



## OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE INTEGRAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO CONFESSIONAIS<sup>1</sup>

**Alexandre Luís Götz Weiler<sup>2</sup>, Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>, Euselia Pavaglio Vieira<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho apresentado à XXX Jornada de Pesquisa, como parte dos estudos desenvolvidos para a tese de doutorado intitulada "Governança e Sustentabilidade em Instituições Educacionais Concessionárias", em elaboração no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijui.

<sup>2</sup> Doutorando em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijui); Mestre em Administração (UNICENP/UP); Graduado em Filosofia (UNIFEBE); Professor Universitário (PUCPR); Diretor Acadêmico (ESIC International Business School); Bolsista Prosuc/Capes. alexandre.weiler@gmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional (PPGDR/Unijui). Mestre em Administração (UNAMA); Docente de Mestrado - Business School (MUST University); Professora de Pós-Graduação (PUCPR); Professora de Graduação e Orientadora de TCCs (FAE Centro Universitário). tatianekr@gmail.com

<sup>4</sup> Doutorado em Contabilidade e Finanças; Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (Unijui). baggiod@unijui.edu.br

<sup>5</sup> Doutorado em Administração; Docente PPGDR (Unijui). euselia@unijui.edu.br

### INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) confessionais operam em uma intersecção complexa, pressionadas a adotar modelos de governança robustos e a incorporar a sustentabilidade da Agenda 2030, ao mesmo tempo em que se mantêm fiéis à sua missão fundadora. Neste contexto, as IES confessionais emergem como um objeto de estudo singular. Elas operam em uma intersecção complexa, equilibrando não apenas as pressões de mercado e as demandas regulatórias, mas também uma terceira e fundamental diretriz: a fidelidade à sua missão, aos seus valores e ao seu carisma fundador. Longe de serem apenas organizações educacionais, são portadoras de um *ethos* que, em tese, deveria alinhar-se naturalmente aos princípios da sustentabilidade integral.

Contudo, a literatura acadêmica sobre governança universitária, embora crescente, ainda explora de forma incipiente as particularidades do modelo confessional. Estudos como os de Ferreira, Baidya e Dalbem (2014) mapearam a produção sobre governança corporativa em IES brasileiras, mas a especificidade confessional permanece como uma área com notáveis lacunas. A presente pesquisa se propõe a investigar precisamente essa intersecção, partindo do pressuposto de que o maior desafio para essas instituições não reside na ausência de valores, mas na complexa tradução de seu capital axiológico em estruturas de governança e práticas de



gestão eficazes e mensuráveis. Este trabalho, portanto, busca analisar os desafios centrais da governança que dificultam a plena realização de um modelo de sustentabilidade integral em escolas confessionais. A discussão dialoga diretamente com diversos ODS, com destaque para o ODS 4 (Educação de Qualidade), ao questionar como a gestão promove uma formação alinhada aos desafios contemporâneos; o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao focar na transparência, responsabilidade e eficácia das estruturas de governança; e o ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), ao considerar como essas instituições se relacionam com seus múltiplos *stakeholders* para promover o desenvolvimento sustentável.

## METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, fundamentado na articulação de dados secundários e em uma revisão bibliográfica aprofundada. A pesquisa estabelece um diálogo crítico entre a literatura sobre governança universitária, cujos conceitos são explorados por Silva et al. (2023), e as especificidades do modelo confessional, delineadas por Tavares (2009) e pelo estudo de caso de Espírito Santo (2011). A agenda de sustentabilidade no ensino superior é analisada a partir da sua conexão com a governança econômica (MARTINS, 2024) e da incorporação dos ODS na prática (PONTES, 2023). A análise é informada pelos princípios do IBGC (2023), pela aplicação de práticas de governança em IES (VILELA; DUARTE; VELOSO, 2015) e por estudos sobre os desafios de gestão em contextos análogos, como o de IES familiares (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2019). A estrutura da discussão foca nas tensões fundamentais que emergem dessa literatura, como os dilemas entre tradição e inovação, missão e mercado, hierarquia e participação, e vocação e profissionalização.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura revela que os desafios para a implementação de uma sustentabilidade integral nas IES confessionais não são triviais, mas sim estruturais, emergindo de tensões inerentes ao seu modelo de governança. A primeira grande tensão identificada é o dilema entre tradição e inovação. Conforme apontado por Tavares (2009) e Espírito Santo (2011), a governança dessas instituições é fortemente influenciada por estruturas e culturas herdadas de suas congregações mantenedoras, que valorizam a tradição e a continuidade. Se por um lado essa característica confere resiliência e forte alinhamento de valores, por outro



pode gerar uma resistência à adoção de práticas de gestão inovadoras, como as preconizadas pelo IBGC (2023), que demandam maior agilidade, transparência e novos mecanismos de prestação de contas. A sustentabilidade, especialmente em sua dimensão ambiental e nos requisitos de relatórios ESG, exige uma capacidade de inovação e adaptação que pode colidir com estruturas decisórias mais conservadoras e centralizadas.

A segunda tensão fundamental é o embate entre missão e mercado. As IES confessionais carregam em seu DNA uma missão social, frequentemente de caráter filantrópico e com foco no desenvolvimento humano integral. No entanto, operam em um mercado educacional altamente competitivo, que exige uma gestão financeira eficiente para garantir a perenidade. O estudo de Martins (2024) sobre a relação entre governança e sustentabilidade econômica evidencia essa pressão. O desafio para a governança reside em tomar decisões estratégicas que não sacrifiquem a missão em prol do resultado financeiro, nem comprometam a viabilidade da instituição em nome da missão. Isso se manifesta em decisões críticas sobre políticas de bolsas, investimentos em projetos comunitários e a manutenção de cursos de baixa lucratividade, mas de alto valor social. A governança precisa, portanto, desenvolver métricas que capturem o valor da missão de forma a equilibrá-lo com os indicadores financeiros tradicionais.

Uma terceira tensão emerge da dinâmica entre hierarquia e participação. A estrutura de muitas mantenedoras confessionais é historicamente hierárquica, o que pode dificultar a implementação de um modelo de governança participativo, baseado no engajamento dos *stakeholders*, um princípio central da governança corporativa moderna (VILELA; DUARTE; VELOSO, 2015). A promoção da sustentabilidade integral, conforme aponta Pontes (2023) em seu estudo sobre a PUC-SP, depende da capacidade da universidade de ouvir e incorporar as demandas de sua comunidade interna (alunos, professores, funcionários) e externa. O desafio para a governança confessional é evoluir de um modelo decisório mais fechado para um que abrace a complexidade e a riqueza da participação de múltiplos atores, sem perder a coesão em torno de seus valores fundamentais.

Finalmente, a análise aponta para a tensão entre vocação e profissionalização. De forma análoga aos desafios enfrentados por IES familiares na transição para uma gestão profissionalizada (SILVA JUNIOR, MUNIZ E MARTINS, 2019), as instituições confessionais lidam com a necessidade de equilibrar lideranças cuja legitimidade advém da vocação religiosa



com a crescente demanda por gestores com alta competência técnica em áreas como finanças, direito, *marketing* e, cada vez mais, sustentabilidade. O desafio da governança é estruturar processos de formação e sucessão de lideranças que garantam tanto a fidelidade ao carisma fundador quanto a expertise necessária para navegar em um ambiente complexo e regulado, assegurando a sustentabilidade da instituição em todas as suas dimensões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, ao analisar a literatura sobre governança e sustentabilidade em IES confessionais, identificou que os desafios para a implementação de um modelo de gestão integral não decorrem de uma falta de alinhamento de valores, mas de tensões estruturais profundas que a governança precisa mediar. Os dilemas entre tradição e inovação, missão e mercado, hierarquia e participação, e vocação e profissionalização representam os "nós críticos" que precisam ser desatados para que essas instituições realizem seu pleno potencial como agentes de desenvolvimento sustentável.

A principal conclusão é que o caminho para a sustentabilidade integral passa, necessariamente, pelo fortalecimento e pela modernização das estruturas de governança. Não basta que a missão e os valores sejam inspiradores; eles precisam ser traduzidos em políticas claras, processos decisórios transparentes, indicadores de desempenho que abranjam as dimensões social e ambiental, e uma cultura de prestação de contas a todos os *stakeholders*. Ao enfrentar esses desafios, as IES confessionais podem não apenas garantir sua própria perenidade, mas também se posicionar como modelos de instituições eficazes e responsáveis, contribuindo de forma significativa para a Agenda 2030. Ao formarem líderes conscientes e promoverem uma gestão que cuida da "casa comum", elas exercem seu papel na construção de uma educação de qualidade (ODS 4) e no fortalecimento de instituições justas (ODS 16), reafirmando a relevância de seu propósito em um mundo em constante transformação.

**Palavras-chave:** Governança Universitária. Instituições Concessionais. Sustentabilidade. Gestão Estratégica. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ESPÍRITO SANTO, Márcio. **Governança nas instituições de ensino superior confessionais**: Estudo de caso. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2011.

FERREIRA, Diogo; BAIDYA, Tuhin Kumar; DALBEM, Maico. Governança corporativa (GC) nas IES brasileiras - mapeamento bibliométrico. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 238-257, set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MARTINS, Simone Pures. **A influência da governança corporativa na sustentabilidade econômica de instituições de ensino superior privadas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2024.

PONTES, Sofia Pires de Campos. **A incorporação da sustentabilidade pelas universidades**: um estudo de caso sobre a PUC-SP e sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

SILVA, K.; OLIVEIRA, C. M. de; TEIXEIRA, L.; SOUSA, D. A. de. Conceitos de governança aplicados na governança universitária: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado (Gesec)**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 6113–6131, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2037.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Rômulo M.; MARTINS, Sidnei. Governança corporativa em IES familiares. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 15, n. 3, p. 114-132, jul./set. 2019.

TAVARES, S. M. N. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v. 12, n. 19, p. 219-238, 2009.

VILELA, A. L. N.; DUARTE, T. R.; VELOSO, L. H. M. Princípios de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar del Plata: [s.n.], 2015. p. 1-12.