, 2006), o conceito de Governança Corporativa (GC) não é recente. De forma difusa, existe há mais de 50 anos. Contudo, na década de 1960 é que a expressão “*corporate governance*” passou a designar os diversos mecanismos que norteiam o processo decisório de uma organização (VILHENA; CAMARGOS, 2015).

O IBGC (2015) aponta que o sistema de governança corporativa teve um grande avanço a partir da publicação dos princípios de governança corporativa da OCDE, em 1999, os quais tinham como objetivo assessorar governos membros e não-membros, aperfeiçoar a estrutura jurídica e institucional e regulamentar, orientar e fornecer sugestões para bolsas de valores, investidores e organizações em seus processos de governança corporativa. Os princípios se concentravam em cinco áreas: direitos dos acionistas, tratamento equânime aos acionistas, o papel das partes interessadas na governança corporativa, divulgação e transparência, e responsabilidade do conselho.

São diversos os documentos no Brasil e no mundo que elencam as boas práticas da GC, desde normas elaboradas por países (Código Hempel, Lei Sarbanes-Oxley, nova Lei das S.A.), órgãos multilaterais (OCDE), órgãos reguladores nacionais (CVM), bolsas de valores (Bovespa), investidores institucionais (Calpers, Tiaa-Cref, Previ e Petros), empresas (General Motors e Petrobras), órgãos de fomento (BNDES) e até entidades sem fins lucrativos (IBGC, 2015).

A legislação brasileira na Lei 6.404/76 (1976) tem um marco importante para o início da governança corporativa. Conhecida como lei das sociedades por ações, o dispositivo jurídico versa acerca das características e natureza das companhias anônimas a divisão de seu capital em ações e orientações acerca do estatuto social e formação de patrimônio da S.A.

Alterada pela Lei 10.303/01 (2001), foi definida como um grande avanço para o mercado de capitais brasileiro, pois veio promover a transparência e proteger investidores. Sousa (2003) analisa que, ainda de modo discreto, as alterações incorporaram práticas da GC uma vez que ampliava a proteção dos acionistas minoritários, maximizando controles e fiscalizações.

A nova lei das sociedades anônimas, a 11.638/07 (2007), reforçou os objetivos da lei 10.303/01 e promoveu um progresso rumo à harmonização das normas contábeis. Conforme Braga e Almeida (2008), tal lei teve como meta um alinhamento das normas internacionais com as brasileiras, proporcionando a empresas nacionais mais contato com mercados externos e captando fluxo maior de investimentos estrangeiros.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) criou o primeiro código de governança brasileiro, em 1999, com objetivo de fornecer fundamentos para efetiva aplicação de boas práticas de governança corporativa. Esse texto passou por duas revisões, uma em 2001 e outra em 2004. É dividido em seis partes, sendo assim distribuídas: Propriedade - o acionista, o cotista e o sócio; Conselho de administração - representando a propriedade; Gestão – executivo principal (CEO) e diretoria; Auditoria – auditoria independente; Conselho fiscal – fiscalização; e Conduta e conflito de interesses – ética (IBGC, 2004).

Dentre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento do modelo de governança corporativa no país, tem-se a criação do Novo Mercado, e dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa, em dezembro de 2000, pela BOVESPA, tendo como objetivo estimular o interesse dos investidores e valorizar as companhias brasileiras para que se comprometessem com a adoção de melhores práticas de governança corporativa.

Conforme a BOVESPA (2017), as seguintes iniciativas são práticas adotadas no Novo Mercado que configuram o melhor da governança praticada no país: emissão apenas de ações com direito a voto; conselho fiscal com maioria de minoritários; mandato unificado para todo o conselho; convocação de assembleia geral com data agendada com quinze dias de antecedência; demonstrações contábeis de acordo com normas internacionais; balanços trimestrais; reunião pública com analistas ao menos uma vez por ano dentre outras práticas.

2.1.4 Princípios da Governança Corporativa

As linhas mestras do código das melhores práticas de governança corporativa ou, também, os pilares da governança corporativa, segundo o IBGC (2015), são: transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa.

Para a aplicação da GC nas organizações, há que observar os quatro princípios básicos da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). A transparência na obrigação de informar; a equidade no tratamento justo a todos os *stakeholders*; a prestação de contas de forma transparente e equânime, assumindo as consequências dos seus atos e omissões; e a responsabilidade corporativa no zelo pela sustentabilidade, incorporando considerações de ordem social, ambiental e econômica na definição dos negócios e operações.

O princípio da transparência implica que as informações se encontrem de modo em que o acesso seja fácil nas mais diferentes formas e com clareza para todos. A disposição destas deve partir da própria administração e não apenas por imposição legal, acarretando em um ambiente de confiança para todas as partes envolvidas, atingindo informações tangíveis e intangíveis, visando à criação de valor (SLOMSKI, 2005; BARBOSA, 2002).

A transparência toma formas concretas em ações que providenciam às partes interessadas confiança no processo decisório dos agentes e na gestão das instituições e seus recursos. Deste modo, iniciativas como significativos encontros com os envolvidos no centro de interesses da organização e comunicações detalhadas com informações seguras e claras são importantes para uma boa governança (MARQUES, 2007).

Ribeiro Neto (2002) complementa sobre o princípio da transparência, exemplificando temáticas que devem ser divulgadas. Elenca como relevantes informações como: a situação financeira da organização; o desempenho da mesma; participação acionária da companhia; remuneração dos agentes da administração e as normas e políticas que regem a instituição.

Vargas (2008) pontua que o princípio da transparência em instituições do terceiro setor pode ser maximizado com ações como a criação de códigos de ética da organização e publicação dos demonstrativos financeiros. Deste modo, os instrumentos auxiliam a deixar em evidência as atividades que a organização executa, bem como demonstrar que os recursos empregados estão sendo revertidos em criação de valor para a comunidade na qual está inserida a organização.

Bevilaqua e Peleias (2015) sintetizam bem ao afirmar que uma boa governança é intrinsecamente ligada a ações e iniciativas transparentes, acarretando uma propensão menor ao uso indevido de recursos, aumentando a eficiência.

De acordo com GIFE (2014), o princípio da equidade sugere que haja tratamento justo entre acionistas, investidores, fornecedores, empregados e demais partes interessadas. Índícios de discriminação em políticas ou atos são amplamente inaceitáveis, independentemente de qualquer pretexto. Tal princípio é fundamental para que uma paridade societária seja mantida de maneira equilibrada, impedindo que acionistas minoritários sejam engolidos pelos que detêm maior número de ações.

Ainda sobre o tratamento igualitário entre os agentes que compõem a organização, a OCDE (2004) traz que é vital para a organização que seja garantida a todos os envolvidos dentro da organização a oportunidade de reparo efetivo por eventuais violações dos direitos destes. A instituição ainda complementa acerca da equidade três pontos que promovam uma cultura de maior paridade nas corporações, que são estes: todos os acionistas que detêm uma mesma classe de ações devem ser tratados de maneira igualitária, tendo os direitos garantidos proporcionalmente à tipologia de ações que possui; privilégio de informação e abuso nas negociações deve ser proibido; os membros do corpo diretivo da organização possuem obrigação de realizar divulgação, caso eles possuam de modo direto ou indiretamente em nome de terceiros, materiais relevantes a qualquer nível de transação ou assunto que atinja a corporação.

Carvalho (2002) corrobora ao afirmar que instrumentos de proteção a credores e pequenos acionistas são dados por elementos como um arcabouço legal e um conjunto de regras da instituição; contínuas informações relevantes que possibilitem estes de verificar se estão tendo seus direitos observados, e não só verificar, mas também possuem potencial/meios para que exerçam o que lhe é facultado.

Slomski (2005) propõe ainda que, na gestão pública, a equidade deve ser pautada em políticas públicas e ações dos agentes que promovam a igualdade entre os habitantes de uma sociedade. Deste mesmo modo, nas organizações que não têm por fim o lucro e nas não governamentais, a equidade na gestão deve levar em conta toda a sociedade civis e agentes interessados na atuação da organização.

Ainda sobre o princípio da equidade, um processo decisório equilibrado, sem desvios, denota um senso de justiça que sinaliza compreensão e assimilação de boas práticas de governança. Isto pode ser observado, sobretudo, nas ações que geram impactos significativos a outros (DU TOIT, 2015).

O princípio da prestação de contas estabelece que haja demonstração das contas da companhia e seus resultados. Tal prática implica numa melhor avaliação de desempenho por parte dos interessados e demonstra de maneira clara como estão sendo gerenciados os

recursos disponíveis à organização, trazendo luz ao papel dos agentes e fatores que colaboram ou prejudicam os resultados. Deste modo, torna-se útil para a prospecção de novos parceiros e investidores, sendo competência importante para alto padrão de qualidade (FALCONER, 1999; VARGAS, 2008; GIFE, 2014).

De acordo com IBGC (2015), em boas práticas de governança os seus agentes devem prestar contas de seus atos e desempenho a quem os delegou, respondendo assim, de maneira integral por atitudes que praticarem no exercício de suas funções.

Ainda nessa perspectiva, Brandão, Fontes Filho e Muritiba (2017) trazem a figura do mandato, não somente a assuntos relacionados à política, mas de maneira geral. Onde de acordo com o princípio da prestação de contas, os que possuem o mandato, ou seja, poderes para agir em nome de outros, devem prestar contas com os interessados, e esses têm o direito de exigir esclarecimentos das atitudes do agente.

Marques (2007) aponta que os princípios norteadores da governança se tornam prerrogativas que estimulam cada envolvido a identificarem e articularem suas responsabilidades e relações na organização. Deste modo, o princípio da prestação de contas traz que cada agente considere o que e, por que, é responsável; quando e a quem deve realizar reportes e a relação existente entre suas ações; as partes interessadas e os resultados provenientes de sua gestão dos recursos da instituição.

Araújo (2009) corrobora que, em instituições do terceiro setor, a transparência e prestação de contas, juntamente com medidas de desempenho, formam uma tríade que compõem a sustentação de modelos de gestão e controle para este tipo de organizações. Deste modo, a prestação de contas constitui uma obrigação devido à delegação de poder, uma vez que a autoridade repassada aos administradores da organização implica na necessidade de realizar algo e esta apenas se encerra na prestação de contas dos resultados obtidos.

No tocante ao princípio da responsabilidade social corporativa, Parente (2013) aborda que é de aceitação crescente que as organizações devem aumentar suas bases de atuação, a curto e longo prazo. Deste modo, é estimulada uma assimilação de impactos sociais, econômicos e ambientais na atuação da organização, esperando que as organizações gerem e mantenham valor de modo sustentável.

Ainda com relação ao princípio da responsabilidade corporativa, afirma-se que este estabelece que o administrador deva zelar pela sustentabilidade da organização visando sua longevidade, criando com a comunidade onde atua uma estratégia social que tem por objetivo a sustentabilidade ambiental e geração de riqueza, pluralidade de capital humano empregado, fomento a inovação e tecnologia e melhora da qualidade de vida através de ações

educativas, culturais, assistenciais e defesa do meio ambiente. Deste modo, os administradores têm como tarefa atração de recursos de modo geral com finalidade de lograr êxito no cumprimento de suas metas e garantir a sustentabilidade da organização (FALCONER, 1999; GIFE, 2014; IBGC, 2015).

Melo Neto e Froes (2001) corroboram que as ações de responsabilidade social buscam o fomento do desenvolvimento do cidadão e impulsionar a cidadania individual coletiva. Deste modo, as práticas de responsabilidade social se configuram de maneira aplicável aos diversos agentes da vida em sociedade: indivíduos, estado, empresas com fins lucrativos, coletivos sociais, igreja, órgãos políticos e demais instituições.

Segundo Carvalho e Medeiros (2013), para além do discurso oficial existem razões estritamente mercadológicas que impulsionam as organizações a aderirem ao movimento pelo desenvolvimento social – razões que nem sempre são afirmadas publicamente. As instituições buscam seguir requisitos legais, angariar legitimidade perante a sociedade, propagandear seus produtos, associar suas marcas a propulsores positivos de sua imagem e até mesmo educar seus consumidores e potenciais clientes para utilizar produtos e serviços de modo mais sustentável (CARVALHO; MEDEIROS, 2013).

As práticas da governança corporativa ganham corpo no dever dos agentes de desenvolver e assegurar a confiabilidade da sociedade na organização, assim os envolvidos na gestão criam mecanismos e meios de monitoramento que comprometem efetivamente a instituição com a responsabilidade social corporativa (DIAS *et al*, 2019).

2.1.5 Aplicações da Governança Corporativa

Os vários modelos de governança corporativa se diferenciam em função dos modos de constituição e gestão das empresas, as áreas dominantes das empresas em cada país, a amplitude dos interesses alcançados pela governança e a tipologia das empresas (SILVA, 2006).

Portanto, GIFE (2014) sintetiza que as boas práticas de governança transmitem os princípios em diretrizes objetivas, convergindo interesses com a finalidade de manter a reputação da organização e de maximizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

De acordo com CremersMartijn e Nair (2005), os mecanismos de governança podem ser divididos em duas categorias: internas e externas. O conselho de administração é frequentemente visto como um dos principais mecanismos de controle interno, enquanto o

mercado de controle corporativo é uma ilustração a um mecanismo externo. Tais mecanismos atuam de maneira conjunta em um sistema que afeta a governança nas empresas, o que denota complementaridade de acordo com os autores.

Chiareto (2019) aponta exemplifica os mecanismos de GC com: normas disciplinares para impedir que a administração e os acionistas majoritários usurpem os minoritários; sistemas de informação; divulgações para acionistas minoritários e sociedade em geral; participação acionária dos conselheiros da administração; independência do conselho e do comitê de auditoria; auditoria independente, entre outros.

O conselho de administração é órgão responsável pelo processo decisório estratégico de uma organização. Este exerce um papel de guardião dos valores, objetivos, princípios e sistema de governança da organização, sistema esse no qual é o principal componente. Além de decisões estratégicas, é competência do conselho de administração, de acordo com os interesses da organização, fiscalização e monitoramento da diretoria, sendo uma ponte entre os agentes e sócios (IBGC, 2015).

GIFE (2014) corrobora que o conselho tem o dever fiduciário de zelar pelo cumprimento da missão da organização. Também salienta que este deve deliberar acerca da política da organização, uma vez que esta delinea os limites de atuação dos executivos e da equipe. Ainda acerca das atribuições do conselho, o instituto acrescenta que reorganizações societárias ou estatutárias, atividades de contratação, avaliação e remuneração do principal executivo ou substituição do mesmo, apoiar ou supervisionar a gestão riscos e pessoas e prestação de contas, de modo geral, são atividades ligadas ao escopo do conselho de administração.

Outro mecanismo de governança corporativa são os códigos de condutas das organizações. De acordo com IBGC (2015), é de suma importância que toda organização possua um código de conduta e que o instrumento comprometa administradores e colaboradores, documento que deve ser elaborado pela diretoria e definido pelos valores e políticas desenhadas pelo conselho de administração.

No Brasil, ainda que não existam leis que exijam das organizações de modo expresso a criação de um código de ética empresarial, há setores profissionais que possuem códigos de condutas através de seus órgãos de classe. Nos Estados Unidos, a lei Sarbanes – Oxley, proveniente de escândalos empresariais, determina que as corporações divulguem a existência ou não de um código de ética que norteie o comportamento de seus participantes (ALVES *et al*, 2007).

Segundo GIFE (2014), também podem ser visualizados como mecanismos de boa governança corporativa a existência de um conselho fiscal na organização, onde este deve, entre outras atribuições, examinar as demonstrações financeiras, analisar os balancetes da organização, denunciar eventuais crimes cometidos por qualquer membro da organização etc. O instituto ainda destaca como um mecanismo de boa governança a contratação de uma auditoria independente, onde esta deve se debruçar sobre temáticas como: elaboração das políticas contábeis, deficiências relevantes e erros significativos nos processos internos e seus respectivos controles, tratamento contábil alternativo e avaliação de riscos, e prevenção a possíveis fraudes.

2.1.6 Pesquisas anteriores em contextos não empresariais

De acordo com IBGC (2015), vastas são as aplicações das boas práticas de governança corporativa, uma vez que seus princípios se aplicam a qualquer tipo de organização. Para o instituto, porte, natureza jurídica ou tipo de controle não são fatores restritivos para observação de ações de boa governança. O código de melhores práticas se utiliza do termo organização, deixando o referido documento com significâncias amplas, adaptando o mesmo às estruturas participantes do Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais.

Quanto ao cenário de atuação governamental, a GC encontra desafios frente à pluralidade de interesses e às responsabilidades do estado, o que acarreta numa gama de objetivos e metas bem diversificada, como afirma Miranda e Amaral (2011). Além disso, a OCDE (2005) aponta que são duas as questões que uma boa governança ajuda a minimizar na atuação do aparelho estatal. A primeira se configura pela busca de balanceamento das funções de propriedade com as responsabilidades públicas das atividades desenvolvidas. E a segunda é minimizar possíveis vantagens competitivas das organizações do poder público frente as da iniciativa privada, uma vez que a máquina pública, quando atua em segmentos do mercado, mitiga o ambiente competitivo.

Frente a isso, a OCDE (2005) sugere seis diretrizes que visam auxiliar o estado em seu exercício, nas quais são imbuídas de princípios da GC. A saber, são estas: assegurar uma estrutura regulatória adequada para as organizações governamentais; ação do Estado como proprietário; tratamento igualitário aos acionistas; responsabilidade com as partes envolvida; transparência nas demonstrações contábeis e financeiras; responsabilidades bem definidas aos corpos diretivos.

Ferreira, Baidyae Dalbem (2018) corroboram que são recentes as discussões acerca do tema de GC e que, em geral, se concentram em empresas de fins lucrativos, do setor industrial e de serviços. Tais autores realizaram um mapeamento da produção científica acerca da temática da Governança Corporativa. Importantes questões de governança foram encontradas, conectando GC à gestão de instituições de ensino. O estudo indicou que as principais temáticas abordadas em sua observação faziam menção à estrutura de propriedade e controle, gestão em empresa familiares, impactos da GC na gestão universitária e, para os principais *stakeholders* de IES, percepção dos *stakeholders* sobre a gestão da qualidade nas IES e determinantes da satisfação de alunos.

Ribeiro (2018) analisa em seu trabalho a aplicabilidade e relevância de práticas de GC em entidades esportivas, através de entrevistas com dirigentes de federações e confederações de diversos esportes brasileiros. O autor conclui que ainda que as instituições não possuíssem áreas exclusivas para a prática de GC, os executivos das entidades demonstram compreender a importância do tema na melhora do desempenho. No tocante aos princípios de governança, seus respectivos estágios de aplicação e relevância, há convergência nas práticas das organizações de desporto, sobretudo a prestação de contas e transparência. Com isto, os pilares da GC são preponderantes em qualquer espécie de organização, não configurando caso de exceção em entidades esportivas, culminando que a GC não é um tema elementar e imaturo nas federações/confederações (RIBEIRO, 2018).

Chiareto (2019) se debruça na relação entre a existência do conselho de administração na gestão de hospitais e o desempenho dos mesmos. De acordo com seu estudo, a autora aponta que, em hospitais nos quais o nível de independência do conselho é elevado, foi observado um desempenho financeiro superior. Deste modo, a publicação evidencia que a independência de atuação dos conselheiros é crucial no desempenho financeiro, mas que ainda há um nível intermediário de independência, uma mescla de diversidade no corpo do conselho leva a patamares de desempenho financeiro superior às demais instituições.

Na gestão de organizações não-governamentais com atuação no interesse público, a governança tem finalidade em agregar valor às entidades uma vez que a sociedade reconhece os resultados econômicos e serviços prestados, acarretando acesso mais fácil a recursos através de doações, incentivos governamentais e demais fontes receitas. Deste modo, uma boa gestão leva a organização a uma prestação sustentável perene (SLOMSKI, 2005).

Vargas (2008) discorre acerca do impacto de práticas de GC em entidades do terceiro setor. Com foco em ONGs do sul e sudeste do país, o estudo da autora buscou evidenciar à medida que os princípios definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança

Corporativa podem ser observados. Deste modo, controles contábeis, controles gerenciais e sistemas de informações financeiras foram encontrados nas instituições estudadas com adequação as normas vigentes, além de divulgação impressa e por meio eletrônicos de relatórios. Também era presente na maioria das organizações mecanismos de boa governança como código de conduta ou conjunto de valores que norteassem as ações da organização. Portanto, princípios como prestação de contas, equidade e transparência possuem aplicabilidade em organizações do terceiro setor de acordo com o estudo.

2.2 TERCEIRO SETOR

A seguir, serão abordadas definições acerca do que consiste o Terceiro Setor, quais são suas características, um breve histórico, ferramentas de gestão utilizadas nas instituições componentes e, de maneira mais delineada, a observação de estudos que analisaram práticas de gestão em instituições religiosas.

2.2.1 Conceito de Terceiro Setor

O contexto econômico mundial configura a existência de três tipos diferentes que movimentam, ao seu modo de atuação, a economia e impulsionam o avanço da sociedade. O primeiro destes é o Estado, que por meio de suas instituições exercem funções diversas como agente legislativo, minimização dos conflitos sociais e administração e gerenciamento dos bens coletivos. No chamado segundo setor está às empresas privadas que objetivam a maximização de seus lucros que são distribuídos entre aqueles que aportam neste seu capital próprio. Há, ainda, um terceiro setor, porém seus conceitos e definições são controversos (ARAÚJO, 2009).

De acordo com Vergara e Ferreira (2005), as instituições de Terceiro Setor objetivam o alcance de fins públicos, ainda que sejam organizações privadas, baseando sua atuação nem em uma lógica de mercado, nem de órgão estatal.

Portanto, de acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (2015), o Terceiro Setor é o qual não é público e nem privado, ao menos nos aspectos tradicionais do termo, contudo, mantém uma relação de simbiose com ambos, uma vez que ele deriva sua própria identidade e existência da conjugação entre os métodos do setor privado com os fins objetivos do setor público. Ou seja, o Terceiro Setor é formado por organizações de natureza privada,

que não objetivam lucro, que se debruçam na obtenção de alvos que são públicos, ainda que não façam parte da administração do Estado.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), o Terceiro Setor consiste num ramo de atividade que tem lógicas econômicas próprias e especificidade nas regras de atuação. A economia deste setor não é objetivada nos indicadores financeiros, mas, sobretudo, em estimadores socioeconômicos de natureza externa e interna.

No Brasil, de maneira geral, a definição do Terceiro Setor ou Organização da Sociedade Civil é delimitada pela Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015 da seguinte forma:

Art. 2º. I - Organização da sociedade civil: entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva (BRASIL, 2015).

A literatura denuncia em diversos trabalhos acerca de um conflito de conceituações que envolvem os termos de atuação das entidades filantrópicas e entidades do terceiro setor. É o que demonstra a pesquisa de Vergara e Ferreira (2005), delimitando que uma vez que as ações de entidades de filantropia estão ligadas a uma postura desprendida e altruísta, as Organizações do Terceiro Setor (OTS's) estariam atreladas ao desenvolvimento social e busca por alternativas que minimizem ou contornem as mazelas sociais.

Canton (2002) implementa que as organizações do terceiro setor ampliam os limites da filantropia, uma vez que dão continuidade às práticas tradicionais, porém incorporando, principalmente, o conceito de cidadania e suas diversas implicações na sociedade civil.

Ações de filantropia são próprias de empresários benevolentes e abnegados. Partem de vontades e impulsos pessoais, mas permeados por motivações como a caridade. Em suma, se apresentam na forma de doações. Já as ações do Terceiro Setor implicam periodicidade, metodologias e sistemas e, sobretudo, um gerenciamento das organizações componentes do setor. A cisão entre filantropia e Terceiro Setor evidencia que as ações de OTS's são um movimento estratégico que resulta em retorno econômico social, institucional, tributário-fiscal, enquanto a filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a exercita (MELO NETO; FROES, 2001).

Montaño (2003) complementa a conceituação de modo crítico ao afirmar que esforços do Terceiro Setor podem constituir mal à sociedade civil de maneira geral, ao contrário do que a corrente dominante afirma. O autor se apóia na concepção de que é de responsabilidade do estado o atendimento das demandas da sociedade, uma vez que entidades as suprem abre brechas para que o estado se exima de seus deveres, rememorando ações assistencialistas que se demonstraram ultrapassadas.

Canton (2002) sintetiza que o terceiro setor é um espaço institucional que engloba um arcabouço de ações de caráter privado, comunitário, associativo e voluntarista. De maneira geral, são desenhados de maneira informal e se voltam para a geração de bens e serviços de bem comum e desfrute coletivo.

2.2.2 Breve Contextualização do Terceiro Setor

Ideais como a filantropia, a caridade e o serviço ao próximo, que permeiam o entendimento do Terceiro Setor, têm origens remotas ainda no pensamento grego, onde já se evidenciavam conceitos que versavam acerca do amor pela humanidade. Tal amor é decodificado em ações sociais diversas: saneamento, habitação digna, educação, conscientização do modo de viver em sociedade, noções de ecologia etc. Deste modo, os movimentos sociais instituídos pela sociedade civil são os precursores das entidades que compõem o Terceiro Setor da forma como conhecemos hoje: associações, centros, fundações etc. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015).

Canton (2002) ressalta como se dá abordagem da temática pelo mundo e suas peculiaridades. Na América, costuma-se usar duas expressões paralelas e complementares: as de organizações sem fins lucrativos e a segunda de organizações voluntárias. Em países anglo-saxônicos, o tema é fortemente marcado pela idéia da filantropia, assim como o termo de mecenato. Especificamente na Inglaterra, há um enfoque sob a ótica da caridade. Na Europa continental, vêm à predileção pela expressão “organizações não-governamentais”.

Conforme Montaño (2003), o surgimento do Terceiro Setor buscava solucionar um problema de dualidade entre os agentes públicos e privados. Nos anos 80 e 90, a temática acerca do setor ganha expansão a partir de uma aparente necessidade de contornar aspectos dicotômicos da relação de estado e propriedade privada e a contraposição de que aquilo que é público é estatal.

O Conselho Federal de Contabilidade (2015) aponta que, embrionariamente, a expressão Terceiro Setor foi utilizada na década de 70 por pesquisadores americanos e, a

partir da década de 80, se espalhou pelo mundo. Deste modo, um reconhecimento da importância desse setor no contexto social e da economia moderna, seja pelo potencial de mobilização de pessoas e materiais, pela capacidade de gerar emprego (especialmente nas sociedades que o investimento social é maior) ou pelo aspecto qualitativo, concernente ao estímulo da participação na democracia, fomento do comportamento cidadão e responsabilidade social.

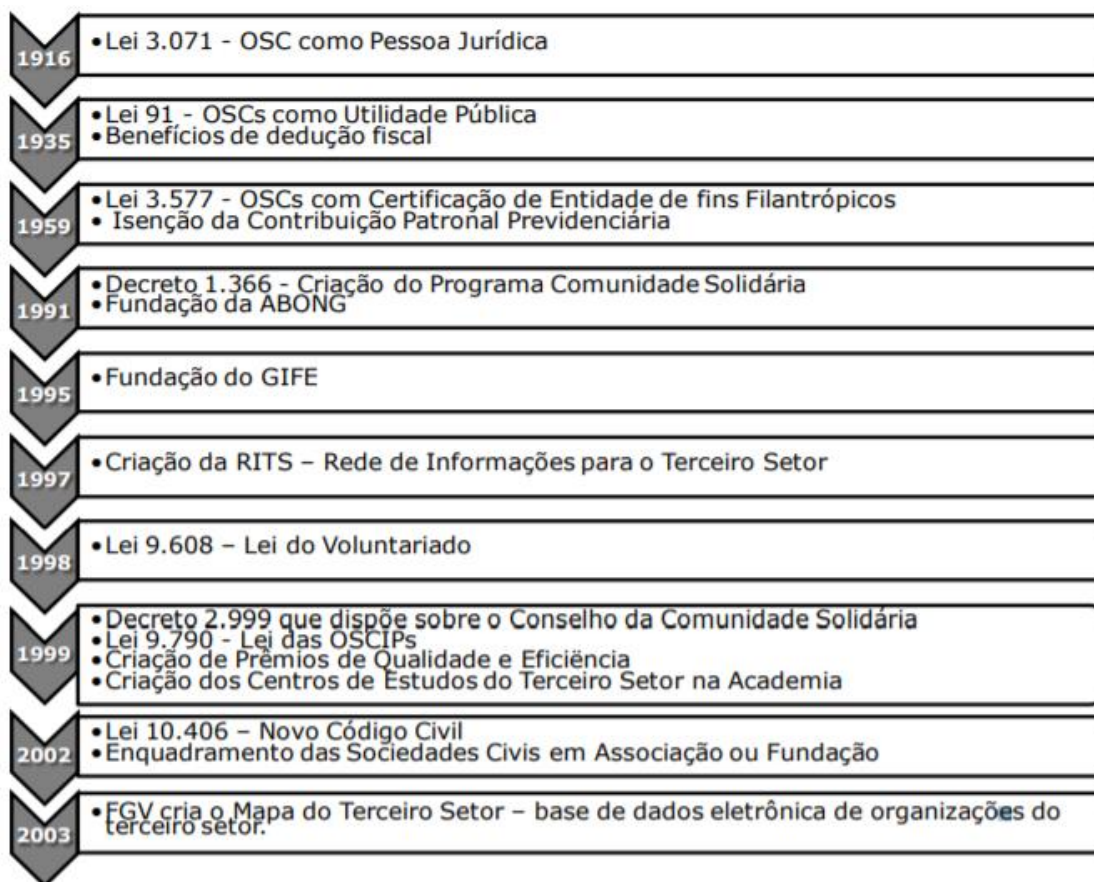
De acordo com Landim (2008), a expressão foi importada para terras brasileiras em meados da década de 90, impulsionada por agentes e organizações que se ligavam a fundações de filantropia e investimento social das empresas. Advindo dos Estados Unidos da América, o que é evidenciado, inclusive, pela própria denominação do setor que é uma tradução livre de *Third Sector*, proveniente do inglês norte americano. Deste modo, não só o termo como também o conceito foram incorporados em terras brasileiras, ainda que de modo arbitrário, sem considerar o contexto cultural da América, onde a sociedade é precedente ao Estado e que atividades voluntárias e associações permeiam o pensamento alicerçado no individualismo liberal.

Foram três os protagonistas para a inserção do termo no contexto sociopolítico e econômico brasileiro. O primeiro destes foram organizações internacionais e multilaterais, tais como o Banco Mundial. O segundo foi o próprio governo federal, que promoveu leis e diretrizes que incentivaram o fomento do setor. E por fim, o mercado e entes privados na personificação de empresas e grupos voltados para este enfoque de atuação, evidenciado pelo surgimento de institutos e afins. Somando-se a isto, cabe destacar origens como igrejas e instituições religiosas, ONGs e movimentos sociais, grupos paraestatais etc. Todas essas organizações contribuíram para o desenvolvimento do setor no país (FALCONER, 1999).

Silva (2010) aponta, porém, que desde a época do Brasil colônia havia organizações que desempenhavam papel de complementação ou substitutivo de ações que, grosso modo, deveria ser do Estado, ainda que, em geral, de maneira assistencialista e por motivações confessionais. Portanto, de algum modo essas instituições que construíram hospitais, asilos, educandários e afins contribuíram com movimentações sociais que ao longo do tempo foram se expandindo e se sofisticando devido à urbanização da sociedade, conjecturas políticas desenvolvimento de novas tecnologias.

Godói-de-Souza e Oliveira (2015) sintetizam parte do desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil. A figura 1 traça uma linha de evolução do tema ao decorrer do século XX de maneira geral.

Figura 1 – Perspectiva geral da evolução histórica do Terceiro Setor no Brasil



Fonte: Godói-de-Souza e Oliveira (2015).

Os autores sinalizam que muito se desenvolveu e conquistou no último século na atuação da sociedade civil, contudo, houve carência de ações planejadas que alavancassem ainda mais o Terceiro Setor.

2.2.3 Características do Terceiro Setor

Devido a políticas públicas ineficientes e políticas sociais falhas, que em geral estão atreladas a uma gestão dos recursos deficitária e pouco eficiente, há um acúmulo de problemas sociais que acarretam que uma parte considerável da sociedade seja exposta a descaso público em questões como saúde, educação, habitação e alimentação. Portanto, em suma as Organizações do Terceiro Setor (OTS) atuam em apoiar as demandas que surgem no vácuo deixado em áreas que a atuação governamental não consegue ser plenamente assertiva (BRAGA; SILVA; SILVA, 2018).

Segundo Pereira (2013), as instituições do terceiro setor se configuram em organizações civis de qualquer procedência, tais como instituições religiosas, entidades de assistência social, comunitárias, organizações não governamentais (ONGs), institutos, fundações empresariais e entidades de benemerência, entre outras. Estas possuem características pautadas no desenvolvimento de atividades privadas com finalidades públicas e sem objetivação do lucro como fim.

Araújo (2009) traz ainda que, embora as OTS's não tenham como objetivo fim a distribuição do lucro, não significa que estas terão resultados de natureza zero, onde suas receitas serão limitadas aos seus custos operacionais. Deste modo, a classificação de não possuir fins lucrativos é ligada a não distribuição de seus resultados e dividendos, delimitando que pessoas físicas ou jurídicas ligadas à organização não desfrutarão de vantagens financeiras provenientes desta. Portanto, o superávit operacional da organização deve ser reaplicado em suas próprias atividades.

Melo Neto e Froes (2001) elencam como principais características os seguintes aspectos acerca do Terceiro Setor:

a) Teve seu crescimento impulsionado pela mudança de paradigma na estrutura produtiva da sociedade, que teve seu acontecimento no fim desse século, o que gerou a fragmentação de cadeias produtivas. Deste modo, houve deslocamento de relevantes unidades produtivas, suas plantas e fornecedores-chaves;

b) As organizações que são socialmente responsáveis personificam o agente social de destaque do setor;

c) A mobilização de capital humano em atividades voluntárias é alta;

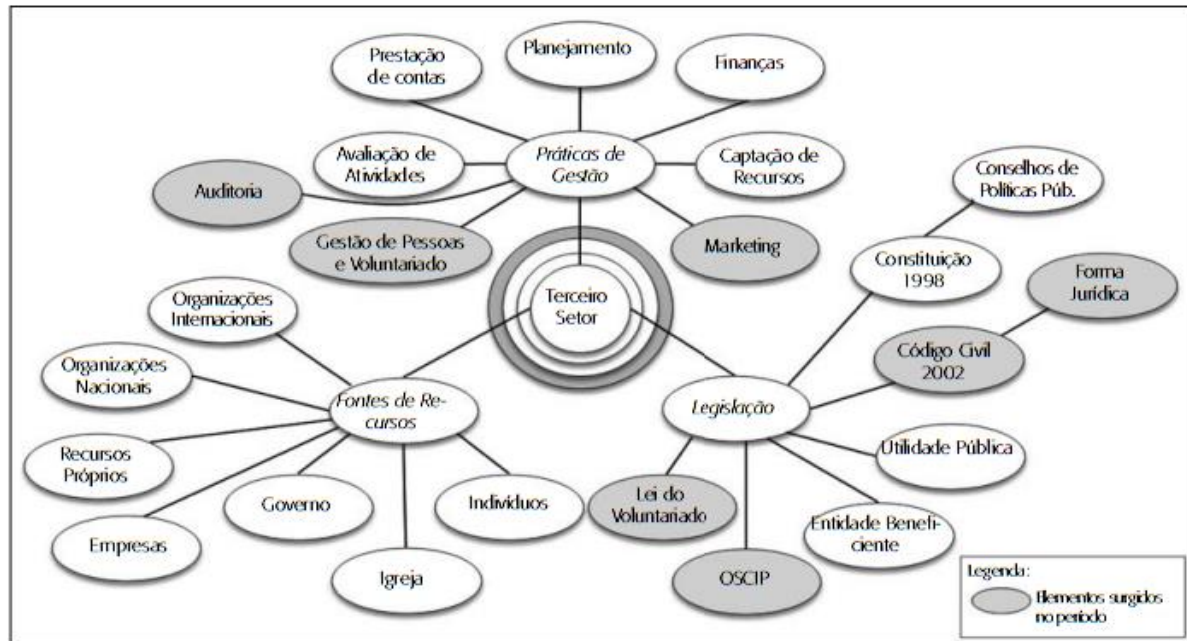
d) Objetiva o desenvolvimento de maneira sustentável das comunidades e regiões nas quais suas organizações estão envolvidas;

e) Acarretam na formação de redes sociais, uma vez que sua atuação acaba envolvendo parcerias entre governo local, empresas privadas, ONGs e demais instituições da sociedade civil.

Olak (2006) corrobora com relação às características do setor que as organizações que o compõe tendem a apresentar: em seus objetivos institucionais, a provocação de alterações do cenário social; a obtenção de financiamento e sustento através de doações ou prestação serviço voluntário; o lucro auferido é apenas meio para o êxito dos objetivos e não fim em si mesmo, e este não é distribuído; em geral, possuem isenção fiscal e/ou tributária; e, por fim, apresentam uma mensuração de seus resultados de difícil obtenção sob a ótica monetária ou econômica.

Silva (2010) se debruçou a cerca de aspectos concernentes à gestão, legislação e fontes de recursos do terceiro setor brasileiro sob uma perspectiva histórica. A figura 2 delinea a estrutura analisada pelo autor.

Figura 2 – Configuração do terceiro setor brasileiro no início do século XXI



Fonte: Silva (2010).

Conforme a ilustração, de acordo com Silva (2010), o terceiro setor do Brasil realiza sua articulação na sociedade através de métodos de gestão, do conjunto de leis vigente e suas diversas fontes de recursos.

Para o autor, compreendem práticas de gestão: os esforços de marketing, as ferramentas de captação de recursos, sistema de administração financeira, planejamento estratégico, prestação de contas, avaliação das atividades, auditoria dos processos e resultados, e a gestão de pessoas e voluntariado. Com relação a aspectos legais, o trabalho traz os seguintes aspectos: a lei do voluntariado, a lei das Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a entidade beneficente, utilidade pública desenvolvida, o código civil, a constituição e os conselhos de políticas públicas. Já as fontes de recursos englobam os indivíduos envolvidos na existência das organizações, a igreja, o governo, as empresas, os próprios recursos dos idealizadores, as organizações nacionais e as que possuem atuação internacional. Deste modo, há um panorama do terceiro setor e a feição de sua atuação na sociedade brasileira, aspectos que a permeiam e influenciam na sociedade.

2.2.4 Administração de Organizações do Terceiro Setor (OTS)

Falconer (199) aponta que há virtual consenso entre pesquisadores e pessoas envolvidas na operação do terceiro setor de que, no país, a deficiência na gestão das organizações é um dos maiores problemas que o setor enfrenta. Deste modo, para o autor, a falta de gerenciamento é ponto crucial na atuação de entidades da sociedade civil.

Montaño (2003) salienta que a literatura muitas vezes contribui com um falso entendimento de sucesso das organizações do Terceiro Setor quanto ao desempenho financeiro e social. O autor delinea limites que as organizações enfrentam tais como a instabilidade financeira, estrutura organizacional em modo precário e situação de refém quanto ao apoio governamental. No geral, as instituições desenvolvem experiências voltadas a um recorte territorial específico e tem sua gama de atuação muito enfocada.

Uma seleção mais rigorosa de organizações internacionais para financiamento de novos projetos provocou um aumento do nível de exigências quanto à eficiência, à eficácia e a efetividade organizacional, contribuindo para uma profissionalização do capital humano dos empreendimentos do terceiro setor (seja esse capital humano remunerado ou não). Deste modo, as instituições passaram a ser cobradas por uma maior capacidade de gestão para elaborar seus projetos, captar recursos e atender as expectativas das partes interessadas. É ponto de discussão acalorado a visão de que à gestão de uma OTS não deve demonstrar distorções significativas quanto à gestão de empresas que estão inseridas no mercado, uma vez que as duas modalidades de organização padecem de uma similaridade de problemas e estão inseridas (CARVALHO, 2012).

Santos (2012) salienta que a atuação em OTS's não é uma tarefa simples e tem aumentado o nível de exigência de seus profissionais e habilidades e competências desenvolvidas por estes. A autora elenca desafios tais como prazos curtos, demandas excessivas, acúmulo de tarefas e funções, o que leva a uma sobrecarga aos membros, falta de políticas públicas na área de atuação etc. Tais fatores extrapolam a boa vontade e requerem um planejamento eficaz e gestão na execução das operações, pois uma vez que a administração é limitada gera mais um fator desafiador.

Portanto, mediante ao cenário de maiores exigências quanto à melhor alocação e transparência do uso dos recursos investidos nas ações sociais do terceiro setor, é desafio à capacitação profissional dos gestores das entidades. Tal capacitação deve melhorar os níveis de eficiência e eficácia, sem obrigatoriamente perder o enfoque social e direcionamento público das OTS's. Nesse cenário, a academia tem papel fundamental no desenvolvimento de

novos gestores e egressos dos cursos em nível de graduação e pós-graduação, onde estes sejam expostos as grades curriculares que tragam em seu arcabouço a temática do terceiro setor e sustentabilidade (GODOI-DE-SOUZA E OLIVEIRA, 2015).

Diversas pesquisas, em contexto brasileiro, têm investigado aspectos de gestão de organizações do terceiro setor, tais como as de Carvalho (2012), Braga, Silva e Silva (2018) e Lugoboni *et al* (2018).

Carvalho (2012), em sua pesquisa comparativa de quatro ONGs atuantes na cidade de Salvador, indicou que as organizações norteadas por preceitos da administração moderna alcançam melhores patamares de resultados das quais não apresentavam nenhum traço de profissionalização por parte de seu corpo gestor.

Braga, Silva e Silva (2018) desenvolveram um trabalho acerca da gestão em OTS's sob a perspectiva de indicadores de gestão quanto às partes interessadas e administração de materiais. Os autores concluíram que há a possibilidade de manter a gestão de maneira empírica nestas organizações, contudo, grosso modo, o alcance e atendimento dos objetivos da instituição ficam comprometidos. Eles ainda corroboram que, em casos de uma prestação de serviços direcionada a pessoas com dependências físicas ou mentais, que foi o enfoque da atuação da instituição estudada, requer estudos e procedimentos.

Lugoboni *et al.* (2018) trouxeram com sua pesquisa a discussão em torno do uso de indicadores de desempenho como ferramenta de gestão em um sindicato patronal no estado de São Paulo. Os autores corroboraram com a importância da gestão em OTS's frente ao cenário de competição e desafiador. No sindicato analisado pela pesquisa puderam ser observados indicadores de gestão que contribuíam para o funcionamento da instituição. Os setores se utilizavam dos indicadores com medições semestrais e anuais, sendo estes divulgados por meio de reuniões e relatórios. Não havia forte presença de informações de cunho financeiro nos indicadores, sendo estes predominantemente voltados para informações não financeiras, sejam elas quantitativas ou qualitativas.

Falconer (1999) aponta que no tocante a estrutura de poder e a tomada de decisão no terceiro setor há uma importância do conselho da entidade, que em geral é composto por voluntários que não possam ter proveito dos resultados da organização. O autor ainda salienta que a relação entre o conselho e as pessoas que atuam na operação tende a ser mais próxima do que ocorre no primeiro e segundo setor.

Canton (2002) sugere que as OTS's devam incorporar em sua gestão noções como missão, objetivos e estratégias, planos estratégicos e planos de ações. Indica, ainda, instrumentos como organogramas, regimentos internos, manuais de procedimentos etc.

Salienta, em especial, a necessidade da existência de um estatuto, onde estariam expressos missão, identificação dos dirigentes, competências e forma de eleição, uma departamentalização por projetos e um controle orçamentário onde, em termos monetários, sejam expressos despesas e receitas das organizações.

2.2.5 Gestão em Instituições Religiosas

Reconhecidas como instituições do terceiro setor, as comunidades de fé se deparam a enormes desafios, dentre os quais se cita a organização do culto ao divino, mantimento do templo e sustento dos que trabalham em prol de sua existência ou nele, financiamento de seminários e obras sociais de natureza diversa. Uma vez que toda a estrutura se mantém através de doações, tal fato potencializa a necessidade de uma gestão eficiente (SILVA; GALEGAL; MARION, 2018).

Lima (2016) salienta que a igreja como uma organização possui nas pessoas a principal motriz para o atendimento de seus objetivos. Sob a ótica administrativa, os membros da comunidade exercem um voluntariado onde empreendem seu trabalho e tempo em prol da organização. O autor ainda contribui com aspectos voltados a lideranças das comunidades de fé ao afirmar que, em geral, estas se resumem a figura do pastor, onde por vezes é remunerado de acordo com regras do mercado de trabalho, usufruindo de direitos e devendo cumprir deveres intrínsecos ao cargo. Também com relação ao modelo organizacional, propõe que, em instituições religiosas onde a organização é majoritariamente burocrática, há uma tendência do desenvolvimento dos trabalhos numa visão departamentalizada, similar a uma empresa onde cada funcionário desempenha papel de acordo com suas habilidades, sob a supervisão de um líder, com sincronismo com outros departamentos para atender os objetivos comuns.

Oliveira Júnior (2002) aponta que setor eclesiástico tem passado por uma paulatina mudança quanto a modelos de gestão, uma vez que gradativamente as comunidades vêm introduzindo no seu contexto novas noções de gestão como: planejamento estratégico, esforços de marketing e propaganda, utilização de tecnologias da informação e uso da internet como meio de comunicação tanto para a propagação religiosa quanto para comercialização de produtos e serviços.

Carreiro (2003) implementa, ainda, que o segmento tem sofrido transformações, diversificando, expandindo de tamanho e se repartindo. Para o autor, essas transformações tendem, em partes, a justificar formatações organizacionais mais adaptadas com noções de

mercado. Conseqüentemente, os arranjos organizacionais vão sofrendo gradativas alterações para aqueles mercadologicamente mais aceitos.

Quanto a métodos e ferramentas de gestão e o uso destas em instituições religiosas, o trabalho de Lima (2016) colabora com a temática da aplicabilidade de técnicas de gestão de pessoas em instituições presbiterianas. Em sua tese, o autor demonstra que três processos da gestão de pessoas puderam ser presenciados na rotina da igreja: a motivação da igreja com enfoque no líder, o próprio aspecto da liderança personificada nos desafios do pastor protestante brasileiro, e o tema da cultura organizacional, colocando em evidência a cultura centenária da instituição. Deste modo, o mesmo conclui que os princípios de gestão de pessoas podem ser aplicados no cenário religioso, onde tal atividade tem no pastor figura fundamental. Porém, a temática não é recorrente nas reuniões internas nem é disciplina estudada nos seminários.

Silva, Calegale e Marion (2018) analisaram peças orçamentárias como uma ferramenta de gestão de instituições religiosas, tendo enfoque na Igreja Católica Romana. Os autores em seu estudo chegam à conclusão de que os orçamentos são utilizados por parte da instituição como controle interno, ainda que os mesmos façam a ressalva de que estes não são usados em sua totalidade, uma vez que a confecção dos orçamentos em geral não tem um acompanhamento contínuo dos seus resultados.

Gonçalves, Serra e Costa (2007) trazem pesquisa acerca de um movimento de aproximação das práticas de mercado em três igrejas de diferentes segmentos do protestantismo brasileiro. Representantes do movimento pentecostal, histórico e neopentecostal foram submetidos a um processo de observação de suas práticas quanto a aspectos como a empregabilidade em suas organizações, a monetização dos serviços prestados e produtos produzidos pela instituição - quando houvesse -, legalidade, mercado e linguagem. Os autores chegaram a evidências que todas as igrejas investigadas apresentaram indícios de conformidade a uma parametrização empresarial, sobretudo no tocante às relações de trabalho, legalidade e linguagem de comunicação com destaque a virtual.

Oliveira (2001) em sua tese avaliou em que medida a adoção de um planejamento estratégico por parte de uma igreja presbiteriana de Manaus se enquadra ao paradigma da gestão estratégica, que favorece o uso de uma racionalidade e da lógica de mercado nas ações. O autor corrobora que, após o estudo, evidenciou-se que o terceiro setor, inclusive o segmento religioso, tem ajustado cada vez mais suas ações gerenciais a um pensamento técnico-instrumental e estratégia nas mediações sociais. Tal entendimento se baseia em indícios de

que até mesmo atos de justiça social e promoção dos direitos humanos são iniciativas calculadas para a melhora da imagem da instituição e aumento do número de adeptos.

Rosini e Silva (2018) desenvolveram objetivo de pesquisa semelhante ao deste estudo ao propor uma análise das boas práticas de governança corporativa em instituições religiosas. Os autores concluíram que há demonstração de princípios latentes na teoria da GC nas instituições estudadas, sobretudo com temáticas relacionadas à transparência, equidade e prestação de contas.

3 METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa, por fornecer análises da aplicabilidade de conceitos da GC em instituições religiosas. Richardson (2012) comenta que o método qualitativo se configura como uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social, por objetivarem descrever a complexidade de um problema, com suas variáveis e dinâmicas sociais envolvidas.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se utiliza da sistemática proposta por Gil (2002) e pode ser classificada como exploratória, por proporcionar uma maior exposição do problema estudado, que no caso se configura como as práticas de gestão em instituições religiosas, e descritiva, por que descreve características de um determinado objeto, além de estabelecer relações entre as diversas variáveis apresentadas no estudo. Neste trabalho, a relação se dá ao tentar verificar uma consonância entre as práticas de gestão desenvolvidas pelas igrejas da convenção batista brasileira em Fortaleza e os pilares da governança corporativa.

Já quanto aos procedimentos técnicos utilizados, novamente foi utilizada a taxonomia de Gil (2002), com este trabalho utilizando-se de pesquisa bibliográfica documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já consolidados, com grande parte das pesquisas exploratórias também se delimitando como bibliográficas, no caso do presente trabalho. A pesquisa documental se caracteriza pela sua semelhança com a pesquisa bibliográfica, com a peculiaridade de valer-se de materiais sem tratamento analítico, ou seja, que podem ser ressignificados de acordo com a proposta da pesquisa. A pesquisa classificada como estudo de caso consiste em uma análise profunda e recorrente de um número pequeno ou mesmo unitário de objetos, resultando assim num conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002).

A técnica de coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas. Para um maior aprofundamento de informações, houve a realização de um levantamento qualitativo com membros da comunidade evangélica em estudo com a finalidade de analisar suas percepções sobre a sistemática de valores e gestão praticada pela administração das igrejas estudadas no trabalho. Tal levantamento foi apoiado por meio de roteiro de entrevistas desenvolvido em conjunto com o professor orientador desta pesquisa, partindo dos princípios da GC estudados como mote inicial das perguntas, buscando, assim, evidenciar a existência ou não de práticas convergentes com os mesmos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

A pesquisa levou em consideração uma igreja batista integrante da Convenção Batista Brasileira mais precisamente participante de seu desdobramento no Ceará, a Convenção das Igrejas Batistas Unidas do Ceará (CIBUC).

Os respondentes do roteiro de entrevista foram: a pastora da igreja, que constitui a liderança maior da comunidade; uma funcionária da organização que possuía vínculo empregatício com a instituição e desempenhava funções em seu âmbito administrativo; uma líder eclesial da igreja que coordenava grupos e um departamento da comunidade; e um membro da comunidade que não desempenhava nenhum tipo de função, de caráter religioso ou organizacional, mas compõe a membresia ativa.

Os perfis dos entrevistados são apresentados no Quadro 1, que possui o nome real dos entrevistados preservados e substituídos por personagens bíblicos femininos, uma vez que todas as respondentes são mulheres.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Identificação	Idade	Função na Organização	Tempo no Cargo	Formação
Débora	55 Anos	Pastora/Presidente da organização	25 anos	Superior Completo em Teologia
Priscila	30 Anos	Membro	9 anos	Pós-Graduação Completa em História
Ester	33 Anos	Secretária	3 Anos	Superior Completo em Pedagogia
Rute	34 Anos	Líder Grupo de Jovens	10 Anos	Superior Incompleto em Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tal critério de escolha se deu por julgamento, feita a deliberação que do corpo de membros da congregação estas seriam as que teriam acesso a informações mais relevantes para os objetivos deste trabalho, sobretudo Débora, Ester e Rute, que desempenhavam funções tanto no corpo administrativo, como religioso da organização. Além de representarem perspectivas diferentes da organização, especialmente Priscila, que traz o olhar

de um membro que faz parte da organização, mas não desenvolve cargo algum e de nenhuma natureza na igreja.

3.2 PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA PESQUISA

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a coleta de dados se caracteriza como um instrumento relevante para galgar informações acerca da realidade, tendo como fim a elucidação do problema proposto. Deste modo, faz-se necessária a decisão e clarificação dos métodos utilizados na reunião e coleta de dados.

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi desenvolvida em campo, através de entrevistas realizadas em formato presencial ou remoto com auxílio de Internet, com durações entre vinte a vinte cinco minutos. Foi executado um número de entrevistas onde já se pode notar uma repetição nas respostas. Estas foram realizadas de maneira individual, transcritas de modo fiel, a fim de assegurar validade ao estudo, que se realizou em Fortaleza no período entre setembro de 2019 e maio de 2020.

Além disto, foram coletados documentos na organização enfocada nesse estudo, tais como: o estatuto da igreja, atas de sessões administrativas, apreciação do livro caixa e um colecionador contendo os recibos do exercício referente a um mês das movimentações da comunidade.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O seguinte estudo buscou identificar convergência dos princípios de Governança Corporativa na comunidade batista sediada em Fortaleza. Deste modo, a pesquisa buscou documentos oficiais através de meios eletrônicos e disponibilidade presencial, assim como realizou uma análise por meio das entrevistas da coerência entre a teoria, os documentos oficiais e experiência prática da congregação.

Propiciar meios que forneçam uma estrutura de informações acerca da convergência das práticas de GC é parte dos objetivos deste trabalho, galgando elementos que elucidam a questão de pesquisa e, ao fim, trazer considerações baseadas por documentos e as respostas das entrevistas.

A obtenção de dados documentais se baseou na pesquisa de leitura e análise de estatutos, regimentos e documentos afins da organização. Tais evidências foram obtidas

através de sítio eletrônico e redes sociais da comunidade, além de materiais disponibilizados pela instituição de maneira direta para a pesquisa.

Além disso, a pesquisa se utilizou da aplicação de entrevistas cujo roteiro foi semiestruturado, do qual se extraíram dados relevantes para a análise. Tal roteiro foi adaptado do instrumento proposto por Vargas (2008), que em sua pesquisa acerca das entidades do terceiro setor, especialmente ONGs associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) baseadas na região sul e sudeste do Brasil, analisou os princípios de boa governança nestas organizações. No Quadro 2, é demonstrado de maneira resumida uma descrição acerca do que buscava-se com a pergunta, em qual princípio ela tinha seu centro de interesse e o arcabouço teórico utilizado para sua elaboração.

Quadro 2 – Arcabouço Teórico (Elaboração do Roteiro)

Pergunta	Descrição	Princípio	Teoria
4	Verificar a existência de mecanismos escritos que norteiem a ação dos agentes da organização.	Equidade	OCDE (2004); IBGC (2015);
5	Analisar o processo decisório da comunidade e se este é feito de modo igualitário.	Equidade	IBGC (2015); GIFE (2014)
6	Analisar o tratamento empregado pela liderança aos membros da comunidade religiosa.	Equidade	GIFE (2014); Du Toit (2015)
7	Verificar existência, divulgação e periodicidade de mecanismos que contemplassem a situação financeira da igreja.	Transparência/Prestação de Contas	Slomski (2005); GIFE (2014); Marques (2007); Barbosa (2002)
8	Analisar os processos de entrada e saída dos recursos da instituição.	Transparência/Prestação de Contas	Lima (2016), Silva, Calegale e Marion (2018); Vargas (2008)
9	Verificar a existência de auditorias externas na situação financeira da comunidade.	Transparência/Prestação de Contas	GIFE (2014)
10	Analisar como são tratados temas delicados que sejam de interesse para organização.	Transparência/Prestação de Contas	Chiareto (2019); Beviláqua e Peleias (2015)
11	Verificar a existência de programas de fomento social.	Responsabilidade Corporativa	IBGC (2015); GIFE (2014); Melo Neto e Fróes (2001)
12	Verificar a existência de programas de fomento ambiental.	Responsabilidade Corporativa	IBGC (2015); Parente (2013)
13	Verificar se há na igreja uma relação financeira equilibrada e sustentável.	Responsabilidade Corporativa	IBGC (2015); Falconer (1999)
14	Verificar se a igreja contribui para o desenvolvimento cidadão de seus membros.	Responsabilidade Corporativa	IBGC (2015); Melo Neto e Fróes (2001)
15	Analisar a relação entre igreja e a comunidade inserida.	Responsabilidade Corporativa	IBGC (2015); GIFE (2014) Falconer (1999)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Deste modo, o roteiro de entrevistas utilizado nesta pesquisa foi composto por dezesseis perguntas. As três primeiras perguntas referem-se a um perfil geral do entrevistado e da organização, levantando dados como área de formação do entrevistado, tempo que desempenha a função e evidências da existência da organização na sociedade civil.

As doze questões seguintes referem-se aos objetos de estudo desta pesquisa, a relembrar: os princípios da governança corporativa, onde houve divisão em três blocos baseados nos princípios: equidade, transparência/prestação de contas e responsabilidade social corporativa. Tal divisão visou atender aos três objetivos específicos desta monografia.

Portanto, o intervalo compreendido da quarta à sexta questão trata do princípio da equidade e de como ele pode ser observado na organização através do processo decisório empregado, modo de conduta e tratamento de/entre membros da igreja e liderança.

Já entre sétima e décima questões levantam-se proposições acerca dos princípios de transparência e prestação de contas. Foram buscadas evidências que demonstrassem a consonância em práticas da gestão financeira e comunicação com os princípios supracitados.

Décima primeira e décima quinta questões são focadas no princípio da responsabilidade social corporativa. Nesta seção, foram investigadas: a existência de programas que fomentassem questões sociais e ambientais, a relação sustentável entre gastos e arrecadação e o desenvolvimento das pessoas que compõem as igrejas.

A última seção da entrevista foi deixada em aberto para que a entrevistada ficasse à vontade e pontuasse informações ou considerações que julgasse relevante para a pesquisa ou assunto que esta versa.

Quanto à análise dos dados, de acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo pode ser descrita como um arcabouço de técnicas que objetiva uma explicitação e sistematização do conteúdo apurado, com o intuito de efetuar deduções lógicas e justificadas sobre estes dados. Explica ainda que o registro e a transcrição de uma entrevista são de suma importância, propiciando uma perícia meticulosa, que enfim gera um ponto de vista amplo e mais homogêneo ou uma análise de aspectos específicos e pertinentes ao estudo.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram transcritas fielmente e lidas ora individualmente, ora em contraposição por respostas a cada questão do roteiro. Após a primeira análise, elas foram tabuladas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), sendo tratadas as respostas de forma a cumprir os objetivos específicos propostos, a relembrar analisar: a convergência das práticas de gestão da Igreja Batista Esperança com relação aos princípios da equidade; transparência e prestação de contas e responsabilidade social corporativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta presente seção, estão apresentados os resultados das entrevistas realizadas. O propósito de a análise a seguir é o cumprimento dos três objetivos específicos aos qual o estudo se propôs.

4.1 BREVE PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A comunidade que foi o objeto deste estudo está localizada na regional cinco da cidade de Fortaleza, mais precisamente no bairro do Conjunto Esperança. A igreja está inserida no local há 27 anos, tendo 25 anos de igreja organizada, ou seja, vinculada a outra igreja da convenção, passando a ser uma comunidade de fé independente e não mais uma congregação.

De confissão de fé batista, a comunidade é integrante da Convenção das Igrejas Batistas Unidas do Ceará, que é o órgão eclesiástico no qual são centralizados temas como envios de recursos aos campos missionários, programações a nível estadual e municipal, além de consulta para questões doutrinárias.

A comunidade apresenta, em suas redes sociais, documentos e comunicações internas a seguinte missão: ser uma igreja comprometida em restaurar vidas, promovendo relacionamentos saudáveis, levando a verdadeira adoração através de um relacionamento íntimo com Deus.

De acordo com as fontes desta pesquisa, a igreja possui cerca de 150 membros ativos, onde são considerados aqueles que são batizados e participam das celebrações e programações ainda que não exerça nenhuma função no escopo administrativo ou eclesiástico.

Quanto aos funcionários que configuram vínculo empregatício, a igreja possui três: a pastora, que acumula as funções de liderança religiosa e presidente do conselho administrativo da instituição, a secretária da igreja que cuida de assuntos administrativos da comunidade, e a zeladora, que é responsável por manter e limpar o patrimônio da igreja. Foi apurado que as profissionais de secretaria e zeladoria possuem carteira assinada. Quanto à pastora, devido tipificação ímpar da função, não possui carteira assinada, mas tem seus encargos trabalhistas recolhidos.

Importante resgatar a pesquisa de Gonçalves, Serra e Costa (2007), que já apontavam uma aproximação de práticas mercadológicas na atuação de diversos setores da

igreja evangélica brasileira. Corroborar com o resultado encontrado por esses autores que constava uma parametrização empresarial por parte da igreja em relação a questões trabalhistas.

Ainda com relação a questões legais, foi averiguado que a igreja possui numeração ativa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), além de conta corrente bancária.

4.2 EVIDÊNCIAS DO PRINCÍPIO DA EQUIDADE

Esta subseção apresenta resultados que atendem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: analisar práticas de gestão nas igrejas evangélicas que estejam relacionadas com o princípio da equidade. Para tanto, relatos de quatro entrevistados e o conteúdo de três documentos foram analisados à luz do referencial teórico deste trabalho.

Acerca do princípio da equidade, a OCDE (2004) define que este se manifesta num tratamento justo e igualitário entre todas as partes interessadas da instituição, sendo vital a garantia e observância dos direitos dos membros, independentemente da quantidade detida de recursos por estes.

A primeira questão desta seção busca a existência de documentos escritos que norteiam as ações e relações entre membros da comunidade religiosa pesquisada. Mediante a isso, a respondente Débora ressalta a existência do estatuto da igreja, o que é lembrado também pelas outras respondentes. Débora também ressalta que o estatuto é uma evidência legal representativa perante as outras instituições civis.

Temos. Nós temos o estatuto da igreja. O estatuto regularizado que é o nosso documento perante as instituições como banco, receita federal e tudo isso é normatizado de acordo com nosso estatuto. E o nosso estatuto rege qual é o papel da diretoria, qual o papel do presidente, compra e venda de imóveis. Toda uma regulamentação mínima a igreja tem através do seu estatuto. [...] Todas as igrejas da convenção tem que ter no mínimo estatuto, diretoria, algumas igrejas vão ter regimento interno, tem normas com relação a eleições anuais (Débora).

Ainda acerca do estatuto, Priscila e Ester ressaltam que este tem disponibilidade total para consulta dos membros, embora fique subentendido em suas falas que estes não exerçam esse direito com frequência.

Não. Tem não, que eu conheça não. Ah! Não, tem o estatuto. O estatuto da igreja fala na questão de diretoria da igreja, né. E a questão de algumas normas e regras dentro da igreja e com os membros, né. Não é a toa que foi mudada várias vezes o

estatuto porque precisou ter algumas alterações por conta de algumas coisas que vão mudando durante o ano, né. Então já houve umas quatro mudanças no estatuto da igreja. [...] O estatuto fica disponível na secretaria da igreja, só pedir para a secretária. Eu tinha acesso por conta de secretaria, mas nunca fui atrás de vê-lo por ser membro. Mas como membro, você chegar e pedir ta lá liberado. O estatuto original que ta lá desde o início e os posteriores que tão lá por conta de alguma mudança, então tem todos eles lá disponível. Todos registrados em cartório, tudo. É lavrado, toda a diretoria assina, tem toda essa questão aí. [...] (Pra ser alterado o estatuto) tem que ir a voto, tem que ter a seção pra fazer a alteração, senão não pode, tem que ter aceitação dos membros da igreja (Ester).

É ressaltado na contribuição feita por Ester o caráter legal do documento, assim como das atas das sessões administrativas que ocorrem semestralmente. Ambos os documentos são lavrados em cartório e assinados pelos membros presentes por meio de lista de frequência da sessão e diretoria.

Sim, eu acho que sim. Acho que, se não me engano, é o estatuto, não?! [...] Eu sei que existe, eu sei que existe o documento, mas nunca tive acesso, nunca procurei saber não. Mas eu sei que ele existe. [...] Assim, já foi falado, por exemplo, nas sessões administrativas, da existência do documento, né, e, inclusive, por exemplo, os demais documentos que norteiam as atividades, por exemplo, as atas e tal. Então, sempre foi deixado disponível para acesso, né, para consulta, mas eu nunca vi, assim, levarem o estatuto pra reunião, não. Mas eu acredito que assim como as atas que são escritas e são divulgadas nas reuniões administrativas, acredito que o estatuto está, da mesma forma, disponível pra consulta. Eu que nunca consultei, mas eu sei que existe. E eu sei também que é possível fazer isso tranquilamente, entendeu. Consultar. [...] Não, acredito que não exista outra documento pra falar sobre direitos, não. Eu acho que não (Priscila).

Ainda acerca da existência de documentos formais que regessem a forma de atuação da organização, a Débora também pontuou a existência de um calendário anual de atividades da organização, que é definido através de programações da convenção, sugestões da liderança e aprovado em seção e lavrado em ata.

Rute descreve de maneira breve em seu relato o conteúdo do documento, o que foi corroborado na pesquisa documental, onde foi possível observar deliberações acerca de gestão de recursos, funções da diretoria e do pastorado, periodicidade das sessões e políticas de remoção e aceitação de membros.

Possui. Não tô lembrada, mas eu sei que tem um documento que... eu tenho até esse documento aqui, tenho. [...] É o estatuto, certo. No estatuto, ele vem dizendo, no capítulo um, é denominação, natureza e fins, e ele tá dividido em três artigos. Aí vem falando, o primeiro sobre a igreja, né, onde ta situada, o bairro. O segundo artigo vem dizendo a finalidade principal, que é a pregação do evangelho do nosso Senhor Jesus Cristo. E o terceiro é dizendo que a igreja é soberana em suas decisões e reconhece a autoridade de Jesus Cristo conforme expressado na bíblia. Aí, o capítulo dois vem dizendo da composição, administração e representação, falando sobre o rol de membros, da administração, como ela é exercida, aí vem falando do presidente, das atas, que o primeiro secretário... ele tem que ter tanto a assinatura do

primeiro secretário quanto do primeiro tesoureiro, e do vice-presidente que tem que substituir o presidente quando há necessidade, nas sessões e, por exemplo, quando a pastora tira férias. O vice-presidente, no caso, agora a gente tem o vice-presidente administrativo, que é o tesoureiro, e tem o vice-presidente pastoral, que é o pastor auxiliar, porque o tesoureiro não prega, ele só assume a questão da administração da igreja. Aí, por isso que existe os dois vice-presidentes agora, né. E aí no capítulo três vem se falando das assembleias, que a igreja se reúne periodicamente, agora eu acho que é por semestre, né, agora a cada seis meses. O quarto vem falando do pastor, qual é a função dele. Aí, o capítulo cinco vem dizendo da receita e do patrimônio, que é essa parte que fala dos dízimos e das ofertas. Aí, o sexto vem dizendo das disposições gerais e transitórias, no caso da divisão da igreja, os modos, utensílios. E aí, no artigo dezoito, nas disposições gerais e transitórias, vem falando do estatuto, que ele só poderá ser reformado em assembleia extraordinária convocada especialmente para esse fim, quando se vai alterar alguma coisa do estatuto, é preciso fazer essa sessão que, no caso, é uma assembleia extraordinária. Aí vem falando sobre a reforma. [...] Existe sim o documento, assinado e reconhecido firma (Priscila).

Deste modo, podem-se encontrar semelhanças entre o estatuto e a recomendação feita por IBGC (2015), que aponta a importância da organização possuir um código conduta escrito em que aborde competências de membros e diretoria, assim como expressar valores e práticas almejadas pela instituição.

Na sequência, buscou-se entender como era realizado o processo decisório da comunidade, tanto em questões de âmbito administrativo como no tocante as que nascem do relacionamento entre as pessoas que compõe a organização.

As decisões aqui são tomadas de duas maneiras. A primeira através do estatuto, por exemplo: se uma pessoa passar três meses sem aparecer na igreja sem nenhuma satisfação, rege o estatuto que a pessoa pode ser desligada do rol de membros automaticamente. Isso foi uma reforma que nós fizemos porque toda vida que iria se retirar um membro da igreja, que muitas vezes já se estava fora há coisa de um ano, havia confusão porque tinha que ir atrás dessa pessoa. Sendo que muitas vezes a pessoa já estava em outra igreja, tinha desistido de frequentar igreja e era sempre uma dificuldade. [...] Agora, fora isso, todas as decisões da igreja são tomadas nas sessões administrativas da igreja, no passado estas eram mensais, depois passamos a fazer trimestralmente e hoje a igreja as realiza semestralmente. Então, reforma de templo, empréstimos e movimentações bancárias, tudo isso tem que passar pela seção. Agora, se a igreja não tiver dentro do prazo de seis meses a igreja pode marcar uma sessão extraordinária com até quinze dias de antecedência, rege o estatuto e tratar qualquer problema numa extraordinária, não de seis e seis meses, mas dentro do interregno, a partir de quinze dias quando for marcado. Agora situações mais simples são resolvidas na própria liderança, que temos reunião de dois e dois meses (Débora).

Logo, a liderança 1 afirma existir três formas de atuação, ainda que em sua fala ela enumere duas, que podem ser configuradas como ações baseadas no estatuto, decisões tomadas em seção e deliberações do próprio conselho da comunidade.

Importante destacar a existência de um conselho administrativo (na instituição usada a nomenclatura de diretoria), pois está alinhado com o que aponta IBGC (2015), com a

necessidade da existência de um conselho que seja responsável por decisões estratégicas da instituição.

Corroboram com um processo decisório ligado às sessões administrativas, ordinárias ou extraordinárias, ou a resoluções propostas pela própria liderança os relatos de Ester e Priscila. E Rute ainda complementa quais são as condições que um membro possa ter poder de voto nas sessões administrativas.

Primeiro se inicia com a reunião de liderança, né, com o corpo de liderança da igreja, que é feita por mês. Depois é marcado uma sessão administrativa, com todos membros, que aí são tomados algumas decisões. Só que assim, tem coisas que não são possíveis de esperar, dependendo da situação, do mês, é decidido entre os líderes mesmos (Ester).

Existem alguns tipos de reuniões, né, existe a reunião que é mais restrita, que é restrita só do ponto de vista prático mesmo, uma reunião, por exemplo, de liderança, né. Cada ministério ou cada dimensão da igreja tem uma liderança, e aí, nessas reuniões de liderança, eles decidem algumas coisas, inclusive, reuniões que são mais urgentes, como se a gente pudesse considerar reuniões extraordinárias. E aí, existe esse tipo de reunião, e, uma vez que eles decidem, precisa de uma reunião maior, que a gente chama de sessão administrativa, e algumas dessas decisões são levadas pra essas, pra sessão administrativa, pra que tenha o apoio, vamos supor, ou não, do restante dos membros, do restante das pessoas da igreja (Priscila).

E Rute ainda complementa quais são as condições que um membro possa ter poder de voto nas sessões administrativas. Tal prerrogativa é importante, pois o princípio da equidade, de acordo com GIFE (2014), incita uma paridade na participação dos sócios nas deliberações da instituição, o que de algum modo é encontrado na organização estudada, ilustrado pelo poder de voto em sessões administrativas dos membros que cumprem os requisitos enumerados.

Se for coisa pequena, que dá pra resolver entre pastor e os líderes, aí é resolvido. Mas coisas grandes é levado pra igreja, porque não é somente os líderes e o pastor que resolve, e aí a igreja, ela tem que aprovar. [...] Pra votar em sessão tem que ter a partir de 16 anos, tem que ser batizado, num é nem batizado, tem que ser membro da igreja, você tem que fazer parte da membresia, e acontece que a maioria das pessoas se batiza depois dos 16, porque eu num sei, decisão delas. E aí, isso é validado o, eu não sei qual é a porcentagem, pra ser validado, a decisão só pode ser votada quando atinge uma quantidade x de membresia, tem que ter, assinada em ata (Rute).

Por fim, quanto ao princípio da equidade, foi solicitado aos entrevistados se havia um tratamento igualitário na comunidade, sobretudo por parte da liderança em relação ao corpo de membros.

[...] É claro que o líder sempre tem um destaque, mas aqui não é acentuado, não existe um alto clero e um baixo clero. Nós estamos bem misturados, interagimos

bem com as pessoas, aqui o modelo de liderança é o modelo servil: o líder serve o liderado. Lava o pé do liderado. E isso diminui distâncias. [...] Não existe um super pastor pregando e um pequeno membro ouvindo, porque é subserviente, não. Essas distâncias por conta também da minha administração que é uma administração voltada pro trabalho servil, baseado em Jesus, nós temos trabalhado isso de forma que as vezes eu estou na porta, um líder está na porta, eu vou para cozinha, aqui não há um grupo para servir o pastor, graças a Deus. Eu nem gosto disso. Eu penso que o pastor ta servindo a comunidade e isso é uma interação muito saudável. [...] Não tem família preferida aqui, não tem liderado preferido aqui, não tem família rica aqui. E a comunidade pode ir e vir e isso com o mínimo de discrepância. E é muito bom, nós estamos na periferia, não existe uma baita de uma igreja, uma super igreja, de super crentes servindo super miseráveis. Não. Nós temos trazido todo mundo para pertinho. E também há uma luta pela quebra do conflito de idades, você vê que temos tentado trazer o idoso para conversar com a criança, o jovem para conversar com o adolescente, o adolescente para interagir com o idoso, o idoso com o jovem, o jovem com o adulto e por aí vai. Temos lutado para que estas diferenças de idades não sejam discrepantes e haja harmonia entre nós (Débora).

Sim, acredito que sim. Sim, eu nunca, assim, de um modo geral, eu nunca vivenciei, nunca presenciei ou nunca ouvi falar de tratamentos que não fossem aplicados de maneira igual e de modo geral, entendeu. Nunca vi nada que confrontasse isso, não (Priscila).

Priscila e Débora fazem uma avaliação sumariamente positiva quanto ao tratamento igualitário na comunidade, contudo Ester e Rute fazem contrapontos, ainda que passem a idéia de que há um esforço na comunidade em prol do tratamento equânime.

Eu acredito que sim. Eu acho que, infelizmente, eu já vi isso, existem líderes que se tratam diferente do corpo de membros, e que se acha o melhor por possuir um cargo. Mas tem líderes que eu não vejo a pessoa fazer diferença só porque fulano é líder, vai tratar a pessoa melhor porque outra pessoa não é líder. Mas infelizmente tem alguns líderes que se trata de uma forma especial por possuir um cargo (Rute).

Tenta, né. Há uma tentativa, nem sempre acontece. Nem sempre acontece, a verdade é essa. Existe algumas situações que acontece com alguns membros que são tratadas até com uma certa indiferença, a verdade é essa (Ester).

Mediante aos relatos não foram constatados indícios graves ou flagrantes de discriminação ou tratamento desigual na instituição. Tais práticas, de acordo com GIFE (2014), seriam um desagravo ao princípio da equidade. Pelo contrário, tanto nos relatos como nos documentos e procedimentos foram achadas iniciativas que perpetuam uma paridade entre os membros, ainda que às vezes de modo incipiente ou não totalmente plena.

Ainda sobre os relatos pode-se averiguar que, sobretudo no tocante a ações que gerem impactos a terceiros, a liderança da comunidade de fé pratica um processo decisório equilibrado e sem desvios. Assim, o presenciado na organização está em sintonia com uma prática baseada em um senso de justiça, conforme o que propõe Du Toit (2015).

4.3 EVIDÊNCIAS DOS PRINCÍPIOS DA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Nesta subseção, serão apresentados resultados que atendem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: analisar práticas de gestão em curso nas igrejas evangélicas que dialogam com o princípio da prestação de contas e transparência. Para tanto, relatos de quatro entrevistados e o conteúdo de três documentos foram analisados à luz do referencial teórico deste trabalho.

De acordo com Slomski (2005), o princípio da transparência fomenta que as informações estejam em fácil acesso, de modo claro, ainda que estas sejam tangíveis ou não. E acerca do princípio da prestação de contas, é estabelecido que os agentes devam prestar esclarecimentos de suas ações e decisões, trazendo luz a fatores que colaboram com o sucesso da organização (GIFE, 2014).

Acerca dos princípios da transparência e prestação de contas, foi indagado primeiramente aos entrevistados se havia divulgação dos resultados financeiros da instituição, como estes eram feitos e qual periodicidade que isto ocorria.

Foi possível constatar que havia divulgações em sessões e assembléias para todo o corpo de membros, além de divulgações ao conselho de liderança da comunidade de maneira privada. Marques (2007) aponta como um bom indicativo a existência de tais práticas, pois afirma que encontros com os envolvidos da organização onde serão apresentadas comunicações seguras e claras são boas evidências de uma boa governança. Corroborando com essa percepção as falas de Débora e Ester reproduzidas abaixo, além de explanar acerca de forma e periodicidade.

É feita de dois em dois meses para a liderança o tesoureiro traz uma prestação de contas para a liderança. De seis em seis meses ele faz uma avaliação geral de tudo que entrou, tudo que gastou. E nós temos junto com a secretaria, com a secretária da igreja, ela vai fazendo esse trabalho de juntar todos os recibos. A nossa tesouraria quando chega na contadora isso tudo já tá bem mastigado e a contabilidade nos dá o retorno dizendo está tudo ok. Porque a tesouraria daqui faz um trabalho, a secretaria junta toda, envia a contadora, a contadora diz que está tudo ok e nós levamos para assembléia máxima de seis em seis meses para o veredicto final (Débora).

Sim, existe sim. Que é a questão da sessão administrativa, que na sessão administrativa é divulgada a situação financeira onde é passado um relatório financeiro do que foi gasto durante seis e seis meses, passa seis meses que é o relatório que o tesoureiro apresenta. [...] A sessão acontece de seis e seis meses, num domingo de manhã, onde todos os membros são convocados a participar. Precisa de cinquenta ou sessenta por cento de pessoas, não tenho certeza de quantidade, para que os assuntos que forem ditos, lidos, tratados, sejam aprovados. Onde a ata da sessão anterior é lida; é apresentado a agenda da igreja nos seis meses que vão vir;

apresentado o relatório financeiro; algumas comunicações; alguns assuntos que precisam ser tratados; algumas decisões que precisam da ajuda dos membros, então todos participam tem os irmãos que apóiam, os que fazem proposta e assim é feito a sessão. [...] Através de um relatório financeiro que é feito pelo tesoureiro, ele sempre mostra um período de seis meses, então ele passa todas as entradas e saídas num período de seis meses, saldo anterior e saldo atual (Ester).

Rute e Priscila ressaltam ainda em seus relatos que, embora estes sejam divulgados de maneira geral de seis em seis meses na sessão, fica disponível apreciação dos documentos financeiros da comunidade a qualquer momento, por parte de qualquer membro que deseje. O que se apresenta de modo consensual com o apresentado em Barbosa (2002), que resalta a importância das informações se encontrarem em fácil acesso e de diferentes formas.

Sim, há a divulgação da situação financeira. Formalmente, ela é feita duas vezes no ano, nessas sessões administrativas. Mas, se eu quiser acessar os documentos, ter alguma dúvida com relação a isso, eu tenho, como eu posso dizer, eu tenho uma liberdade, né, pra fazer isso com a diretoria, com o tesoureiro, através dos documentos. Então, formalmente, isso é divulgado duas vezes no ano, nas sessões administrativas, mas eu posso acessar em qualquer tempo. Não tem uma coisa rígida, o tempo que eu posso acessar, não, eu tenho liberdade pra perguntar ou pra, enfim, tirar alguma dúvida com a tesouraria (Priscila).

A cada seis meses em sessão. Existe, e eu como membro, e isso é deixado bem claro em toda sessão, que eu como membro, se eu tiver alguma dúvida em relação ao financeiro, se eu quiser tirar alguma dúvida eu posso procurar um dos tesoueiros, e ver com eles pra que eu possa entender alguma coisa que foi citada, por exemplo, em sessão, se eu quero entender como é a forma administrativa da igreja. Eu posso sim, eles podem sim me passar todas as informações. Não é nada escondido, nada oculto, não, e tudo é revelado e mostrado em prestação de contas a cada seis meses (Rute).

Na sequência, o roteiro de entrevistas busca informações sobre os processos de controle de entradas e saídas dos recursos da comunidade religiosa, como essa gestão é feita.

Débora pontua que há um corpo de tesoueiros, compostos por três pessoas, que culto a culto realizam registro dos dízimos e ofertas num livro-caixa. Saliencia ainda que, como pastor, figura eclesiástica máxima da organização, não tem acesso direto a estes recursos. Em eventuais casos que recebe dízimos ou ofertas de maneira pessoal, repassa a tesouraria e presta contas, considerando o fato de não manipular e gerenciar diretamente o numerário da igreja um ponto positivo na gestão.

E nós temos aqui um ponto alto de nossa administração essa parte de recursos, tudo que chega, como chega, a gente organiza com um fim determinado porque nós temos um orçamento anual. Esse orçamento pega admissão de pessoal, pagamento de folha, ministério, ação social e manutenção do próprio espaço e esse orçamento tem sido rigorosamente respeitado e isso nos ajuda a ter um direcionamento para que todos os recursos que chegam eles sejam repassados e prestado contas devidamente (Débora).

Ainda em sua participação, Débora contribui mencionando a existência do orçamento da igreja. Tal evidência também foi encontrada no estudo de Silva, Calegale e Marion (2018), que apresentaram o orçamento como importante ferramenta de governança em instituições religiosas. Cabe ressaltar que, na Igreja Batista Esperança, o orçamento é demonstrado nas sessões administrativas e contempla, por exemplo, as quantias destinadas a cada ministério, conforme relato de Rute mais à frente.

Cabe menção ao estudo de Lima (2016) no tocante à existência desses grupos de trabalho. Em seu estudo, o autor constata que os modelos de gestão das igrejas tendem a reproduzir uma estrutura dividida em departamentos, o que se confirma analisando a Igreja Batista Esperança e seus ministérios.

Rute e Ester dão mais detalhes acerca dos controles de entrada e saída dos recursos da comunidade realizada pelo corpo de tesoureiros. Embora Rute sinalize não ter detalhes maiores ou pleno conhecimento de como é feita esta gestão, ela evidencia traços importantes da aplicação do orçamento na instituição.

Nós temos dois tesoureiros responsáveis pelas finanças da igreja, então eles são os responsáveis por estar controlando o que entra e sai da igreja em dinheiro. [...] No caso, de acordo com o que os cultos acontecem é recolhido o ofertório, então toda quarta e domingo eles se reúnem para realizar o controle de entradas e saídas do dia e assim ta controlando. [...] Ah! Tem recibo de entrada e saída, então qualquer líder que precise do dinheiro, ele tem que prestar contas com o que pegou para prestar contas nos relatórios da igreja (Ester).

Não, essa parte detalhada eu não sei como é que é feito, não. Eu sei que tem a questão dos ministérios, que tem, por exemplo, o ministério de louvor, tem direito a R\$ 200,00 e pouco por mês, e é feito de acordo com o orçamento, e aí cada ministério tem direito a uma parte, vamos supor, uma pequena parte, né, para que possa ser gasto dentro do ministério, nada de coisas pessoais. E aí, como é feita a questão das entradas e saídas detalhadamente eu não como é feita não. Sei que cada ministério, e tem os funcionários, as despesas físicas, as despesas mensais, mas como é feito detalhadamente eu não sei não. Só o que eu vejo lá na sessão mesmo (Rute).

Ainda pôde ser observada a existência de um livro-caixa da instituição, onde são registradas as movimentações financeiras. Desse modo, no tocante ao objetivo dessa pergunta, foram obtidas constatações similares às alcançadas por Vargas (2008). O estudo denota a existência de controles gerenciais e contábeis em ONGs com comunicações destes sendo realizadas, semelhante ao cenário analisado na igreja desse estudo.

Ainda na mesma idéia, a nona pergunta versa sobre formas de prestação de contas ou possível existência de auditorias externas nas finanças da comunidade. Tal nível de

escrutínio pode ser observado nas falas de Débora e Priscila de maneira incipiente em iniciativas como: possibilidade de questionamento por parte dos membros de alguma dúvida ou incoerência nos demonstrativos financeiros e validação das contas por parte de uma contadora, profissional externa que audita e auxilia a gestão financeira.

Complementa ainda Ester que houve na igreja há algum tempo um conselho fiscal que validava as contas, recibos e movimentações da igreja, o que pode ser evidenciado num colecionador com recibos e registros assinados por três membros da comunidade. Contudo, a prática não era realizada na data de aplicação desta pesquisa.

Sendo sincera, bem sincera, hoje não existe. Existia, mas não existe. É para existir, inclusive tem nome de pessoas que é do conselho fiscal, mas não tem acontecido. De vez em quando é que a Pastora chega ao tesoureiro para ver alguma coisa, mas não é algo que acontece com frequência (Ester).

A perenidade dessa prática constataria uma evidência positiva de práticas da organização, pois resoluções de GIFE (2014) apontam a existência de um conselho fiscal que tenha em suas atribuições examinar as demonstrações financeiras como um bom mecanismo de governança corporativa. Contudo, como a prática não está sendo realizada de modo contínuo, é feita a menção com ressalvas.

Já a décima pergunta avalia quão transparente é o processo de comunicação da instituição, buscando compreender como são tratados assuntos, ainda que sensíveis, sejam de interesse da congregação.

Débora escalona em três níveis o gerenciamento de comunicação: de modo privado, em gabinete pastoral; em reuniões de liderança com toda a equipe que encabeçam movimentos na comunidade; e, por fim, na assembleia pública. Há um tom recorrente nas falas que remete que problemas morais dos membros são tratados de modo mais privativo, até para não haver exposições de modo demasiado dos indivíduos. Essa ideia é esmiuçada na fala abaixo e reforçada na fala de Ester.

Sempre trazemos tudo a liderança, não escondemos nada. Problemas morais, problemas financeiros, de desistência, problema da própria ordem da igreja, do dia a dia da igreja. Nós trazemos tudo para a liderança. Agora, tem assuntos que ficam no gabinete pastoral, como problemas morais, de queda, desvios morais. Aí são tratados primeiro no privado, agora se o problema tiver dimensão pública, aí tenho que tratar de modo público (Débora).

Bem, assim, é tratado sempre baseado na palavra de Deus. Tentando respeitar a opinião do outro, mas sempre falando a verdade em amor através da palavra. [...] Depende do delicado, também né. Sempre tenta trabalhar com transparência, aqueles

assuntos que dão, outros não, são tratados só dentro do gabinete e com quem é possível (Ester).

Ainda acerca de como são tratados assuntos delicados na instituição e o quanto transparente é o processo, Priscila relembra a figura dos conselheiros que atuam, sobretudo, em conjunto com o pastorado, em situações diversas dentro da comunidade.

Olha, eu acho que são tratados, sobretudo, com a pastora, que é a presidente e dirigente da igreja. São tratados, eu acho que depende da natureza, porque são assuntos delicados, mas de que natureza, entendeu?! Mas, sobretudo, é ela que trata esses assuntos. [...] É a pastora que trata. Normalmente, ela envolve alguns conselheiros. Se eu não me engano, existem três conselheiros, ou é um número aproximado, e aí, quando ela vai tratar os assuntos delicados, dependendo do assunto, normalmente ela pede que um dos conselheiros esteja presente. É ela que trata (Priscila).

Os dados apresentados pelas entrevistadas evidenciam que é possível encontrar convergência entre as práticas de gestão da igreja e esses princípios de GC, assim como também foi identificado na pesquisa de Ribeiro (2018) em contexto de organizações esportivas.

Deste modo, analisando o conjunto de respostas desse bloco, podem-se observar indícios interessantes acerca dos princípios da prestação de contas e transparência, pautadas em iniciativas especialmente de caráter administrativo. Contudo, cabe a ressalva que a igreja tem particularidades no processo de informação, pois há diversos assuntos na comunidade que estão entrelaçados na esfera pessoal dos indivíduos, o que limita uma transparência comunitária total.

4.4 EVIDÊNCIAS DO PRINCÍPIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Nesta subseção, serão apresentados resultados que atendem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: analisar a existência de práticas de gestão nas igrejas evangélicas à luz do princípio de responsabilidade corporativa. Para tanto, relatos de quatro entrevistados e o conteúdo de três documentos foram analisados à luz do referencial teórico deste trabalho.

Com relação ao princípio da responsabilidade corporativa, se conceitua que este estabelece que o administrador deva zelar pela perenidade da instituição, criando com a comunidade onde atua uma estratégia social que tem por objetivo a sustentabilidade ambiental e geração de riqueza, pluralidade de capital humano empregado, fomento à inovação e

tecnologia e melhora da qualidade de vida através de ações educativas, culturais, assistenciais e defesa do meio ambiente (GIFE, 2014; IBGC, 2015).

Abrindo o bloco acerca da responsabilidade social corporativa, a décima primeira pergunta questiona a existência de programas que fomentem o desenvolvimento social da congregação e comunidade local.

Sobre tal assunto, Débora pontuou que é um tema deveras caro a ela e que tem se esforçado para que seja uma marca forte da igreja e de seu ministério, traduzindo seu legado em obras sociais. Continua exemplificando diversos projetos que a igreja desenvolve, além de iniciativas e parcerias com órgãos públicos e privados que visem o serviço à população em geral.

[..] Cursos? Já tivemos inúmeros cursos. Ajuda com cestas básicas? Sempre. Temos famílias aqui que recebem cestas básicas há anos. Assim, idosos, enfermos, pessoas com câncer. [...] Visitas, dinheiro para remédio e etc. Temos a escola do Espaço Voar, já tivemos o PEPE, atendemos mães e pais, familiares. Esses são projetos escolas da nossa convenção que estão nas nossas igrejas, o PEPE são crianças de 4 a 8 anos e o Espaço Voar de 8 até 12, podendo chegar até 13. São crianças em situação de vulnerabilidade que são atendidas com alimentação, com princípios humanitários, princípios de higiene, princípios morais. E essas crianças chegam, são acolhidas e suas famílias também. Suas famílias são visitadas em suas necessidades e também são supridas naquilo que podemos suprir. A escola vive de doações, os maiores doadores são os próprios membros da igreja e a gente atende o ano inteiro. [...] Além disso, a igreja tem visita nos lares onde as pessoas voltam dizendo quais são as maiores necessidades se é alimento, se é roupa, se é transporte, se é remédio. O próprio espaço da igreja é cedido para bazar, aniversário, chá de panelas, chá de fraldas, para o posto de saúde da comunidade. Encontro conscientizadores do próprio posto ou do próprio CRAS. Tudo que a comunidade tem precisado aqui que nós podemos ajudar com panela, fogão, mesa, cadeira, tudo que tem estado ao nosso alcance tem estado a disposição dessa comunidade porque nós entendemos que o evangelho é para ser vivido, não para ser só pregado (Débora).

O Espaço Voar citado por Débora é um projeto recorrente nas demais entrevistas e que consiste numa evidência sólida de programas que fomentem o crescimento social na comunidade. Acerca dele, Ester complementa ainda mais o escopo da iniciativa.

[...] Acontece de terça a sexta na nossa igreja, no período da tarde, no contra turno da escola com 35 crianças de 6 a 12 anos, né. Então a igreja ajuda essas crianças fazendo com que seja um alicerce para que elas tenham êxito na vida delas e na escola, né. E assim a gente trabalha algumas disciplinas que elas estudam na escola, uma forma de reforçar, de ajudar no desempenho escolar. E outra coisa do espaço voar é o viés evangelístico, levar a Palavra pra essas crianças, a gente leva pra elas o devocional diário e de alguma forma chegar até a família dessas crianças. A gente faz o possível para visitar e tá conhecendo a necessidade daquelas famílias. As crianças passam a tarde na igreja e o ponto principal, além da evangelização, é a questão da alimentação, que a gente tenta fazer o melhor e com excelência a alimentação dessas crianças, o lanche que é onde a gente faz com qualidade porque essas crianças, a maioria delas a única alimentação que elas vão ter durante o dia é aquela do projeto, então a gente tenta fazer o melhor pra elas e pelo menos naquele

dia ela possa ter uma alimentação saudável que para algumas vai ser algo única, né. E de alguma forma a gente tenta tá perto dessas famílias, tá ajudando, algumas que passam necessidade a gente tenta tá ajudando com cesta básica, com remédio e tenta acolher essas famílias da melhor forma possível. Uma das coisas é essa (Ester).

Ainda com relação ao fomento social, ações para além do projeto como as elencadas por Débora puderam ser encontradas menções desta nos boletins informativos mensais da comunidade e no calendário de atividades. Estas se desenvolvem tanto por parte apenas do corpo de membros como com o auxílio de parcerias com órgãos do governo e sociedade civil em geral, exemplificadas por cursos oferecidos pela concessionária de energia do Ceará e atendimento por parte do posto de saúde nas dependências da igreja.

Tal cenário é bem alinhado com as contribuições de Melo Neto e Froes (2001), que ações de responsabilidade social buscam impulsionar o desenvolvimento do cidadão e são aplicáveis aos mais diferentes agentes da sociedade.

A décima segunda questão buscava iniciativas ligadas ao desenvolvimento ambiental. Embora Débora afirme no início de sua fala a existência de tal envolvimento da organização com essas questões, não foi possível identificar de maneira concreta ações que estejam diretamente conectados ao meio ambiente em seu relato.

Existe no próprio Espaço Voar, que é o espaço com as crianças e também com a igreja. A gente tem mantido uma orientação de como ser cidadão, de como ser político, de como cuidar bem da família, de como dividir o pão, de como cuidar bem da natureza, de como ajudar o país a se desenvolver. De como a própria juventude da igreja pode se tornar participativa, colaborativa, para um desenvolvimento maior não só do bairro que nós estamos, mas do país do modo geral. Então, eu sinto que a igreja tem sim uma caminhada ambiental, de responsabilidade, de desejo de que haja uma conscientização cada vez maior entre nós e entre nossas famílias (Débora).

Corroboram com o fato da não existência de programas consistentes de fomento ao desenvolvimento ambiental as contribuições de Ester, Rute e Priscila, onde todas são taxativas ao não conseguirem reconhecer tais programas.

Não. Que eu lembre não (Ester).

Não sei, eu acho que não. Na minha opinião, não. Pelo menos, eu não visualizo nada nesse sentido (Priscila).

Não, não viu. Pera aí, eu acho que a terceira idade tem algo parecido. [...] Não, não, não tem não lá na igreja (Rute).

Com relação à prática de ações que promovam um desenvolvimento ambiental, Parente (2013) traz os impactos ambientais como aspectos importantes a serem assimilados

no dia a dia da organização. Portanto, configura-se como um ponto de destaque negativo as faltas de evidência de ações por parte da igreja que conversem com a temática.

A décima terceira pergunta trata da relação entre receitas, custos e despesas da organização, se esta se encontra em estado de equilíbrio e expressa uma perenidade na atuação e existência da instituição. Tal pergunta tem importância no tocante à responsabilidade social baseada no que agrega Falconer (1999), onde essa dimensão também deve expressar a preocupação de garantir que os serviços da instituição sejam prestados de maneira aderente às suas possibilidades, assegurando que estes sejam prestados de modo contínuo.

Em relação a esta proposição, Débora se resume a expressar que há um grande empreendimento de esforços numa gestão financeira saudável e parabeniza o corpo de tesoureiros e seu líder pelo bom trabalho desempenhado.

As demais entrevistadas afirmam haver um equilíbrio nas contas da igreja, e é Rute que emite opinião mais extensa. Ela ressalta também o trabalho da tesouraria e relata a existência de um título de capitalização que foi feito na conta bancária da igreja, visando reforma da estrutura física para comemoração dos 25 anos de igreja organizada.

Ela sempre tá empatando. Mas assim, o tesoureiro é muito inteligente. Teve uma época que ele, por exemplo, pra construção, pra reforma, ele conseguiu fazer um negócio aí, que ele conseguiu ter um dinheiro extra, né, ele se preparou para essa reforma. Mas ela tá sempre... Acho que, no vermelho, no vermelho, muito poucas as vezes que a igreja ficou no vermelho, no vermelho. Mas ela não gasta mais do que arrecada, até porque é tudo programado (Rute).

Ainda acerca da relação entre custos e despesas, foi averiguado na consulta dos demonstrativos apresentados em sessão que a organização mantém uma razão equilibrada, e seus gastos são correspondentes com o que arrecada. Embora existissem poucos meses com relação deficitária, a igreja consegue lograr seus objetivos, mantendo a saúde financeira.

Décima quarta questão averigua se a igreja promove o desenvolvimento de seus membros, os instigando a buscar novos desafios tanto no âmbito pessoal como na vida da congregação.

Sobre isto, Rute traz relato pessoal afirmando que as funções que desempenhou na comunidade religiosa foi um impulso para seu crescimento profissional, se deparando no mercado de trabalho com situações similares já vividas na igreja. Tal idéia também permeia o discurso de Priscila.

Eu me desenvolvi, eu vou pegar todo o meu exemplo, né. Eu me desenvolvi tanto como pessoa como, por eu ser uma pessoa muito tímida, tudo que eu faço hoje, tanto no meu trabalho quanto na minha vida fora igreja, na minha vida pessoal, eu tenho gratidão por tudo que aprendi na igreja e com as pessoas da igreja. Agora, só num desenvolve quem não quer. Agora, se a pessoa quer viver parada, e no vitimismo, e na dor, e no sofrimento, aí num desenvolve não, mas eu acredito que a igreja, ela é sim um ambiente que desenvolve pessoas, tanto pra relacionamentos, quanto pra vida profissional. Eu considero que é um lugar que prepara as pessoas que realmente querem se preparar. É uma escola (Rute).

Olha, eu acho que essa dinâmica de liderança, eu acredito que sim. Eu acredito que essa dinâmica contribua nesse sentido. Já vi sair pessoas que eram líderes e desenvolverem outros trabalhos fora da igreja, e afirmarem que a igreja é a grande responsável por isso. Então, assim, eu acredito que essa dinâmica de liderança, ela ajude sim, ela contribua nesse sentido (Priscila).

Ester complementa que, para além da dinâmica de desenvolvimento de lideranças, a igreja possui grupo de terapia comunitária, no qual são usados fundamentos da Psicologia sob uma ótica bíblica.

Assim, por exemplo o grupo de terapia comunitária que acontece as quintas feiras. A Igreja Batista Esperança é uma organização que acredita muito no outro, que sempre, encoraja e incentiva o outro a buscar o seus objetivos. Pois é, temos esse grupo de terapia comunitária que tá de portas abertas não só para as pessoas que são membros, mas para a comunidade local e adjacências. Que tem pessoas que não são da igreja e que de alguma forma ajuda essas pessoas a estarem toda quinta a tarde compartilhando suas vidas, suas dificuldades, suas vitórias, seus obstáculos, fazendo com que elas prossigam, caminhem e procurem vencer alguma dificuldade, algum problema, incentivando essas pessoas a sempre tá buscando o melhor e buscando seguir a vida (Ester).

Em seu relato, Débora disserta que a igreja é um local fértil para o crescimento de seus membros através do convívio entre as mais diferentes idades e na pluralidade de formas de servir.

Nós temos aqui amplas oportunidades das pessoas se desenvolverem servindo os mais diversos públicos, com adolescentes, com crianças, com jovens, com idosos e com pessoas que estão chegando na comunidade. Além da área social, temos as escolas. Fora isso, temos os ministérios. Temos cerca de vinte ministérios atuando e a nossa formação de liderança vai sendo na base de que o líder está sempre forjando e fomentando novas lideranças. Para que todo mundo possa servir e se desenvolver (Débora).

Neste ponto, é válido resgatar os escritos de Melo Neto e Froes (2001), que apontam que o princípio da responsabilidade social é evidenciado através de ações que desenvolvam a cidadania coletiva e também o crescimento do individuo como cidadão. Deste modo, observando os relatos, pode-se constatar uma convergência positiva com esse princípio.

Encerrando esse bloco do roteiro, a décima quinta pergunta avalia a relação entre igreja e comunidade local que está inserida, se há rugas no relacionamento entre as partes a serem superadas ou contribuições valiosas da comunidade de fé a sociedade local.

Débora faz um breve balanço acerca do tempo de existência da igreja na comunidade e suas contribuições acerca dos anos. Em sua percepção, apesar de sempre haver pontos de melhoria, é extremamente positivo o saldo dos trabalhos do ministério no bairro.

A igreja é muito conhecida aqui no bairro. Estamos há 25 anos no bairro, há 28 anos na verdade, 25 anos como igreja organizada. Nós sempre estivemos aqui contribuindo com progressos e desenvolvimentos sociais para a comunidade. Já formamos inúmeras pessoas aqui, tivemos para trás cursos de eletricitista, bombeiro hidráulico, moda e beleza, uma parceria de longos anos com o Senac. E fora isso, manicure, pedicure, secretariado. Nós tivemos representações de pessoas aqui do bairro que foram formadas aqui. Claro, que nós sempre temos o que melhorar, nós lutamos ainda hoje para que a igreja seja um polo de desenvolvimento para essa comunidade. A comunidade sempre pode vir para cá, para fazer curso, ouvir palestra, ser atendido pelo posto, ser atendido pelo CRAS ou qualquer outra instituição que precise de um espaço e nós estamos aqui para acolher. Sempre podemos melhorar e vamos melhorar e até aqui considero que temos feito um bom trabalho (Débora).

De modo semelhante, Rute, Priscila e Ester fazem um balanço positivo da parceria entre igreja e comunidade, exaltando o reconhecimento que a igreja possui no bairro.

Eu considero muito boa. [...] E, portanto, por ser uma igreja de bairro, e aí a gente tem várias pessoas espalhadas por várias ruas do Conjunto Esperança, e daí que essas pessoas contribuem de várias formas, independente se tá dentro do templo ou não, elas acabam contribuindo, né, oferecendo aquilo que elas querem. Mas eu considero sim que a igreja é uma igreja que faz diferença pra comunidade. [...] Sim, ainda há dificuldades a serem superadas, e eu acredito que sempre vai existir. [...] Então tem muita coisa pra ser melhorada, tanto dentro da liderança, como na diretoria, como na membresia, como em relação à comunidade, que tem coisas que se possa fazer, entendeu. Mas que existem sim coisas a serem melhoradas (Rute).

Assim, eu vejo que é uma parceria entre igreja e comunidade. É uma igreja bem conhecida na comunidade e adjacências, então é uma igreja que é amada por muitos, não vamos dizer por todos, que tenta servir a todos da melhor forma possível (Ester).

O relato de Priscila possui uma pequena discrepância quanto aos demais relatos, pois em sua fala afirma nunca ter presenciado opiniões negativas da comunidade quanto à atuação da igreja e não faz nenhum tipo de menção a questões a serem superadas na relação igreja e comunidade.

Essa relação da igreja com a comunidade é uma relação muito positiva. [...] A igreja tem uma estrutura boa de salas de aula, e também a estrutura do templo, que é muito satisfatória [...] já foram utilizados em diversos eventos não de membros da igreja, e da igreja como da comunidade, de outras pessoas que pedem. Então eu acredito que

essa relação da igreja com a comunidade, ela seja muito positiva. Eu vejo uma igreja muito, é, de portas abertas pra comunidade. Nunca ouvi nenhum comentário negativo, e não porque eu sou membro, mas eu nunca, de fato, ouvi, e eu percebo que há, sempre, por parte da diretoria, esse discurso, mesmo, e não só um discurso, de abertura de portas mesmo (Priscila).

Assim, apurando os relatos, analisa-se que a igreja possui uma relação positiva com o bairro e adjacências. As entrevistadas foram unânimes em relatar que a igreja possuía uma imagem positiva com a comunidade em geral, proveniente de suas ações de serviço e disponibilização de ativos para a utilidade pública. É importante tal constatação, pois de acordo com IBGC (2015), uma boa aplicação do princípio da responsabilidade social é verificada não só em ações que estão limitadas à organização, mas sim em uma estratégia social que envolva a comunidade local.

4.5 SÍNTESES DAS EVIDÊNCIAS

Por fim, a última etapa do roteiro deixava livre para os entrevistados realizarem suas contribuições finais e implementar o que achassem relevante para a pesquisa. Deste modo, destaca-se a fala de Priscila, que realiza um pequeno compilado de aspectos caros à intenção deste trabalho.

Eu, particularmente, eu sou muito crítica com igreja, ainda mais no contexto em que a gente vive. Então eu acho que essa transparência, sobretudo com relação à vida financeira da igreja, que é uma dimensão muito delicada, é uma questão muito delicada essa questão financeira, que envolve a vida financeira dos membros, envolve a aplicação desses recursos em diversas coisas, não só de estrutura, não só de pessoal que trabalha na igreja, mas também, inclusive, de assistência aos membros menos favorecidos e uma série de aplicações que o dinheiro pode ter. Como é uma dimensão muito delicada, eu acho muito positivo a gente encontrar essa dinâmica da prestação de contas. Então, assim, eu acho que isso é muito positivo. Então, eu acho que, como é que eu posso dizer, é uma cultura muito feliz, ela deve perdurar assim, e eu acho que isso é muito positivo. Outra coisa, que eu acho também, é que visão da diretoria é uma visão muito clara em relação a isso, então você não vê nada, nem que insinue alguma atividade debaixo dos panos, ou alguma decisão que foi tomada que envolvesse algo polêmico e que isso não foi discutido e levado pra igreja, ou não veio à tona sequer pra liderança, assim, eu acho que é uma cultura muito positiva, essa questão da transparência, principalmente no contexto que a gente vive, que muitas igrejas se utilizam da fé pra manipular pra atender a interesses obscuros, então eu acho muito positivo a dinâmica da Igreja Batista Esperança (Priscila).

De modo que sintetizasse os resultados dessa pesquisa e análise dos mesmos, foi elaborado o Quadro 3, que reúne o número das perguntas do roteiro das entrevistas; uma descrição do que se buscava investigar com aquela pergunta; o princípio ao qual a pergunta se

refere; o status de quanto às práticas da igreja possuíam convergência com os princípios da governança; a evidência que indicava tal julgamento e os relatos que contribuíam para aquele entendimento.

Quadro 3 – Síntese dos Resultados

Pergunta	Descrição	Princípio	Status	Evidência	Relatos
4	Verificar a existência de mecanismos escritos que norteiem a ação dos agentes da organização.	Equidade	Satisfatório	Estatuto	Todos
5	Analisar o processo decisório da comunidade e se este é feito de modo igualitário.	Equidade	Satisfatório	Sessões Administrativas	Todos
6	Analisar o tratamento empregado pela liderança aos membros da comunidade religiosa.	Equidade	Parcial	Relato Entrevistadas	Todos
7	Verificar existência, divulgação e periodicidade de mecanismos que contemplassem a situação financeira da igreja.	Transparência/Prestação de Contas	Satisfatório	Orçamento/Demonstrativos apresentados em sessão	Todos
8	Analisar os processos de entrada e saída dos recursos da instituição.	Transparência/Prestação de Contas	Satisfatório	Arquivo de recibos/Livro caixa	Ester/Rute
9	Verificar a existência de auditorias externas na situação financeira da comunidade.	Transparência/Prestação de Contas	Insatisfatório	Não aplicável	Ester
10	Analisar como são tratados temas delicados que sejam de interesse para organização.	Transparência/Prestação de Contas	Satisfatório	Relato Entrevistadas	Todos
11	Verificar a existência de programas de fomento social.	Responsabilidade Corporativa	Satisfatório	Espaço Voar	Todos
12	Verificar a existência de programas de fomento ambiental.	Responsabilidade Corporativa	Insatisfatório	Não aplicável	Ester/Rute/Priscila
13	Verificar se há na igreja uma relação financeira equilibrada e sustentável.	Responsabilidade Corporativa	Satisfatório	Demonstrativos/Relatos Entrevistadas	Todos
14	Verificar se a igreja contribui para o desenvolvimento cidadão de seus membros.	Responsabilidade Corporativa	Satisfatório	Relato Entrevistadas	Todos
15	Analisar a relação entre igreja e a comunidade inserida.	Responsabilidade Corporativa	Satisfatório	Relato Entrevistadas/Parcerias com outras esferas da sociedade	Todos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Mediante a isso, ao verificarmos o quadro 2, pode ser observado que a igreja, de maneira geral, desenvolve uma relação de harmonia satisfatória em suas práticas com os princípios da governança corporativa.

Foram pontos dissonantes os dados levantados nas questões 9, 6 e 12. Na questão seis, foi considerada uma convergência parcial devido a algumas das entrevistadas realizarem pequenas ressalvas nas atuações das lideranças da comunidade. Quanto à questão nove, não puderam ser observadas práticas consistentes de auditoria ou escrutínio externo nos processos financeiros da igreja. E na décima segunda ocorre observação semelhante, não constatando práticas que evidenciassem uma similaridade com o princípio da governança corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho tinha como proposição principal analisar as práticas de gestão de uma igreja evangélica em Fortaleza - Ceará, e se estas refletiam algum tipo de aplicabilidade dos princípios da Governança Corporativa. Para alcançar tal propósito, foram traçados três objetivos específicos, que culminaram em uma pesquisa de profundidade com os membros da comunidade religiosa, a fim de coletar informações pertinentes.

Foram tomadas precauções quanto à privacidade e as individualidades das respondentes, onde estas tiveram seus nomes alterados em pessoas que compõe o texto bíblico. Tais entrevistas foram fielmente transcritas e confrontadas com a teoria acerca de governança, em virtude de obter constatações quanto aos objetivos.

O primeiro objetivo específico era analisar práticas de gestão da comunidade de fé que se relacionasse com o princípio da equidade. Foram realizadas três perguntas específicas que buscavam evidências relacionadas ao princípio da equidade.

Ao estudar os resultados, pôde ser observado nos relatos que a comunidade, de maneira geral, pratica e incentiva um tratamento igualitário entre membros e liderança. Corroboram com essa percepção instrumentos como o estatuto que norteia ações, direitos e deveres da liderança, assim como as assembleias administrativas, em que todos os membros batizados têm direito a voto nas questões discutidas na sessão. Além disso, pôde ser observada a atuação da diretoria eclesiástica similar a de um conselho de administração, mecanismo que a teoria aponta como relevante para uma boa governança.

Em sequência, o segundo objetivo dessa pesquisa buscou analisar práticas de gestão da igreja que estivessem em consonância com o princípio da transparência e prestação de contas. Note-se que a teoria deixa claro que, ainda que afins, estes são princípios distintos. Contudo, para este trabalho foi mais viável alocá-los num mesmo bloco de perguntas. Este bloco compreendia quatro questões que versavam sobre como são lidadas as questões financeiras da comunidade e o processo de divulgação em informações em gerais.

Conclui-se que a comunidade possui práticas alinhadas com o princípio da prestação de contas, uma vez que ficaram evidentes ações como uma divulgação periódica da situação financeira em assembleia pública, assim como do orçamento do período; livro-caixa disponível a membresia; exigência da documentação através de recibos das saídas e entradas da instituição. Contudo, cabem duas ressalvas ao paralelo entre o que a teoria versa e o comprovado na prática, uma vez que a igreja não tem perdurado a prática do conselho fiscal, incentivada pelos manuais e teóricos. A segunda ponderação consiste que assuntos delicados

que envolvem a comunidade nascem de problemas morais de seus membros, o que em geral está ligado a uma esfera pessoal, o que dificulta uma divulgação ampla dessas questões.

Por último, o terceiro objetivo específico buscou investigar práticas da comunidade que tivessem correlação com o princípio da governança corporativa. Com essa finalidade, as entrevistadas foram submetidas a cinco questões sobre iniciativas da comunidade que fomentassem crescimento social e desenvolvimento ambiental, a perenidade da atuação da comunidade, bem como a relação entre igreja e bairro.

Constatou-se que, no tocante ao desenvolvimento social, a igreja possui uma atuação que pode ser encarada à luz do princípio da responsabilidade corporativa, sobretudo por seu projeto social Espaço Voar, e outras iniciativas na temática social. Além disso, os relatos atestam que a igreja tem sido um local em que seus membros se desenvolvem como indivíduos e cidadãos. Porém, não foram relatadas iniciativas que propiciassem um desenvolvimento ambiental. Acerca da perenidade da instituição, pôde ser observado nos relatos e demonstrativos financeiros que a comunidade possui uma relação sustentável entre arrecadação, maioria proveniente de dízimos e ofertas, e gastos. Quanto à relação comunidade e igreja, a avaliação é positiva, atestando que a igreja é um organismo ativo que contribui para o bairro e, conseqüentemente, para a sociedade em que está inserida.

Com todos os fatos postos, se concluiu que, de maneira geral, há um alinhamento entre as práticas de gestão da Igreja Batista Esperança e os princípios da governança corporativa. Desse modo, ainda que de modo inconsciente e num cenário reduzido, a igreja reproduz iniciativas alinhadas com as indicações que academia e mercado trazem acerca da temática da governança. Importante ressaltar que a igreja, por motivos intrínsecos como a questão da transparência com problemas morais de seus membros, não é capaz de levar a cabo todas as recomendações e mecanismos que o arcabouço teórico indica. Discrepância similar que ocorre na não existência do conselho fiscal e práticas de desenvolvimento ambiental.

As contribuições desse trabalho se configuram em trazer a temática da governança corporativa fora de segmentos de mercados, somando a outros trabalhos exemplificados neste. Além disso, mediante aos resultados positivos obtidos pela atuação do objeto de estudo, se configura essa pesquisa como fonte para que organizações similares busquem boas práticas de gestão em alinhamento com a teoria da governança corporativa.

Como limitação desse estudo, se verifica a aplicação da pesquisa em apenas uma comunidade de fé. Uma pesquisa com um número maior de igrejas propiciaria uma possível divergência entre o que é praticado em cada instituição. Outro fator limitante foi o número baixo de entrevistados, apenas quatro, contudo, mediante a mescla de diferentes níveis

organizacionais e a comprovação dos relatos nos documentos analisado, pode-se afirmar que isso foi contornado em certa medida. Além disso, fica o fator limitante que é intrínseco aos estudos de caso, uma vez que por natureza se debruça em número restrito de objetos de estudo.

Em forma de sugestão para trabalho futuros, se indica uma pesquisa mais ampla e abrangente, com segmentos diferentes da igreja evangélica no Brasil. Como, por exemplo, analisar práticas de gestão de protestantes históricos, pentecostais e neopentecostais á luz dos princípios da governança. Também se configura como uma sugestão para trabalhos póstumos analisar a ligação entre as cisões em movimentos religiosos e as práticas administrativas que são empregadas, buscando investigar se essas são pontos de ruptura nas comunidades.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F.; LISBOA, N.; WEFFORT, E.; ANTUNES, M. Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para o contabilista. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. especial, p. 58-68, 1 jun. 2007.
- ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, A. G. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5.ed.Brasília: CFC, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BIANCHI, M.; WACHHOLZ, C.; MOREIRA, L. O impacto da prática da governança corporativa na eficácia organizacional: o caso do Banco Bradesco S/A. In: Encontro da ANPAD, 32., Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD**, 2007.
- BOVESPA. **Regulamento do novo manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social**. Brasília: CFC, 2017.
- BRAGA E. S.; SILVA D. L.; SILVAF. P. Gestão no terceiro setor: uma análise através dos indicadores de gestão, *stakeholders* e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis-MT. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Mato Grosso, v. 3, n. 2, dec. 2018.
- BRANDÃO, C. E. L.; FONTES FILHO, J. R.; MURITIBA, S. N. (org.). **Governança corporativa e integridade empresarial: dilemas e desafios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- CANTON, A. M. **Eventos ferramentas de sustentação para as Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Roca, 2002.
- CARREIRO, G. S. **A Desinstitucionalização do Sagrado: um estudo sobre o pentecostalismo celular do Distrito Federal**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.
- CARVALHO, A. O.; FADUL, M. C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 2, p. 148-171, 2012.

CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. **Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa.** *Organizações e Sociedade*, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013.

CHIARETO, J. **O conselho de administração e o desempenho de hospitais sem fins lucrativos brasileiros.** 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Rio de Janeiro: CVM, 2002.

CREMERS, K. J.; NAIR, V. B. *Governance Mechanisms and Equity Prices.* **The Journal of Finance**, n. 60, p. 2859-2894, 2005.

DIAS, R. D.; APARECIDO, A.; QUINTILHANO, S. R.; COSTA, V. T. da. **A prática da governança corporativa como estratégia de responsabilidade social.** In: **Simpósio de Engenharia de Produção 2019.** Campo Mourão, 2019.

DU TOIT, D. **The development of an ethical integrity test.** (Master of Commerce), Stellenbosch University, Stellenbosch, 2015.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor.** 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERREIRA, D.; BAIDYA, T. K.; DALBEM, M. C. Governança Corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 4, p. 772-792, 2018.

GIFE. **Guia das Melhores Práticas de Governança para fundações e institutos empresariais.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. 2.ed. São Paulo: IBGC; GIFE, 2014.

GODÓI-DE-SOUSA, E.; OLIVEIRA, E. A. O Terceiro Setor no Brasil: avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v.4, n.3, p. 181-199, set./dez. 2015.

GONÇALVES, J. C. S.; SERRA, A. R. C.; COSTA, C. E. S. A empresarialização do sagrado: um estudo sobre a estruturação de igrejas protestantes brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, n. 6, v.2, p.1-14, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança corporativa.** 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2018.

- KAO, F. **Práticas de governança corporativa em empresas brasileiras e impactos socioambientais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- LANDIM, L. Thirty years and recent dilemmas: NGOs and Third Sector in Brazil (and Latin America), In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRDSECTOR RESEARCH (ISTR), 8., Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, jul. 2008.
- LIMA, A. S. **Gestão de pessoas em organizações religiosas: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil**. 2016. 97 f. Dissertação(Mestrado em Ciências da Religião) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.
- LUGOBONI, L. F.; CABRAL, C. S. C.; CHIROTTO, A. R.; ZITTEI, M. V. M. Indicadores de desempenho como ferramenta de gestão no terceiro setor: um caso prático aplicado a um sindicato patronal. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia**, n. 17, v. 2, p. 733-756, 2018.
- MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MERCADO. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 set. 2019.
- MIRANDA, R. A. de; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n.4, p.1069-1094, ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 Set. 2019.
- MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2003.
- OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor)**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA JR., A. R. **A Gestão Estratégica no Terceiro Setor: estudo de caso numa organização eclesial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD ou OCDE). **OECD Principles of corporate governance**, 2004. Disponível em: <www.oecd.org/>.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD ou OCDE). **OECD guidelines on corporate governance of State-owned enterprises**, 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/ca/Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices.pdf> >. Acesso em: 11 set. 2019.

PADOVEZE, C. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARENTE, T. C. **Governança e responsabilidade social corporativa: perspectivas dos conselheiros de administração no Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PEREIRA, M. (Org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Florianópolis: Tribo da ilha, 2013. Disponível em: <institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf>. Acesso em: 14 out. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESEND, T. **Receita de igrejas quase dobra em oito anos e vai a R\$ 24,2 bi**. Folha de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/receita-de-igrejas-quase-dobra-em-oito-anos-e-vai-a-r242-bi.shtml>>. Acesso em: 16 maio 2020.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K. Aplicação, Envolvimento e Relevância dos Princípios de Boas Práticas de Governança Corporativa nas Entidades Esportivas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 2, p. 308-326, 2018.

RIBEIRO NETO, R. M. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas: o caso do grupo Orsa**. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROSINI, A.; SILVA, A. Governança Corporativa: análise de boas práticas em uma instituição religiosa. **Revista Científica Hermes - FIPEN**, 2018.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A.. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, S. X. **Organização do terceiro setor**. Natal: EdUnP, 2012.

SILVA, A. L. C. (2006). **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva.

SILVA, A. J.; GALEGALE, N. V.; MARION, J. C. Orçamento como instrumento de controle interno para gestão das instituições eclesiais. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 7, n. 2, p. 307-328, out. 2018. Disponível em:

<<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/542>>. Acesso em: 20 out. 2019.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-25, nov./dez. 2010.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUSA, C. C. Dividendo diferenciado na nova Lei da S.A. (Lei nº 10.303/2001). Flagrante retrocesso. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 65, 1 maio 2003. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/4044>>. Acesso em: 7 set. 2019.

STEINBERG, H. A **Dimensão Humana da Governança Corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

VARGAS, S. I. **Governança nas Entidades do Terceiro Setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas à ABONG sediadas nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil**. São Paulo:FEA/USP,2008.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P. A representação social de ONGs Segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 5, p. 1137-1159, 2005.

VILHENA, F. A. C.; CAMARGOS, M. A. Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. **REGE**, n.22, v.1, p. 57-76, 2015.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO	DEFINIÇÕES	PERGUNTAS
INTRODUÇÃO		1. Área de formação do entrevistado.
		2. Há quanto tempo desempenha a função na organização?
		3. Existem registros formais da organização mediante a sociedade civil, tais como CNPJ ou recolhimento de encargos trabalhistas?
EQUIDADE	"Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas." IBGC (2015)	4. A instituição possui algum documento escrito que norteie a atuação de suas lideranças e membros (excetuando a bíblia sagrada) tanto no desempenho das atividades, como no relacionamento entre as pessoas?
		5. Como são tomadas decisões relevantes para a igreja, seja de ordem administrativa (reforma de templo, implementação de projeto) ou em relação a membresia e corpo de líderes (remoção de membros, escolha de líderes)?
		6. De um modo geral, é possível afirmar que na instituição nota-se tratamento igualitário por parte da liderança em relação ao corpo de membros da congregação?
TRANSPARÊNCIA/PRESTAÇÃO DE CONTAS	"(...) disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro..."/ "(...) prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo..." IBGC (2015)	7. Há algum tipo de divulgação da situação financeira da organização, qual a periodicidade e como ela é feita?
		8. Como são feitos os controles de entrada e saída de recursos da instituição?
		9. Existe algum tipo de auditoria ou prestação de contas com relação aos registros financeiros da igreja? Descreva como se dão os processos.
		10. De que modo são tratados assuntos, que ainda que delicados, sejam de interesse da congregação ou sociedade em geral?
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	"Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus	11. Há na igreja programas que fomentem o desenvolvimento social? Exemplifique-os.

	<p>negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos." IBGC (2015)</p>	<p>12. Há na igreja programas que fomentem o desenvolvimento ambiental?</p> <p>13. A relação entre receitas, custos e despesas se mantém em estado de equilíbrio?</p> <p>14. A congregação promove iniciativas que desenvolvem seus membros para que assumam novas responsabilidades tanto em sua vida pessoal, assim como na comunidade religiosa? Exemplifique-os.</p> <p>15. Como é relação entre a igreja e a comunidade na qual está inserida? Há dificuldades a serem superadas? Há contribuições da igreja?</p>
<p>CONSIDERAÇÕES FINAIS</p>		<p>16. Demais contribuições que o entrevistado deseje pontuar.</p>