


GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES CONFSSIONAIS: UM FRAMEWORK BASEADO EM PRINCÍPIOS DE ESG

 <https://doi.org/10.56238/arev7n1-027>

Data de submissão: 02/12/2024

Data de publicação: 02/01/2025

Alexandre Luís Götz Weiler

Doutorando em Desenvolvimento Regional - UNIJUÍ, Diretor Geral
ESIC Business & Marketing School
E-mail: alexandre.weiler@gmail.com
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0612180176689243>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1520-5919>

Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler

Doutoranda em Desenvolvimento Regional - UNIJUÍ, Docente de Mestrado Business School
MUST University (EUA)
E-mail: tatianekr@gmail.com
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/7541673789095348>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3931-3091>

Daniel Knebel Baggio

Doutorado em Contabilidade e Finanças, Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
E-mail: baggiod@unijui.edu.br
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4185695953545371>
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

Argemiro Luis Brum

Doutorado em Economia Internacional, Coordenador PPGDR
UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
E-mail: argelbrum@unijui.edu.br
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/3190779082415189>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8763-9514>

Euselia Paveglio Vieira

Doutorado em Administração, Docente PPGDR
UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
E-mail: euselia@unijui.edu.br
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2248109428562434>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5927-2703>

RESUMO

Este estudo investigou como práticas de governança podem ser adaptadas e alinhadas aos princípios ESG (ambiental, social e governança) em instituições confessionais, preservando sua identidade e missão religiosa. Utilizou-se uma metodologia qualitativa com revisão bibliográfica e análise documental para propor um framework prático e adaptável. O framework sugere dimensões estratégicas, operacionais e relacionais, integrando valores confessionais e demandas contemporâneas de sustentabilidade e inclusão. Os resultados destacaram desafios como resistência cultural, limitação

de recursos e pressões regulatórias, mas também identificaram oportunidades significativas, incluindo fortalecimento da reputação institucional, inovação pedagógica e expansão de redes colaborativas. A análise demonstrou que o alinhamento de valores confessionais aos princípios ESG pode promover maior relevância social e impacto positivo. O estudo conclui que a governança em instituições confessionais, quando estruturada de forma estratégica e baseada no ESG, não apenas fortalece sua missão, mas também oferece um diferencial competitivo e sustentável. Futuras pesquisas podem explorar a replicabilidade do framework em diferentes contextos e avaliar a eficácia de métricas ESG na perenidade dessas organizações.

Palavras-chave: Governança. ESG. Instituições Concessionais. Sustentabilidade. Educação.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os princípios de *Environmental* (Ambiente), *Social* (Social) e *Governance* (Governança Corporativa), também conhecidos como ESG emergiram como elementos centrais para o planejamento estratégico e a sustentação das organizações. Inspirados por obras pioneiras como Primavera Silenciosa de Rachel Carson, que trouxe à tona a importância da responsabilidade ambiental, e o conceito de *Triple Bottom Line* de John Elkington, que integra sustentabilidade econômica, social e ambiental, essas ideias moldaram o cenário corporativo contemporâneo. Nesse contexto, a adoção de práticas que conciliam responsabilidade social, transparência e sustentabilidade é cada vez mais considerada um pilar fundamental para a credibilidade e a confiança de *stakeholders*¹. A dimensão de governança ganha destaque, pois reflete o compromisso das organizações em alinhar suas políticas e processos às expectativas éticas, regulatórias e de participação inclusiva.

A relevância da governança corporativa se torna ainda mais evidente em instituições confessionais, cujas práticas são orientadas por princípios éticos e por uma missão religiosa que permeia suas atividades. Essas organizações enfrentam desafios únicos ao buscar implementar princípios de ESG sem comprometer seus valores fundamentais. A responsabilidade social, intrínseca à sua essência, exige um equilíbrio delicado entre transparência, tomada de decisões inclusiva e a manutenção de sua identidade confessional. Nesse sentido, as particularidades confessionais agregam um nível de complexidade à adoção de modelos de governança que, além de atender às demandas regulatórias e do mercado, precisam estar em conformidade com valores religiosos e éticos que permeiam sua atuação.

As discussões sobre ESG têm alcançado destaque no contexto acadêmico e prático. Estudos como os de Galindo, Zenkner e Kim (2022) apontam para a relevância do ESG na geração de valor e credibilidade para as organizações, enquanto autores como Bichueti (2020) destacam a importância da governança como elemento estruturante para práticas éticas e transparentes. Além disso, investigações de Tavares (2009) e Vilela, Duarte e Veloso (2015) exploram modelos específicos de governança em instituições de ensino superior confessionais, ressaltando a necessidade de equilíbrio entre missão religiosa e exigências de *stakeholders* externos.

Diante disso, emerge o problema de pesquisa que orienta este estudo: como as práticas de governança corporativa, enquanto parte do ESG, podem ser incorporadas em instituições confessionais? Essa questão conduz à investigação de um modelo de governança que equilibre as

¹ *Stakeholders* são os indivíduos ou grupos que possuem interesse direto ou indireto nas atividades e decisões de uma organização, incluindo colaboradores, gestores, comunidades, clientes, fornecedores e investidores.

especificidades confessionais com a necessidade de atender às demandas de *stakeholders* e às pressões do ambiente externo. Mais especificamente, busca-se compreender como princípios como transparência, responsabilidade social e tomada de decisões inclusiva podem ser integrados a modelos de gestão que respeitem e fortaleçam os valores confessionais.

O objetivo geral deste artigo é analisar as práticas de governança corporativa e do ESG, quando incorporadas em instituições confessionais, e sua influência na gestão e na confiança dos *stakeholders*. Para atingir esse objetivo, este estudo busca identificar os desafios enfrentados por instituições confessionais na adoção de práticas de governança alinhadas ao ESG, considerando as particularidades de sua missão religiosa. Além disso, propõe um *framework* de governança baseado nos princípios de ESG, que equilibre transparência, gestão ética e responsabilidade social com os valores confessionais. Por fim, avalia as estratégias de governança mais eficazes em promover a participação dos *stakeholders* e a tomada de decisão inclusiva em instituições confessionais.

A justificativa para este estudo está fundamentada na crescente demanda por modelos de gestão que integrem princípios de ESG em organizações cujos valores e operações se encontram profundamente enraizados em tradições religiosas e éticas. Embora os princípios de ESG sejam amplamente discutidos no âmbito corporativo, há uma lacuna significativa na literatura que explore sua aplicação em contextos confessionais. Pesquisas como as de Silva (2018) e Espírito Santo (2011) revelam desafios específicos relacionados ao trabalho em rede e à gestão em instituições religiosas, enquanto estudos de Carson (1969) e Elkington (1997) sublinham a importância de paradigmas sustentáveis e integrados. Ao oferecer uma análise detalhada e propor soluções práticas voltadas a esse nicho específico, este artigo posiciona-se como uma contribuição relevante para preencher essa lacuna, ao oferecer uma análise detalhada e propor soluções práticas voltadas a esse nicho específico.

2 METODOLOGIA

A estruturação metodológica deste estudo foi delineada para atender aos objetivos propostos, combinando revisão bibliográfica, análise documental e elaboração de um *framework* conceitual. A revisão bibliográfica visou identificar e sintetizar contribuições acadêmicas e práticas sobre governança corporativa e ESG, com ênfase em contextos confessionais. Obras como Alves (2023), Galindo, Zenkner e Kim (2022), e Voltolini (2021) foram fundamentais para compreender como o ESG pode ser integrado às dinâmicas organizacionais.

Além disso, as dissertações acadêmicas, como as de Espírito Santo (2011) e Silva (2018), serviram para contextualizar os desafios enfrentados por instituições confessionais. Embora esses estudos forneçam *insights* valiosos, a proposta deste artigo vai além, destacando-se pela formulação

de um *framework* inovador. Este *framework* foi desenvolvido a partir da identificação de lacunas nas práticas existentes e da síntese das melhores abordagens descritas na literatura, direcionando-se para solucionar as especificidades e necessidades das instituições confessionais. Essa abordagem propositiva posiciona o *framework* como uma ferramenta prática para fortalecer as práticas de governança, ampliando sua aplicabilidade em um cenário mais amplo.

A elaboração do *framework* seguiu uma abordagem iterativa, partindo de uma análise crítica das práticas atuais relatadas na literatura e das experiências documentadas em estudos de caso. Tais etapas foram essenciais para assegurar que o modelo proposto fosse sensível às peculiaridades confessionais, enquanto permanecesse alinhado aos princípios universais de ESG. Assim, o *framework* reflete um equilíbrio entre a teoria e a prática, visando proporcionar um impacto significativo na gestão e na transparência organizacional.

2.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, buscando aprofundar a compreensão dos fenômenos relacionados à governança em instituições confessionais. A revisão bibliográfica incluiu obras referenciais, como *Primavera Silenciosa* de Carson (1969) e *Cannibals with Forks* de Elkington (1997), que fornecem embasamento teórico e histórico sobre sustentabilidade e governança. A análise documental concentrou-se em dissertações acadêmicas, como as de Espírito Santo (2011) e Silva (2018), que incluem estudos de caso detalhados sobre práticas de ESG em organizações religiosas. Esses estudos oferecem uma visão aprofundada sobre os desafios enfrentados por instituições confessionais e as soluções propostas em contextos específicos, funcionando como base para compreender o cenário atual. Essa abordagem permitiu garantir representatividade e profundidade na investigação.

Combinando esses elementos, a metodologia busca examinar práticas existentes e propor soluções adaptadas às particularidades confessionais. A proposição do *framework* surge como a principal contribuição deste estudo, oferecendo um modelo prático e inovador para integrar os princípios de ESG nesses contextos específicos. Ao final, espera-se que o *framework* se configure como uma referência para gestores e acadêmicos interessados em aprimorar práticas de governança em instituições confessionais, ampliando sua relevância e impacto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa emergiu como um dos principais pilares para o fortalecimento das organizações no século XXI, sendo fundamental para assegurar transparência, integridade e *accountability*² em suas operações. Segundo Bichueti (2020), a governança corporativa se constitui em um conjunto de práticas e diretrizes que têm como objetivo alinhar os interesses de gestores, acionistas e outros *stakeholders*, garantindo a sustentabilidade organizacional. Em um ambiente globalizado e competitivo, a governança corporativa não é apenas um diferencial, mas um requisito essencial para organizações que buscam perenidade e credibilidade.

No contexto da sustentabilidade corporativa, Alves (2023) destaca que a governança é o elo que conecta as dimensões ambientais e sociais do ESG, consolidando-as em uma estrutura de tomada de decisão que privilegia práticas éticas e resultados sustentáveis. Essa integração permite às organizações não apenas atender às demandas regulatórias e mercadológicas, mas também responder às expectativas crescentes de *stakeholders* que valorizam critérios de responsabilidade social e ambiental em suas escolhas.

Ainda nesse sentido, Voltolini (2021) enfatiza que a governança corporativa exerce um papel estratégico na geração de valor, ao estimular práticas que priorizam a transparência e a equidade. Essa abordagem é especialmente relevante para organizações que enfrentam contextos desafiadores, como as instituições confessionais, onde a governança deve equilibrar princípios éticos e religiosos com as exigências do mercado e da sociedade contemporânea.

3.2 GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES CONFESSIONAIS

As instituições confessionais, caracterizadas por sua missão religiosa e valores éticos intrínsecos, enfrentam desafios singulares ao implementar práticas de governança. Estudos como os de Espírito Santo (2011) e Silva (2018) evidenciam que a governança em tais organizações não se limita à conformidade regulatória, mas também deve incorporar elementos que reflitam a essência de sua missão confessional. Essa integração, no entanto, exige um equilíbrio delicado entre os interesses religiosos e as expectativas dos *stakeholders* externos.

Tavares (2009) argumenta que a governança em universidades confessionais deve considerar não apenas os aspectos administrativos, mas também as características singulares que conectam essas

² *Accountability* refere-se à responsabilidade e transparência na gestão, especialmente no contexto de governança, onde gestores e instituições prestam contas de suas ações e decisões a *stakeholders* internos e externos, garantindo integridade e confiança.

instituições às suas comunidades de fé. Essa relação única exige uma abordagem de governança que priorize tanto a transparência e a eficiência quanto a preservação de seus valores fundamentais.

Além disso, Vilela, Duarte e Veloso (2015) destacam que as práticas de governança em instituições de ensino superior confessionais frequentemente enfrentam dificuldades na harmonização entre objetivos religiosos e demandas contemporâneas de sustentabilidade e inclusão. Esses desafios revelam a necessidade de *frameworks* que sejam flexíveis e adaptáveis, respeitando a missão religiosa sem comprometer a capacidade de atender às expectativas de um ambiente competitivo e em transformação.

Portanto, as instituições confessionais se encontram em um cenário de dualidade: de um lado, preservar sua identidade confessional; de outro, atender às exigências de governança moderna, como transparência, responsabilidade social e engajamento dos *stakeholders*. Essa dualidade será explorada ao longo deste artigo, especialmente na proposta de um *framework* que busca equilibrar esses aspectos aparentemente conflitantes.

3.3 GOVERNANÇA COMO PILAR DO ESG

A governança é amplamente reconhecida como o principal pilar do ESG, atuando como o eixo estruturante que conecta as dimensões ambientais e sociais. Segundo Elkington (1997), o conceito de *Triple Bottom Line* reflete a importância de uma abordagem holística, onde o desempenho econômico está diretamente vinculado à responsabilidade social e à sustentabilidade ambiental. No contexto das instituições confessionais, esse alinhamento é ainda mais relevante, pois a governança não apenas garante a conformidade regulatória, mas também fortalece a identidade ética e moral dessas organizações.

Galindo, Zenkner e Kim (2022) destacam que a governança no ESG transcende a simples administração de recursos e processos; trata-se de integrar valores organizacionais à tomada de decisões estratégicas, promovendo práticas que gerem impacto positivo para todos os *stakeholders*. Esse aspecto é crucial para instituições confessionais, que devem equilibrar as demandas externas por sustentabilidade e inclusão com suas missões religiosas e valores tradicionais.

Ao colocar a governança como um pilar central, o ESG oferece um *framework* que possibilita às organizações confessionais não apenas atender às exigências do mercado, mas também expandir sua relevância social e ambiental. Nesse sentido, Alves (2023) argumenta que a governança no ESG é um elemento integrador que conecta as dimensões ética, social e ambiental ao propósito estratégico das organizações. Para Alves (2023), a governança é o ponto de equilíbrio que garante que as decisões corporativas sejam tomadas de forma transparente, alinhadas aos valores institucionais e com foco no

impacto de longo prazo. No caso das instituições confessionais, esse pilar ganha ainda mais relevância, pois as práticas de governança devem reforçar a missão confessional, promovendo a confiança dos *stakeholders* internos e externos.

Voltolini (2021) complementa ao apontar que a governança no ESG não se limita ao cumprimento de normas e regulamentações, mas busca fomentar um ambiente organizacional onde a ética e a responsabilidade social estejam integradas aos processos decisórios. Isso é especialmente crítico para organizações religiosas, que precisam demonstrar coerência entre seus valores e suas ações, particularmente em um mundo onde a transparência e a responsabilidade estão cada vez mais sendo exigidas pelos *stakeholders*.

Por fim, a governança, como elemento central do ESG, posiciona-se como uma ferramenta estratégica para instituições confessionais que desejam fortalecer sua credibilidade, ampliar seu impacto positivo e assegurar sua sustentabilidade a longo prazo. Essa perspectiva será aprofundada no decorrer do artigo, particularmente na proposta de *framework* desenvolvida para atender às necessidades específicas dessas organizações.

4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DE INSTITUIÇÕES CONFESSIONAIS

4.1 DESAFIOS ESPECÍFICOS

As instituições confessionais enfrentam desafios complexos ao buscar implementar práticas de governança que conciliem sua missão religiosa com as demandas contemporâneas do mercado e da sociedade. Segundo Espírito Santo (2011), essas organizações frequentemente lidam com restrições financeiras, dificuldades de infraestrutura e a necessidade de equilibrar interesses religiosos com as expectativas dos *stakeholders* externos. Além disso, Tavares (2009) destaca que a competitividade no setor educacional privado exige dessas instituições uma governança que seja simultaneamente eficiente e alinhada aos seus valores confessionais.

Outro desafio relevante é a integração de princípios de ESG em contextos confessionais, como apontado por Vilela, Duarte e Veloso (2015). Esses autores ressaltam que, para instituições confessionais, a governança deve transcender a mera gestão administrativa e incorporar práticas que preservem a identidade religiosa, ao mesmo tempo em que atendem às exigências de sustentabilidade e inclusão. Essa dualidade exige uma abordagem cuidadosa para que as práticas de governança sejam adaptáveis, mas ainda enraizadas nos princípios confessionais. Além disso, há o desafio de equilibrar a sustentabilidade financeira com o compromisso de acessibilidade e impacto social.

A história das instituições confessionais, marcada pela conexão entre missão religiosa e prestação de serviços educacionais, também influencia os desafios de governança. Conforme Tavares (2009), essas organizações precisam lidar com estruturas de governança frequentemente pouco profissionais, herança de uma administração baseada em lideranças religiosas. Isso, muitas vezes, dificulta a implementação de mudanças que incorporem princípios contemporâneos de ESG sem desvirtuar a identidade confessional.

Um aspecto importante, apontado por Silva (2018), é o impacto da fragmentação administrativa em redes confessionais, o que pode enfraquecer a governança estratégica. A criação de estruturas mais coesas e alinhadas pode ajudar a superar esses obstáculos e proporcionar maior resiliência institucional.

4.2 O PAPEL DA GOVERNANÇA NO ESG

A governança desempenha um papel central no ESG, atuando como um catalisador que conecta as dimensões ambientais e sociais às estratégias institucionais. Galindo, Zenkner e Kim (2022) argumentam que, no contexto do ESG, a governança não se limita à conformidade regulatória, mas abrange a promoção de práticas éticas, a transparência nos processos e o engajamento efetivo dos *stakeholders*. Para instituições confessionais, esse papel é ainda mais crítico, pois a governança deve garantir que suas operações estejam alinhadas tanto aos valores religiosos quanto às demandas externas de sustentabilidade.

Além disso, Alves (2023) destaca que a governança é essencial para criar um ambiente organizacional resiliente, que promova a inclusão e a equidade. Nesse sentido, a governança no ESG não apenas atende às exigências regulatórias, mas também fortalece a reputação institucional, promovendo a confiança dos *stakeholders* e garantindo sua sustentabilidade a longo prazo. Para instituições confessionais, a transparência e a prestação de contas são fundamentais para reforçar sua missão de justiça social e ética religiosa.

Um aspecto adicional do papel da governança no ESG, conforme Espírito Santo (2011), é a necessidade de as instituições confessionais agirem como agentes de transformação social. Isso envolve ir além do cumprimento normativo para desenvolver políticas e práticas que contribuam para objetivos globais de sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)³, sempre respeitando a identidade confessional.

³ Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um conjunto de 17 metas globais estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, que visam erradicar a pobreza, proteger o planeta e promover paz e prosperidade até 2030, integrando dimensões sociais, econômicas e ambientais.

Por outro lado, Tavares (2009) reforça que a governança deve atuar como mediadora entre os valores confessionais e as exigências práticas da sustentabilidade, garantindo que o ESG não seja apenas uma adaptação cosmética, mas uma integração genuína que reflete a identidade das instituições.

4.3 ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA ESG

A implementação eficaz da governança ESG em instituições confessionais exige estratégias que sejam simultaneamente práticas e adaptáveis às suas particularidades. Uma abordagem sugerida por Espírito Santo (2011) é a criação de mecanismos participativos que envolvam líderes religiosos, gestores e comunidades acadêmicas na definição de diretrizes e políticas institucionais. Essa estratégia promove maior integração entre os valores confessionais e as demandas externas, além de fomentar um ambiente de diálogo e colaboração.

Silva (2018) enfatiza o papel das redes colaborativas na superação de desafios comuns. Ao compartilhar recursos, boas práticas e experiências, as instituições confessionais podem adotar princípios ESG de maneira mais eficaz e alinhada a suas realidades locais. Essas redes também ajudam a reduzir custos operacionais e a aumentar a eficiência administrativa, o que é crucial para a sustentabilidade financeira.

Outra estratégia destacada por Vilela, Duarte e Veloso (2015) é a introdução de ferramentas robustas de avaliação e monitoramento. Essas ferramentas permitem que as instituições confessionais acompanhem o impacto de suas políticas de ESG, ajustando-as conforme necessário para garantir a eficácia e a aderência aos objetivos institucionais. Além disso, o uso de tecnologias digitais para a coleta e análise de dados pode melhorar a transparência e facilitar a prestação de contas.

É igualmente importante promover a capacitação contínua de gestores e colaboradores para que compreendam e integrem os princípios ESG em suas práticas diárias. Tavares (2009) sugere que treinamentos específicos podem facilitar essa integração, criando uma cultura organizacional alinhada ao ESG.

Por fim, é essencial que essas estratégias sejam implementadas de maneira gradual e com foco no engajamento dos *stakeholders*. A formação de comitês de governança específicos para lidar com ESG, compostos por representantes de diferentes áreas da instituição, pode ser uma solução eficaz para garantir que todas as dimensões sejam integradas de forma harmoniosa. Essas estratégias serão aprofundadas na proposta de *framework* apresentada na próxima seção, com o objetivo de fornecer um modelo prático e inovador para a integração dos princípios de ESG em instituições confessionais.

5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES CONFESSIO NAIS

5.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

O *framework* proposto, denominado Aliança ESG Confessional, para governança em instituições confessionais é baseado nos pilares centrais do ESG: governança, sustentabilidade e inclusão. Esses pilares são adaptados para respeitar a identidade confessional das instituições, ao mesmo tempo em que garantem a transparência, a equidade e a prestação de contas. Baseado em uma análise abrangente das práticas e desafios apresentados nas referências revisadas, o modelo busca conciliar as exigências do ambiente externo com a missão religiosa intrínseca a essas organizações.

5.2 COMPONENTES DO FRAMEWORK

O *framework* proposto divide-se em três dimensões principais que refletem as áreas críticas para a integração bem-sucedida de princípios ESG em instituições confessionais. Cada dimensão foi estruturada para oferecer uma abordagem prática e adaptável, respeitando a singularidade dessas organizações.

5.2.1 dimensão estratégica

A dimensão estratégica constitui o alicerce do *framework*, conectando a missão religiosa das instituições confessionais às demandas contemporâneas do mercado e da sociedade. Ela é composta por elementos que garantem clareza nas prioridades institucionais e eficiência na governança.

- a) Missão e Objetivos Alinhados: O *framework* propõe que as instituições confessionais desenvolvam uma declaração clara de missão que integre os princípios ESG com sua identidade confessional. Isso envolve a colaboração de líderes religiosos, gestores administrativos e *stakeholders* externos, como apontado por Alves (2023).
- b) Governança Responsiva: A criação de conselhos específicos para lidar com ESG, compostos por representantes de diferentes áreas institucionais, garante que todas as decisões estratégicas sejam alinhadas às metas de sustentabilidade e inclusão.

5.2.2 dimensão operacional

A dimensão operacional foca na execução prática do *framework*, garantindo que os processos e ferramentas necessários estejam em vigor para suportar as metas estratégicas. Este componente é essencial para traduzir as intenções estratégicas em resultados concretos.

- a) Monitoramento e Avaliação Contínuos: Ferramentas tecnológicas robustas são fundamentais para acompanhar o progresso na implementação de práticas ESG. Vilela, Duarte e Veloso (2015) destacam que mecanismos de avaliação devem ser integrados ao cotidiano da gestão institucional.
- b) Compartilhamento de Boas Práticas: Redes colaborativas, conforme Silva (2018), podem facilitar o intercâmbio de ideias e recursos entre instituições confessionais, promovendo eficiência operacional e consistência na aplicação de princípios ESG.

5.2.3 dimensão relacional

A dimensão relacional enfatiza a importância de construir conexões significativas e sustentáveis com *stakeholders* internos e externos. Esse componente garante que as práticas institucionais estejam alinhadas com as expectativas da comunidade e promovam uma abordagem colaborativa.

- a) Engajamento de *Stakeholders*: O *framework* incentiva a inclusão de *stakeholders* internos (líderes religiosos, professores e alunos) e externos (comunidades e parceiros estratégicos) em todas as etapas de implementação. Espírito Santo (2011) aponta que esse engajamento é crucial para promover coesão e legitimidade.
- b) Parcerias Estratégicas: Estabelecer parcerias com outras instituições, ONGs e organizações governamentais para ampliar o impacto social e ambiental das iniciativas.

Figura 1 - Aliança ESG Confessional



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 1, Componentes do *Framework*, representa as dimensões estratégicas, operacionais e relacionais que sustentam o modelo proposto. No centro, o ESG simboliza a integração dos pilares ambiental, social e de governança. Cada dimensão interconectada reflete a abordagem prática e adaptável do *framework*, onde a dimensão estratégica alinha a missão institucional com objetivos sustentáveis, a dimensão operacional foca na implementação e no monitoramento das práticas, e a dimensão relacional fortalece o engajamento com *stakeholders* internos e externos. Essa configuração destaca como os valores confessionais podem ser preservados e ampliados por meio de estratégias contemporâneas de governança sustentável.

5.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para garantir uma adoção eficaz do *framework*, é necessário seguir um processo estruturado, composto por quatro etapas interligadas. Cada etapa foi projetada para atender às especificidades das instituições confessionais enquanto promove a integração dos princípios ESG.

5.3.1 diagnóstico institucional

- a) Realizar um levantamento detalhado das práticas de governança existentes, identificando forças e lacunas em relação aos pilares ESG.
- b) Utilizar ferramentas de análise qualitativa e quantitativa para coletar dados sobre governança, sustentabilidade e inclusão.

5.3.2 planejamento participativo

- a) Envolver líderes religiosos, gestores, professores e alunos na definição de metas estratégicas e prioridades institucionais.
- b) Organizar *workshops* e reuniões colaborativas para alinhar as expectativas dos diferentes *stakeholders*.

5.3.3 execução gradual

- a) Implementar as mudanças de forma escalonada, priorizando ações de maior impacto ou urgência.
- b) Garantir a flexibilidade para ajustar o plano de acordo com os resultados observados e *feedbacks* recebidos.

5.3.4 monitoramento e feedback

- a) Utilizar tecnologias digitais para medir o impacto das iniciativas em tempo real.
- b) Estabelecer ciclos regulares de revisão e ajuste, permitindo que o *framework* evolua de acordo com as necessidades institucionais e as mudanças no ambiente externo.

A Figura 2 abaixo ilustra as quatro etapas principais para a implementação do *framework* Aliança ESG Confessional. As etapas começam com o Diagnóstico Institucional, que identifica pontos fortes e lacunas no contexto da governança. Em seguida, o Planejamento Participativo envolve *stakeholders* internos e externos para alinhar metas e prioridades. A Execução Gradual permite uma aplicação escalonada das estratégias, garantindo adaptação e flexibilidade. Por fim, o Monitoramento e *Feedback* asseguram a avaliação contínua e o ajuste das práticas para maximizar o impacto e a sustentabilidade. Essa abordagem estruturada promove uma integração eficaz dos princípios ESG com os valores confessionais.

Figura 2 - Etapas de Implementação



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

5.4 IMPACTO ESPERADO

Ao adotar esse *framework*, as instituições confessionais podem fortalecer sua governança, aprimorar a eficiência administrativa e consolidar sua relevância social e ambiental. Além disso, o

modelo proposto oferece uma base prática e inovadora para outras instituições confessionais interessadas em integrar princípios ESG de maneira eficaz, respeitando suas identidades confessionais. Este *framework* será uma referência para gestores, pesquisadores e *stakeholders* comprometidos com a transformação sustentável do setor.

O quadro 1 apresenta uma visão consolidada das dimensões, componentes e descrições que compõem o *framework* proposto. Ele sintetiza os elementos-chave necessários para a integração dos princípios ESG nas instituições confessionais, destacando ações estratégicas, operacionais e relacionais que garantem uma implementação eficaz e sustentável.

Quadro 1 - Resumo do *Framework* de Governança ESG para Instituições Concessionais

Dimensão	Componente	Descrição
Estratégica	Missão e Objetivos Alinhados	Declaração clara que integra princípios ESG e identidade confessional, com colaboração de líderes religiosos, gestores e <i>stakeholders</i> externos.
	Governança Responsiva	Criação de conselhos específicos compostos por representantes institucionais para alinhar decisões estratégicas às metas de sustentabilidade e inclusão.
Operacional	Monitoramento e Avaliação Contínuos	Ferramentas tecnológicas para acompanhar o progresso da implementação de práticas ESG, com mecanismos de avaliação integrados.
	Compartilhamento de Boas Práticas	Redes colaborativas para intercâmbio de ideias e recursos entre instituições confessionais, promovendo eficiência operacional e consistência nas práticas ESG.
Relacional	Engajamento de <i>Stakeholders</i>	Inclusão de <i>stakeholders</i> internos (líderes religiosos, professores e alunos) e externos (comunidades e parceiros) em todas as etapas de implementação, promovendo coesão e legitimidade.
	Parcerias Estratégicas	Colaboração com ONGs, instituições e organizações governamentais para maximizar impacto social e ambiental.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).

Esses componentes, organizados em dimensões interdependentes, representam um modelo abrangente para alinhar os objetivos confessionais com os desafios e demandas do ambiente contemporâneo. O *framework* não apenas reflete práticas sustentáveis, mas também reforça a identidade das instituições, permitindo que avancem em sua relevância social e ambiental.

6 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

As instituições confessionais enfrentam um cenário repleto de desafios e oportunidades ao tentar alinhar suas práticas institucionais aos princípios do ESG, especialmente no contexto de uma sociedade em constante transformação. Os desafios são evidentes em diversas áreas, desde a integração de práticas modernas de governança até a manutenção de sua identidade religiosa e cultural. A complexidade desse cenário é ampliada pela pressão por transparência e responsabilidade social, que muitas vezes colide com estruturas organizacionais tradicionais baseadas em lideranças religiosas ou modelos administrativos centralizados.

Um dos principais desafios está na resistência às mudanças internas. A transição de um modelo de governança tradicional para um que incorpore os princípios ESG requer um esforço significativo para superar barreiras culturais e organizacionais. Essa resistência pode ser encontrada tanto em lideranças institucionais quanto em membros da comunidade acadêmica e religiosa, que podem interpretar as mudanças como uma ameaça à identidade confessional da instituição. Além disso, há a dificuldade de harmonizar valores tradicionais com as demandas contemporâneas de sustentabilidade, inclusão e inovação.

Outro obstáculo importante é a limitação de recursos financeiros e humanos. Implementar práticas ESG efetivas demanda investimentos em capacitação, tecnologia e redes de colaboração, recursos que muitas vezes são escassos em instituições confessionais. Essa limitação pode ser agravada por um mercado educacional competitivo, onde instituições privadas com fins lucrativos muitas vezes possuem maior flexibilidade e acesso a capital. Nesse contexto, as instituições confessionais precisam encontrar maneiras criativas e eficientes de maximizar seus recursos, mantendo sua missão central de oferecer educação de qualidade com base em valores éticos e religiosos.

Adicionalmente, a adaptação cultural também se apresenta como um grande desafio. Para integrar práticas ESG, as instituições precisam adaptar não apenas processos administrativos, mas também as mentalidades de seus colaboradores e gestores. Isso demanda um esforço significativo de treinamento e mudança cultural, para que os valores confessionais sejam preservados e integrados às exigências de sustentabilidade e inovação.

Outro desafio relevante está no contexto regulatório. Algumas instituições confessionais enfrentam restrições específicas impostas por legislações locais, que limitam sua capacidade de implementar mudanças estruturais na governança. Esses entraves regulatórios podem reduzir a flexibilidade administrativa e demandam estratégias criativas para cumprir as exigências legais sem comprometer a missão institucional.

Por outro lado, as oportunidades que emergem desse cenário são igualmente significativas. A adoção de práticas ESG pode ser uma oportunidade para as instituições confessionais se destacarem em um mercado saturado, ao reforçar sua relevância social e ambiental. A transparência e a responsabilidade que o ESG promove podem fortalecer a confiança de *stakeholders* internos e externos, incluindo alunos, pais, professores, comunidades e parceiros estratégicos. Essa confiança é um ativo essencial para a sustentabilidade de longo prazo dessas instituições.

Além disso, a implementação de redes colaborativas, conforme sugerido por Silva (2018), pode ser um catalisador para a superação de desafios e a criação de novas oportunidades. As redes permitem que as instituições confessionais compartilhem recursos, boas práticas e inovações, promovendo um ambiente de aprendizagem e crescimento coletivo. Essas colaborações também podem facilitar o acesso a tecnologias e conhecimentos especializados, reduzindo custos e ampliando o impacto das iniciativas institucionais.

Uma oportunidade significativa é o fortalecimento da reputação institucional. Ao adotar os princípios ESG, as instituições confessionais podem atrair novos alunos, investidores e parceiros estratégicos, destacando-se como líderes éticos e sustentáveis. Essa reputação reforçada pode também abrir novas fontes de financiamento, incluindo apoio governamental e parcerias internacionais.

Outro ponto de destaque é a possibilidade de inovação na educação confessional. A integração de ESG permite às instituições incorporar temas como sustentabilidade, ética e cidadania global em seus currículos, promovendo uma formação mais alinhada às demandas contemporâneas. Essa abordagem não apenas enriquece a experiência educacional, mas também posiciona as instituições confessionais como agentes de transformação social.

Adicionalmente, a integração de ferramentas digitais para monitoramento e avaliação das práticas institucionais pode oferecer *insights* valiosos para a melhoria contínua. O uso de tecnologia não apenas aumenta a eficiência administrativa, mas também fornece dados confiáveis para a tomada de decisões estratégicas. Isso fortalece a governança e amplia a capacidade das instituições de responderem rapidamente às mudanças no ambiente externo.

Por fim, a proposta de um *framework* como o apresentado neste artigo representa uma oportunidade única para as instituições confessionais. Ele fornece uma base prática e adaptável para superar os desafios enfrentados e aproveitar as oportunidades disponíveis. Ao implementar esse modelo, as instituições podem alinhar seus valores confessionais aos princípios ESG, criando um diferencial competitivo e promovendo impacto positivo em múltiplas dimensões.

Assim, embora o caminho para a implementação de práticas ESG em instituições confessionais seja repleto de obstáculos, ele também oferece um potencial significativo para transformação e

inovação. Ao enfrentar os desafios com estratégias bem estruturadas e ao aproveitar as oportunidades de maneira proativa, essas instituições podem se posicionar como líderes éticos e sustentáveis em um mundo cada vez mais interconectado e consciente.

7 DISCUSSÃO

A interseção entre as práticas de governança, o propósito das instituições confessionais e os pilares do ESG revela um diálogo necessário e promissor. Governança, em seu sentido mais amplo, atua como o elo que conecta a missão institucional à execução de estratégias que atendem às demandas contemporâneas de sustentabilidade, transparência e inclusão. Este artigo propõe que, ao integrar práticas de governança modernas com os valores confessionais, as instituições podem fortalecer sua posição no cenário educacional e social.

Os pilares do ESG - ambiental, social e governança - são mais do que diretrizes operacionais; eles representam uma transformação estrutural que desafia e aprimora a identidade das organizações. A governança, como pilar central, não apenas oferece um sistema de controle, mas também cria um espaço para inovação e alinhamento estratégico. Conforme enfatizado por Alves (2023) e Galindo, Zenkner e Kim (2022), a governança robusta é fundamental para medir e gerenciar o impacto institucional, garantindo que os valores confessionais sejam traduzidos em práticas que gerem valor para todos os *stakeholders*.

O *framework* apresentado neste artigo surge como uma resposta prática e inovadora para operacionalizar essa integração. Ele não apenas propõe soluções para os desafios estruturais enfrentados pelas instituições confessionais, mas também estabelece um roteiro claro para maximizar as oportunidades identificadas. A dimensão estratégica do *framework*, por exemplo, reforça a importância de alinhar missão institucional e objetivos ESG, garantindo que as decisões organizacionais reflitam os valores confessionais. Essa abordagem promove maior coesão interna e alinhamento com as expectativas externas.

Na dimensão operacional, o *framework* destaca o papel das ferramentas de monitoramento e avaliação contínuos, que permitem que as instituições confessem avanços tangíveis em suas práticas de ESG. Redes colaborativas, conforme apontado por Silva (2018), são fundamentais para fortalecer essa dimensão, promovendo o compartilhamento de boas práticas e otimizando recursos em um ambiente de aprendizado coletivo.

A dimensão relacional do *framework* complementa essa abordagem ao enfatizar o engajamento ativo de *stakeholders* internos e externos. Ao construir parcerias estratégicas e fortalecer canais de comunicação, as instituições confessionais podem ampliar sua influência e consolidar sua relevância

em um cenário global. Como Carson (1969) complementa, a colaboração efetiva é a chave para enfrentar desafios sistêmicos e promover mudanças significativas.

O propósito das instituições confessionais, por sua vez, está enraizado em valores éticos e religiosos que promovem educação, justiça social e cidadania. Alinhando esses valores aos princípios ESG, as instituições podem não apenas preservar sua identidade, mas também ampliá-la em relevância e impacto. Bichuetti (2020) destaca que organizações que adotam práticas responsáveis conseguem equilibrar a sustentabilidade financeira com a criação de valor social, algo intrínseco à missão das instituições confessionais.

Por fim, o *framework* apresentado neste artigo demonstra como os pilares ESG podem ser operacionalizados em instituições confessionais de maneira prática e adaptável. Ele oferece uma estrutura que conecta valores confessionais a estratégias contemporâneas, permitindo que essas organizações desempenhem um papel de liderança em um mundo que valoriza ética, sustentabilidade e impacto social. Essa discussão reforça que a governança é não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um catalisador de transformação institucional.

8 CONCLUSÃO

Este artigo trouxe importantes lições para pesquisadores e gestores que buscam compreender e aplicar práticas de governança alinhadas aos princípios ESG em instituições confessionais. Além disso, a análise revelou que essas práticas não apenas reforçam a sustentabilidade das organizações, mas também oferecem uma oportunidade para inovação institucional e social, ao adaptar conceitos globais às especificidades locais. Uma das principais aprendizagens é que a integração bem-sucedida dessas práticas depende de uma abordagem que respeite as especificidades confessionais, sem perder de vista as demandas globais por sustentabilidade e transparência.

Os resultados evidenciam que a governança, como pilar central do ESG, é mais do que uma estrutura de controle; é uma ferramenta estratégica que integra as dimensões ética e operacional, possibilitando a criação de valor compartilhado entre as instituições confessionais e suas comunidades. O *framework* proposto demonstrou que é possível conectar os valores confessionais às exigências contemporâneas de sustentabilidade, permitindo que as instituições confessionais avancem em relevância e impacto social.

Entre os ensinamentos aprendidos, destaca-se a importância da adaptação cultural, do engajamento de *stakeholders* e do uso de tecnologias para monitoramento e avaliação contínuos. Essas práticas são essenciais para superar desafios internos e externos, como resistência à mudança, limitação de recursos e pressão regulatória.

Além disso, o *framework* demonstrou a necessidade de ampliar o engajamento interinstitucional, criando redes colaborativas que compartilhem recursos, boas práticas e estratégias para a integração de princípios ESG, promovendo um impacto coletivo mais significativo. Tais redes não apenas ampliam a capacidade de inovação, mas também fortalecem o impacto comunitário.

As relações dialéticas entre os conceitos apresentados por Alves (2023), Elkington (1997) e outros autores revisados reforçam a importância de um diálogo constante entre tradição e inovação. Esse equilíbrio é o que permite às instituições confessionais se destacarem em um ambiente competitivo, sem comprometer sua identidade religiosa e ética.

Como avanço em estudos futuros, sugere-se explorar a aplicabilidade do *framework* em instituições de menor porte e em diferentes contextos culturais, bem como avaliar o impacto de métricas ESG em dimensões como engajamento comunitário e sustentabilidade financeira. Além disso, futuras pesquisas poderiam avaliar a eficácia do modelo em promover não apenas sustentabilidade financeira, mas também uma transformação social ampla.

Em síntese, este trabalho contribui para a literatura acadêmica e para a prática de gestão ao propor um modelo que conecta valores confessionais aos princípios ESG, destacando sua relevância como uma abordagem integradora e transformadora para a governança sustentável. Ele serve como um guia para gestores e pesquisadores interessados em promover uma governança ética, sustentável e de impacto social nas instituições confessionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo Ribeiro. ESG: O presente e o futuro das empresas. Rio de Janeiro: Vozes, 2023.

BICHUETTI, José Luiz. Governança, gestão e sucessão: passo a passo para as boas práticas de ESG. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

CARSON, Rachel. Primavera Silenciosa. São Paulo: Melhoramentos, 1969.

ELKINGTON, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

ESPÍRITO SANTO, Márcio. Governança nas instituições de ensino superior confessionais: estudo de caso. 2011. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios, Piracicaba, 2011. Orientadora: Profª Drª Valéria Rueda Elias Spers. Disponível em: https://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/27062013_113924_marcioespiritasantos.pdf. Acesso em: 01 out. 2024.

GALINDO, Fábio; ZENKNER, Marcelo; KIM, Yoon Jung. Fundamentos do ESG: Geração de valor para os negócios e para o mundo. Belo Horizonte, Fórum, 2022.

SILVA, Renato Augusto. O trabalho em rede na gestão educacional de uma instituição confessional. 2018. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Orientadora: Profª Dra. Helga Cristina Hedler. Disponível em: <https://btdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2403>. Acesso em: 01 out. 2024.

TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. Educação & Linguagem, v. 12, n. 19, p. 219-238, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229050519.pdf>. Acesso em: 01 out. 2024.

VILELA, André Luiz Nascimento; DUARTE, Thaylor Rodrigues; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. Princípios de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, 2-4 dez. 2015, Mar del Plata, Argentina. Anais [...]. ISBN 978-85-68618-01-1. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136053/101_00161.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 out. 2024.

VOLTOLINI, Ricardo. Vamos Falar de ESG? Provocações de um Pioneiro em Sustentabilidade Empresarial. São Paulo: Editora Voo, 2021.