

# GOVERNANÇA CORPORATIVA TEORIA NEOINSTITUCIONAL E PRESSÕES ISOMÓRFICAS: PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DE UMA INSTITUIÇÃO CONFSSIONAL À LUZ DAS RECOMENDAÇÕES DO INGC.

**Josiane Silva Fraga**- [Jozyane01@gmail.com](mailto:Jozyane01@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6205-0336>

Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pelo Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (2025), bacharela em Ciências Contábeis (2024) e graduanda em Administração, também pelo UNIAENE. Representante discente no Colegiado de Pós-Graduação do UNIAENE. Possui experiência nas áreas Administrativa, Contábil e de Atendimento ao Cliente, com interesse para áreas em Gestão Financeira, Controladoria, Tesouraria.

**William Gomes Linhares**- [william17bahia@gmail.com](mailto:william17bahia@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4386-8453>

William Linhares Gomes é formado em Ciências Contábeis e atualmente cursa Administração. Atua como Operador de Caixa Pagador no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE). Possui experiência nas áreas Administrativa, Logística e Financeira, tendo também atuado como Caixa Recebedor. Seus principais interesses de estudo concentram-se nas áreas de Contabilidade, Controladoria e Tesouraria.

**Enoque Barbosa dos Santos**- [enoqb.eb@gmail.com](mailto:enoqb.eb@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4361-9383>

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA, 2015). Especialista em Contabilidade Gerencial e Controladoria (UFBA, 2005). Especialista em Gestão Estratégica de Negócios (UNIAENE, 2007). Graduado em Ciências Contábeis (FIB, 2004).

**Resumo:** Este estudo examinou as práticas de governança corporativa no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE) em seus documentos oficiais, destacando a influência das pressões institucionais na adoção e adaptação dessas práticas em uma instituição confessional. O estudo utilizou o arcabouço teórico da Teoria Neoinstitucional, buscou compreender como as pressões coercitivas, miméticas e normativas têm influenciado as práticas de governança do UNIAENE. O estudo utilizou como referência o código de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A análise utilizou uma abordagem qualitativa, explorando documentos institucionais para identificar o impacto dessas práticas e da legitimidade no relacionamento com a comunidade. Os resultados apontam para uma governança que sofre pressões isomórficas e busca sistematicamente manter-se alinhada a um código institucional próprio, baseado em um conjunto de crenças e valores que refletem a cosmovisão da instituição.

**Palavras Chave:** Governança corporativa; Teoria Neoinstitucional; Isomorfismo; IBGC.

**Abstract:** This study examined corporate governance practices at the Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE) through its official documents, highlighting the influence of institutional pressures on the adoption and adaptation of these practices within a confessional institution. Employing the theoretical framework of Neo-Institutional Theory, the study aimed to understand how coercive, mimetic, and normative pressures have shaped UNIAENE's governance practices. The research was guided by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) code of best governance practices. A qualitative approach was used, analyzing institutional documents to assess the impact of these practices and the role of legitimacy in the institution's relationship with the community. Findings indicate that governance is subject to isomorphic pressures and consistently strives to align itself with an institutional code grounded in a set of beliefs and values that reflect the institution's worldview.

**Keywords:** Corporate governance; Neoinstitutional Theory; Isomorphism; IBGC.

## INTRODUÇÃO

A governança corporativa constitui um conjunto de práticas normativas e procedimentais, institucionalmente estruturadas, que visam garantir a transparência, a equidade e a responsabilização nas dinâmicas organizacionais (IBGC, 2015; CADBURY, 1992). No âmbito das instituições de ensino confessionais, como o Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE), a adoção de mecanismos de governança corporativa adquire relevância particular, em virtude da complexidade inerente à conciliação de interesses heterogêneos de stakeholders, tais como discentes, docentes e a comunidade local (Silva, JM, e Santos, AL, 2020).

Vale destacar que, em 27 de junho de 2024, uma instituição anteriormente conhecida como FADBA foi renomeada para UNIAENE, em processo de crescimento institucional, quando foi reconhecido seu status de Centro Universitário pela autoridade brasileira de educação (Ministério da Educação – MEC). Contudo, os documentos atualmente disponibilizados no site ainda não foram atualizados para refletir essa mudança. Por essa razão, ao longo deste artigo, utilizaremos o termo “Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste” para nos referirmos à instituição.

Este estudo propõe uma análise crítica das práticas de governança corporativa inovadoras no UNIAENE de acordo com documentos institucionais disponibilizados publicamente no site da instituição, comparando-as com os preceitos normativos recomendados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Fundamentado na Teoria Neoinstitucional, com ênfase no conceito de isomorfismo, o estudo explora como as organizações tendem a convergir para práticas homogeneizadas em resposta a pressões coercitivas, miméticas e normativas oriundas do ambiente externo (DiMaggio e Powell, 1983). Sob essa lente, a pesquisa tem como objetivo geral investigar pressões isomórficas e sua influência na adoção e adaptação de práticas de governança corporativa

no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE).

Para alcançar este fim, os objetivos específicos são: (a) confrontar as práticas de governança corporativa do UNIAENE com o código de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), (b) identificar pressões institucionais (coercitivas, miméticas e normativas) que influenciam a adoção de práticas de governança na UNIAENE, (c) analisar como o UNIAENE ajusta suas práticas de governança em sua busca por legitimidade institucional.

De acordo com a Teoria Neoinstitucional, a adoção de estruturas e práticas organizacionais não é motivada apenas por critérios de eficiência, mas predominantemente pela busca de legitimidade e conformidade institucional (Scott, 2008). Neste contexto, o isomorfismo será empregado como uma lente teórica para discutir as práticas de governança corporativa observadas na UNIAENE.

A implementação de práticas de governança é crucial para garantir que as decisões reflitam um equilíbrio justo entre os interesses diversos, mantendo a conformidade com as melhores práticas impostas pelo IBGC. A análise crítica dessas práticas permitirá entender como a instituição se adapta às pressões externas e internas, influenciando sua legitimidade e acessibilidade no contexto educacional e comunitário.

Ao empregar a Teoria Neoinstitucional, este estudo busca explorar as dinâmicas que impulsionam a homogeneização das práticas de governança, evidenciando como a UNIAENE responde às pressões institucionais e ajusta suas práticas para se alinhar aos padrões isomórficos vigentes (DiMaggio e Powell, 1983; Scott, 2008)

Assim, este estudo buscou resposta à seguinte questão proposta: Como as pressões institucionais influenciam a adoção e a adaptação das práticas de governança corporativa no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE) em comparação com as melhores práticas propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)?

Este problema de pesquisa visa investigar como diferentes pressões institucionais — coercitivas, miméticas e normativas — impactam a implementação e a adaptação das práticas de governança corporativa no UNIAENE. O foco é entender como o UNIAENE ajusta suas práticas de governança e em que medida tais práticas se aproximam ou se afastam daquelas práticas recomendadas pelo IBGC.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A construção de uma base teórica sólida é fundamental para garantir a compreensão profunda do tema de estudo e o desenvolvimento de uma pesquisa relevante. Para entender as práticas de governança corporativa em instituições confessionais, como o UNIAENE, é essencial recorrer à

**Teoria Neoinstitucional.** que se destaca por examinar como as organizações são moldadas por pressões externas, como normas, exigências e expectativas sociais (DiMaggio & Powell, 1983). Nesse sentido, este referencial teórico tem como objetivo embasar a pesquisa para explorar as pressões isomórficas e como estas influenciam as práticas de governança corporativa do UNIAENE, comparativamente às melhores práticas de governança recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Uma revisão da literatura fornece uma análise crítica dos estudos anteriores, permitindo identificar lacunas no conhecimento e estabelecer bases para novas contribuições acadêmicas. No contexto desta pesquisa, a revisão da literatura oferece um entendimento mais claro sobre as dinâmicas que influenciam a adoção de práticas de governança em instituições confessionais. Ao revisar trabalhos acadêmicos e publicações de organizações como o IBGC, busca-se analisar as práticas de governança adotadas pelo UNIAENE, dentro de um quadro mais amplo de governança e isomorfismo institucional (IBGC, 2015).

## 2.1 TEORIA NEOINSTITUCIONAL

A Teoria Institucional, desenvolvida por autores como Selznick (1949), DiMaggio e Powell (1983), destaca que as organizações não se estruturam apenas por aspectos formais, mas também por valores, normas e pressões externas. Selznick evidenciou que instituições possuem valores intrínsecos que as diferenciam de simples organizações, enquanto DiMaggio e Powell introduziram o conceito de isomorfismo institucional, que explica a tendência das organizações em adotar práticas semelhantes em busca de legitimidade. Meyer e Rowan (1977), por sua vez, ressaltaram o papel dos mitos e rituais nesse processo.

O conceito de campo organizacional é central nessa teoria, pois considera o ambiente em que organizações interagem e compartilham normas. Nesse contexto, o isomorfismo institucional se manifesta de três formas: coercitiva, quando decorre de exigências legais ou regulatórias; mimética, em situações de incerteza que levam à imitação de organizações bem-sucedidas; e normativa, resultante da profissionalização e da influência de associações profissionais (DiMaggio e Powell, 1983).

A transição para a Teoria Neoinstitucional ampliou essa análise, ao considerar como as organizações buscam legitimidade mesmo que isso não implique maior eficiência. O foco no isomorfismo institucional – coercitivo, mimético e normativo – permite compreender a padronização de práticas em diversos contextos, como nas instituições de ensino superior confessionais, que enfrentam pressões externas e internas para equilibrar valores tradicionais e demandas contemporâneas de governança (Barbato, 2014; Costa, 2017; Lugoboni et al., 2019; Santos & Lemes,

2022)

Essas instituições sofrem pressões coercitivas de regulamentações governamentais, miméticas ao buscar alinhamento às melhores práticas de governança, como as do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), e normativas, influenciadas por órgãos de acreditação e associações profissionais. Assim, a Teoria Neoinstitucional fornece um arcabouço relevante para compreender como as IES confessionais adotam práticas de governança que conciliam demandas regulatórias, de mercado e religiosas, assegurando legitimidade em ambientes complexos e em constante transformação (Tavares, 2009).

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa está diretamente ligada à gestão e organização de uma empresa, que este, será um guia para a resolução de todas as decisões e divergências que possam vir a surgir. A essência de sua estrutura é um conselho administrativo que analisa, influencia e orienta todas as demandas organizacionais da instituição, sendo, portanto, um instrumento de apoio à gestão, *compliance*, obtenção e/ou manutenção de certificações de competências e de conformidade, fornecidas por entidades externas.

A ação da governança corporativa é preventiva, e eventualmente, prescritiva delegando de forma técnica, porém harmoniosa, focando em *compliance*, e de forma que a gestão executiva não incorra em sobrecarregar ou favorecimento parte dos stakeholders em detrimento de outros *stakeholders*. (FAMÁ; JENSEN, 1983).

Quando se analisa os vínculos de agência, a ênfase recai sobre a distinção entre proprietários e gestores, enfatizando o conflito natural que surge dessa relação, onde cada uma dessas partes buscam o melhor resultado.

Nesse contexto – objeto de estudo da Teoria da Agência (Jansen e Mecling, 1970) surge a necessidade e importância da Governança Corporativa, que buscará atender às demandas dos *stakeholders* sejam sócios – majoritários ou não, colaboradores, sociedade – que influencia e é influenciada pela organização (Bertalanffy, 1977) e demais interessados como bancos, fornecedores e investidores (Shleifer e Vishny, 1997).

## 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A governança corporativa em Instituições de Ensino Superior (IES) apresenta especificidades em relação ao modelo tradicional das empresas privadas, pois envolve tanto a eficiência administrativa quanto o compromisso com a missão educacional e a responsabilidade social (Costa, 2017). No caso das IES

confessionais, a governança requer transparência, prestação de contas e participação democrática de gestores, docentes, alunos e comunidade externa, tornando-se um processo mais inclusivo e complexo (Tavares, 2009). Nesse contexto, destacam-se os isomorfismos coercitivos e normativos, que decorrem das exigências do Ministério da Educação (MEC), da legislação educacional e das demandas de compliance impostas pelas mantenedoras. Os principais desafios estão na conciliação da autonomia acadêmica com a responsabilidade administrativa, diante da necessidade de garantir qualidade no ensino, pesquisa e extensão, sem perder de vista as pressões burocráticas, financeiras e sociais (Kerr, 2001; Trindade, 2012; Sousa Junior, 2015).

Essas dificuldades também abrem oportunidades para fortalecer a eficácia administrativa e a competitividade por meio de práticas de governança mais transparentes e equitativas (Nogueira et al., 2012). Muitas IES vêm ajustando matrizes curriculares e estruturas de custos para reduzir despesas e melhorar seus resultados, configurando um caso de isomorfismo mimético, em que instituições adotam práticas já consolidadas em busca de eficiência. Contudo, nas confessionais, que não têm o lucro como objetivo central, tais práticas podem ser direcionadas à valorização da qualidade formativa. Além disso, o isomorfismo normativo e coercitivo é reforçado por marcos legais, como a LDB e decretos que regulamentam universidades públicas e privadas, que asseguram autonomia, mas impõem accountability perante a sociedade e o governo (Tavares, 2009). Experiências como a da Universidade Federal de Pelotas ilustram como a participação de conselhos acadêmicos e administrativos, aliada à transparência e à responsabilidade social, pode consolidar modelos de governança bem-sucedidos.

## 2.4 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

A governança corporativa fundamenta-se na ética e na adoção de princípios que asseguram transparência, equidade, responsabilização, sustentabilidade e integridade (Carroll, 1991; IBGC, 2015). Funciona como um mecanismo de regulação das relações interpessoais e organizacionais, orientando a tomada de decisões e prevenindo conflitos por meio do alinhamento entre gestores e stakeholders (Cadbury, 1992; Lima, 2015). A definição clara de propósito institucional fortalece a interconexão entre áreas internas e externas, promove engajamento e contribui para a criação de um ambiente coeso, produtivo e socialmente responsável (Almeida, 2014; Martins, 2018).

A consolidação das melhores práticas de governança tornou-se urgente diante das transformações econômicas e sociais, já que permite equilibrar os interesses de acionistas, gestores, colaboradores e sociedade (Gomes, 2017; Souza, 2019). Nesse contexto, conflitos advindos de assimetrias de agência (Jensen; Meckling, 1976) ou de divergências políticas e técnicas devem ser tratados com base nos princípios de equidade e transparência. A gestão eficaz desses desafios fortalece a confiança organizacional e garante decisões mais acertadas, voltadas tanto à sustentabilidade financeira quanto ao compromisso social e ambiental.

No Brasil, a BM&FBovespa (atual B3) introduziu, em 2001, diferentes níveis de governança

corporativa — Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado —, incentivando empresas a adotarem práticas mais transparentes e alinhadas às diretrizes do IBGC (2016). Esses níveis ampliam direitos de acionistas, fortalecem a comunicação com investidores e reduzem riscos de mercado, garantindo maior segurança jurídica e valorização empresarial (Pitzer, 2011; Geocze, 2010). Ao se desdobrar em graus progressivos de exigência, a governança corporativa reforça a confiança no mercado de capitais, promove maior estabilidade e potencializa a resiliência das empresas frente às oscilações econômicas.

## 2.5 A INSTITUIÇÃO CONFSSIONAL

As instituições confessionais são organizações educacionais orientadas por valores e princípios religiosos que influenciam diretamente sua missão, estrutura e práticas de governança. No Brasil, surgiram com a colonização e tiveram papel relevante no desenvolvimento educacional e social (Tavares, 2009). Sua governança precisa equilibrar exigências do mercado educacional, como competitividade e sustentabilidade financeira, com a preservação de sua identidade religiosa, o que muitas vezes gera tensões entre valores espirituais e pressões de resultados (Passos, 2008). Exemplos como a PUC-SP demonstram que, apesar das dificuldades financeiras, é possível adotar práticas modernas de gestão sem abandonar a missão confessional, conciliando eficiência administrativa e compromisso comunitário.

## 2.6 O CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE ENSINO DO NORDESTE (UNIAENE)

O Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE), antigo Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), é uma instituição privada e confessional vinculada à Rede Educacional Adventista, presente em 165 países. Localizado em Cachoeira-BA, iniciou suas atividades em 1998 com os cursos de Fisioterapia e Administração e hoje oferece treze graduações, entre elas Administração, Ciências Contábeis, Enfermagem e Teologia (PDI 2020-2024). Alicerçada na cosmovisão bíblico-cristã da Igreja Adventista do Sétimo Dia, tem como missão a formação integral dos estudantes, unindo desenvolvimento acadêmico, espiritual, social e ético. Sua estrutura administrativa conta com órgãos colegiados e executivos, além da controladoria responsável por garantir transparência e sustentabilidade financeira. Com internato e externato, infraestrutura moderna e atividades extracurriculares, a UNIAENE promove não apenas ensino de qualidade, mas também impacto social e econômico na região do Recôncavo Baiano, fortalecendo o comércio local e consolidando-se como agente de desenvolvimento comunitário.

# METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada na revisão bibliográfica. A metodologia adotada visa a análise de teorias e práticas relacionadas à governança corporativa e ao isomorfismo institucional no contexto das instituições confessionais. A revisão bibliográfica é definida como um estudo que examina e sintetiza obras e estudos anteriores, possibilitando uma compreensão mais profunda do tema em questão (Lakatos e Marconi, 2003). Inicialmente, será realizada uma revisão da literatura sobre governança corporativa e a Teoria Neoinstitucional, com foco no isomorfismo, conforme descrito por DiMaggio e Powell (1983).

A escolha da revisão bibliográfica justifica-se pelo objetivo de compreender e aplicar a Teoria Neoinstitucional e suas pressões coercitivas, miméticas e normativas, que influenciam a adoção de práticas de governança corporativa em instituições de ensino confessionais, tomando como exemplo o Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE). Para isso, a pesquisa revisita publicações acadêmicas, relatórios de organizações como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) e outros estudos que tratam da governança corporativa no contexto educacional (Silva e Santos, 2020).

Além da revisão bibliográfica, o estudo realizará uma análise documental das práticas de governança corporativa do UNIAENE, conforme descritas em seus documentos institucionais, e fará uma comparação com as práticas recomendadas pelo IBGC. A análise será guiada pelos princípios da governança corporativa — transparência, equidade, accountability e responsabilidade corporativa — propostos pelo IBGC (2015).

Para medir o nível de isomorfismo entre as práticas de governança corporativa do UNIAENE e os preceitos de governança corporativa recomendados pelo IBGC, serão analisados os seguintes indicadores (IBGC, 2024):

- a. Existência e formalização de mecanismos de governança;
- b. Composição dos órgãos de governança;
- c. Transparência e divulgação de informações;
- d. Equidade no tratamento dos stakeholders;
- e. Accountability;
- f. Alinhamento com os princípios do IBGC.

A análise comparativa será realizada por meio da tabulação de dados coletados, utilizando o PDI do UNIAENE como base, com foco nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

# RESULTADOS

A análise dos resultados evidencia que o UNIAENE adota práticas de governança corporativa em consonância com os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), respondendo de forma estruturada às pressões coercitivas, miméticas e normativas descritas pela Teoria Neoinstitucional (DiMaggio; Powell, 1983). Essa conformidade não apenas fortalece a legitimidade da instituição perante seus stakeholders, mas também contribui para a sustentabilidade, para o desenvolvimento da comunidade e para a consolidação de sua identidade confessional, confirmando os pressupostos teóricos de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977). Nesse sentido, a governança corporativa emerge como instrumento que equilibra as exigências do mercado educacional com a manutenção de valores religiosos, constituindo-se em diferencial estratégico.

A partir dos documentos institucionais analisados, observa-se que missão, visão e valores do UNIAENE são alicerçados na cosmovisão bíblico-cristã, orientando a instituição a formar profissionais competentes e cidadãos comprometidos com princípios éticos e espirituais. Essa orientação fundamenta práticas de gestão que transcendem os interesses exclusivamente mercadológicos, promovendo uma governança que integra responsabilidade social, ética cristã e compromisso com o bem comum. Ao articular seus objetivos com os parâmetros do IBGC, a instituição reafirma a importância de princípios como transparência, equidade e prestação de contas, demonstrando que sua identidade confessional pode ser preservada mesmo diante das pressões de adaptação institucional.

Os resultados também revelam alinhamento do UNIAENE aos parâmetros de integridade, transparência e equidade preconizados pelo IBGC. O compromisso com a integridade aparece em políticas institucionais e na ênfase em valores éticos-cristãos, enquanto a transparência é assegurada por instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e o serviço de ouvidoria, que reforçam a comunicação clara e acessível com a comunidade. A equidade, por sua vez, é promovida por políticas de inclusão, acessibilidade e tratamento justo das partes interessadas, garantindo que alunos, colaboradores e demais stakeholders sejam considerados em suas necessidades específicas. Esses aspectos evidenciam não apenas a adoção de boas práticas de governança, mas também a internalização de princípios que fortalecem a cultura organizacional da instituição.

Por fim, destaca-se o compromisso do UNIAENE com a prestação de contas e a sustentabilidade, que se expressa tanto na responsabilidade social quanto na viabilidade econômico-financeira da instituição. A atuação da CPA no monitoramento institucional, associada às políticas de extensão e programas comunitários, demonstra uma preocupação com a accountability e com a

geração de valor sustentável. No campo ambiental e social, a instituição investe em projetos que beneficiam a comunidade local, como a Clínica Escola, iniciativas de extensão voltadas à agricultura, programas de apoio fiscal e a implementação de energia solar em suas instalações. Essas práticas demonstram que a governança corporativa no UNIAENE é orientada não apenas ao cumprimento formal de diretrizes, mas à construção de uma cultura de responsabilidade e impacto positivo para a sociedade e para seus stakeholders.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as práticas de governança corporativa do Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste (UNIAENE) à luz da Teoria Neoinstitucional e das recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A pesquisa revelou que o UNIAENE, ao adotar mecanismos de governança, não apenas busca a eficácia administrativa e financeira, mas também se compromete com seu conjunto de crenças e valores, tais como, transparência, equidade e responsabilidade social.

A análise das pressões isomórficas — coercitivas, miméticas e normativas — evidenciou como a instituição se adapta às exigências do ambiente educacional e às expectativas de seus stakeholders. A busca pela legitimidade institucional, fundamentada em princípios éticos e na cosmovisão bíblico-cristã, destaca a importância da governança como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável do UNIAENE e da comunidade do seu entorno.

Os resultados da pesquisa sugerem que o UNIAENE está atento às demandas da comunidade local, promovendo iniciativas que visam atender tais demandas, executando projetos como a Clínica Escola e outros programas de extensão (Aquaponia, IRPF, Feira de Saúde, Um Sorriso para Você). São ações que fortalecem o vínculo entre a instituição e a comunidade e contribuem para a formação integral de seus alunos, preparando-os para serem profissionais éticos e comprometidos com o desenvolvimento local.

Este estudo se propôs a (a) confrontar as práticas de governança corporativa do UNIAENE com o código de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), (b) identificar pressões institucionais (coercitivas, miméticas e normativas) que influenciam a adoção de práticas de governança na UNIAENE, (c) analisar como o UNIAENE ajusta suas práticas de governança em sua busca por legitimidade institucional.

Estes objetivos propostos (a) puderam ser explorados no exame dos documentos institucionais e como eles definem as práticas de governança da instituição. Comparativamente, foram dispostos os parâmetros de governança propostos pelo IBGC. Da análise realizada, conclui-se que há um alinhamento entre as práticas de governança do UNIAENE e aquelas práticas propostas pelo

IBGC.

Em seguida, (b) analisou-se como a instituição ajusta suas práticas, como a criação de comitês e a divulgação de informações; essas práticas se alinham às recomendações do IBGC, que sugere a criação de Comitês, Conselhos Representativos, de forma a tornar isonômico o tratamento dispensado aos stakeholders. As motivações para a adoção dessas práticas podem ser diversas, contudo, em muito, elas se assemelham ao que se encontra no ambiente corporativo não confessional e não educacional.

Elas podem visar melhorias do processo de gestão, mas além disso, essas práticas parecem se alinhar com aquilo que preconiza a teoria; embora seja substancial o ganho para a gestão, tais práticas podem buscar fortalecimento da legitimidade institucional, ao adotar, por exemplo, o Conselho Superior (órgão decisor dentro do UNIAENE), que tem entre seus membros, um representante da comunidade (sociedade civil), representante discente, além dos diretores.

A CPA, em seus relatórios, nos documentos analisados apresentou evidências de comunicação intensiva com a comunidade, adotando práticas não usuais para tornar o trabalho desta comissão mais conhecido, como o “papo CPA”, por exemplo. Essa proposta sugere que o UNIAENE investe esforços para envolver e/ou engajar a comunidade no processo de autoavaliação. Até a autoavaliação realizada em novembro de 2024, não há evidências de que o “papo CPA” tenha trazido maior engajamento da comunidade, fato que parece corroborar os escritos de Meyer e Rowan (1977)

No PDI é possível identificar que o baixo nível de adesão dos stakeholders no processo de autoavaliação é um desafio para a instituição, com o estabelecimento de meta para esse item. Essa demanda é institucional, mas também legitima a prática, dado que, o MEC, órgão que demanda essa rotina, observa o nível de engajamento e inclui isso em suas avaliações.

Engajar a comunidade nas avaliações institucionais é um desafio e corrobora a teoria, dois pontos chamam a atenção, os quais sejam, (i) a estrutura e teor dos questionários (DiMaggio e Powell, 1983) e (ii) os incentivos a participação da comunidade (Meyer e Rowan, 1977).

A estrutura dos questionários (i) traz perguntas que podem induzir a respostas ambíguas, como no caso da pergunta sobre participação em eventos – que existem, conforme os documentos oficiais, mas com pouco ou restrito incentivo financeiro. O fato de existir nos documentos oficiais que o UNIAENE incentiva a participação da comunidade em eventos, não traz evidências suficientes do quão amplo é esse acesso, especialmente considerando sua comunidade discente, de mais de dois mil estudantes.

Os (ii) incentivos à participação da comunidade nos processos de avaliação institucional confirmam a baixa adesão da comunidade; em 2024, por exemplo, observou-se diversas chamadas para participação da comunidade no processo de avaliação institucional, através dos canais de comunicação, oferecendo um brinde – através de sorteio, como incentivo à participação. As repetidas

chamadas sugerem que há uma baixa adesão.

Essa baixa adesão dos stakeholders às pesquisas institucionais, como as de clima organizacional e as avaliações da CPA, corrobora a teoria proposta por DiMaggio e Powel (1983), mostrando como pressões institucionais (neste caso demandada pelo Ministério da Educação – MEC), evidenciando pressões normativas e/ou coercitivas.

A proposta teórica de Meyer e Rowan (1977) de igual forma, pode ser percebida, visto que a baixa adesão percebida pode indicar a percepção da comunidade sobre o processo, como uma mera formalidade, para aderir às práticas esperadas e/ou vistas como mera formalidade, sem ações efetivas de retorno perceptíveis.

Outra explicação possível é a teoria da espiral do silêncio (Noelle-Neumann, 1993, apud Sousa, 2004). Em contextos em que os participantes percebem que suas opiniões poderiam ser diferentes daquelas opiniões da maioria, ou não estariam alinhadas com a visão dominante da instituição, pode haver uma autocensura. Em pesquisas que envolvem avaliação em ambientes religiosos ou confessionais, os stakeholders podem hesitar em expressar opiniões contrárias ao “consenso percebido,” reduzindo a adesão.

Ao participar de projetos que incentivam o desenvolvimento sustentável, seja em parceria com a prefeitura e comunidade externa, seja com a comunidade discente, o UNIAENE fortalece sua presença junto à comunidade. As ações que a instituição promove ou participa parecem sugerir intenso relacionamento com seus stakeholders – o que é positivo.

A presença do UNIAENE poderá ser mais amplamente percebida em ações pontuais, e/ou em parceria com o ente público, como incentivo à coleta seletiva de lixo, implantação de uma praça ou academia ao “ar livre”, em área acessível à comunidade externa, melhorias na infraestrutura e jardinagem no acesso à Capoeiruçu – vila onde está implantado o UNIAENE.

Essa sinergia entre instituição e comunidade reforça a interdependência dos ecossistemas sociais, econômicos e ambientais, alinhando-se aos princípios de sustentabilidade do IBGC e promovendo um futuro mais sustentável e equitativo, fortalecendo a imagem institucional.

Assim, o UNIAENE deve aprimorar suas práticas para garantir que a responsabilidade e a transparência sejam efetivamente refletidas em suas avaliações e comunicações, alinhando-se ainda mais aos parâmetros do IBGC e fortalecendo a confiança com suas partes interessadas. Essa sintonia não apenas reforça a governança institucional, mas também contribui para um ambiente mais ético e responsável.

Uma limitação desse trabalho foi a não investigação da influência do isomorfismo na homogeneização das práticas entre instituições educacionais confessionais. O resultado permitirá uma compreensão mais profunda de como a governança corporativa pode ser um fator estratégico para a sustentabilidade de instituições educacionais e confessionais.

Uma sugestão de pesquisa para ampliar esse estudo seria investigar padrões subjacentes nas respostas às avaliações institucionais, incluindo análise de conteúdo e questões abertas, através de uma análise fatorial. Um recorte teórico que pode ser útil seria a teoria do silêncio organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. A Importância do Propósito nas Instituições. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2014.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, JP Governança Corporativa. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, GAR de. Estudo econométrico dos efeitos da migração para OIGC: índice de ações com governança corporativa diferenciada da Bovespa. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 1, pág. 39-53, jan./jun. 2008.
- BARBATO, JC Instituições e Teoria Neoinstitucional: uma introdução. *Cadernos EBAPE.br*, 12., 2014.
- BERTALANFFY, L. von. *Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- CADBURY, A. Relatório do Comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa. Londres: Gee, 1992.
- CARDOSO, A. Governança e Transparência: Uma Análise Necessária. *Cadernos de Administração*, 2020.
- CARROLL, AB A pirâmide da responsabilidade social corporativa: Rumo à gestão moral dos stakeholders organizacionais. *Business Horizons*, 1991.
- COSTA, MPR Teoria Neoinstitucional e Educação: uma análise da adaptação das instituições educacionais às exigências externas. *Cadernos de Educação*, 2017.
- DIMAGGIO, PJ; POWELL, WW. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva em campos organizacionais. *American Sociological Review*, 1983.
- DO NASCIMENTO, SP; DOS SANTOS, RG; DA CÂMARA, MRG Governança corporativa: uma análise entre o IGC e o Ibovespa. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, v. 2, 2017.
- GEOCZE, ZB Níveis diferenciados de Governança Corporativa e o efeito sobre o risco de suas ações. *Revista de Finanças Aplicadas*, v. 1-23, 2010.
- GOMES, L. Sustentabilidade e Governança Corporativa: Desafios e Oportunidades. *Revista de*

Administração Contemporânea, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5ª ed.). São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 23 out. 2024.

JENSEN, MC; MECKLING, WH Teoria da firma: comportamento gerencial, custos de agência e estrutura de propriedade. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KERR, C. Os usos da universidade. 5ª ed. Harvard University Press, 2001.

LIMA, T. Integridade e Ética nas Relações Corporativas. *Revista de Ética e Responsabilidade Social*, 2015.

LUGOBONI, LF; SOUSA, FLS de; SILVA, LM da; NAKAMURA, WT Governança corporativa em instituições de ensino fundações e não-fundações. *Revista Universo Contábil*. Blumenau, v. 3, 2019.

MACKINNON, J. Supervisão Acadêmica: Buscando Metáforas e Modelos para Qualidade. *Journal of Further and Higher Education*, 2003.

MARTINS, P. Governança Corporativa: Práticas e Desafios em Tempos de Mudança. *Revista de Gestão*, 2018.

MEYER, JW; ROWAN, B. Organizações institucionalizadas: estrutura formal como mito e segurança. *American Journal of Sociology*, v. 2, 1977.

NOGUEIRA, MGS; GARCIA, TEM; RAMOS, MGG Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão dos diretores de uma instituição de ensino superior – IES Federal. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 3, pág. 222-244, dez. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222> . Acesso em: 30 conjuntos. 2024.

PEREIRA, F.; CARRIJO, C. A Necessidade da Governança Corporativa no Século XXI. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 2021.

PITZER, M. A influência do nível de governança corporativa no valor de mercado das ações das empresas brasileiras negociadas na BOVESPA. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2011.

PORTER, ME Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSETTO, CR; ROSSETTO, AM Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1º, art. 7, jan./jul. 2005. Disponível

em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>. Acesso em: 30 conjuntos. 2024.

SANTOS, SM dos; LEMES, S. Corrupção e religiosidade: uma análise cross-country mediada pela qualidade da contabilidade. R.Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 90, 2022.

SCOTT, WR Instituições e Organizações: Ideias, Interesses e Identidades. SAGE Publications Ltd., 2008.

SILVA, JM; SANTOS, AL Governança Corporativa em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso no Contexto Brasileiro. Revista Brasileira de Administração, 2020.

SOUSA JÚNIOR, JG de. Universidade e Sociedade: Crise de paradigmas e movimentos sociais. Editora da UnB, 2015.

SOUSA, MW Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências. São Paulo: Ática, 2004.

SOUZA, M. Estratégias para Implantação da Governança Corporativa. Revista Brasileira de Administração Pública, 2019.

TAVARES, SMN. Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. Educação & Linguagem, v. 19, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 30 conjuntos. 2024.

TRINDADE, H. Universidade em Ruínas: Na linha de frente da educação superior e da pesquisa. Editora UNESP, 2012