

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DE BOAS PRÁTICAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO RELIGIOSA  
CORPORATE GOVERNANCE: ANALYSIS OF GOOD PRACTICES IN A  
RELIGIOUS INSTITUTION**

*Recebido: 07/02/2017 – Aprovado: 13/10/2017 – Publicado: 21/03/2018*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Alessandro Marco Rosini<sup>1</sup>

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Professor da Universidade Anhanguera de São Paulo

Alex Amancio Silva<sup>2</sup>

Mestre em Governança Corporativa pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

**RESUMO**

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) são empresas privadas sem fins lucrativos que visam atender às necessidades de grupos sociais que nem o Estado nem o mercado tem interesse por estar fora de sua lógica. Em geral sua atuação está inserida em associações filantrópicas, ensino, saúde e atividades sociais. As instituições religiosas inserem-se nesse segmento por determinação de lei civil. Destacando a Igreja Presbiteriana do Brasil, que, além do ensino religioso, tem participação nos ramos da saúde, do ensino escolar, dos trabalhos filantrópicos, principalmente aos seus membros e frequentadores. Este trabalho, por meio de pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória de estudo de caso único com três unidades de análise, com coleta de dados documentais e entrevista semiestruturada, verifica que as igrejas pesquisadas aderem às boas práticas dos princípios de governança corporativa, pela estrutura administrativa e códigos de conduta e ética, podendo servir de orientação administrativa para outras instituições religiosas.

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: UNIAN-SP – Universidade Anhanguera de SP. Rua Baltazar Aragão, 56, VI. Maria Alta. CEP 02134-010 – São Paulo, SP, Brasil. E-mail: alessandro.rossini@yahoo.com

<sup>2</sup> Autor para correspondência: alex.amancio479@hotmail.com



**Palavras-chave:** Organização do Terceiro Setor; Governança Corporativa; Igreja Presbiteriana do Brasil.

### **ABSTRACT**

The Third Sector Organizations (TSO) are private nonprofits organizations that seek to fulfill the needs of social groups that neither the State nor the market has interest to be out of your logic usually his performance is set in philanthropic associations, educational, health and social activities. The religious institutions are part of this segment for determination of civil law. By highlighting the Presbyterian Church of Brazil which in addition to religious education has a stake in the fields of health, school education, charity work especially to its members and goers. This study through qualitative research of descriptive and exploratory type of single case study with three units of analysis, with collection of documentary data and semi-structured interview, verified that the surveyed churches adhere to best practices of corporate governance principles, by the administrative structure and conduct and ethical codes, can serve as administrative guidance to other religious institutions.

**Keywords:** Third Sector Organization; Corporate Governance; Presbyterian Church of Brazil.



## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações do Terceiro Setor (OTS) são empresas privadas, não governamentais e sem fins lucrativos que têm por objetivo atender às necessidades sociais que o Estado não tem alcance, ou complementar atividades proporcionadas por este, ou ainda buscar soluções para necessidades e problemas de um grupo/comunidade que estão fora da lógica do Estado ou do mercado (FERNANDES, 1997; RODRIGUES, 1998; SILVA; SILVA, 2008; GIFE, 2014).

O surgimento dessas organizações se dá pelos objetivos comuns de grupos de pessoas, como no caso de associações, ou pelo desejo de seu instituidor como fundações, visando atender à necessidade daquele grupo, ou de determinados grupos a que se pretende dar auxílio, como Santas Casas e outros hospitais.

Os membros são compostos por voluntários que dedicam parte de seu tempo para realizar os trabalhos e objetivos gerais dessas organizações. Há ainda trabalhadores que são remunerados pelo trabalho dedicado às atividades de manutenção e sustentabilidade dessas organizações, incumbidos de dar continuidade das atividades.

As instituições religiosas, como organizações privadas sem fins lucrativos, inserem-se na categoria de OTS e se caracterizam por serem sustentadas pelos seus membros, frequentadores e doadores, podendo ser anônimos ou não.

A Igreja Presbiteriana do Brasil possui um amplo espectro de atuação que inclui ensino religioso, saúde, ensino escolar, participação em trabalhos de filantropia como distribuição de cestas básicas para necessitados.

A Igreja Presbiteriana surge juntamente com a reforma protestante do século XVI e após a morte de Ulrich Zuinglio em 1531, que liderou a Segunda Reforma ou Reforma Suíça. João Calvino, seu precursor, traçou contornos básicos do presbiterianismo em termos teológicos e organizacionais.

A forma de gestão da Igreja Presbiteriana, não é por episcopado, mas por meio de um sistema de liderança feita por presbíteros (anciãos ou pessoas experientes); isso foi uma inovação à época e influenciou vários governos, principalmente do Reino Unido, por volta de 1560.

No Brasil, a Igreja Presbiteriana inicia-se com a vinda do pastor missionário Ashbel Green Simonton, em 1859, sendo fundada a primeira igreja em 1862, e somente em 1888 a Igreja Presbiteriana do Brasil alcançou sua autonomia formal.

O governo da Igreja Presbiteriana, apesar de ter modelo próprio, assemelha-se



ao sistema de governança corporativa no aspecto de que as estratégias da organização partem de um conselho que fiscaliza o gestor, suas atividades e demais atividades da organização, tendo por escopo não desviar da finalidade religiosa da organização e dedicar-se à perenidade da instituição.

A governança ocupa um lugar importante na direção de entidades religiosas pela importância que estas organizações têm no cenário brasileiro em face da grande quantidade de templos e diversidade de doutrinas teológicas, impactando a economia com geração de empregos, ação social e consumo de bens e serviços.

As boas práticas de governança, baseadas nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade dos administradores, podem ser um caminho adequado para atingir os objetivos dessas instituições, além de cumprir os preceitos legais, também podem trazer maior confiabilidade para a comunidade visando à sustentabilidade e perenidade.

Dentre as organizações religiosas, a Igreja Presbiteriana do Brasil se estabelece como objeto do estudo. O estudo, com base na estruturação da governança corporativa, visou observar a estrutura organizacional administrativa, a escolha de seus líderes, a prática de equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade da administração.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, com estudo empírico do tipo descritivo e exploratório, com revisão bibliográfica dos princípios de governança corporativa definidos pelo IBGC e GIFE. Para aplicação realização desta pesquisa foi realizada coleta de dados secundários, por meio de documentos disponibilizados pelas organizações pesquisadas, bem como aplicação de questionário semiestruturado junto aos pastores das igrejas presbiterianas selecionadas.

Como justificativa deste estudo, destaca-se assim como as empresas com finalidade lucrativa, o Estado e as organizações da sociedade civil desempenham um papel fundamental na sociedade.

A Igreja Presbiteriana do Brasil foi escolhida por apresentar organização estrutural administrativa, ser uma igreja do ramo tradicional, histórica, secular no Brasil e ser uma instituição religiosa que apresenta semelhanças de gestão às boas práticas da governança corporativa.

Como objetivo de estudo, será analisado se a gestão administrativa da Igreja Presbiteriana do Brasil é aderente às boas práticas de Governança Corporativa definidas e recomendadas pelo IBGC. Já os objetivos específicos, decorrem em: (1) Verificar a

estrutura organizacional da Igreja Presbiteriana do Brasil; (2) Identificar quais os instrumentos de governança da Igreja Presbiteriana do Brasil; (3) Analisar se as igrejas pesquisadas aderem às boas práticas de governança corporativa conforme os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade dos administradores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. OTS – ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

As instituições religiosas, empresas privadas sem fins lucrativos e que têm cunho religioso, estão inseridas em um segmento da economia que tem atuação pública, mas não gerida pelo Estado, chamado de Terceiro Setor, contando com a atuação de voluntários e também com colaboradores remunerados para execução de seus objetivos.

O Terceiro Setor, ao lado do Estado e do setor privado, é considerado muito relevante para sustentação da sociedade e de suas necessidades específicas. As organizações da sociedade civil que têm caráter público existem no Brasil desde a sua colonização pelos portugueses e apesar disso não eram consideradas pertencentes a um setor específico da economia. A partir do início da década de 1990 é que a terminologia foi criada. Momento este em que as Organizações do Terceiro Setor passaram a ser identificadas como um setor específico da economia e serem conceituadas e mensuradas, apurando-se a grande importância social e econômica (MADEIRA; BIANCARDI, 2003).

Fischer e Falconer (1998) consideram as Organizações do Terceiro Setor uma alternativa viável para solução da ausência, omissão ou falta de interesse do Estado para com os anseios da sociedade civil. Para os autores as OTS não concentram em si todas as responsabilidades e papéis necessários ao desenvolvimento pleno da sociedade, fazendo com que esse tipo de organização esteja ligado aos aspectos sociais, como a caridade, filantropia e outros que o Estado não alcança.

Segundo Fernandes (2000), a composição do Terceiro Setor é estabelecida com organizações sem fins lucrativos, não governamentais que são criadas e mantidas com a participação de pessoas voluntárias no intuito de praticar a caridade, a filantropia e atividades artísticas e culturais, incorporando o conceito de cidadania e manifestações da comunidade.

No Brasil, as organizações sem fins lucrativos têm início a partir da década de 1970, apesar dessas organizações já existirem nos países desenvolvidos. Surgiram então



as organizações não governamentais voltadas para movimentos de defesa de meio ambiente, de minorias e de outros interesses sociais básicos. Este movimento foi ampliado, principalmente, com a Constituição Federal de 1988, quando o foco deixou de ser apenas a satisfação das necessidades básicas para voltar para o interesse de garantia dos direitos sociais. As políticas sociais passaram a ser constituídas como expressão de direitos e não somente em função do atendimento das carências e do atendimento dos excluídos (JUNQUEIRA, 2004).

Rodrigues (1998) afirma que o Terceiro Setor é a organização da sociedade civil que visa solucionar problemas e atendimento próprio, de suas necessidades, a qual não é atendida pelo Estado por estar fora de sua lógica. Surge a expressão terceiro setor diferenciando a ideia de que o primeiro setor é representado pelo Estado e o segundo setor constituído pelas empresas privadas:

O Terceiro Setor, para Salamon e Anheier (1996), tem de ser estruturado em cinco prerequisites:

- ser organizado, tendo algum grau de institucionalização;
- ser privado, institucionalmente separado do governo;
- não existir distribuição de lucros, sendo reaplicados na própria instituição;
- ser autogovernável, dirigidos pelos próprios voluntários;
- ter algum grau de participação voluntária, mesmo que apenas no Conselho

Diretor.

Marcovitch (1997) comenta que a Organização do Terceiro Setor, por ter função de interesse público, deve buscar a transparência de suas variadas atividades, interesses e projetos, bem como resultados alcançados e os recursos que foram utilizados para que os interessados possam observar sua eficácia.

No Brasil, essas organizações sem fins lucrativos variam em tamanho, forma, quantidade de recursos, institucionalização do objetivo e sua forma de atuação, diversidade resultante da riqueza e dos vários públicos da sociedade, dos fatos históricos que impulsionaram a existência dessas instituições, que diferem nas relações entre o Estado e o mercado (FISCHER, 2002).



## 2.2. A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa surge a partir do conflito de interesses existente entre o principal, que é o proprietário ou proprietários, donos de cotas, quinhões e ações, e o agente, que, nas empresas familiares, muitas vezes, era o proprietário majoritário ou gestor escolhido para a função de conduzir a organização. Conforme a teoria da agência, os contratados (agentes) poderiam tender em agir de forma a maximizar benefícios em proveito próprio como: aumento de salário, maior estabilidade e outros atributos que o poder delegado lhes conferia. Com isso, medidas foram implementadas como práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. Esse conjunto de medidas ficou conhecido como Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Foram Jensen e Meckling (1976) os pesquisadores que iniciaram as discussões sobre a Governança Corporativa, desenvolvendo análise estruturada das relações existentes entre proprietário, chamado de principal, e do gestor, chamado de agente. Essa relação inicia-se quando o principal contrata um gestor para realizar trabalho ou serviço e dessa forma delega poderes para que este tome decisões esperando resultados favoráveis àquele.

Segundo Machado (2006) com objetivo de diminuir os problemas gerados pelo conflito de interesses entre o principal e o agente pela delegação de poder é que a governança corporativa se inicia. Esse sistema contribui para que sejam diminuídos os problemas de falta de simetria, que, além de serem gerados pela transferência de poder na hierarquia, também aumentam com o acesso privilegiado de informação que o agente adquire, ocorrendo naturalmente o conflito de agência e assimetria.

Segundo Okimura (2003), para a teoria da agência não existe agente perfeito, sendo que o principal contrata esperando um determinado comportamento em seu favor, mas acaba existindo divergência entre o que o era esperado e o que ao final é apresentado pelo agente, não satisfazendo completamente a intenção para que foi contratado.

O tema Governança Corporativa teve maior importância com os escândalos corporativos ocorridos no início da década de 2000, com as empresas Enron, a WorldCom e a Tyco nos Estados Unidos. Fraudes envolvendo demonstrações financeiras fizeram com que o congresso norte-americano aprovasse a lei Sarbanes-Oxley – SOX, definindo importantes práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

No Reino Unido também não foi muito diferente, a partir de grandes escândalos corporativos associados à falha de governança, foi publicado o Cadbury Report, em 1992, sendo a pioneira a tratar com profundidade a governança corporativa geral e trazer ferramentas para prevenir fraudes financeiras. Conceitualmente Governança significa, segundo o Cadbury Report (1992) “Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas”. Afirma o IBGC (2006), o Relatório Cadbury iniciou a valorização dos conceitos de Governança Corporativa e por esse motivo foram criados diversos códigos de boas práticas no mundo.

A governança corporativa na gestão pública não governamental, segundo Slomski (2005), tem por finalidade agregar valor à entidade por meio do reconhecimento da sociedade pelos trabalhos prestados e os resultados econômicos produzidos, gerando facilidade para sua manutenção por meio de doações, subvenções e outras fontes de receitas, sendo sustentável e perene, atingindo novas gerações no atendimento às suas necessidades.

O desempenho de uma organização depende, em larga medida, da existência de um adequado desempenho das estruturas e dos processos, tanto para governança quanto para gestão da organização (SEKN, 2006).

São quatro os princípios de boa governança que o IBGC define no seu código das melhores práticas de governança corporativa. Estes princípios são orientadores e sua utilização pode ocorrer em qualquer tipo de organização e suas teorias e recomendações têm o intento de melhoria da efetividade dos Conselhos de Governança (Vargas, 2008).

Segundo Falconer (1999), cabe aos administradores trabalhar em prol da captação de recursos em geral como o financeiro, material e humano com a finalidade de que a organização tenha condições de atingir suas metas e perpetuar sua sustentabilidade.

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Transparência</b>	Este princípio estabelece que as informações sejam acessíveis a todos de forma clara e que possam ficar à disposição por interesse da administração e não somente por imposição legal, gerando confiança a todos interessados,	GIFE (2014) Olak e Nascimento (2006) IBGC (2003) Barbosa (2002) Slomski (1996)



	atingindo todo o tipo de informação tangível ou intangível, objetivando a criação de valor.	Teixeira e Santana (1994)
<b>Equidade</b>	Este princípio estabelece que os acionistas, investidores, empregados, fornecedores, sociedade e todos os interessados sejam tratados de forma igualitária, sem privilégios e sem discriminações, visando o bem-estar social.	GIFE (2014) IBGC (2003) BRASIL (2002) Slomski (1996)
<b>Prestação de contas</b>	Este princípio estabelece demonstração das contas da empresa e seus resultados, que fará com que todos os interessados possam avaliar o desempenho, como estão sendo administrados os recursos, trazendo à baila o papel dos agentes de governança e os fatores que colaboraram ou prejudicaram os resultados. Trata-se de uma ferramenta útil para angariar novos parceiros e investidores, uma das importantes competências para produzir alto padrão de qualidade, e seus resultados podem ser avaliados pelos diversos segmentos da comunidade em geral, de forma especial às organizações do terceiro setor.	GIFE (2014) Vargas (2008) IBGC (2003) BRASIL (2002) Falconer (1999) Fischer (1999)
<b>Responsabilidade e corporativa</b>	Este princípio estabelece que o administrador deve zelar pela sustentabilidade da empresa visando sua perenidade, estabelecendo com a comunidade onde atua uma estratégia social que objetiva a sustentabilidade ambiental e a geração de riqueza, diversidade de força de trabalho, investimento em inovação e tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e defesa do meio ambiente. Os administradores devem	GIFE (2014) IBGC (2003) Falconer (1999)

	empreender esforços para captação de recursos em geral, com a finalidade de atingir suas metas e perpetuar a sustentabilidade da instituição.	
--	---	--

Quadro 1 Princípios de Governança Corporativa.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos a seguir permearam os passos para efetivação de pesquisa de estudo de caso único com três unidades de análise de Igrejas Presbiterianas da zona leste de São Paulo, pelo método qualitativo.

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

A proposta da metodologia é buscar formas de fazer ciência, apurando e manejando de forma realística, utilizando ferramenta, procedimentos e caminhos para se chegar ao objetivo da pesquisa. A investigação científica necessita utilizar métodos, procedimentos intelectuais e técnicos que vão demonstrar a realidade como ela é (DEMO, 1983; GIL, 1999).

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com estudo de caso único com três unidades de análise e, segundo Martins e Theóphilo (2009), a preocupação central é a descrição, compreensão e interpretação dos fatos. Richardson et al. (1999) afirmam que a pesquisa qualitativa visa demonstrar adequadamente a complexidade de um problema, classificar e analisar processos dinâmicos.

Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é interpretativa quando o investigador identifica explícita e reflexivamente seus vieses, valores e origens pessoais.

#### **3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O estudo visou identificar a estrutura organizacional da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB); para isso buscou-se em documentos oficiais, bem como no site oficial da IPB, e foi conferida e comparada, por meio das entrevistas, a coerência entre eles.

Os objetivos foram elaborados estabelecendo meios para formar uma estrutura de informações, fornecendo elementos para responder à questão de pesquisa e ao final trazer as considerações construídas com bases em documentos e respostas das entrevistas.

A coleta dos dados documentais se deu pela pesquisa de leitura e análise do Manual Presbiteriano, em especial:

1. Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil;
2. Estatuto das Igrejas Presbiterianas do Brasil; e
3. Modelo de Regimento da Junta Diaconal.

A entrevista teve como método a aplicação de questionário semiestruturado, do qual foram obtidos os dados necessários para análise, conforme o modelo adaptado de Vargas (2008) em sua pesquisa sobre as entidades do terceiro setor, ONG's associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) nas regiões sul e sudeste do Brasil, analisando os princípios da boa governança nas entidades pesquisadas.

Para a realização do tratamento dos dados foi feita uma análise de conteúdo, buscando uma maior profundidade no processo de compreensão dos dados, interpretando o significado mais amplo, envolvendo uma reflexão contínua para redação de relatório (CRESWELL, 2010).

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

Os dados coletados na Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil indicam que se trata de governo democrático e representativo no qual os presbíteros eleitos têm de administrar a instituição, velando pela espiritualidade, pelo bom andamento dos trabalhos e pela sustentabilidade.

A realização das entrevistas foi fora do ambiente da igreja, individualmente, com questionário semiestruturado e gravação autorizada por meio eletrônico.

As entrevistas dos pastores das igrejas presbiterianas selecionadas trouxeram um panorama pessoal em que puderam expor algumas posições em relação à igreja que cada um lidera, enriquecendo a análise com características individuais.

No cruzamento dos dados foi possível observar a coerência existente entre a forma escrita de administração determinada pela constituição e a execução dessas determinações com o esclarecimento por meio das entrevistas.

##### **4.1. ANÁLISE DOCUMENTAL DA CONSTITUIÇÃO PRESBITERIANA E MANUAL PRESBITERIANO**

Foram analisados neste item os dados colhidos dos artigos da CIPB e Manual Presbiteriano, que remetem às boas práticas previstas nos princípios de governança corporativa preconizados pelo IBGC e GIFE.

#### **4.1.1. Princípio da transparência**

A primeira evidência de transparência da Igreja Presbiteriana do Brasil é que sua constituição é pública, com acesso pelo Manual Presbiteriano e pode ser comprado, consultado na igreja e, também, está disponível na internet.

No artigo 9 da constituição, fica determinado que haja pelo menos uma vez ao ano assembleia de membros sendo convocada pelo conselho da igreja, e ela é competente para eleger pastores e oficiais da igreja, exonerar ou opinar sobre exoneração de oficiais, aprovar estatutos, ouvir informação sobre movimento da igreja e orçamento do ano em curso, pronunciar-se sobre questões orçamentárias e administrativas, quando solicitado pelo conselho, e, quando da venda, compra e doações de imóvel, opinar e votar.

#### **4.1.2. Princípio da equidade**

No artigo 2 da CIPB, fica determinado, entre outros detalhes, que a IPB deve promover a aplicação dos princípios da fraternidade cristã e crescimento de seus membros no conhecimento de seus dogmas.

A assembleia é a forma equânime com que os que governam e são governados se revestem no poder da igreja que é tanto espiritual quanto administrativamente, e por meio dela exercem direitos de eleger, exonerar, pronunciar-se e deliberar nos termos do parágrafo 1º do artigo 3 da CIPB.

Os membros capazes e dotados de requisitos próprios estabelecidos nos estatutos da igreja podem eleger e serem eleitos para cargos de oficiais ou para diretorias de departamentos internos. Somente os membros comungantes poderão gozar de todos os privilégios e direitos da igreja (MANUAL PRESBITERIANO, 1999).

O artigo 14 da CIPB determina como deveres dos membros da igreja viver em conformidade com a doutrina e prática das escrituras sagradas; honrar e propagar o evangelho; sustentar a igreja e as instituições, tanto moral quanto financeiramente; obedecer às autoridades desde que estas se mantenham fiéis às escrituras sagradas; participar de reuniões, trabalhos e assembleias.

#### **4.1.3. Princípio da prestação de contas**

As prestações de contas nas igrejas locais se dão da seguinte forma: o conselho

da igreja elege um tesoureiro que ficará, juntamente com os diáconos, responsável pela arrecadação e lançamento da arrecadação, bem como das saídas em livro próprio (MANUAL PRESBITERIANO, 1999).

O conselho nomeia uma comissão de exame de contas que recebe, do tesoureiro, de três em três meses e ainda no fim de cada exercício, um balancete da tesouraria, acompanhada de todos os livros e comprovantes, inclusive contas bancárias. Essa comissão prestará relatório ao conselho de três em três meses e também um relatório geral de fim de exercício acompanhado de balancetes da tesouraria (MANUAL PRESBITERIANO, 1999).

#### **4.1.4. Princípio da responsabilidade**

Os membros do conselho são os principais responsáveis pela perenidade da igreja presbiteriana local, e o artigo 8 da CIPB diz que é de sua competência o governo e a administração, sendo o responsável por monitorar o pastor pela observação e também pelo relatório periódico que este apresenta, conforme o parágrafo único do artigo 36 da mesma constituição.

No artigo 50 da CIPB fica claro que o presbítero que é membro do conselho é eleito democraticamente para representar os membros da igreja, zelando pelo interesse desta e da comunidade. O pastor é o representante legal da igreja para efeitos civis e, na sua falta, o seu substituto, nos termos do artigo 80 da CIPB.

#### **4.1.5. Análise de dados das igrejas entrevistadas**

O Quadro 2 descreve as igrejas que os pastores entrevistados gerenciam, trazendo dados do ano de sua fundação e demais dados que as dimensionam, descrevendo a localização, sua composição em quantidades de frequentadores, membros e dirigentes.

<b>Igreja Presbiteriana do Brasil</b>	<b>Vila Formosa</b>	<b>Sapopemba</b>	<b>Jd. Helian</b>
<b>Ano de organização</b>	1959	1974	2010
<b>Membros</b>	356 maiores	132 maiores	65 maiores
	070 menores	034 menores	15 menores
<b>Frequentedores mensais</b>	400	100	70
<b>Pastor</b>	1 efetivo	1 efetivo	1 designado pelo presbitério
	1 emérito	1 auxiliar	
	2 auxiliares		
<b>Conselho</b>	1 pastor	2 pastores	1 pastor
	8 presbíteros	6 presbíteros	4 presbíteros
<b>Tesoureiro da igreja</b>	1 presbítero	1 presbítero	1 presbítero
<b>Comissão de Exame de Contas</b>	4 membros	3 membros	3 membros
<b>Comissão de Administração</b>	1 tesoureiro	-	-
	2 presbíteros		

Quadro 2 Dados das igrejas entrevistadas.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

A comissão de administração existente em apenas uma das igrejas pesquisadas é um braço administrativo de tesouraria que tem por finalidade tratar a deferência ou não de custo de pequena monta ou de urgência, foi uma solução encontrada para que não fosse necessário votar no conselho da igreja todo e qualquer movimento de saída financeira. A comissão presta contas ao conselho.

#### 4.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

O resultado apresentado a seguir é fruto de uma adaptação, ao contexto das Igrejas Presbiterianas do Brasil entrevistadas, do questionário aplicado por Vargas (2008) em sua pesquisa sobre as entidades do terceiro setor, ONG's associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) nas regiões sul e sudeste do Brasil, analisando os princípios da boa governança nas entidades pesquisadas.

Com base nos princípios da governança corporativa (categorias), preparou-se uma série de perguntas (subcategorias) que formaram o roteiro base das entrevistas realizadas.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi feita a partir das respostas dos três pastores, sendo que as respostas estavam alinhadas e foram transcritas de forma geral, salientando as divergências de opiniões no relato a seguir.

Nas entrevistas, o pastor da Igreja Presbiteriana de Vila Formosa foi denominado como **Pastor A**, o pastor da Igreja Presbiteriana de Sapopemba foi denominado como **Pastor B** e o pastor da Igreja Presbiteriana do Jardim Helian foi denominado como **Pastor C**.

A Igreja Presbiteriana do Brasil segue como norma administrativa uma Constituição elaborada em 1937 e reformada em 1950. Ela estabeleceu os alicerces administrativos de condução da igreja e ratificou o governo por meio de presbíteros eleitos pelos membros da igreja.

O modelo de governo da igreja é elaboração própria seguindo suas origens, conforme já descrito, e apesar de ter semelhanças com as boas práticas da governança corporativa não está baseado nesta, até pelo motivo de que a origem do modelo de governo da igreja antecede em muito ao dos pilares de princípios da governança.

Apesar de serem modelos diferentes de gestão pode-se observar o alinhamento das determinações da constituição e das respostas dos entrevistados com os princípios de governança corporativa disseminadas pelo IBGC e GIFE.

No Quadro 3, foi demonstrado o alinhamento entre o preceituado nas normas escritas da igreja, entrevistas com os pastores e os princípios das boas práticas de governança corporativa.

<b>Princípios de boa governança – IBGC</b>	<b>Manual presbiteriano</b>	<b>Entrevistas com os pastores A, B e C</b>
<b>Transparência</b> – Este princípio estabelece que as informações sejam acessíveis a todos de forma clara e que possam ficar à disposição por interesse da administração e não somente por imposição	Art. 9 da CIPB – assembleia de membros, informação sobre movimento da igreja e orçamento; Art. 36, parag. único da CIPB – relatório periódico de atos do	- Códigos de conduta, ética e administrativa acessíveis a todos; - Relatórios financeiros e de atividades apresentados em assembleia; - Atas de reunião do conselho e outros documentos disponíveis a todos os membros mediante requisição;



<p>legal, gerando confiança a todos interessados, atingindo todo o tipo de informação tangível ou intangível, objetivando a criação de valor.</p>	<p>agente (pastor) ao conselho;  Art. 38 da CIPB – o pastor presta relatório anual ao presbitério;  Art. 56, alínea a da CIPB – exonera de dirigentes após ouvida a igreja em assembleia.</p>	<p>- Relatórios financeiros e de atividades e publicadas via boletim semanal e afixado em quadro de avisos.   Observação: Pastor A acredita que é um princípio que ainda pode ser melhorado com auxílio de meios melhores de publicidade.</p>
<p><b>Equidade</b> – Este princípio estabelece que os acionistas, investidores, empregados, fornecedores, sociedade e todos os interessados sejam tratados de forma igualitária, sem privilégios e sem discriminações, visando o bem-estar social.</p>	<p>Art. 2 da CIPB – fraternidade cristã;  Art. 3 da CIPB – a assembleia é a forma equânime entre os que governam e os que são governados, de exercer direitos;  Art. 14 da CIPB – determina os deveres dos membros da igreja;  Art. 84 – encaminhar a escolha e eleição de presbíteros e diáconos, ordená-los e instalá-los, depois de verificar a regularidade do processo das eleições e a idoneidade dos escolhidos, nos moldes da Seção 2ª –</p>	<p>- membros e frequentadores são estimulados a participarem dos atos comuns da igreja;  - atos próprios dos membros, todos gozam dos mesmos direitos e deveres;  - qualquer pessoa pode ser membro da igreja, desde que cumpram os requisitos estipulados pelo manual presbiteriano;  - qualquer membro pode concorrer ao oficialato, desde que cumpram os requisitos estabelecidos no manual presbiteriano.   Observação: as mulheres não concorrem ao oficialato por questão doutrinária bíblica, sendo que elas são informadas disso desde sua intenção em se tornar membro da igreja.</p>

	Eleições de Oficiais da CIPB.	
<p><b>Prestação de Contas</b> - Este princípio estabelece demonstração das contas da empresa e seus resultados, que fará com que todos os interessados possam avaliar o desempenho, como estão sendo administrados os recursos, trazendo à baila o papel dos agentes de governança e os fatores que colaboraram ou prejudicaram os resultados. Trata-se de uma ferramenta útil para angariar novos parceiros e investidores, uma das importantes competências para produzir alto padrão de qualidade, e seus resultados podem ser avaliados pelos diversos segmentos da comunidade em geral,</p>	<p>Art. 9 da CIPB – assembleia geral para ouvir relatório das movimentações financeiras;</p> <p>Art. 2, alínea g do Regimento da Junta Diaconal – recolher as contribuições, contar e encaminhar a tesouraria;</p> <p>Art. 83 da CIPB – o conselho elege anualmente um tesoureiro;</p> <p>Art. 11 do Estatuto das Igrejas – estabelece a comissão de exame de contas;</p> <p>Art. 88, alínea g da CIPB – o presbitério recebe e julga os relatórios das igrejas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assembleia ordinária para prestação de contas aos membros e divulgação do orçamento do ano em curso;</li> <li>- diáconos recolhem e conferem os dízimos e ofertas, repassam ao tesoureiro que faz o lançamento contábil e encaminha o arrecadado à instituição bancária;</li> <li>- contador faz a escrituração contábil e declarações ao fisco, funcionando como uma controladoria;</li> <li>- Comissão de exame de contas audita os documentos contábeis e lançamentos trimestralmente;</li> <li>- o relatório com parecer da comissão de exame de contas é encaminhado ao conselho da igreja para análise;</li> <li>- relatório financeiro anual é encaminhado para o Presbitério que funciona como auditoria externa.</li> </ul> <p>Observação: todos as igrejas têm contabilidade informatizada;</p> <p>Observação 2: o padrão de custo é mensal para todas;</p> <p>Observação 3: o pastor C informa que não existe um equilíbrio</p>

<p>de forma especial às organizações do terceiro setor.</p>		<p>financeiro em sua igreja pelos fatores de infidelidade parcial dos membros em depositar os dízimos e ofertas, existirem poucos membros e não terem em sua maioria, renda elevada.</p>
<p><b>Responsabilidade</b> – Este princípio estabelece que o administrador deve zelar pela sustentabilidade da empresa visando sua perenidade, estabelecendo com a comunidade onde atua uma estratégia social que objetiva a sustentabilidade ambiental e a geração de riqueza, diversidade de força de trabalho, investimento em inovação e tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e defesa do meio ambiente. Os administradores devem empreender esforços para captação de</p>	<p>Art. 8 da CIPB – os presbíteros são responsáveis pelo governo e administração;  Art. 36 da CIPB – monitorar os atos do pastor por meio de relatórios;  Art. 50 da CIPB – os presbíteros devem zelar pelo interesse da igreja e da comunidade;  Art. 80 da CIPB – o pastor é o representante legal da igreja para efeitos civis.</p>	<p>- a reunião de presbíteros é que decide as questões administrativas e traçam os planejamentos, sendo responsáveis pela perenidade das igrejas, tendo todas as ferramentas necessárias para tomada de decisões e todos têm consciência de suas responsabilidades;  - o monitoramento geral da igreja, tanto econômico quanto de atividades é feita pelo conselho;  - o pastor é o presidente do conselho e dirige suas reuniões, não tem direito a voto, salvo para desempate;  - as igrejas buscam a sustentabilidade: econômica por meio dos dízimos e ofertas; social, por meio de cursos oferecidos para os membros e população em geral; e ambiental, incentivando a conservação do meio ambiente e conscientização de evitar desperdícios por meio de palestras.</p> <p>Observação: somente a igreja de Vila Formosa tem empregados;</p>

<p>recursos em geral com a finalidade de atingir suas metas e perpetuar a sustentabilidade da instituição.</p>		<p>Observação 2: existem vários projetos sociais em todas as igrejas</p> <p>Observação 3: o pastor A pontua que as mudanças administrativas demoram a acontecer e que as ferramentas da administração como estratégia não têm funcionado bem, sendo que o mais importante para a igreja é fazer o que dá certo por necessitar do resultado, por vezes deixando de lado o planejamento estratégico.</p>
--	--	--

Quadro 3 Cruzamento de dados entre os princípios de boa governança e o alinhamento ao governo da igreja presbiteriana, conforme os dados documentais e entrevistas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Salienta-se que os entrevistados não estavam de posse do manual presbiteriano no momento da entrevista, sendo suas respostas baseadas em suas experiências e consciências, relatando os fatos com base nas igrejas que gerem. Foi observado que as respostas são essencialmente as mesmas, divergindo em alguns pontos que não afetam diretamente o modo de governo das igrejas e suas estruturas, mas alguns fatos característicos da igreja do entrevistado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar administrativamente as instituições religiosas e sua aderência às boas práticas de Governança Corporativa que são definidas e recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por meio dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Foram pesquisadas três igrejas presbiterianas da zona leste da cidade de São Paulo, caracterizando assim um estudo de caso único com três unidades de análise.

Puderam ser apurados durante o estudo os instrumentos de governança da Igreja Presbiteriana do Brasil e a aplicabilidade das boas práticas que estão apoiadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade dos administradores.

A IPB, no princípio da transparência, demonstra sua voluntariedade para apresentar aos membros, Presbitério (uma vez ao ano) e a todos os interessados seus relatórios de atividades e financeiro, sendo por meio de assembleia de membros, afixação de relatórios em quadro de avisos, boletins semanais e liberdade para colher informações, com os presbíteros, quando solicitadas.

No princípio da equidade, a instituição trata todas as pessoas de forma igualitária, estabelecendo em normas os requisitos para que interessados se tornem membros e também para que os membros se tornem oficiais.

Um dos princípios mais importantes para os pastores é o da prestação de contas, todos fizeram questão de deixar o mais claro possível que existe um controle muito severo de registro das arrecadações, controle de gastos e relatórios financeiros pelo tesoureiro e escrituradas por contador contratado.

As contas são auditadas inicialmente pela comissão de exame de contas, após serem analisadas pelo conselho da igreja. Uma vez ao ano o Presbitério envia os instrumentos financeiros para “auditoria externa” e, por fim, apresenta-se esse relatório para a assembleia ordinária de membros.

A perenidade financeira da instituição ocorre pela fórmula única da arrecadação, por meio de dízimos e ofertas, considerada eficaz para a sustentabilidade econômica, desde que os membros tenham consciência e fidelidade. A quantidade de membros é o outro aspecto relevante para definir o poder aquisitivo.

A sustentabilidade social é aplicada a todos os funcionários que em geral são membros da própria igreja, recebendo seus salários e benefícios, conforme a CLT. Mas a maioria



das atividades são realizadas pelos voluntários em clima de harmonia e cooperação, até por causa da finalidade da organização, que incentiva o desenvolvimento do raciocínio e a formação acadêmica.

As instituições têm por ato natural a orientação, conscientização e prática da sustentabilidade ambiental por entender que é mandamento do próprio Deus, sendo que a igreja não produz nada nocivo ao meio ambiente, salvo em raras exceções de casos pontuais.

Foi analisado se as instituições aderem às boas práticas de governança conforme os princípios elencados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelo Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE).

O estudo discutiu ainda uma análise da constituição presbiteriana e das entrevistas com os pastores, que, mesmo sem conhecimento específico dos princípios elencados pelo IBGC e GIFE, a Igreja Presbiteriana do Brasil faz uso das boas práticas de governança corporativa em todos os princípios, e os pontos que precisam ser melhorados são: o planejamento estratégico para médio e longo prazo; o *marketing* da igreja junto à comunidade local; e a captação de recursos financeiros.

Como limitação deste estudo se verifica o baixo número de entrevistas realizadas, que foi composta por três pastores em três igrejas. Um maior número de entrevistados poderia indicar possíveis divergências. No entanto, essa limitação não compromete o conteúdo desta pesquisa, pois o cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com os identificados na constituição presbiteriana se mostraram consistentes.

Como sugestão de estudos futuros, entende-se a possibilidade de desenvolver pesquisas comparativas entre diversas religiões e aplicabilidade das boas práticas de governança de diferentes lugares do Brasil.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. G. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. Conselho Federal de Contabilidade, 5. ed. Brasília: CFC, 2002.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Emendas Constitucionais de Revisão. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.



Acesso em: 27 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 27 fev. 2018.

CADBURY COMMITTEE. **The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 215-234.

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

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. In: IOSCHPE, E. et al. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **O que é o terceiro setor?** Abong, 2000.

FISCHER, R. M. **Estratégias de empresas no Brasil** – atuação social e voluntariado. São Paulo: CEATS-FIA/USP. Programa Voluntários – GIFE/SENAC, 1999.

\_\_\_\_\_. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da Parceria Governo Terceiro Setor**. Escola de Serviço Social da UFRJ, 1998.

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 e GIFE, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Uma Década de Governança Corporativa**. História do IBGC, marcos e lições da experiência. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. 2. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo, SP: IBGC e GIFE, 2014.

\_\_\_\_\_. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 17 maio. 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica. Rio de Janeiro, 2012.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 305-360, oct. 1976.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde**





e **Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

MACHADO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. 2. ed. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

MADEIRA, F. R.; BIANCARDI, M. R. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo Perspectiva**, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n3-4/a18v1734.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

MANUAL PRESBITERIANO. **Igreja Presbiteriana do Brasil**, 15. ed. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.

MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, G. A., THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2009. p. 104-119.

MATOS, A. S. **Breve História do Protestantismo no Brasil**. CPAJ – Centro Presbiteriano de Pós-Graduação Andrew Jumper, Instituto Presbiteriano Mackenzie. 2011. Disponível em: <[www.mackenzie.br/6994.html](http://www.mackenzie.br/6994.html)>. Acesso em: 05 mai 2015.

\_\_\_\_\_. Site IPB – Igreja Presbiteriana do Brasil. Disponível em: <<http://www.ipb.org.br/ipb/historia#sthash.QORwiYAZ.dpuf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

OKIMURA, R. T. Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. Mensuração e reconhecimento do resultado econômico nas entidades sem fins lucrativos (terceiro setor). **Enanpad**, Florianópolis:

ANPAD, 2000.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, P. M. C. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 25-67, 1998.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. **The emerging sector: an overview**. Manchester: Manchester University Press. 1996.

SEKN – SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK. **Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamericana**. London: Published by Harvard University, 2006.

SILVA, M. G. B. B.; SILVA, A. M. V. **Terceiro setor: gestão das entidades sociais**. (ONG – Oscip- Os). Belo Horizonte: Fórum, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Mensuração do resultado econômico em entidades públicas: uma proposta**. 1996. 82f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgar Blücher Ltda., 1994.

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**. FEA/USP, São Paulo, 2008.

