

## **Governança Eclesial em Institutos de Vida Consagrada: uma Proposta de Instrumento de Autoavaliação**

**Eugênio Luedke Filho**  
eugenioluedke@hotmail.com

**Fabiano Maury Raupp**  
fabianoraupp@hotmail.com

**Resumo:** Este artigo tecnológico tem como objetivo propor um instrumento de autoavaliação da governança eclesial para Institutos de Vida Consagrada (IVCs), organizações da sociedade civil com atuação relevante nas áreas educativa, assistencial e pastoral, especialmente em contextos marcados pela ausência do Estado. A problemática central reside na carência de modelos de governança que integrem, de forma equilibrada, os marcos normativos eclesiais, os valores carismáticos e os princípios contemporâneos de boas práticas de governança. A proposta foi desenvolvida a partir de uma demanda concreta da Província de Curitiba da Congregação dos Missionários do Sagrado Coração (MSC), utilizando abordagem aplicada e metodologia mista, com coleta de dados por meio de análise documental, questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas, integradas por triangulação metodológica. A análise evidenciou fragilidades significativas nas dimensões de transparência, prestação de contas e corresponsabilidade, o que pode comprometer a maturidade institucional. Como proposta, elaborou-se um instrumento avaliativo composto por cinco dimensões analíticas, escala de maturidade e plano de ação associado, concebido para ser replicável e adaptável a diferentes contextos organizacionais. Conclui-se que a proposta contribui para qualificar a governança dos IVCs, fortalecendo sua capacidade de corresponsabilidade interna e legitimidade diante de redes públicas, privadas, filantrópicas e comunitárias, ampliando o impacto social e institucional no campo da proteção social.

**Palavras-chave:** Governança Eclesial, Organizações Religiosas, Institutos de Vida Consagrada, Instrumento de autoavaliação.

### **1. Introdução**

As organizações do terceiro setor, que inclui os Institutos de Vida Consagrada (IVCs), exercem um papel estratégico na promoção de atividades educativas, assistenciais e pastorais, especialmente em contextos nos quais o Estado atua de forma insuficiente. No Brasil, essas instituições se configuram juridicamente como associações civis sem fins lucrativos, com reconhecida relevância social e longa trajetória de contribuição pública (Mafra, 2019; Freire, 2020). Sua atuação histórica como agentes de proteção social evidencia a centralidade no fortalecimento da cidadania e no atendimento de populações em situação de vulnerabilidade (Anheier, 2014).

A estrutura de governança dos IVCs apresenta especificidades decorrentes de sua natureza carismática e vocacional, marcada por hierarquias internas e normas canônicas próprias, que nem sempre se mostram compatíveis com os modelos clássicos de governança corporativa (Roa, 2017). O presente estudo emerge a partir de uma demanda institucional concreta oriunda de um IVC: a Congregação dos Missionários do Sagrado Coração (MSC), particularmente em sua Província de Curitiba, cuja atuação se destaca nas áreas de educação, assistência social e missão pastoral. Presente em 54 países e organizada em 25 províncias, a Congregação dos MSC atravessa um processo de transição de um modelo de governo hierárquico e centralizado para uma configuração sinodal e participativa. Essa reestruturação traz consigo o desafio de

harmonizar diferentes culturas organizacionais, resultantes da diversidade sociocultural dos contextos nos quais a congregação está inserida, distribuídos pelos cinco continentes.

No âmbito da Província de Curitiba foram identificadas fragilidades, tais como a limitada participação dos membros nos processos decisórios, ausência de mecanismos institucionais de transparência, carência de planejamento estratégico estruturado e incipiente cultura de corresponsabilidade entre consagrados e leigos. Essas lacunas foram evidenciadas em um diagnóstico participativo realizado durante sua última assembleia provincial.

Ainda que os estudos sobre governança em organizações do terceiro setor tenham avançado significativamente – inclusive com a incorporação de elementos das teorias institucionais e das boas práticas de gestão (Milani Filho, 2006) –, permanece uma lacuna quanto à proposição de modelos referenciais aplicáveis aos IVCs. A escassez de instrumentos formais adaptados às suas características organizacionais limita a adoção de práticas consistentes de governança e compromete a sustentabilidade e a credibilidade institucional (Dantas, 2021; Pontes, 2023).

Diante desse cenário, este artigo tecnológico tem como objetivo propor um instrumento de autoavaliação da governança eclesial para IVCs. A proposta contribui com a qualificação dos processos internos de gestão, o fortalecimento da missão carismática e a promoção da sustentabilidade institucional, ao mesmo tempo em que busca preencher uma lacuna teórico-prática existente na literatura acadêmica e nos contextos eclesiais contemporâneos.

## **2. Governança eclesial**

A governança nas organizações religiosas, especialmente no âmbito dos Institutos de Vida Consagrada (IVCs), articula elementos normativos, carismáticos e administrativos, compondo um regime organizacional híbrido que exige equilíbrio entre fidelidade carismática e eficiência institucional (Rampazzo, 2023; França et al., 2015). O Código de Direito Canônico, estabelece que os IVCs possuem autonomia jurídica e patrimonial, devendo administrar seus bens em conformidade com a missão da Igreja e segundo normas específicas de administração e prestação de contas (João Paulo II, 1983). A Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica (CIVCSVA, 2014, 2018) reforça que a gestão patrimonial deve ser exercida como serviço à missão, orientada por princípios de responsabilidade, transparência e solidariedade.

O conceito de governança eclesial não se restringe aos aspectos administrativos, mas inclui a dinâmica relacional e participativa entre os diversos membros da comunidade, conforme os princípios da colegialidade, da subsidiariedade e da sinodalidade (João Paulo II, 1983; Francisco, 2021). A colegialidade refere-se à partilha do governo entre os membros de uma mesma comunidade ou instituição, promovendo corresponsabilidade nas decisões.

Aquino Júnior (2022) destaca a sinodalidade como o “caminho constitutivo” da Igreja, caracterizado pela escuta, discernimento e participação ativa dos fiéis na vida e na missão eclesial. Esse princípio fundamenta as estruturas de governança nas organizações religiosas, que devem favorecer a participação efetiva e corresponsável. A subsidiariedade assegura que

as decisões sejam tomadas no nível mais próximo possível da realidade a ser administrada, promovendo autonomia e eficácia nas instâncias locais (Nunes, 2019). Esse princípio orienta a distribuição das competências e responsabilidades, fortalecendo a participação das comunidades e evitando a concentração excessiva de poder.

Nesse contexto, destacam-se propostas de desenvolvimento de instrumentos e modelos referenciais para avaliação e fortalecimento da governança eclesial. Nunes (2019) elaborou o Índice de Governança Corporativa das Dioceses Católicas (IGCD), um modelo que integra aspectos jurídicos, administrativos e missionais, possibilitando diagnóstico sistemático da governança em realidades eclesiais complexas. Pontes (2023) amplia essa abordagem, propondo indicadores específicos para avaliar as práticas de governança no contexto eclesial, ressaltando a necessidade de articular a dimensão espiritual com as exigências contemporâneas de gestão responsável e sustentável.

A governança eclesial, portanto, exige a articulação entre a tradição normativa, que assegura a identidade e a fidelidade ao carisma, e a modernização administrativa, indispensável para garantir a eficácia institucional e a sustentabilidade das ações evangelizadoras e sociais. Rosini e Silva (2018) destacam que a aplicação dos princípios da governança corporativa em instituições religiosas fortalece sua credibilidade perante a sociedade e os seus financiadores, além de contribuir para a perenidade das ações missionárias.

A governança corporativa deve ser compreendida como um sistema dinâmico que articula estruturas formais de controle, normas legais, valores institucionais e processos políticos, sendo essencial não apenas para a eficácia organizacional, mas também para a construção de legitimidade e sustentabilidade no longo prazo, inclusive em contextos como o das organizações religiosas e do terceiro setor.

### **3. Método**

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e quantitativa, configurando uma abordagem metodológica mista (Creswell, 2014). A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender a complexidade da governança em Institutos de Vida Consagrada (IVCs), articulando análises objetivas e subjetivas sobre suas práticas organizacionais. Classifica-se, ainda, como uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2008), na medida em que busca investigar uma realidade institucional pouco estudada sob a ótica da governança corporativa, bem como descrever suas características e processos, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de uma proposta de modelo referencial.

A coleta de dados foi realizada em três etapas complementares, visando assegurar a triangulação de fontes e ampliar a confiabilidade dos achados (Flick, 2013): análise documental, questionário e entrevista semiestruturada. A análise documental envolveu o exame de documentos institucionais, tais como Constituições, Estatutos, Regimentos Internos, Atas de Reuniões e Relatórios Contábeis. A análise documental permitiu identificar as normativas formais e as diretrizes que orientam a estrutura de governança da Província, bem como eventuais lacunas ou incongruências entre as práticas e os dispositivos institucionais.

Já a aplicação de questionário estruturado, instrumento elaborado com base em referenciais teóricos sobre governança corporativa (IBGC, 2016) e governança eclesial (Nunes, 2019; Pontes, 2023), foi composta por questões fechadas, organizadas em cinco dimensões analíticas: (i) Participação e Processo Decisório; (ii) Transparência; (iii) Prestação de Contas; (iv) Sustentabilidade; e (v) Cultura da Corresponsabilidade. O questionário foi aplicado a todos os membros da Província, assegurando a representatividade das respostas.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com membros da equipe de liderança provincial, integrantes dos conselhos e coordenadores de comissões temáticas. As entrevistas possibilitaram aprofundar a compreensão das práticas, desafios e potencialidades da governança na unidade analisada. As conversas foram orientadas por roteiro previamente elaborado, com foco na identificação de processos formais e informais de tomada de decisão, estratégias de comunicação institucional e mecanismos de prestação de contas.

A análise dos dados seguiu uma abordagem mista (Creswell, 2014), integrando procedimentos quantitativos e qualitativos, conforme a natureza das informações coletadas. Os dados quantitativos, obtidos por meio do questionário estruturado, foram processados mediante análise estatística descritiva (Marconi & Lakatos, 2011). Os dados qualitativos, provenientes das entrevistas, foram examinados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), que envolveu as etapas de pré-análise, codificação, categorização temática e interpretação. A triangulação dos resultados oriundos das diferentes fontes de dados permitiu ampliar a consistência das interpretações, assegurar maior rigor metodológico ao estudo (Flick, 2013) e aprimorar o Instrumento de Autoavaliação assegurando sua aplicabilidade e replicabilidade.

## **4 Análise da Situação-Problema**

### *4.1 Análise documental*

A análise documental permitiu identificar a estrutura normativa que orienta a governança da Província, a partir do exame sistemático das Constituições, Estatutos, Regimentos Internos, atas de reuniões e relatórios institucionais. Os documentos analisados evidenciam a existência de uma estrutura colegiada formalmente definida, com atribuições específicas para os diversos órgãos de governo e comissões temáticas. Essa configuração normativa reflete a adesão aos princípios de colegialidade e subsidiariedade, amplamente defendidos pela CIVCSVA (2014) e por autores como França et al. (2015) e Aquino Júnior (2022).

A análise revelou lacunas significativas no que tange à formalização de práticas essenciais à boa governança. Em relação à transparência há uma ausência de política formal de divulgação de informações e de procedimentos sistematizados para garantir o acesso dos membros às decisões e dados financeiros, em desacordo com as recomendações do IBGC (2023) e Ebrahim (2003). Em se tratando da Prestação de Contas, embora haja previsão estatutária para a prestação periódica de contas à Assembleia Provincial, não foram identificados documentos que normatizem procedimentos de validação participativa ou indicadores sistemáticos de desempenho, fundamentais segundo Nunes (2019) e o modelo de accountability proposto pelo IBGC (2023). No tocante ao Planejamento e Sustentabilidade, inexistiu um documento

estratégico formalizado, articulando a missão institucional com as diretrizes de gestão e sustentabilidade, conforme recomendam Milani Filho & Milani (2010) e Rampazzo (2023).

#### 4.2 Análise do instrumento de autoavaliação

O Instrumento de Autoavaliação da Governança foi composto por questões fechadas organizadas em cinco dimensões analíticas, e foi respondido por 28 dos 32 membros da Província (87,5% de adesão), assegurando representatividade e confiabilidade dos dados.

A dimensão *Participação e Processo Decisório* avaliou o nível de maturidade da Província em relação às práticas de deliberação colegiada, sistemática de consulta e formação das lideranças para processos participativos, conforme a estrutura proposta no Instrumento de Autoavaliação. Os resultados indicam um nível intermediário de maturidade, com médias que variam de 2,0 a 3,5, refletindo a existência de instâncias formais de participação, mas com fragilidades importantes na sistematização e qualificação desses processos.

Tabela 1. Síntese dos resultados da dimensão Participação e Processo Decisório

Item Avaliado	Média (1-4)	Classificação
Existência de assembleias deliberativas regulares	3,5	Intermediário
Formalização de fóruns de escuta e consulta	2,5	Inicial
Publicização das decisões	2,3	Inicial
Capacitação das lideranças para participação colegiada	2,0	Inicial

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O resultado mais expressivo refere-se à realização regular das assembleias deliberativas, classificada como intermediária (média 3,0), evidenciando a presença de instâncias colegiadas que expressam, formalmente, os princípios da sinodalidade e da subsidiariedade, conforme enfatizam Francisco (2021) e Aquino Júnior (2022). A capacitação das lideranças para participação colegiada (média 2,0), identificada como uma das principais fragilidades institucionais, limita a efetividade da governança participativa, conforme analisam Nunes (2019) e Ebrahim (2003). Portanto embora existam práticas formais de participação, estas são ainda incipientes e pouco sistematizadas, demandando intervenções para consolidar uma governança participativa e corresponsável, alinhada às boas práticas organizacionais e aos marcos normativos da vida consagrada (CIVCSVA, 2014).

A dimensão *Transparência Institucional* avalia o grau de formalização e efetividade das práticas de transparência na gestão da Província, compreendendo aspectos relacionados à disponibilização de informações institucionais, à comunicação organizacional e à acessibilidade dos processos decisórios. Os resultados indicam um nível crítico de maturidade, com médias que variam entre 1,5 e 2,0, demonstrando a inexistência de políticas formais e a fragilidade dos canais institucionais de comunicação.

Tabela 2. Síntese dos resultados da dimensão Transparência Institucional

Item Avaliado	Média (1-4)	Classificação
Existência de política formal de transparência	1,5	Inexistente
Divulgação periódica de relatórios	2,0	Inicial
Acesso dos membros às decisões e finanças	1,8	Inicial

Disponibilidade de canais institucionais de comunicação	1,7	Inexistente
---	-----	-------------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A ausência de uma política formal de transparência (média 1,5) evidencia uma fragilidade significativa, contrariando as boas práticas de governança preconizadas pelo IBGC (2023) e pelos referenciais sobre accountability no terceiro setor (Ebrahim, 2003). A divulgação esporádica de relatórios (média 2,0) e o acesso limitado às informações decisórias e financeiras (médias 1,8 e 1,7) comprometem a legitimidade institucional e a confiança dos membros, aspectos essenciais para a sustentabilidade organizacional (Milani Filho & Milani, 2010).

Na dimensão *Prestação de Contas* são avaliadas a formalização e a efetividade dos mecanismos de prestação de contas, incluindo a realização de relatórios institucionais, a utilização de instrumentos de controle e a participação dos membros nos processos de validação. Os resultados indicam um nível inicial de maturidade, com médias que variam entre 1,5 e 2,3, refletindo a existência de práticas pontuais, mas carentes de participação efetiva dos membros.

Tabela 3. Síntese dos resultados da dimensão *Prestação de Contas*

Item Avaliado	Média (1-4)	Classificação
Realização sistemática de prestação de contas	2,7	Inicial
Utilização de mecanismos de controle e auditoria	2,5	Inicial
Participação dos membros na validação das contas	1,5	Inexistente
Divulgação de indicadores de desempenho	1,7	Inexistente

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Embora a prestação de contas seja realizada de maneira pontual (média 2,7), carece de sistematicidade e de mecanismos formais de controle, como destacam as médias de 2,5 para a utilização de auditorias e 1,7 para a divulgação de indicadores. A participação dos membros na validação das contas é praticamente inexistente (média 1,5), evidenciando uma prática ainda centrada na lógica formalista, em desacordo com as recomendações do IBGC (2023) e do modelo de accountability ampliada proposto por Ebrahim (2003), que defendem uma prestação de contas orientada pela transparência e pela responsabilidade compartilhada. Como destacam Nunes (2019) e Pontes (2023), a prestação de contas nas organizações religiosas deve transcender a dimensão formal, constituindo-se como um processo educativo e pastoral, que fortaleça a confiança institucional e promova a corresponsabilidade.

Em se tratando da *Sustentabilidade Institucional*, é avaliada a existência e a efetividade de estratégias institucionais voltadas à sustentabilidade organizacional, incluindo a elaboração de planejamento estratégico, a definição de metas de longo prazo, a formulação de políticas integradas e a articulação entre missão, vocação e gestão. Os resultados indicam um nível inexistente de maturidade, com médias que variam entre 1,5 e 1,8, revelando a ausência de práticas estruturadas voltadas à sustentabilidade.

Tabela 4. Síntese dos resultados da dimensão *Sustentabilidade Institucional*

Item Avaliado	Média (1-4)	Classificação
Existência de planejamento estratégico formalizado	1,8	Inexistente
Definição de metas e indicadores para sustentabilidade	1,5	Inexistente

Políticas institucionais voltadas à sustentabilidade	1,7	Inexistente
Articulação entre missão, vocação e gestão dos recursos econômicos.	1,5	Inexistente

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A inexistência de um planejamento estratégico institucionalizado, com metas claras e indicadores de acompanhamento, compromete a perenidade organizacional, conforme destacam Milani Filho & Milani (2010) e Rampazzo (2023). A ausência de políticas voltadas à sustentabilidade, evidenciada pelas médias entre 1,5 e 1,8, revela uma governança ainda centrada na gestão reativa e operacional, sem articulação com as dimensões carismáticas e missionárias da vida consagrada. Segundo o IBGC (2023), a sustentabilidade não se restringe à viabilidade econômica, mas envolve a capacidade institucional de garantir continuidade com impacto, ética e alinhamento estratégico. Para os Institutos de Vida Consagrada, isso inclui integrar as práticas administrativas à vocação carismática e ao serviço pastoral, conforme também defendem França et al. (2015) e Pontes (2023).

A dimensão *Cultura da Corresponsabilidade* avalia o grau de incorporação e promoção da cultura da corresponsabilidade no contexto organizacional, considerando práticas que incentivem a missão partilhada, a participação de leigos na gestão, a capacitação para corresponsabilidade e sua valorização nos documentos institucionais. Os resultados revelam que esta é a dimensão mais fragilizada, com todas as médias situadas entre 1,5 e 1,8, caracterizando um nível inexistente de maturidade, sem políticas ou práticas sistematizadas que promovam efetivamente a corresponsabilidade como princípio organizacional.

Tabela 5. Síntese dos resultados da dimensão Cultura da Corresponsabilidade

Item Avaliado	Média (1-4)	Classificação
Promoção da missão partilhada	1,7	Inexistente
Participação de leigos na gestão institucional	1,6	Inexistente
Capacitação para corresponsabilidade	1,3	Inexistente
Valorização da corresponsabilidade nos documentos	1,6	Inexistente

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A ausência de programas de promoção da missão partilhada (média 1,7) e de processos de capacitação para corresponsabilidade (média 1,3) revela a inexistência de uma estrutura formal que favoreça a corresponsabilidade, contrariando os princípios recomendados pela CIVCSVA (2014). A baixa participação de leigos na gestão institucional (média 1,6) evidencia um modelo organizacional ainda centrado nos membros consagrados, em desacordo com a necessidade contemporânea de missão partilhada e de gestão corresponsável, defendida por Pontes (2023) e Nunes (2019). Além disso, a ausência da corresponsabilidade nos documentos institucionais (média 1,6) limita a sua valorização e institucionalização, configurando um bloqueio para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva e cooperativa. Como destaca Aquino Júnior (2022), a corresponsabilidade é um eixo essencial para o fortalecimento da identidade e da missão dos Institutos de Vida Consagrada, devendo ser promovida tanto nas normativas internas quanto nas práticas cotidianas.

#### 4.3 Análise a partir das entrevistas semiestruturadas

A maioria dos entrevistados destacou que os processos decisórios permanecem concentrados na liderança provincial, com participação restrita dos demais membros e das comissões: “As decisões importantes ainda são tomadas por um pequeno grupo, com pouca consulta aos demais” (C1). Este resultado revela a prevalência de um modelo verticalizado, que limita a efetividade da deliberação colegiada e da corresponsabilidade, contrariando os princípios da sinodalidade e da subsidiariedade (Francisco, 2021; Aquino Júnior, 2022).

Os entrevistados apontaram a ausência de canais institucionais claros e sistematizados para o compartilhamento das informações estratégicas e das decisões administrativas: “Faltam espaços e instrumentos formais para comunicar as decisões e ouvir as bases” (L2). Este dado confirma os resultados da dimensão Transparência e reforça a necessidade de criação de políticas formais e mecanismos permanentes de comunicação, conforme orientam o IBGC (2023).

A inexistência de um planejamento estratégico institucionalizado foi unanimemente apontada como uma das principais fragilidades da Província: “Agimos muito a partir das demandas imediatas, mas não temos um planejamento de médio e longo prazo” (L1). A ausência de planejamento compromete a sustentabilidade organizacional e a coerência entre missão e gestão, conforme destacam Milani Filho & Milani (2010) e Rampazzo (2023).

Os entrevistados indicaram que, embora haja discurso favorável à missão partilhada, na prática, predomina uma resistência cultural à ampliação da participação de leigos nas instâncias decisórias: “A corresponsabilidade é mais desejada do que realmente praticada na nossa Província” (C1). Esse achado reforça a necessidade de programas formativos que promovam a corresponsabilidade como valor institucional, conforme defendem Barboza e Teodoro (2022).

Apesar das limitações identificadas, todos os entrevistados manifestaram consciência sobre a necessidade de transformar as práticas de governança, buscando maior participação, transparência e sustentabilidade: “Estamos conscientes de que precisamos evoluir para uma gestão mais participativa e transparente” (L3).

## 5. Proposta de Intervenção

### 5.1 Modelo Referencial de Governança para Institutos de Vida Consagrada

A construção do modelo referencial de governança foi fundamentada na análise da situação-problema, conduzida por meio da triangulação metodológica entre análise documental, instrumento de autoavaliação e entrevistas semiestruturadas. O modelo foi desenhado para ser replicável, adaptável e escalável, permitindo sua aplicação em diferentes contextos organizacionais, com distintos níveis de formalização e complexidade institucional. O modelo estrutura-se, conforme quadro 1, em cinco dimensões interdependentes, consideradas pilares da governança nos IVCs:

Dimensão	Descrições	Referências
1. Participação e Processos Decisórios	Fortalece a cultura organizacional da corresponsabilidade e da deliberação colegiada, em conformidade com os princípios	Francisco (2021); Aquino Júnior

	da sinodalidade e da subsidiariedade eclesial.	(2022)
2. Transparência Institucional	Exige a institucionalização de canais formais e acessíveis de comunicação, assegurando o direito à informação a todos os membros e stakeholders.	Ebrahim (2003); IBGC (2023)
3. Prestação de Contas	Compreende a formalização de mecanismos sistemáticos de devolutiva, como relatórios, escutas e auditorias, promovendo responsabilidade e ética institucional.	Sathler (2015); Nunes (2019)
4. Planejamento e Sustentabilidade	Recomenda a implementação de processos estratégicos plurianuais, com metas, indicadores e articulação entre missão institucional e gestão de recursos.	Milani Filho & Milani (2010); Rampazzo (2023)
5. Cultura da Corresponsabilidade	Incentiva a participação ativa de consagrados e leigos na vida institucional, reforçando a identidade carismática e a missão partilhada.	Barboza & Teodoro (2022); França et al. (2015)

Quadro 1. Dimensões do Modelo Referencial de Governança para IVCs

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A efetividade dessas dimensões requer a existência de estruturas organizacionais adequadas à sua implementação. Dentre as mais relevantes estão os Conselhos Deliberativos e Consultivos – como o Conselho Provincial e o Conselho Econômico – responsáveis pela formulação estratégica e pela supervisão das ações administrativas; as Assembleias e os Capítulos Provinciais, que representam instâncias máximas de discernimento colegiado; e as Comissões Permanentes, dedicadas à áreas temáticas como formação, Serviço de Animação Vocacional (SAV), comunicação, justiça social e patrimônio, espiritualidade e missão. Essas estruturas devem operar de forma articulada e transparente, assegurando a coerência entre missão institucional, governança colegiada e subsidiariedade decisória (CIVCSVA, 2014; Código de Direito Canônico, 1983).

Para que o modelo se torne efetivo são indispensáveis instrumentos normativos e operacionais. Os instrumentos normativos abrangem a revisão e atualização dos estatutos, regimentos Internos e políticas institucionais, alinhando-os aos princípios estruturantes do modelo (Nunes, 2019; Pontes, 2023). Já os instrumentos operacionais compreendem a elaboração de planos de ação, fluxogramas decisórios e definição de indicadores de desempenho institucional (França et al., 2015). Os instrumentos de autoavaliação, por sua vez, consistem na aplicação periódica de questionários estruturados, permitindo diagnosticar o nível de maturidade da governança, identificar fragilidades e orientar processos contínuos de melhoria (Pontes, 2023; Nunes, 2019). Esses elementos articulados sustentam o plano de ação e asseguram uma gestão institucional orientada por evidências.

O modelo é concebido como um referencial flexível, incremental e orientador. Sua flexibilidade reconhece a diversidade organizacional, histórica e carismática dos IVCs, permitindo sua adequação às distintas culturas, carismas e níveis de complexidade institucional (Bevir, 2010). Seu caráter incremental recomenda a implementação progressiva, mediada por processos formativos e mobilização interna, enquanto sua natureza orientadora propõe diretrizes sem impor rigidez normativa. Essa configuração assegura a aplicabilidade do modelo tanto em grandes províncias quanto em pequenas comunidades religiosas, consolidando a missão institucional por meio de uma governança qualificada, transparente e corresponsável.

## 5.2 Instrumento de Autoavaliação

O Instrumento de Autoavaliação constitui-se como um desdobramento metodológico do Modelo Referencial de Governança para IVCs e objetiva diagnosticar forças e fragilidades institucionais; subsidiar a elaboração de planos de melhoria e o desenvolvimento estratégico; fortalecer processos de accountability e transparência; fomentar a aprendizagem organizacional e a gestão baseada em evidências. Estrutura-se em cinco blocos temáticos, correspondentes às dimensões do modelo referencial. Cada bloco é composto por um conjunto de itens avaliativos, formulados como afirmações descritivas sobre práticas institucionais, organizados em uma escala tipo Likert de 4 pontos.

Nível	Descrição
1	Inexistente – prática ausente ou puramente simbólica.
2	Inicial – prática pontual, não sistematizada nem normatizada.
3	Intermediária – prática regular, mas com fragilidades operacionais.
4	Consolidada – prática formalizada, monitorada e com cultura institucional.

Quadro 2. Escala de Maturidade

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O quadro 3 apresenta o instrumento de autoavaliação para ser aplicado junto aos IVCs.

<b>Participação e Processo Decisório</b>				
Item	Descrição	Nível (1-4)	Evidência	Fundamentação
1.1	A Província realiza assembleias deliberativas com periodicidade formal.			Roa (2017); CIVCSVA (2014)
1.2	Existem fóruns estáveis de escuta e deliberação (comissões, núcleos, consultas abertas).			Dantas (2021); Parente (2013)
1.3	Os membros são consultados sobre temas estratégicos e estruturais.			IBGC (2023); Rampazzo (2023)
1.4	As decisões são formalmente comunicadas e justificadas aos membros.			Roa (2017); CDC (1983)
<b>Transparência Institucional</b>				
Item	Descrição	Nível (1-4)	Evidência	Fundamentação
2.1	Existe canais regulares de comunicação institucional (boletim, informativo, circular digital).			IBGC (2023); Slomski (2005)
2.2	Atas das reuniões de Conselho e Capítulo são acessíveis aos membros.			CIVCSVA (2014); Dantas (2021)
2.3	Informações estratégicas e financeiras são apresentadas de forma acessível.			Marques (2007); Ribeiro Neto (2002)
2.4	Existem canais institucionais para dúvidas e sugestões.			Rampazzo (2023); Pontes (2023)
<b>Prestação de Contas (Accountability)</b>				
Item	Descrição	Nível (1-4)	Evidência	Fundamentação
4.1	A equipe de liderança apresenta relatórios periódicos sobre economia, missão e formação.			IBGC (2023); Milani Filho (2010)
4.2	Os relatórios são compreensíveis e chegam à totalidade dos membros.			Teixeira e Gomes (2019); Parente (2013) IBGC (2023);
4.3	Existem momentos institucionais para devolutiva e escuta pós-decisão.			Roa (2017); CIVCSVA (2014)

4.4	Os membros compreendem os critérios usados na gestão e nas decisões econômico-financeiras.			Nunes (2019); IBGC (2023)
<b>Planejamento e Sustentabilidade Institucional</b>				
Item	Descrição	Nível (1-4)	Evidência	Fundamentação
4.1	Existe plano estratégico plurianual alinhado à missão institucional.			Falconer (1999); IBGC (2023)
4.2	A dimensão vocacional é integrada ao planejamento e à gestão institucional.			CIVCSVA (2014); Roa (2017)
4.3	As metas dos seu IVC consideram indicadores de missão, obtenção de recursos financeiros e formação.			Sathler (2015); Pontes (2023)
4.4	Há articulação entre SAV, equipe de gestão e Conselho para definir prioridades.			Gil (2008); Dantas (2021)
<b>Cultura da Corresponsabilidade</b>				
Item	Descrição	Nível (1-4)	Evidência	Fundamentação
5.1	Existem comissões com funções definidas e planejamento próprio.			Parente (2013); CIVCSVA (2014)
5.2	As comissões participam dos processos de planejamento e decisão institucional.			Roa (2017); Nunes (2019)
5.3	Há reuniões intercomissões com pauta, registros e acompanhamento.			Rampazzo (2023); Sathler (2015)
5.4	Os membros das comissões recebem formação específica para suas atribuições.			Gil (2008); Pontes (2023)

Quadro 3. Instrumento de autoavaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro 4 é demonstrada a estrutura de consolidação dos resultados.

Dimensão Avaliada	Soma dos Pontos (0–16)	Nível de Maturidade
Participação e Processo Decisório		
Transparência		
Prestação de Contas		
Sustentabilidade		
Colegialidade		

Quadro 4. Consolidação dos Resultados

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Já o quadro 5 apresenta a forma de interpretação dos resultados.

Pontuação	01–06	07–10	11–13	14–16
Classificação	Inexistente	Inicial	Intermediário	Consolidado

Quadro 5. Interpretação

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O instrumento deve ser aplicado de forma sistemática e participativa, preferencialmente sob a coordenação da equipe de gestão institucional, com o envolvimento representativo das principais instâncias da organização, tais como: Conselho Provincial, conselhos e comissões temáticas; lideranças das comunidades locais; representantes de obras e serviços apostólicos. A aplicação pode ser realizada por meio de questionário digital ou entrevistas estruturadas, conforme a cultura organizacional e os recursos disponíveis. Recomenda-se sua utilização em ciclos anuais ou bienais, integrando-se aos processos institucionais de planejamento, monitoramento e avaliação.

Os dados obtidos devem ser organizados em tabelas de síntese e, preferencialmente, representados por meio de gráficos, possibilitando uma visualização integrada do nível de maturidade em cada uma das dimensões. A interpretação deve considerar: pontos fortes – dimensões com elevado grau de implementação (nível 4); áreas de melhoria (nível 3); – dimensões com baixos níveis de implementação (níveis 1 e 2); e áreas críticas – dimensões cuja ausência de implementação compromete a sustentabilidade e legitimidade institucional.

### 5.3 Plano de Ação para Implementação e Aperfeiçoamento da Governança nos IVCs

O Plano de Ação constitui a etapa estratégica e operacional do ciclo metodológico proposto, resultando diretamente dos dados sistematizados pelo Instrumento de Autoavaliação. Sua estrutura visa transformar o diagnóstico institucional em um conjunto de intervenções práticas, orientadas e monitoráveis, promovendo a melhoria contínua da governança e assegurando a replicabilidade do modelo em diferentes contextos organizacionais. Em consonância com as boas práticas internacionais de avaliação e gestão (OECD/DAC, 2019; IBGC, 2023), o plano foi concebido com base na lógica diagnóstico, intervenção e monitoramento, garantindo robustez metodológica e flexibilidade para adaptações conforme as especificidades dos IVCs.

Por meio do Plano de Ação objetiva-se implementar, de forma estruturada e progressiva, o Modelo Referencial de Governança, assegurando a superação das fragilidades e a consolidação das boas práticas identificadas na autoavaliação. Em termos específicos: a) priorizar intervenções conforme o nível de maturidade apurado para cada dimensão; b) estabelecer ações concretas, com responsáveis, prazos e indicadores claros; c) garantir um sistema de monitoramento e avaliação (M&A) sistemático e participativo; e d) assegurar que o plano seja replicável e adaptável a diferentes realidades institucionais.

<b>Participação e Processo Decisório</b>				
Nível	Intervenção Proposta	Responsável	Prazo	Indicador
Inexistente/Inicial	Criar comissões temáticas participativas.	Conselho Provincial	6 meses	Comissões criadas.
Intermediário	Capacitar lideranças para participação colegiada.	Comissão de Formação	12 meses	Número de líderes capacitados.
Consolidado	Fortalecer mecanismos de escuta ativa e devolutiva.	Assembleia Provincial	Contínuo	Percentual de membros consultados.
<b>Transparência Institucional</b>				
Nível	Intervenção Proposta	Responsável	Prazo	Indicador
Inexistente/Inicial	Criar política formal de transparência e comunicação.	Conselho Provincial	6 meses	Política aprovada.
Intermediário	Implantar plataforma digital de informações institucionais.	Comissão de Comunicação	12 meses	Plataforma implementada.
Consolidado	Realizar encontros regulares de devolutiva.	Coordenações Locais	Semestral	Número de encontros realizados.
<b>Prestação de Contas</b>				
Nível	Intervenção Proposta	Responsável	Prazo	Indicador
Inexistente/Inicial	Estabelecer calendário de prestação de contas.	Conselho Econômico	6 meses	Calendário aprovado.
Intermediário	Criar padrão de relatório e capacitar responsáveis.	Comissão de Gestão	12 meses	Modelo implementado e formação realizada.

Consolidado	Ampliar a participação nas validações das contas.	Assembleia Provincial	Contínuo	Percentual de membros participando.
<b>Sustentabilidade Institucional</b>				
Nível	Intervenção Proposta	Responsável	Prazo	Indicador
Inexistente/Inicial	Desenvolver planejamento estratégico alinhado à missão.	Conselho Provincial	12 meses	Documento aprovado.
Intermediário	Definir metas de sustentabilidade financeira e missionária.	Conselho Econômico	6 meses	Metas definidas e monitoradas.
Consolidado	Fortalecer integração entre missão, vocação e gestão.	Comissões Setoriais	Contínuo	Reuniões intersetoriais realizadas.
<b>Colegialidade e Estrutura das Comissões</b>				
Nível	Intervenção Proposta	Responsável	Prazo	Indicador
Inexistente/Inicial	Criar programa formativo sobre missão partilhada.	Comissão de Formação	6 meses	Programa implementado.
Intermediário	Estimular participação de leigos em instâncias decisórias.	Conselho Provincial	12 meses	Percentual de leigos nas comissões.
Consolidado	Atualizar regimentos e documentos institucionais.	Assembleia Provincial	24 meses	Alterações normativas aprovadas.

Quadro 6. Níveis e formas de intervenção

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Plano de Ação foi concebido como um modelo replicável e adaptável, permitindo sua aplicação em diversos contextos e realidades institucionais. Os seguintes elementos favorecem sua replicabilidade: estrutura baseada em dimensões universais de governança; metodologia alinhada com boas práticas internacionais; instrumentos operacionais claros, como ações, responsáveis, prazos e indicadores; e flexibilidade para ajustes conforme a cultura, o carisma e a estrutura de cada IVC ou outras organizações com características semelhantes.

## 6. Considerações Finais

Este artigo tecnológico tem como objetivo propor um instrumento de autoavaliação da governança eclesial para Institutos de Vida Consagrada (IVCs), construído a partir de uma demanda institucional concreta da Província de Curitiba da Congregação dos Missionários do Sagrado Coração (MSC). A formulação do instrumento de autoavaliação e do modelo referencial de governança fundamentou-se em um processo metodológico ancorado na análise documental, na aplicação de instrumento estruturado e na realização de entrevistas semiestruturadas, integradas por triangulação metodológica. Essa abordagem assegurou coerência entre os achados empíricos e a solução proposta.

O diferencial da proposta reside em sua capacidade de integrar os princípios universais da boa governança – participação, transparência, prestação de contas, planejamento e corresponsabilidade às normativas eclesiais, valores carismáticos e práticas culturais próprias dos IVCs. Ao evitar a simples transposição de modelos corporativos tradicionais, a proposta considera a singularidade dessas organizações religiosas, ao mesmo tempo em que promove sua qualificação institucional com base em evidências.

A estrutura modular e adaptável do modelo assegura sua aplicabilidade em diferentes contextos institucionais, sejam outras províncias da mesma congregação ou distintos IVCs,

independentemente de seu porte, cultura organizacional ou grau de maturidade institucional. Tal adaptabilidade amplia o potencial de impacto da proposta, tornando-a útil para o fortalecimento da governança sinodal, corresponsável e orientada à sustentabilidade.

Além de promover melhorias internas nos processos de gestão, o modelo contribui para o fortalecimento da legitimidade institucional perante a sociedade, parceiros e financiadores, ao propor instrumentos operacionais e normativos integrados, indicadores de desempenho e planos de ação orientados por evidências. Sua concepção se alinha às melhores práticas internacionais em governança no terceiro setor e oferece uma contribuição relevante à literatura aplicada em Administração e Governança Religiosa.

Entre as limitações do estudo destaca-se sua aplicação em uma única realidade institucional, o que, embora tenha permitido uma elaboração aprofundada e contextualizada do instrumento, limita a generalização imediata dos resultados. Também se reconhece o predomínio de dados perceptivos no processo de autoavaliação, ainda que sua validade tenha sido fortalecida pelo uso de fontes múltiplas de evidência e triangulação metodológica.

### Referências

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Aquino Júnior, F. P. (2022). A sinodalidade como caminho constitutivo da Igreja: Fundamentos teológicos e eclesiológicos. *Estudos Teológicos*, 62(1), 15–34.
- Barboza, A. M., & Teodoro, M. L. (2022). Governança participativa e missão partilhada: Desafios contemporâneos na gestão das organizações religiosas. *Revista de Administração e Sociedade*, 14(2), 77–92.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Ed. rev. e atual.). Edições 70.
- Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press.
- Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica. (2014). *Orientações para a administração dos bens nas Instituições de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica*. Libreria Editrice Vaticana.
- Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e Sociedades de Vida Apostólica. (2018). *Economia a serviço do carisma e da missão*. Libreria Editrice Vaticana.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Dantas, J. F. (2021). *Governança eclesial: Estruturas, processos e desafios contemporâneos*. Paulus.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Flick, U. (2013). *Introdução à pesquisa qualitativa* (4ª ed.). Artmed.
- Francisco. (2021). *Constituição Apostólica Praedicate Evangelium*. Libreria Editrice Vaticana.
- Freire, J. B. (2020). O papel dos Institutos de Vida Consagrada na proteção social no Brasil. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, 14(1), 100–117.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.).
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Governança corporativa: Estruturas e práticas para organizações do terceiro setor*.
- João Paulo II. (1983). *Código de Direito Canônico*. Loyola.
- Mafra, F. (2019). O terceiro setor no Brasil: Avanços, desafios e perspectivas. *Revista de Políticas Públicas*, 23(1), 45–67.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Atlas.
- Milani Filho, O. J. (2006). Governança corporativa e sustentabilidade no terceiro setor. *Revista Brasileira de Administração*, 11(3), 65–81.
- Milani Filho, O. J., & Milani, L. M. (2010). Gestão estratégica nas organizações religiosas: Uma perspectiva de sustentabilidade. *Revista de Administração e Sociedade*, 12(1), 89–107.
- Nunes, C. M. (2019). Índice de Governança Corporativa das Dioceses Católicas: Desenvolvimento e aplicação. *Revista Brasileira de Administração Religiosa*, 5(2), 130–154.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *Principles of corporate governance*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development/Development Assistance Committee. (2019). *Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

Pontes, J. R. (2023). Indicadores para avaliação da governança eclesial: Uma proposta metodológica. *Revista de Administração e Sociedade*, 15(1), 55–76.

Rampazzo, L. (2023). Governança eclesial: Tensões e desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Administração Religiosa*, 7(1), 11–37.

Roa, F. J. (2017). Governança eclesial e práticas organizacionais: Um estudo de caso. *Revista de Administração e Sociedade*, 9(1), 89–115.

Rosini, A. M., & Silva, F. C. (2018). Governança corporativa em organizações religiosas: Caminhos para a perenidade institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 366–385.

Salamon, L. M. (2012). *The resilient sector: The state of nonprofit America* (2nd ed.). Brookings Institution Press.

Sathler, L. A. (2015). Accountability eclesial: Um desafio para a governança das organizações religiosas. *Revista Brasileira de Administração Religiosa*, 5(2), 155–172.