



GOVERNANÇA INSTITUCIONAL E O FUTURO DAS CONGREGAÇÕES¹

Por Sebastião V. Castro, Dr²

Em Novembro de 2019 o Axis Instituto realizou, em Roma, um seminário voltado para Governos Gerais de diversas Congregações, para discutir dois temas: Governança Institucional e Acordo Brasil-Santa Sé. O tema Governança tem se tornado cada vez mais relevante para a Igreja, seja pelos princípios defendidos pela Governança e apregoados, cada vez mais, pelo Papa Francisco (transparência, equidade, justiça, prestação de contas, responsabilidade, ética, etc), seja pela necessidade de as Congregações e Dioceses manterem as suas Obras (escolas, hospitais, residenciais para idosos, etc), em tempos e contextos cada vez mais difíceis. Em nossa visão, ao longo de décadas de consultoria junto a Congregações católicas e Dioceses, temos observado a premente carência dessas instituições por sistemas e métodos de administração que lhes ajudem a sobreviver e a crescer, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e acirrado, por um lado e, por outro lado, em face da redução do número de religiosos e religiosas.

A pandemia por coronavírus, no primeiro semestre de 2020, torna ainda mais complexo e exigente o mercado e as condições de funcionamento, especialmente dos colégios católicos que, não adequadamente preparados, boa parte deles, para lidar com as novas tecnologias e métodos educacionais necessários para aulas remotas, se veem ainda mais desafiados, e com riscos reais de perdas de alunos. Neste sentido, mais aguda se torna a necessidade de sistemas de governança e gestão para garantir a sustentabilidade e a perenidade dessas instituições de ensino, em face dos desafios futuros a se verificarem, possivelmente, numa “nova” economia e num novo contexto de ensino-aprendizagem.

¹ - O presente artigo é um excerto do livro “Perda de alunos nas escolas católicas: algumas variáveis explicativas”, de Sebastião V. Castro, a ser publicado pelo Axis Instituto, no segundo semestre de 2020.

² - Psicólogo, Biólogo, com Doutorado em Políticas Públicas. Diretor do Axis Instituto.

Governança Institucional

Governança é um conjunto de regras, normas, mecanismos e sistemas que visam estimular, controlar e monitorar a gestão de organizações. Estudos sobre governança na esfera privada surgiram nos EUA na década de 30³; outro artigo, de 1976, de Jensen & Meckling⁴ deu grande impulso ao tema; o caso da Texaco⁵, no início dos anos 80, também nos EUA chamou a atenção dos investidores, mundo afora, para os conflitos de agência e estimulou práticas para acompanhamento dos executivos das grandes corporações. O relatório Cadbury⁶, de 1992, foi o primeiro documento oficial sobre governança corporativa; discutiu aspectos financeiros ligados à governança e emitiu recomendações aos investidores. O tema ganhou o mundo, a partir de então, sendo “abraçado” por grandes corporações, por governos e pelo terceiro setor.

Segundo o Banco Mundial: “governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções” (WORLD BANK, 1994)⁷.

Governança também pode dizer respeito às medidas adotadas pelo governo para governar o país em questão.

Nas organizações, governança pode ser compreendida como o conjunto de ideias, princípios, processos, regulamentos, decisões e práticas que mostram o modo como a organização é dirigida, monitorada ou incentivada. O processo visa a alinhar os objetivos estratégicos com as práticas organizacionais, com o objetivo de preservar e amplificar o valor simbólico (no caso das instituições católicas) da Instituição, contribuindo para a sua perenidade e perpetuidade.

A Governança Corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”⁸, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão da organização. Como quem é proprietário (pessoa física ou jurídica) não é, necessariamente, quem faz a gestão, a governança busca garantir que os valores, princípios, posicionamentos estratégicos, regras e normas Institucionais sejam observados pela gestão das Obras, e que sejam coerentes e alinhados com a filosofia dos proprietários ou associados.



3 - The Modern Corporation and Private Property - Adolf A. Berle & Gardner C. Means - Transaction Publishers – 1932v

4 - Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure. Michael C. Jensen and William H. Meckling* University of Rochester. Journal of Financial Economics 3 (1976)

5 - A diretoria e o conselho de administração da Texaco, em 1984, recompraram ações da empresa num valor muito mais alto do que o do mercado, para evitar que acionistas minoritários, possivelmente uma ameaça à diretoria e conselho, as adquirissem. A operação custou uma fortuna aos acionistas, fazendo com que o CalPERS, o fundo de pensão dos trabalhadores do estado da Califórnia, então acionista majoritário, passasse a não admitir, nas outras empresas do seu portfólio de investimentos, comportamento semelhante, demandando que as empresas passassem a resguardar os direitos dos acionistas (Carlsson, 2001).

6 - Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance - Dec. 1992 - London. (Adrian Cadbury)

7 - Fonte: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>

8 - Simplificadamente, conflitos de agência são os que surgem quando o agente, o executivo, não está alinhado com o principal (no caso das Congregações, o fundador ou fundadora, o Governo Geral, o Governo Provincial), e toma decisões que ferem os interesses e os valores do principal.

Governança nas Congregações – a experiência do Axis

Nas Congregações, o patrimônio e a missão dos membros ou associadas são, muitas vezes, gerenciados por leigos. Mesmo na gestão por religiosos, esses administram bens que não são exclusivamente seus, daí a relevância do alinhamento entre interesses (objetivos estratégicos e princípios) e benefícios (serviços prestados, carreiras profissionais, cumprimento da missão, vivência da vocação) para todos.

O principal objetivo da Governança é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, para assegurar que o comportamento dos gestores esteja sempre alinhado com o interesse dos associados (nas Congregações, os membros religiosos/as), dando confiabilidade e transparência aos resultados.

A Governança evita abusos de poder, coíbe o pagamento de salários muito acima do mercado aos principais executivos, reduz a possibilidade de erros estratégicos devidos a muita concentração de poder sobre o administrador principal, além de minimizar as possibilidades de fraudes e a opacidade das Obras.

A governança deve se fundamentar no sistema de valores da Instituição mãe e deve compreender áreas como relacionamento entre as partes que têm interesse e envolvimento com a Instituição e suas Obras, os propósitos estratégicos da Instituição mãe, a estrutura de poder, os fluxos internos de decisões e informações, e as práticas de gestão. Essas devem ser reguladas por diretrizes e normas claras, bem como por códigos de conduta bem estabelecidos, visando garantir a aderência das práticas aos propósitos estratégicos e aos valores institucionais.





Projetos de governança devem se embasar em princípios tais como: transparência, responsabilização pelas decisões tomadas, perenidade da instituição, conformidade, equidade, igualdade e inclusividade, eficiência, eficácia e efetividade, prestação de contas e ética.

Nos projetos de implantação de programas de governança institucional desenvolvidos pelo Axis Instituto, trabalhamos com três grandes blocos ou dimensões, com as quais constituímos o programa: o bloco das bases do programa, o bloco das operações institucionais e o bloco do monitoramento.

O bloco das bases traz e desenvolve o arcabouço valorativo da instituição: seu Carisma, seus Valores e Princípios, sua História, sua Identidade. Também compõem esse bloco programas de formação continuada para essas dimensões identitárias da instituição.

O bloco do monitoramento diz respeito a todos os instrumentos administrativos, contábeis e financeiros de acompanhamento e controle, além de relatórios gerenciais diversos, mapas e indicadores de gestão, todos esses, ferramentas destinadas a acompanhar, passo a passo, o que ocorre no segundo bloco do programa, a gestão.

Nesse bloco intermediário acontecem todas as operações cotidianas e regulares da instituição, e que constituem toda a base operacional e de funcionamento material da organização. Mediante o funcionamento concertado dos três grandes blocos, a instituição vive, se autoalimenta, se acompanha, se corrige e se perpetua no tempo.

De modo geral, no entanto, esse programa completo de governança, com todas as suas instâncias e ferramentas, inexistente, na maioria das Congregações de médio e pequeno porte. Em diversas grandes Congregações o programa existe; eventualmente, sofre de algumas lacunas e falhas.

Considerações

Implantar o programa pode significar, para boa parte das Congregações, a diferença entre continuarem a existir, com a multiplicidade de obras que as compõem ou se reduzirem ou acabarem, pela diminuição do número de religiosos ou religiosas. O programa, bem implantado, significa a centralização de decisões e aspectos estratégicos, e o acompanhamento e monitoramento, pelo principal, no caso, os religiosos/as, das operações, sua execução e a relação entre as operações, e o Carisma, valores e princípios congregacionais; no continuum, significa a descentralização das operações, atendendo a uma série de requisitos que visam garantir a redução dos conflitos de agência.

Esse sistema é, no nosso entendimento, uma das “saídas” para as Congregações continuarem a existir, mantendo e fortalecendo suas obras, a despeito do reduzido número de consagrados/as.

É importante dizer que no bloco “bases”, um dos campos de ação é exatamente a pastoral vocacional, pensada de forma horizontal, e como responsabilidade de toda a Congregação. Como recentemente se posicionou uma Província, transformar todas as comunidades em “comunidades vocacionais”⁹. Em nosso ponto de vista, não há ação mais estratégica, para as Congregações, do que investir na e reinventar a pastoral vocacional. Sem religiosos/as poderão as Congregações continuar a existir?

Se as médias e pequenas Congregações não investirem recursos (pessoas, tempo, informação, recursos financeiros) em implantação de programas de governança, seu futuro pode ficar seriamente ameaçado.

A implantação de um programa de governança significa desenvolver alguma forma de estrutura central, administrativa e gerencial, em que cargos podem ser ocupados por religiosos/as e/ou por leigos.



9 - De autoria do grupo de planejamento estratégico das Irmãs da Providência (2019).

A implantação de um programa de governança significa desenvolver alguma forma de estrutura central, administrativa e gerencial, em que cargos podem ser ocupados por religiosos/as e/ou por leigos.

Essas estruturas centrais (escritório), devem vir para somar, para pensar estrategicamente, e não para drenar forças e recursos! Não é estrutura administrativa, no sentido “pequeno” do administrativo, daquele que cuida apenas das minudências, mas deve ser uma estrutura estratégica! Estratégica no sentido de ajudar a “pensar para a frente, para o futuro”, mas atenta ao presente, ao ambiente, monitorando-o, conhecendo-o, e buscando responder a ele, de forma adequada e rápida, sempre com os pés fincados no Carisma da Congregação, em seus valores e princípios e vendo a Missão como algo transcendente. Nesse escritório (repetimos: ocupado por religiosos/as e/ou por leigos!) as proposições estratégicas serão gestadas, e submetidas ao Governo Provincial (ou Geral). É um escritório exatamente para cumprir os requisitos da governança, auxiliando a operação a ter o seu melhor desempenho, cuidando para que as bases estratégicas sejam sempre consideradas na operação e executando, de forma impecável, todas as ações de monitoramento e de correção de rumos eventualmente necessários. Precisa ser uma equipe muito competente e técnica, para auxiliar o Governo Provincial nos aspectos técnicos e metodológicos das Obras.



Sebastião V. Castro, Dr

Doutor em Políticas Públicas; Especialista em Gestão de Pessoas nas Organizações; Governance, Risk and Compliance (Lisboa); Mestre em Meio Ambiente (UFMG); Especialista em Recursos Hídricos (Aston University, Inglaterra); Especialista em Gestão e Manejo Ambiental (UFLA); Perito Judicial Ambiental. Autor de “Gestão de Pessoas em Instituições Confessionais”.