



Revista Organizações & Sociedade
2026, 33(115), 001-027

© Autor(es) 2026

Seção: Artigo

DOI 10.1590/1984-92302025v33n0011PT

e-location: ev33n0011PT

eISSN 1984-9230 | ISSN 1413-585X

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editora Associada:

Letícia Dias Fantinel

Recebido: 11/03/2023

Aceito: 01/10/2025

Transparecer Transparência? Nuances da Ética da Virtude no Fazer da Estratégia em Organizações Religiosas

Joveci José de Oliveira Filho^a

Juliano Danilo Spuldaro^a

^a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC,
Chapecó, Brasil

Resumo

Este artigo objetiva analisar de que modo a dimensão ética exerce influência sobre o fazer da estratégia em organizações religiosas. Muitos aspectos do trabalho ético no capitalismo moderno foram aceitos como certos tendo em vista suas raízes culturais e históricas, o que fez com que seu aprofundamento fosse alvo de menor interesse nos estudos organizacionais. No âmbito da estratégia como prática (ECP) tais reflexões surgem especialmente na intersecção com a literatura de governança corporativa (GC), evidenciando a ética como elemento balizador das práticas estratégicas, aproximando-as dos modelos de governança corporativa. Apesar desta proximidade, ainda é necessário compreender como o fazer de estratégia se altera em contextos nos quais a ética é um elemento central. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, com dados coletados através de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores de três dioceses católicas. Conclui-se que o fazer da estratégia na organização pesquisada difere substancialmente daquele das organizações em geral. Mobiliza-se a acepção da ética da virtude (Tsoukas, 2018) para explicar como determinados praticantes são habilitados, práticas são selecionadas e a práxis é modelada em uma busca constante de transparência. O estudo permite a apreciação da Estratégica como Prática a partir da ética das virtudes, demonstrando como práticas são selecionadas, praticantes são habilitados e a práxis é moldada em uma busca de “transparecer transparência”.

Palavras-chave: estratégia como prática; governança; ética; transparência; igreja.

Introdução

Compreender por qual motivo alguns exercícios do trabalho são mais éticos que outros envolve a realização de um resgate da leitura weberiana (Sharma & Rai, 2015) de como concepções e fundamentos religiosos implicaram na difusão do capitalismo moderno e no comportamento esperado dos atores no âmbito das organizações produtivas capitalistas modernas (Weber, 2020). Entende-se que estes fundamentos podem, em grande medida, explicar a presença de valores como o trabalho duro, a disciplina e a economia de recursos em contextos organizacionais, sejam eles direta ou indiretamente influenciados por religiões como o protestantismo ou o islamismo (Kalemci & Kalemci Tuzun, 2019). O catolicismo também vem promovendo debates e reflexões sobre a espiritualidade do trabalho, em um esforço de esclarecer seu entendimento de trabalho ético nas culturas onde predominam seus valores e crenças, mesmo que tais estudos sejam esporádicos e não sistematizados (Höpfl, 2007).

É possível constatar uma lacuna de entendimento entre o exercício do trabalho ético nas organizações e alguns princípios, crenças e valores associados à religião, especialmente aqueles que decorrem dos entendimentos do catolicismo (Bernacchio, 2019), isto porque, em grande parte a pesquisa sobre estratégia empresarial foi influenciada pela concepção norte-americana de um paradigma em que os determinantes do desempenho empresarial eram o fenômeno a ser compreendido (Schendel & Hofer, 1979). Paralelamente a este interesse central, entender os processos pelos quais a estratégia é concebida e implementada também era algo relevante (Pettigrew, 1992). Ambos os interesses podem ser entendidos no bojo da secularização do conjunto de crenças que remonta as influências da ética protestante nos negócios (Kalemci & Kalemci Tuzun, 2019; Greenwood & Lawrence, 2005). Apesar dessa origem, o campo foi relegando a reflexão moral para um segundo plano (Tsoukas, 2018), ou mesmo voltando seu foco apenas para análises de custo-benefício ou dos resultados instrumentais de uma ação ética (Crossan, Mazutis, & Seijts, 2013).

A Estratégia como Prática (ECP) (Whittington, 1996) ofereceu quadro analítico mais propício para o uso de uma ampla gama de premissas epistemológicas e ontológicas visando a teorização a respeito do fazer de estratégia e a compreensão das diversas nuances do cotidiano organizacional (Chia & MacKay, 2007). Nesta perspectiva, as práticas sociais são o elemento central do fazer estratégia, tendo em vista que os atores estão, em grande medida, subordinados a elas e o exercício cotidiano de suas ações é orientado e moldado por aquilo que elas preveem (Chia & MacKay, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Este olhar também foi lançado sobre a noção de governança (Ezzamel & Reed, 2008; Rese, Bulgacov, & Ferreira, 2015) enquanto uma prática regulativa do comportamento dos atores dentro das organizações que estabelece padrões de comportamento para os atores agirem de modo alinhado aos interesses dos detentores do capital.

O presente artigo resgata o interesse dos estudos organizacionais nas nuances do trabalho ético analisando de que modo esta dimensão (ética), na interrogação acerca dos valores que conduzem a ação humana (Chanlat, 2022), exerce influência sobre o fazer da estratégia em organizações religiosas, com ênfase analítica em dioceses católicas. A transmissão da mensagem de eternidade ou salvação espiritual, parte da missão da Igreja Católica, faz com que haja uma demanda

por honestidade e abertura para com os fiéis. O acesso ao objeto de estudo ainda é bastante incomum. Nota-se que na pesquisa realizada em quatro bases de dados, temas como ética, governança e estratégia como prática retornaram 3.387.514 artigos, sendo que quando os temas são pesquisados em vinculação com a Igreja Católica, o resultado cai para 18 publicações entre os anos de 2010 e 2020.

Ao adentrar a organização Igreja Católica percebe-se que sua missão se realiza em estruturas organizacionais bastante concretas, tais como as dioceses, eparquias, prelazias, paróquias, escolas, hospitais, entre outros organismos eclesiais. Sua finalidade aponta para a perenidade e esta só é alcançada pela manutenção dos fiéis. Eles, por sua vez, permanecem na medida que acreditam que há coesão entre aquilo que a organização propaga e o que ela faz. Por isso, os executores (praticantes), suas referências do que são as ações corretas (práticas) e o modo como as fazem no dia a dia (práxis) buscam garantir esta coesão. Sob esse aspecto, o fazer da estratégia da Igreja também é permeada de inúmeras ações, controles, eventos de interações, hierarquias e práticas cotidianas, bem como da busca de uma ação virtuosa que faz com que a Igreja seja também palco de análise e de busca de respostas para questionamentos relacionados ao agir virtuoso e suas respectivas práticas (Bernacchio, 2019).

O estudo contribui para a reflexão da ECP, com ênfase para o trabalho ético à luz dos valores e crenças do catolicismo. Neste âmbito, demonstrar humildade, retidão, preocupação com o outro e fazer a coisa certa no dia a dia são imperativos onipresentes ligados às virtudes necessárias neste contexto, em entendimento balizado pela perspectiva de Tsoukas (2018). De acordo com os dados coletados, os praticantes adequados para o fazer da estratégia nas organizações católicas são aqueles que tem uma marca de virtude do caráter (*character virtue*), que se expressa em características como a história de humildade desde a infância dos bispos ou o saber especialista dos conselhos. Adicionalmente, as práticas vigentes visam facilitar que seja feito, em qualquer circunstância, aquilo que é moralmente apropriado, espelhando-se especialmente nas histórias de vida, fonte de inspiração para a organização e transmissoras da sabedoria prática – *practical wisdom* (Ames, Serafim, & Zappellini, 2020). A práxis das práticas desempenhada pelos praticantes acaba por ser o exercício cotidiano de um fazer de estratégia alinhado às expectativas internas e das instâncias superiores – que se denomina aqui *ad intra* e *ad sumus* – configurando uma vida que vale ser vivida (*the good life*).

Nas próximas seções são resgatados os principais conceitos relacionados ao objetivo de pesquisa, no contexto teórico aqui apresentado, mirando constituir um quadro de referência para análise da realidade escolhida. Na sequência, as escolhas metodológicas são detalhadas para atender os critérios de cientificidade dos estudos em ECP. Posteriormente, são descritos e analisados os dados levantados ao longo da investigação, já traçando relações com a literatura pertinente. Ao final do artigo algumas implicações científicas e gerenciais são abordadas em adição às conclusões, sem deixar de debater limitações e estudos futuros.

Referencial teórico

Um dos fundadores da sociologia, o alemão Max Weber (2020), buscou explicar por que a ética do trabalho presente em sociedades notadamente marcadas pelo protestantismo era tão propícia para o desenvolvimento de organizações capitalistas. O estudioso percebeu que a

inclinação técnica da mensagem protestante favorecia valores como o trabalho duro, autodisciplina, economia de recursos e o alcance de resultados como uma forma de abordar o trabalho. A história que sucedeu este estudo não deixou a tese sem verificação empírica. Kalemci e Kalemci Tuzun (2019) afirmam que, ao se olhar para a literatura preocupada com o entendimento do trabalho ético é possível perceber que as crenças e valores identificados por Weber fundamentaram a expansão do capitalismo não apenas em sociedades onde o sistema de valores protestante é dominante. Segundo os autores, houve uma secularização destes valores mundo afora e até mesmo países com matrizes de valores muito distintas como o hinduísmo na Índia apresentaram taxas mais altas de valores protestantes em estudos comparativos do que os Estados Unidos da América e o Reino Unido, por exemplo.

De forma similar, para Bernacchio (2019), a reflexão católica pode iluminar a ética nos negócios e explicar por que determinados comportamentos são mais presentes nos contextos dessa matriz religiosa. Segundo o autor, é possível adaptar a exortação apostólica do papa Francisco ao contexto dos negócios ao trazer para o centro do comportamento dentro das empresas questões como a consciência dos limites morais do comportamento, a gradualidade com que o comportamento deve ser prudentemente vigiado e a pertinência da solidariedade e da empatia no âmbito do discernimento. No entanto, como cita Höpfl (2007), a análise a partir da perspectiva católica não é apenas o procedimento de assunção de posicionamentos doutrinários, tendo-os como fim último, mas a busca de uma vivência toda própria e das sensibilidades nela envolvidas.

No âmbito de estudo da estratégia empresarial, esta conexão entre valores e crenças – a dimensão moral – e o exercício cotidiano do fazer da estratégia foi, segundo Tsoukas (2018), curiosamente deixada inexplorada. O autor sugere que esta lacuna pode ser mais bem explorada pela utilização da noção de ética da virtude de MacIntyre (1985). Outros estudos no âmbito da ECP – a perspectiva teórica mais propícia para entendimento de nuances sociopolíticas do processo estratégico (Chia & MacKay, 2007) – fizeram alguma aproximação entre a dimensão moral e a estratégia enquanto prática social.

Há um pequeno conjunto de estudos de governança que a conceituam como uma prática regulativa (Ezzamel & Reed, 2008; Rese et al., 2015). Neste entendimento, estabelece-se uma espécie de vigilância sob os atores, fazendo com que eles se esforcem para encenar uma práxis voltada a demonstrar que aquilo que fazem está dentro das expectativas dos demais atores relevantes. Isto ocorre ao implementar práticas que garantam salvaguardar a legalidade de suas ações no âmbito dos interesses organizacionais (Stacchezzini, Rossignoli, & Corbella, 2020). Há, porém, o risco de se tornar os procedimentos de governança – tão caros às organizações – em um mero “ideal” a ser perseguido, mas com procedimentos tão elevados que percam a sua capacidade de execução, transformando a governança numa panaceia para todos os problemas (Buta & Teixeira, 2020).

Nesse sentido, a aproximação do entendimento da governança com a ECP balizada pela noção da ética da virtude torna possível compreender as bases de crenças e valores embutidos no fazer da estratégia em organizações. Nas subseções seguintes, detalham-se estes conceitos e perspectivas.

Estratégia como prática e sua tríade analítica

A proposta central da ECP passa por uma mudança nas bases de se compreender o fazer estratégico. Retira-se o foco dos processos, do planejamento ou de eventos estratégicos para lançar um olhar acerca dos estrategistas e das práticas que eles executam. Trata-se de uma teoria que se volta inicialmente para identificar quem são e quais conhecimentos e habilidades possuem os praticantes da estratégia (Coraiola, Oliveira, & Gonçalves, 2012). De acordo com Whittington (1996), a reflexão da ECP se dá sobre o modo como os praticantes da estratégia agem e interagem, com um olhar atento sobre a maneira como o exercício da prática no dia a dia vai se dando ao longo do tempo, em meio às atividades ordinárias da gestão, tais como conversas, emissão de textos oficiais, reuniões, encontros, entre outros.

A preocupação da ECP não é tanto com o desempenho ou com os modos como a organização supera as barreiras competitivas, mas sim com quais práticas são realizadas pelos praticantes na práxis estratégica (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Essas categorias, inclusive, formam a tríade conceitual fundamental para se entender um processo estratégico pela lente da ECP. Isso porque cada ação, cada prática, é vivenciada dentro de campos sociais (Whittington, 2006), em que se revelam regras, comportamentos e procedimentos específicos. As práticas, a práxis e os praticantes estão presentes em qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins-lucrativos, uma vez que tais realidades são inerentes à ação humana – sobretudo, à ação humana que visa o desenvolvimento de uma organização.

As práticas, de acordo Whittington (2006), são padrões institucionalizados de realização de atividades, geralmente ligados a normas, instrumentos e formas de fazer que orientam a ação dos atores relevantes. Para Jarzabkowski e Spee (2009), elas englobam todas as diversas rotinas que se estruturam ao longo do tempo em uma organização. Adicionalmente, elas podem ser verificadas nos discursos, nos conceitos utilizados no trabalho cotidiano, nas tecnologias que são implementadas para a consecução estratégica do trabalho. As práticas podem ser subdivididas em: i) racionais, que são os meios utilizados para coordenar uma estratégia, tais como planejamentos, orçamentos, previsões, indicadores de desempenho, entre outros; ii) discursivas, que se referem aos discursos diretamente voltados para a estratégia, concedendo recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a consecução da estratégia; e iii) episódicas, que se relacionam com os momentos pontuais de interação entre os praticantes da estratégia, como reuniões, seminários, formações e similares (Walter & Augusto 2012).

Já a práxis está relacionada com as atividades que são encenadas cotidianamente nas organizações e cuja finalidade se volta para a “materialização” da execução da prática estratégica (Whittington, 2006). Trata-se do constante fluxo de ações pelos quais a estratégia é informada pelas práticas e executada ao longo do tempo (Jarzabkowski & Spee, 2009). A práxis não é a execução irrefletida das práticas (Whittington, 2006). Pelo contrário, é o praticante quem decide, orientado por suas crenças e valores, como irá encenar uma determinada prática no exercício cotidiano dela, configurando assim a práxis. Em que pese o fato de que estas decisões são tomadas por atores imersos em um contexto social, há espaço, apesar de pouco, para uma práxis significativamente diferente do que estabelecem as práticas (Machado-da-Silva, Fonseca, & Crubellate, 2005).

Falar dos atores envolvidos nas práticas estratégicas e na práxis de uma organização também é central na ECP. Johnson, Melin e Whittington (2003) salientam que a pesquisa sobre os processos estratégicos realizada pela ECP se dá por intermédio da observação das ações e, sobretudo, dos

atores das ações, ou seja, dos praticantes. Na gênese desta perspectiva, Whittington (1996) destacava que a teoria deveria se preocupar com os praticantes da estratégia investigando como agem, interagem e assim estabelecem os processos estratégicos nas organizações. Os praticantes são todos aqueles que estão envolvidos na ação estratégica (Passos, Wollinger, Santos, & Marinho, 2018), mas não apenas os que estão no topo da estrutura organizacional, ou que recebem essa função específica, como compreendiam as teorias tradicionais da estratégia. Praticantes são todos aqueles que criam, moldam e, sobretudo, executam (Whittington, 2006) a estratégia no dia a dia. Os praticantes podem ser subdivididos em: i) líderes, que são os responsáveis formais pelo estabelecimento da estratégia; ii) grupos, que se relacionam com as diversas categorias que atuam na modelagem e execução da estratégia, podendo ser atores internos ou externo; e iii) indivíduos, que são as pessoas que operam a estratégia, podendo também ser internos ou externos (Jarzabkowski & Spee, 2009). Outros praticantes relevantes como os gerentes de nível médio também tiveram seus papéis examinados no contexto do fazer da estratégia em organizações e atualmente representam um contingente importante de atores a ser compreendido.

Assim, a lente da ECP se estrutura sob três elementos centrais pelos quais a estratégia de uma organização é compreendida. As idiosincrasias de cada fazer da estratégia em atenção às características peculiares daquela entidade social podem ser exploradas em contextos em que a racionalidade é mais prática, mais substantiva ou mesmo dotada de valores e crenças específicos. Na subseção a seguir, empreende-se uma releitura teórica do fazer da estratégia sob a égide da ética da virtude.

Relendo a tríade da ECP pela noção da ética da virtude

As bases teóricas da ECP preocupam-se com as ações e interações dos praticantes na tradução contextualizada das práticas e na execução rotineira da práxis. Entretanto, para Tsoukas (2018), houve uma negligência com relação ao papel e às implicações da dimensão moral nesta tríade. Abre-se assim a possibilidade de análise da aplicação do conteúdo moral em cada uma das referidas categorias, ressaltando a característica de “gerenciadores éticos” (Behnam & Rasche, 2009 citado por Tsoukas, 2018). Ao estabelecer esta distância e lacuna, o autor afirma que a relação entre ética e a pesquisa em estratégia é difícil de ser estabelecida.

Como solução para esta aproximação, Tsoukas (2018) resgata a noção de ética da virtude de Macintyre (1985) afirmando que a partir dela é possível reler a definição de práticas, práxis e praticantes por uma lente rica e moralmente apropriada. Esta noção se ancora em três princípios fundamentais úteis para o pensamento moral no contexto dos negócios. O primeiro princípio é o de vida que vale ser vivida (*the good life*). Este princípio trata da adequação das ações que permitem às pessoas que seu potencial seja entregue completamente nas atividades que desempenham. Assim, vive-se uma vida que vale a pena ser vivida se é possível entregar, no exercício de suas atividades, o seu potencial completo, ou dito de outro modo, quando aquela atividade faz sentido para o ator. O segundo princípio é o de virtudes do caráter (*character virtues*). Este princípio trata de comportamentos regulares e consistentes que minimizam as fraquezas e aumentam as forças das pessoas. A partir desta orientação, os atores adquirem uma propensão a comportar-se de maneira moralmente adequada em uma ampla gama de situações. Esta característica de estar sempre buscando agir de maneira a ser melhor (ou moralmente mais adequado) os fazem pessoas entendidas como virtuosas. O terceiro princípio é denominado de sabedoria prática (*practical*

wisdom). Este princípio está relacionado a atingir uma alta capacidade de julgamento das situações em que se pode fazer escolhas moralmente mais adequadas, uma espécie de disposição para o julgamento ou deliberação (Ames & Serafim, 2019). A habituação desta capacidade de julgar e agir torna o ator alguém que tem uma facilidade de agir mesmo em situações mais difíceis de serem julgadas e, até mesmo, em situações não vivenciadas anteriormente. Assim, atinge-se uma sabedoria que se aplica a inúmeras situações e contextos e entrega ações virtuosas em praticamente todas elas.

É possível, portanto, mobilizar noções relacionadas ao entendimento de ética da virtude para fazer uma releitura dos conceitos de práticas, práxis e praticantes. Assim, a prática seria vista como um conjunto de ações inerentemente morais que pressupõem o exercício da virtude para que os valores e crenças e os padrões de excelência sejam alcançados (Tsoukas, 2018). Já a práxis deixa de ser o puro e simples exercício da prática para envolver também a revelação de uma certa concepção de vida subjacente à ação, ou uma expressão do que é a coisa certa a se fazer (Sayer, 2011). Por fim, sobre os praticantes, é importante compreender que não são apenas os papéis e posições organizacionais relacionados à estratégia que os fazem partícipes do fazer de estratégia. Sob esta lente, o caráter que eles formaram ao longo de suas vidas e o reflexo cotidiano disso também se torna relevante de ser compreendido (Lockwood, 2013), especialmente no sentido de que somente sendo dotado da capacidade de tomar decisões adequadas a diversas situações desafiadoras é que o ator será alguém pertinente para exercer aquele papel.

Sob essa perspectiva, a ECP pode assimilar características específicas da reflexão sobre a ética da virtude (Macintyre, 1985) e em especial sobre o modo como a moral se coaduna com o sentido de busca de excelência. Isso porque, os praticantes da estratégia, na práxis cotidiana, não apenas desenvolvem e aperfeiçoam as ações, mas também desenvolvem e aperfeiçoam a si mesmos (Tsoukas, 2018) visando demonstrar que aquilo que fazem é moralmente correto e adequado às expectativas.

Prática social de governança

A governança nas organizações busca, essencialmente, alinhar as relações entre as diversas partes interessadas, visando o aperfeiçoamento das atividades (Ávila & Bertero, 2016). O estabelecimento de ações de governança é também parte fundamental da elaboração, do desenvolvimento e da execução da estratégia de uma organização. Trata-se fundamentalmente sobre o modo como a organização deseja ser vista, dirigida e monitorada, conforme ressalta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018). No estabelecimento da estratégia e, sobretudo, em sua execução, torna-se necessária a implementação de mecanismos ou sistemas de controle que auxiliem a tarefa de dar visibilidade das ações, do aperfeiçoamento da direção e do seu correto monitoramento.

Ezzamel e Reed (2008) definem governança como um código de múltiplas cores. Os autores fazem, com esta concepção, alusão às diversas nuances para as quais a governança serve. Em sentido similar, Rese et al. (2015) destacam que a governança geralmente aparece com um adjetivo associado a ela, seja corporativa, pública, política, de redes etc. Ao associar estes adjetivos ao conceito de governar algo, a noção ressalta a característica de alinhamento do comportamento dos

atores às expectativas de alguma instância superior, seja ela a corporação, um conjunto de agentes públicos, políticos ou qualquer outro ente que possa cobrar determinados comportamentos.

Entendida por esta via, a governança passa a ser um conjunto de práticas ou mesmo nuances delas que servem para regular relações que levam ao atendimento de expectativas dentro de uma estrutura social, visando estabelecer uma ordem em que haja ganhos mútuos (Rese et al., 2015). Isto se materializa quando os praticantes concebem e executam, por exemplo, programas de *compliance* com códigos de conduta, funções de auditoria, conselhos de fiscalização, sistemas de dupla assinatura e em casos mais avançados a criação de departamentos de *compliance*, sistemas de monitoramento de ações etc., conforme exemplificam Stacchezzini et al. (2020).

Assim, necessariamente, ao se compreender uma prática social de governança tem-se um conjunto de objetivos estabelecidos por uma instância superior e um conjunto de ações desempenhadas por uma instância inferior (Rese et al., 2015; Stacchezzini et al., 2020). Estas instâncias são conectadas por artefatos que facilitam a verificação das diferenças e semelhanças existentes entre as expectativas e o atual exercício real das ações na práxis. Assim, ao tornar o comportamento algo próximo do que se espera, estabelece-se uma transparência necessária para que ambas as instâncias compreendam que tudo ocorre como deveria.

Procedimentos metodológicos

O artigo utiliza-se de abordagem qualitativa, tendo os dados sido coletados por meio de entrevistas em profundidade, com utilização de roteiro semiestruturado, aplicado junto aos principais responsáveis pela gestão das dioceses, bispos e ecônomos diocesanos, e em menor quantidade, através de pesquisa documental, especialmente textos e publicações emitidos pela organização a respeito do tema da administração. O protocolo de entrevistas semiestruturado desejava conceder liberdade aos entrevistados, na busca de explicitação de suas realidades, com maior fidelidade às práticas e práxis cotidiana (Silva & Russo, 2019). A partir da teoria da ECP elaborou-se um roteiro base, que foi testado inicialmente com ecônomos diocesanos, através de aplicação prévia do referido roteiro. Com base na percepção de repetições e da existência de questões consideradas demasiadamente fechadas, houve um refinamento das questões, chegando-se assim ao roteiro definitivo. As entrevistas originaram maior volume de dados ao revelarem ações e posicionamentos dos praticantes da estratégia e assim tornaram-se a base principal da presente pesquisa.

Ao todo realizaram-se seis entrevistas, cujos entrevistados foram escolhidos especialmente por conta de sua efetiva participação no processo administrativo, conforme descrito no Código do Direito Canônico (2010), a saber: bispos e ecônomos diocesanos. O procedimento das entrevistas foi finalizado tão logo houve a percepção de saturação de dados, uma vez que os dados coletados já não apresentavam grande alteração do fenômeno estudado (Falqueto, Hoffmann & Farias, 2018). As entrevistas foram conduzidas em um período de cinco meses, conforme a disponibilidade dos entrevistados. A análise dos dados buscou focar a comunicação dos entrevistados na tentativa de extrair, com base no referencial teórico, as inferências necessárias para a compreensão do modo como os praticantes da estratégia agem (Minayo & Costa, 2018). Os dados foram agrupados e analisados a partir das categorias definidas *a priori* (Bardin, 2016) e centrais para o referencial teórico: práticas, práxis e praticantes.

Para a categorização dos dados obtidos com as entrevistas, realizou-se uma ordenação sistemática dos conteúdos da pesquisa de campo, através da busca de semelhanças e diferenças nos discursos (Gioia, 2019). Essa primeira categorização visava uma busca de fidelidade aos termos utilizados pelos entrevistados, mas buscando estabelecer os paralelos da teoria da ECP com os discursos (Gehman et al., 2017). Dos seis entrevistados, dois concederam entrevistas virtuais, em que foram utilizadas ferramentas de chamadas de vídeo (Google Meet) e os outros quatro entrevistados deram preferência a entrevistas presenciais. Em geral, as entrevistas duraram cerca de duas horas totalizando 12 (doze) horas de entrevistas. As entrevistas foram transcritas e codificadas a partir da ordem cronológica de realização e identificadas com a letra E para ecônomos e B para bispos. Importante mencionar que foram selecionadas três dioceses da região Sul do Brasil, sendo duas no estado de Santa Catarina e uma no Rio Grande do Sul.

Os procedimentos de análise possuem como guia o caminho metodológico proposto por Gioia (2019), que consiste em três etapas distintas de análise: i) Extração de conceitos primários (Conceitos de 1ª Ordem); ii) Conceituação vinculada à teoria (Conceitos de 2ª Ordem); iii) Percepção dos “conceitos nascentes” ou dos “conceitos existentes em novo domínio” (Estrutura de Dados /Agregações Conceituais). Esses passos concedem os pressupostos essenciais para o relato das descobertas e para as discussões relativas ao tema. O caminho metodológico busca uma interpretação dos dados em que se coadune a voz dos informantes/entrevistados com o julgamento do pesquisador, sendo esta sempre à luz dos contextos e da teoria, resultando assim em uma conceituação de modelo indutivo emergente (Nag & Gioia, 2012). Assim, a extração dos conceitos de primeira ordem, passo metodológico inicial, busca as evidências para a primeira codificação com base nos termos e temas verdadeiramente representativos aos entrevistados, por isso, conforme salientam Balogun e Johnson (2004), os códigos em geral são as expressões ou frases dos próprios informantes.

Justifica-se a escolha deste campo, destas organizações e destas pessoas por diversos motivos. Inicialmente a Igreja Católica é uma organização que não é tipicamente pesquisada e analisada, conforme já salientado previamente na introdução. Adicionalmente, sua natureza está voltada à perenidade e ao fato de sua existência estar ligada à manutenção de fiéis. Os fiéis, por sua vez, permanecem na medida que percebem que a organização faz o que prega, ensejando a relevância de um exercício de transparência. Estabelece-se uma relação entre os fiéis em que se evidencia a “necessidade de crer” (Motta, 2014b) nas ações da organização, tornando-os sempre ávidos por maior participação. Assim, configura-se um contexto propício para análise da dimensão ética do fazer da estratégia. Por fim, pode-se dizer que as dioceses analisadas representam as características da diocese típica existente no Brasil, ou seja, de pequeno tamanho administrativo, de abrangência multi municipal e com baixa capacidade em termos de recursos financeiros. Assim, os bispos e ecônomos entrevistados representam o fazer da estratégia que é comum a essas organizações.

Descrição e análise dos dados

Esta seção de descrição e análise de dados inicia por caracterizar a organização em análise e seu processo estratégico. Posteriormente mobilizam-se as categorias e os excertos das entrevistas

que concernem a elas para demonstrar como a noção de ética da virtude auxilia no entendimento do exercício da estratégia na realidade da organização.

A organização Igreja Católica

De antemão, é necessário salientar que a Igreja Católica existe concretamente nas estruturas das dioceses. O termo “diocese” se refere a uma forma territorial de estruturação da Igreja Católica. A diocese é governada pelo episcopo (bispo), que exerce sobre ela poderes executivos, legislativos e judiciários. De acordo com o Código do Direito Canônico (2010), corpo de direito particular da Igreja Católica, na tarefa de administração da diocese, o bispo é diretamente auxiliado por um conselho econômico que é coordenado pelo ecônomo diocesano, que realiza as funções de um administrador de empresas.

É preciso ressaltar que a análise sobre a administração das dioceses deve levar em consideração o tipo de racionalidade predominante. A lógica administrativa na Igreja não identifica o comportamento econômico como central na natureza humana (Ramos, 1989). A Igreja percebe o resultado financeiro como parte fundamental para a concretização de sua missão fundamental. O modelo administrativo da Igreja, aqui representada em suas dioceses, aproxima-se da ideia de racionalidade substantiva, conforme apresentado por Serva (1997), cuja práxis administrativa está direcionada ao debate racional e ao julgamento ético de cada ação, bem como pautada por uma lógica dos valores, da busca da satisfação tanto pessoal quanto social, mesmo que haja uma mescla das ações éticas com os procedimentos práticos de gestão, como se evidencia no decurso da análise dos dados. Tais constatações são relevantes, tendo em vista que uma das características desse modelo de racionalidade é que seus mecanismos de controle são, em grande parte, substituídos por práticas informais (Serva, 1997).

O processo administrativo da Igreja Católica, em todas as suas diferentes estruturas, organiza-se de modo semelhante às organizações públicas e privadas, porém, inserindo-se na estrutura do Estado brasileiro como uma organização do terceiro setor, ou seja, organização que responde às necessidades coletivas, que não visa lucro, mas que não se associa ao aparato estatal, nem se equipara às empresas privadas (Paula e Silva, 2001). Sua forma de estruturação, mesmo que similar à de organizações do primeiro e segundo setor, carrega um imperativo da ação moral, ou virtuosa, em busca da execução de práticas que revelem boas práticas de gestão, denominadas de governança, com ênfase para a transparência.

No entanto, as organizações religiosas, inseridas no âmbito dos organismos do terceiro setor, possuem sistemas de monitoramento considerados frágeis uma vez que não existe um aparato regulatório ou político que as obrigue a adoção de tais sistemas e muito menos o impulso de mercados de capitais ou de produtos que permita o redirecionamento da gestão (Jensen, 1993). Por isso, a força da governança nas organizações religiosas está diretamente vinculada à atuação dos Conselhos Administrativos, cuja missão se expressa no cuidado, na habilidade e na integridade (Andrés-Alonso, Cruz, & Romero-Merino, 2006). Faz-se necessário ressaltar que a legislação brasileira não obriga a existência dos conselhos de administração nas organizações do terceiro setor (Lacruz, 2020). No entanto, essa é uma exigência do direito próprio da Igreja, tanto para as dioceses quanto para as paróquias que a compõem.

Na estrutura eclesial, os conselhos administrativos fundamentam as ações numa espécie de busca contínua de “governança social”, em que são levados em consideração características como crenças, significados e valores (Ávila & Bertero, 2016). Mesmo que o Código do Direito Canônico expresse as funções dos membros de um conselho administrativo, não são as amarras legais ou jurídicas que os impulsionam a agir, mas sim o conteúdo ou carga moral que cada membro carrega. Desse modo, as práticas desenvolvidas ao longo do tempo e a práxis cotidiana, na busca de um projeto de governança, e em especial da característica da transparência, são perpassadas por um forte peso moral. Tem-se uma organização com uma instância de vigilância interna voltada para demandar evidências de que as ações administrativas estratégicas estão sendo feitas dentro do que se considera moralmente correto e ético.

Práticas, práxis e praticantes na organização Igreja Católica

As entrevistas realizadas possibilitaram confirmar o tipo de racionalidade que orienta a ação de cada gestor. A razão presente no modelo de gestão das dioceses não é essencialmente uma razão instrumental. Sua finalidade não é o lucro por ele mesmo, muito menos se deixa sucumbir pelas “pressões do mercado”, pela busca incessante do atingimento de metas ou pelo cumprimento imaculado de atividades pré-estabelecidas no plano estratégico (Rocha, 2019). As dioceses, em sua atividade de gestão e no estabelecimento de estratégias para o aperfeiçoamento de sua administração, se pautam predominantemente por um tipo de razão substantiva, mesmo que na mescla da instrumentalização cotidiana dos procedimentos administrativos, acolhendo a admissibilidade da coexistência dos tipos de racionalidade, em menor ou maior grau (Santos, Serafim, Pinheiro, & Ames, 2019), evidenciando uma lógica de valores comuns e do estabelecimento de uma satisfação individual e coletiva (Serva, 1997). Na concepção da racionalidade substantiva, há uma busca pela não redução do homem a um mero ser econômico (Bizarria, 2019).

A esse tipo de racionalidade, Tsoukas (2018) denominou de busca da “boa vida”, que no contexto específico da gestão se relaciona com a possibilidade de estabelecimento de práticas geradoras do desenvolvimento humano e do atingimento do propósito comum da organização. A boa vida na organização é o resultado do envolvimento de uma série de distintos modos de pensar, sentir e desejar de cada praticante, com vistas à realização de seu objetivo comum. Por isso, todas as práticas selecionadas pelos diversos praticantes da estratégia na Igreja, e particularmente nas dioceses, não possuem o desejo primordial do atendimento dos mais elevados padrões de excelência da governança corporativa, conforme modelos estabelecidos para a administração de empresas públicas ou privadas, mas buscam a reafirmação dos valores caros à organização religiosa, tornando-a moralmente aberta à adoção das melhores práticas de governança. A assunção de valores, inclusive os relacionados à espiritualidade, podem gerar benefícios às organizações, inclusive com incremento do comprometimento organizacional (Tecchio, Cunha, & Santos, 2016).

O compêndio dos dados revela que a organização religiosa é chamada a lidar com meios bastante concretos de financiamento e com ações práticas de gerenciamento dos recursos financeiros e do patrimônio. A maior parte dos recursos das dioceses é oriunda de doações, subvenções e contribuições de terceiros (Oliveira, Faria, Cezar, & Boechat, 2018), semelhante à origem de recursos de qualquer organização do terceiro setor. Tais recursos são utilizados para a manutenção das estruturas, para o custeio da folha de pagamento dos colaboradores diretos e para o sustento do clero que se dispõe ao serviço aos fiéis em tempo integral. Cabe ao bispo e ao

ecônomo diocesano a tarefa de apontar os caminhos para o uso apropriado dos recursos bem como para a ampliação deles, além de estabelecerem as práticas comuns de gestão do patrimônio comum da diocese. Nessa tarefa, os gestores são diretamente auxiliados pelos membros do conselho administrativo, que acompanham, supervisionam, monitoram, aconselham e aprovam ações extraordinárias de administração.

As dioceses realizam as práticas estratégicas e executam as rotinas cotidianas através de ações bastante características, conforme citado sistematicamente pelos entrevistados. As práticas se relacionam especialmente com o planejamento orçamentário anual, com a geração de relatórios de gestão, com a prestação de contas anual, com as diversas reuniões de conselhos e colegiados, com a criação de diretórios de administração, treinamentos diversos e com o uso de *softwares* de gestão. Elas também se materializam nos serviços de assessoria contábil e jurídica, geralmente conduzidos por colaboradores externos. Também se verificam pelas reuniões de implementação de diretrizes administrativas, especialmente com colaboradores internos ou pela busca do aperfeiçoamento rotineiro das tarefas de gestão. Convém ressaltar que todos os entrevistados evitaram utilizar a palavra “estratégia”, que na compreensão eclesial possui uma ressonância pejorativa, encarada como uma ação de manipulação. Em geral, os termos preferidos eram “projeto” ou “diretrizes”. Ainda assim, há evidências suficientes para considerar como coerentes os elementos da tríade da ECP como forma de explicar o fazer da estratégia dentro da organização.

Tabela 1

Categorias e suas aplicações

Práticas	Praticantes	Práxis
Definição constitutiva: São os padrões institucionalizados de realização de atividades, geralmente ligados à normas, instrumentos e formas de fazer que orientam a ação dos atores relevantes (Whittington, 2006)	Definição constitutiva: Atores relevantes envolvidos no processo estratégico da organização, responsáveis por elaborar, dar forma e executar a estratégia (Tureta & Lima, 2011).	Definição constitutiva: Elaboração, pelos praticantes, de encenações espaciotemporalmente delimitadas das práticas, submetidas ao contexto social no qual a práxis se realiza (Jarzabkowski & Spee, 2009)
Definição operacional: Código do Direito Canônico Controles de Entradas e Saídas; Balancetes; Prestações de contas; Envio de informações para contabilidade; Regras de Constituição de um Conselho Econômico.	Definição operacional: Bispos; Ecônomos; Padres; Conselheiros; Fiéis; Contadores.	Definição operacional: Elaboração de controles de entradas e saídas feitos pelos atores, costumeiramente caracterizados por atender às necessidades de prestação de contas, mas ao mesmo tempo não tão severos a ponto de, na visão deles, restringir as ações e colocar em questão sua virtude de honestidade.

Fonte: dados da pesquisa.

Práticas

Ao buscar compreender a prática da estratégia nas organizações religiosas estudadas, percebe-se que elas se orientam em um grande conjunto de instrumentos, códigos e documentos permeados pela necessidade de transparência. O entrevistado E2 (2020) explicita os instrumentos pelos quais acontece esta prática estratégica: *“A nível de diocese basicamente são as reuniões dos padres, a gente faz prestação de contas mensal, né?! Para as paróquias... como a gente exige das paróquias a prestação de contas, o balanço mensal, né?!”*. Nota-se também neste excerto a relevância da atenção à hierarquia existente entre as instâncias organizacionais principais da organização, a diocese e a paróquia, explicitados posteriormente.

A principal prática identificada enquanto padrão institucionalizado de atividades é a prestação de contas. O entendimento de prestação de contas está diretamente vinculado com os conceitos de transparência. Em alguns casos, a própria ação de transparência é concebida como a atividade da entrega de balancetes ou o simples registro das movimentações financeiras em livros contábeis ou envio das informações fiscais e financeiras para a assessoria contábil. O entrevistado E1 (2020) salienta a sua compreensão a esse respeito dizendo:

porque a Igreja ela não é democrática, ela é hierárquica. Então, enquanto tal, a prestação de contas dela, a prestação de contas não é uma prestação de contas assim a nível civil... a nossa transparência é uma transparência assim que dentro da Igreja existe todos os mecanismos para que não haja corrupção, nem desvios, mas assim, somos humanos.

Percebe-se que a prática, mesmo que já institucionalizada, depende necessariamente de uma moralidade por parte dos praticantes, uma vez que a legislação a respeito pode “falhar” e, além disso, o caráter humano dos agentes pode permitir alguma ação indevida em relação aos procedimentos institucionalizados de transparência. A prática orienta as ações, mas não é suficiente para garantir transparência, sendo, nesse sentido, importante que o praticante possua um conteúdo moral próprio que lhe permita agir virtuosamente, conforme pode ser verificado na subseção a seguir.

Praticantes

Ao caracterizar os praticantes da estratégia nas organizações religiosas investigadas, recorreram aspectos da autocompreensão a respeito de suas origens e da sua história enquanto indivíduos, remetendo à noção de virtudes do caráter de MacIntyre (1985). De todos os entrevistados, apenas um não fez questão de mencionar aspectos de suas origens. Todos os outros enfatizaram que suas histórias familiares e formação inicial se deram em meio a um contexto de simplicidade, humildade e, por vezes, até mesmo de pobreza. Para os entrevistados, as origens humildes seriam uma das principais responsáveis pela concessão de um aval moral para o exercício de funções estratégicas dentro das organizações das quais participam. Tsoukas (2018), ao ressaltar que essa tessitura moral não pode ser negligenciada ao se pesquisar acerca da elaboração da estratégia, fundamenta uma compreensão diferenciada de praticante da estratégia encontrada nos casos estudados aqui, que é o praticante merecedor da posição que ocupa, tendo em vista seus predicados morais ligados à ética da virtude. Whittington (2006), ao definir o interesse da ECP, também salienta que ela deve levar em conta todas as influências, as histórias, o processo educativo e as experiências daqueles que são responsáveis pelo fazer da estratégia.

É possível verificar estas indicações nas falas dos entrevistados. O gestor designado pelo código B2 (2020) enfatizou que em sua formação familiar houve lições que formataram os filtros que eles utilizam para designar o que é certo e o que é errado, como por exemplo: *“Meu pai falava pra nós assim: ‘se você passar por uma pessoa e ele tiver olhando pro chão, pra baixo, desconfia. Tá escondendo uma coisa... é olho no olho...’”*. Ao mesmo tempo, também disse: *“Eu aprendi do meu pai, que era agricultor do quarto ano primário, nunca fazer uma despesa de um dinheiro que você não tem.”* Já o gestor E2 diz, de maneira similar, que vivenciou *“um percurso de formação que nasceu na família [...] a família toda trabalhava junta, né?! Então, pai e a mãe e nós três filhos. A manutenção desde a limpeza da casa, desde pequenos [...] trabalhos com a lavoura, com o sítio e depois quando a gente foi pro seminário também sempre foi muito trabalho”*.

A simplicidade dos lares e a rigidez na formação e educação familiar são apontados como traços característicos relevantes para orientar o trabalho administrativo atual de modo que as escolhas práticas dos praticantes são moduladas (Chappell, 2009) por essa carga de comportamentos morais possíveis aprendidos ao longo da sua vida. Há uma conexão íntima entre as características da simplicidade e da humildade, trazidas do berço familiar, com as virtudes necessárias ao trabalho estratégico da organização em questão de honestidade e transparência. Por vezes, as realidades parecem se imiscuir de tal maneira que já não é possível dizer se está falando sobre valores morais ou sobre atitudes essenciais para a função administrativa, ora baseando-se em seus próprios contextos, ora em conhecimentos teóricos (Tsoukas, 2009). Compreende-se que a origem de cada entrevistado, de certo modo, aponta para o destino administrativo, para a correção no processo de gestão das instituições pelas quais são responsáveis.

A questão das origens é abordada não apenas para fazer referência à legitimidade da ocupação dos cargos pelos atores entrevistados, mas também serve a um propósito de fundamentar a coerência da ação pastoral e evangelizadora perante os fiéis. Conforme salienta o entrevistado B2 (2020), eles também são em sua maioria *“pessoas humildes, que fazem o possível para que não falte nem ao culto, nem à evangelização, nem a nós pessoalmente nada”*. Assim, aproxima-se dos fiéis por demonstrar similaridade entre os valores morais que ambos compartilham, configurando parte do esforço de transparência necessário já na dimensão dos praticantes da estratégia. A discussão acerca da importância dos praticantes materializa o intento da organização diocesana de funcionar de modo coeso a partir de valores comuns entre os membros da hierarquia eclesial e os fiéis. Isto demonstra que o elo que une os praticantes da estratégia em organizações religiosas, como a estudada, é a sabedoria prática da ação boa moralmente orientada em qualquer situação que seja, algo que remete a Aristóteles segundo o entendimento de Tsoukas (2018).

Outra classe de praticantes importante no fazer da estratégia das organizações em análise neste estudo são os componentes de conselhos. Os conselhos são grupos de fiéis, membros da hierarquia ou fiéis leigos, que são convocados pelo superior direto da instância organizacional em questão (diocese, paróquia, ordem religiosa, entre outros) para realizar atos de aconselhamento ou consentimento, a depender da situação. Do ponto de vista administrativo, o Conselho Econômico tem a função de acompanhar o processo administrativo da diocese e, dentre suas principais atribuições está a de receber, por parte do ecônomo diocesano a prestação de contas anual. O modelo do conselho econômico diocesano é ampliado também para as paróquias com a criação dos conselhos econômicos paroquiais.

Sob esse aspecto, os conselhos econômicos são similares aos conselhos de administração das empresas privadas com papel central de receber informações para caracterizar a transparência. O entrevistado B2 (2020) fundamenta este entendimento dizendo:

Eu acho que tudo deve ser muito transparente, mesmo que sabendo que a gente tem que estar atento ao momento de tornar transparente algumas coisas, porque, quando você trabalha com algumas questões administrativas e de economia, você tá trabalhando no mundo da empresa, no mundo dos negócios. E como negócio você não pode... é... abrir a boca antecipadamente. Então, o processo a gente procura fazer com transparência. Qual é o espaço? O espaço é o conselho econômico. Então, o conselho é sabedor de todos os passos que a gente tá dando, de qualquer negócio que a gente está realizando, né?! é... para a comunidade e até para o clero como um todo, ele é um segundo passo.

Ao conselho econômico une-se a figura da assessoria de contabilidade. O serviço de registro, controle e acompanhamento das informações financeiras, fiscais e trabalhistas da organização tornou-se também uma espécie de “órgão de controle”, sendo que em alguns casos esse é considerado o principal organismo técnico de gestão. Na compreensão dos gestores diocesanos, é dever dos serviços de contabilidade que integram a administração diocesana, o controle exato da atividade financeira e patrimonial das diversas entidades vinculadas à diocese, sendo uma das principais, a paróquia. O contador e seus auxiliares passaram a exercer a função de “vigias” dos gastos, devendo estar sempre atentos para aquilo que se refere ou não à atividade principal da organização.

Por outro lado, mesmo que seja uma obrigação canônica, uma vez que o cânon 492 cita que os membros do conselho econômico sejam “realmente peritos em economia e direito civil” (Código do Direito Canônico, 2010), nem sempre a composição dos conselhos leva em consideração tais aspectos. Sob esse ponto, o entrevistado E2 (2020) ressalta que o conselho econômico deve levar em consideração não apenas os conhecimentos específicos, mas, acima de tudo, a participação na vida eclesial das comunidades, ou em suas palavras, do “*chão eclesial*”. Nota-se que, tanto os conselhos quanto a contabilidade assumem a função de supervisão proposta por Brennan e Kirwan (2015), marcados por uma condição de instância altamente relevante na efetivação da transparência. A obrigação moral, portanto, dos praticantes que fazem a estratégia cotidianamente é estar quites com os componentes dos conselhos e das contabilidades, que, por mais que não sejam exímios especialistas, tem como fiador seu conhecimento sobre a organização religiosa e sua postura de vida para contrapor eventuais falhas apresentadas nos registros e relatórios elaborados.

Práxis

A práxis na organização religiosa analisada é constituída de ações simples como o registro do recebimento e do dispêndio de recursos, a adaptação de controles, a elaboração de prestações de contas com maior horizonte temporal. Também são realizados o envio de balancetes e demonstrativos, geralmente dando informações às instâncias superiores da Igreja Católica, inclusive os conselhos. Os atores localizados fora da organização (ou em seu ambiente) também recebem informações por vezes via conselhos e por vezes diretamente. Este envio efetiva a transparência, pois, a partir disso validado considera-se que as atividades feitas o foram de maneira correta. Ou

seja, se conselhos, contabilidades e instâncias superiores validarem estes documentos, o fazer da estratégia terá alcançado seu objetivo.

Ao descrever as atividades que desempenham quando indagados sobre o trabalho administrativo e estratégico que realizam, o entrevistado B1 (2020) afirma que *“os párocos entregam mensalmente os balanços mensais de cada Paróquia, englobando as Matrizes e as Capelas”*, enfatizando o caráter recorrente da referida prática. Os entrevistados manifestaram visualizar melhorias a serem feitas, ensejando possíveis caminhos a serem adotados para a melhoria do fazer da estratégia enfatizando a transparência. Conforme o entrevistado E3 (2020),

a diocese procura trilhar um caminho de transparência, mas ainda precisa se aprofundar muito nesse quesito. Ao final de cada ano é feita uma prestação de contas para os presbíteros diocesanos, mas esse é ainda o único canal de demonstração dos resultados financeiros.

É importante destacar que em todas as entrevistas os termos transparência, prestação de contas e mesmo administração receberam uma conotação moral ou de ação virtuosa dos indivíduos que estão diretamente vinculados à gestão tornando-se quase sinônimo de honestidade. O gestor que presta contas de sua administração é, segundo os dados e a visão dos entrevistados, quase que necessariamente honesto. Isto se fundamenta, por exemplo, na descrição feita pelo entrevistado B2 (2020) ao dizer que: *“Então, eu acho que tenho que convencer, por argumentos, as resistências, de que sem honestidade e sem transparência, não existe administração e não existe cristianismo”* e complementa afirmando:

nós precisamos acima de tudo, transparência... na pequena comunidade no interior, na paróquia, na diocese, na Igreja Católica. Tudo que entra tem que ter origem, tem que tá registrado, de onde vem e pra onde vai. Tem que ter registro de saída, comprovação de saída, de tudo. Se não, nós não temos moral de cobrar honestidade. Nós não temos como falar contra corrupção, nada.

O entrevistado E1 (2020), por sua vez, afirma que a prática de informar aquilo que foi feito é rigorosa, que demanda seriedade, controle e compromisso ao dizer que:

... transparência se faz com controle... e eu e o padre sempre falamos que gestão se faz com duas palavras: controle e depois confiança. Não que a gente desconfie das pessoas, mas depois que tem controle, a confiança é automática né... eles sabem que se fizerem alguma coisa com documento inadequado, eles sabem que quando chegar aqui, a gente vai conferir documento por documento, a gente confere a contabilidade de oitocentas e poucas capelas, né?! Dentre todas as paróquias, todos os meses, sistematicamente. Essa forma de como confere, eles sabem que se tiver um gasto não adequado vai ser questionado e aí eles já não fazem o gasto. E então isso ajuda no processo da transparência.

Outro aspecto relacionado à transparência é o cumprimento das relações hierárquicas entre pessoas e instâncias organizacionais, conforme relatado pelo E1 (2020), e já ressaltado anteriormente:

a Igreja ela não é democrática, ela é hierárquica. Então, enquanto tal, a prestação de contas dela, a prestação de contas não é uma prestação de contas assim a nível civil. Por quê? Porque no civil o poder emana do povo, né?! Se a gente for ver assim nesse ponto de vista. Na Igreja, o poder é Deus, né?! Institui, é uma vocação, é um chamado de Deus, é Deus que chama o bispo, a vocação de Bispo, do Santo Padre, do Colégio Cardinalício, todos os bispos, essa missão... então, é hierárquica ela, né?! Ela não é democrática... não é o povo que diz assim: ah, eu não quero esse padre, eu quero outro... eu não quero esse bispo, eu quero outro... e, enquanto tal, a nossa transparência é uma transparência assim que dentro da Igreja existe todos os mecanismos para que não haja corrupção, nem desvios, mas assim, somos humanos.

Hierarquicamente, com um ente espiritual estando na posição mais alta da hierarquia se cumpre o dever da transparência ao longo do exercício da estratégia das organizações religiosas.

Constata-se que a transparência deixa de ter o caráter de informação pública das obrigações legais e regulamentares, conforme descrevem, por exemplo, os princípios da Governança Corporativa (IBGC, 2018), tornando-se, muitas vezes, apenas o cumprimento da transparência por meio da entrega dos documentos financeiros e fiscais junto ao organismo contábil das próprias dioceses. Aqui então, é possível dizer que a transparência se orienta para dentro da própria estrutura organizacional. Utilizando-se do termo de cunho religioso, ela é uma transparência *ad intra*.

Além disso, a combinação de ações de transparência com prestação de contas possui ainda uma segunda orientação fundamental que pode ser chamada de *ad summus*, ou seja, aquela que é feita sempre para cima na hierarquia. Isso significa dizer que a preocupação constante dos gestores diocesanos é a apresentação das respectivas prestações de contas para as pessoas ou organismos que estão em posições hierarquicamente superiores à sua. A transparência *ad summus* pode ser verificada em uma outra faceta específica da práxis. A cada cinco anos todos os bispos possuem a obrigação de realizar uma visita aos túmulos de São Pedro e São Paulo. Trata-se da Visita *Ad Limina Apostolorum*, que consistem em três momentos específicos: a) veneração do sepulcro dos apóstolos Pedro e Paulo; b) encontro com o Santo Padre, o papa; c) Colóquios e apresentação do Relatório Quinquenal aos organismos da Cúria Romana. Tal relatório, denominado *Formula Relationis Quinquenalis*, busca apresentar uma avaliação quantitativa e qualitativa das ações do bispo diocesano frente à sua diocese. Dentre elas, estão as questões administrativas e financeiras. No entanto, também aqui na apresentação do relatório quinquenal, não há, por parte dos organismos da Cúria Romana, a obrigatoriedade ou mesmo o exercício livre da divulgação de dados relevantes da administração financeira e patrimonial das Dioceses.

A prestação de contas se encerra nos limites da organização e, como dito anteriormente, sendo realizada apenas para os organismos hierarquicamente superiores. Salienta-se aqui o fato de que o Código do Direito Canônico não obriga os bispos, os ecônomos ou seus conselhos a realizarem a prestação de contas para os fiéis leigos, aqueles que estão na base da pirâmide hierárquica. Aqueles que realizam tal ação, o fazem por uma decisão pessoal e não por uma imposição jurídica ou canônica.

De todos os entrevistados, apenas um citou a importância da divulgação das informações para aqueles que estão hierarquicamente abaixo das pessoas ou organismos responsáveis pelo controle financeiro e patrimonial (Nunes, 2019). De acordo com B2 (2020),

O povo tem o direito de saber e o padre e o bispo têm obrigação de mostrar. Quando se faz isso, eu acho que a gente conquista confiança e conquistando a confiança, hoje eu não tenho mais essa dificuldade e eu acho que isso é possível acontecer, além de possível é obrigado a acontecer. Porque, cristianismo com mentira, com disfarce, com escondimento [sic], não é cristianismo, é negar a nossa fé.

A postura revela um aprofundamento das questões morais envolvidas no trabalho de administração eclesial. Prestar contas da administração aos fiéis leigos é uma tarefa de consciência e de revelação da transparência das ações dos membros da hierarquia eclesial. Mesmo não sendo uma obrigação jurídica ou canônica, a postura é aconselhada, considerando-a uma maneira de dissipação de preconceitos ou compreensões errôneas acerca dos negócios eclesiais (Hortal, como citado em Código do Direito Canônico, 2010).

A partir de tais constatações é possível dizer que a práxis da transparência é um tanto quanto insipiente. As ações que a envolvem são geralmente voltadas para o interior da organização e para as camadas (pessoas ou organismos) hierarquicamente superiores e envolvem uma profunda dependência da moralidade dos agentes envolvidos. Não são ações fundamentadas em padrões regulatórios externos (Hasnan, Mohamad, Zainuddin, & Abidin, 2016), mas basicamente orientadas pelo direito particular. A criação de um sistema regulatório típico da organização – e deveras diferente das organizações privadas e públicas – fortalece ações de governança, em especial da transparência *ad intra e ad summus* (Lacruz, 2020).

Essa consciência acerca da necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, especialmente com aprofundamento da dinâmica da moralidade das ações, já está, de certo modo, presente na reflexão da Igreja. O papa Francisco, por ocasião da abertura da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, sublinhava que a adoção da Agenda 2030, que ressalta a necessidade do desenvolvimento de instituições eficazes e transparentes em todos os níveis, representava um sinal de esperança para todo o mundo. A moralidade das ações nasce de uma consciência em constante formação, numa gradualidade em que o aperfeiçoamento moral se dá por meio de uma adequação dos atos, por meio de explícitos princípios morais (Bernacchio, 2019).

Discussão

A relação estabelecida entre as práticas, a práxis e os praticantes da estratégia auxiliam na percepção do componente moral existente no processo estratégico das organizações religiosas aqui estudadas. Tais organizações esforçam-se por transparecer a transparência. Este comportamento pode ser associado com a noção de governança propagada por Ezzamel e Reed (2008). A diferença essencial é que neste contexto, dado que a ética é um elemento central do sistema social, busca-se a transparência como resultado em função da necessidade de evidenciar a excelência, mesmo reconhecendo haver uma necessidade de aperfeiçoamento e de constantes adequações. A ECP contribui para a análise, distanciando-se do seu lugar comum de análise (empresas públicas e privadas), ao mesmo tempo que possibilita vislumbrar um componente essencial para seu entendimento, fundamentando a análise da estratégia como prática a partir da ética das virtudes, ou mesmo da dependência delas, conforme sugerido por Tsoukas (2018).

Os traços deixados em relevo pela moral evocam práticas que são fortemente orientadas para o exercício do que a ética da virtude (Macintyre, 1985; Tsoukas, 2018) concebe como vida boa, ou seja, práticas que permitem uma encenação da vida cotidiana permeada pela excelência no fazer o certo. Assim, aquilo que nas empresas públicas ou privadas entende-se como fazer o certo, geralmente denominadas “boas práticas”, é o elemento que define as práticas a serem utilizadas nas organizações religiosas analisadas. Dessa forma, este estudo sugere que, potencialmente, há uma gama maior de organizações marcadas pela demanda por transparência, nas quais o elemento ético pode ser bastante explicativo e muito útil.

Os praticantes identificados no estudo da organização religiosa concebem suas histórias e suas características como fiadoras morais de sua posição no fazer da estratégia. Este entendimento agrega uma dimensão moral ao entendimento dos elementos balizadores da identificação dos praticantes da estratégia, que na origem é predominantemente técnica (Whittington, 2006). Enquanto na literatura geralmente se busca compreender os praticantes pela sua posição e participação no processo estratégico, a exemplo dos gestores organizacionais de topo, nível médio, analistas, consultores etc., este estudo sugere que também é importante avaliar as credenciais sociais que o habilitam a exercer tais posições e papéis. Não por acaso, a demanda por transparência faz com que suas virtudes de caráter sejam quase como critérios de seleção para que ocupem as posições que ocupam.

A práxis, por sua vez, revela uma concepção de vida coerente com o conjunto de práticas mobilizadas e com as características dos praticantes e, portanto, um tanto quanto insipiente. Se, por um lado, todos os controles referentes aos recursos são levados muito a sério e avançam *ad intra* e *ad summus*, por outro pode-se dizer que eles não são fortes ou exaustivos como numa empresa privada. Muitas vezes são levados até certo ponto a partir de onde a sabedoria prática do como fazer honestamente aquele tipo de parte da estratégia já seriam um questionamento às credenciais morais dos praticantes. Reforça-se aqui, diante disto, que o processo institucional é eminentemente recursivo, conforme Machado-da-Silva et al. (2005) sugerem. Isto fica evidente ao perceber que os atores, dotados de interpretação, selecionam as práticas que são pertinentes e adaptam a práxis com base em seu sistema de valores e crenças.

Alguns princípios necessitam do natural reequilíbrio de forças, ou mesmo de fortalecimento, como as funções próprias dos conselhos, que podem se tornar ainda mais participantes do processo decisório. Soltani e Maupetit (2015) enfatizam que grande parte dos problemas e falhas de governança são oriundos de uma regulação institucional interna também falha, o que se nota ainda evidente em inúmeras ações da organização, abrindo-se um campo vasto para a realização de atividades baseadas tão somente no exercício do “jeitinho”, os ajustes pessoais que burlam a burocracia que se tenta impor (Motta, 2014a).

Em sua análise, Jarzabkowski e Spee (2009) ressaltam que a intenção coletiva da organização é reflexo das ações, motivações e das intenções de cada praticante que atua na organização, sejam internos ou externos. A práxis e as rotinas cotidianas são capazes de conceder um “rosto” à organização. Se a organização busca “transparecer a transparência”, essa virtude – essa ação moral – precisa perpassar todos os seus processos e, para tanto, faz-se necessária a devida preparação e a constante adequação organizacional, especialmente através da explicitação do conteúdo moral necessário.

Do ponto de vista gerencial, este estudo contribui ao indicar que é pertinente a análise das características de virtudes dos praticantes da estratégia em caso de contextos em que a transparência é essencial, ou onde as instâncias superiores de vigilância demandem ações alinhadas às suas expectativas. Sob essa perspectiva, a transparência, enquanto característica de exercício do *compliance*, assume feições de constância na ação virtuosa, não como imposição normativa, mas como extensão do objetivo do bem-viver nas práticas organizacionais. Desse modo, pensar e agir virtuosamente se evidenciam como credenciais unívocas dos praticantes. Demonstra-se que isto é possível de ser feito pela escolha de práticas adequadas que favoreçam a comunicação transparente entre os níveis.

Por fim, o exercício contínuo deste tipo de prática tende a levar à uma condição em que os praticantes estão aptos para, no dia a dia, julgar uma gama ampla de situações e agir moral e eticamente dentro do esperado. Aos gestores, acresce-se a incumbência da constante preparação e explicitação desse conteúdo moral que perpassa as minúcias das práticas e práxis dos praticantes, incluindo-as nas rotinas e diretrizes da administração, como parte essencial do labor cotidiano.

Ainda, no sentido do trabalho ético é possível perceber que as crenças e valores caros para a Igreja Católica estão profundamente presentes na base do comportamento dos atores analisados neste estudo, em linha com o que Höpfl (2007) sugere. Assim, o debate sobre as raízes do trabalho ético (Kalemci & Kalemci Tuzun, 2019) também pode ser informado pela análise da dimensão moral do fazer da estratégia em estudos como o empreendido aqui.

Conclusão

O presente estudo objetivou oferecer uma compreensão acerca da relevância da dimensão ética no fazer da estratégia em organizações religiosas. Destacou-se a lacuna nos estudos organizacionais, tanto sobre esse modelo de organização quanto sobre o possível aprofundamento ético no exercício cotidiano da estratégia. A articulação da ECP com elementos da ética da virtude (Tsoukas, 2018) permitiu demonstrar nuances da Governança Corporativa como elemento estruturante do fazer da estratégia, sobretudo em ambientes cuja dimensão da valoração moral é central.

As implicações teóricas do estudo podem transcender o espaço das organizações religiosas como ambiente moral e de busca da integração das virtudes na estratégia. A pesquisa contribui para demonstrar que a centralidade da reflexão e posicionamento éticos podem não apenas alterar a lógica das escolhas pessoais, mas, a partir dos praticantes, tocam e redefinem as práticas e a práxis, especialmente no que diz respeito aos processos gerenciais. De certo modo, o estudo aponta para a estratégia para além de seu caráter de tecnicidade, mas como ação impregnada de valores e virtudes, que também podem ser analisados criticamente. De um ponto de vista gerencial, sugere-se, a partir desta pesquisa, que as organizações avaliem se as práticas que estão escolhendo para o fazer da estratégia são adequadas aos resultados que elas buscam. Muitas vezes as organizações executam metodologias e usam ferramentas que são conhecidas, mas que não suscitam os debates necessários, não priorizam os resultados importantes e não trazem coesão ao grupo.

A presente reflexão encontra diversos limites. O principal deles talvez seja a amplitude do campo de pesquisa. Como a análise é feita com poucas entrevistas – mesmo sendo elas representativas de um padrão comum no campo e tendo sido realizadas em profundidade – pode

estar escapando da análise algum detalhe importante que viesse a contribuir com a amplitude analítica das generalizações naturalmente feitas ao longo do estudo. Assim, urge a necessidade de um aprofundamento em outros organismos eclesiais e em organizações com características semelhantes. A referida análise também pode ser conduzida em organizações do primeiro e segundo setor, sobretudo buscando evidenciar as proximidades e discrepâncias entre as lógicas organizacionais. Além disso, outro limite é a existência de pouco conteúdo acadêmico com reflexões a partir de organizações religiosas para o campo da administração e da estratégia. Mesmo sendo a teoria da ECP amplamente estudada, as áreas de reflexão, em geral, estão voltadas para os organismos do primeiro ou segundo setor.

Para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento da reflexão acerca da condução ética e dos pressupostos morais na administração de instituições que se revelam publicamente virtuosas, tais como a Igreja Católica. Além disso, em um sentido mais teórico, pode-se sugerir que pesquisas investiguem como valores e crenças específicos de determinadas organizações auxiliam a explicar as práticas selecionadas a título de fazer da estratégia, bem como de que maneira eles investem os praticantes dos papéis e posições que ocupam e, por fim, como eles explicam pequenos ajustes feitos na práxis.

Referências

- Ames, M. C., & Serafim, M. C. (2019). Ensino-Aprendizagem da Sabedoria Prática (phronesis) em administração: Uma Revisão Sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(4), 564–586. doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180301
- Ames, M. C., Serafim, M. C., & Zappellini, M. B. (2020). Phronesis in administration and organizations: A literature review and future research agenda. *Business Ethics: A European Review*, 29(S1), 65-83. doi.org/10.1111/beer.12296
- Andrés-Alonso, P., Cruz, N. M., & Romero-Merino, M. E. (2006). The governance of nonprofit organizations: Empirical evidence from nongovernmental development organizations in Spain. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 588-604. doi.org/10.1177/089976400628976
- Ávila, L. A. C., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 125-144. doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2107
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. https://doi.org/10.5465/20159600
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3a ed). São Paulo, SP: Edições 70.
- Behnam, M., & Rasche, A. (2009). 'Are strategists from Mars and ethicists from Venus?' – Strategizing as ethical reflection. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 79-88. doi.org/10.1007/s10551-008-9674-7
- Bernacchio, C. (2019). Pope Francis on Conscience, Gradualness, and Discernment: Adapting Amoris Laetitia for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 29. doi.org/10.1017/beq.2019.15

- Bizarria, F. P. D. A. (2019). Da razão substantiva à razão substantiva cosmopolita: Ensaando novas possibilidades. *Organizações & Sociedade*, 26(90), 393-413. doi.org/10.1590/1984-9260901
- Brennan, N. M., & Kirwan, C. E. (2015). Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4), 466-493. doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1925
- Buta, B. O., & Teixeira, M. A. (2020). Governança Pública em três dimensões: Conceitual, Mensural e Democrática. *Organizações & Sociedade*, 27(94), 370-395. doi.org/10.1590/1984-9270941
- Código do Direito Canônico* (2010). (19a ed.). São Paulo: Loyola.
- Chanlat, J.F. (2022). Repensar as Organizações e a Sociedade a partir da Ética. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 123-150. doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0005EN
- Chappell, T. (2009). *Ethics and Experience*. Durham: Acumen.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242. doi.org/10.1177/0018726707075291
- Coraiola, D. M., Oliveira, S. A., & Gonçalves, S. A. (2012). Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*, 5(3), 231-242. doi.org/10.7213/rebrae.7373
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581. doi.org/10.1007/s10551-013-1680-8
- Ezzamel, M., & Reed, M. (2008). Governance: A code of multiple colours. *Human Relations*, 61(5), 597-615. doi.org/10.1177/0018726708092316
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. *Revista de Ciências da Administração*, 40-53. doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300. https://doi.org/10.1177/1056492617706029
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151
- Gioia, D. A. (2019). If I Had a Magic Wand: Reflections on Developing a Systematic Approach to Qualitative Research. In B. Boyd, T. R. Crook, J. K. Lê, & A. S. D. Smith (Eds.). *Standing on the Shoulders of Giants: Traditions and Innovations in Research Methodology Available to Purchase* (pp. 27-37). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/S1479-838720190000011004

- Greenwood, R., & Lawrence, T. B. (2005). The iron cage in the information age: The legacy and relevance of Max Weber for organization studies. Editorial. *Organization Studies*, 26(4), 493-499. doi.org/10.1177/0170840605051465
- Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z. N., & Abidin, Z. Z. (2016). Corporate governance factors affecting donation: Evidence from charitable organizations in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6), 149-153.
- Höpfl, H. (2007). A catholic work ethic?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4(4), 398-417. doi.org/10.1080/14766080709518675.
- IBGC. (2018). Código das melhores práticas de governança corporativa. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286. doi.org/10.1177/1056492608318150
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880. doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*. 40 (1), 3-22. doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002
- Kalemci, R. A., & Kalemci Tuzun, I. (2019). Understanding Protestant and Islamic work ethic studies: A content analysis of articles. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 999-1008. doi.org/10.1007/s10551-017-3716-y
- Lacruz, A. J. (2020). Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 473-485. doi.org/10.1590/1679-395120190007
- Lockwood, T. (2013). Habituation, Habit, and Character in Aristotle's Ethics. In A. Hutchinson, & T. Sparrow (Eds.), *The History of Habit: From Aristotle to Bourdieu* (pp. 19-36). Lanham: Lexington Books.
- MacIntyre, A. (1985). *After Virtue: a study in moral theory*. London: Duckworth.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. D., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-39. doi.org/10.1590/S1415-65552005000500002
- Minayo, M. C. S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, (40), 11-25. doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle40.01

- Motta, F. P. (2014a). Organizações e Sociedade: a cultura brasileira. *Organizações & Sociedade*, 7(19). <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10515>
- Motta, F.P. (2014b). A organização como religião laica. *Organizações & Sociedade*, 8(22). Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10581>
- Nag, R. & Gioia, D. A. (2012). From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource. *Academy of Management Journal*, 55, 421-457. doi.org/10.5465/amj.2008.0352.
- Nunes, J. L. O. (2019). *O nível de adesão às práticas de governança corporativa nas dioceses de língua latina - Brasil, Espanha e Itália*. (Dissertação de mestrado). Fucape Pesquisa e Ensino Limitada - MA.
- Oliveira, D. D., Faria, C. O., & Cezar, J. F., Boechat, D. D. O. (2018). A Contabilidade e a Prestação de Contas no Terceiro Setor: Estudo de caso em uma organização religiosa católica. *Revista Transformar*, 12(1), 303-320.
- Passos, A., Wollinger, H., Santos, I., & Marinho, S. V. (2018). *Análise sistemática da literatura sobre estratégia como prática social na área de Administração*. Trabalho apresentado no EnANPAD. Curitiba, PR.
- Paula e Silva, A. L. (2001). *Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. doi:10.11606/D.12.2001.tde-23102001-165344
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5-16. doi.org/10.1002/smj.4250130903.
- Rese, N., Bulgacov, S., & Ferreira, J. M. (2015). Governance as practice: Contributions to the Concept of Governance from the Perspective of Social Practice. *Business and Management Review*, 4(7).
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2nd edn. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- ROCHA, J. C. M. da. (2019). Racionalidades Instrumental e Substantiva no Terceiro Setor. *ORG & DEMO*, 20(2), 163-184. <https://doi.org/10.36311/1519-0110.2019.v20n2.09.p163>
- Santos, L. S., Serafim, M. C., Pinheiro, D. M., & Ames, M. C. (2019). Razão e administração: Revisitando Alguns Elementos Fundamentais. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 37-48. doi.org/10.1590/1679-395169791
- Sayer, A. (2011). *Why Things Matter to People: Social Science, Values and Ethical Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sharma, B.R., & Rai, S. (2015). A study to develop an instrument to measure work ethic, *Global Business Review*, 16(2), pp. 244-257. doi:10.1177/0972150914564417
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown Boston.

- Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 37(2), 18-30. doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003
- Silva, A. R. L., Carrieri, A. De P., & Junquillo, G. S. (2011). A Estratégia como prática social nas organizações: Articulações entre representações sociais, estratégicas e táticas cotidianas. *Revista de Administração da USP*, 46(2), 122–134. https://doi.org/10.5700/rausp1002
- Silva, L. F., & Russo, R. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1-6. https://doi.org/10.5585/GeP.v10i1.13285
- Soltani, B., & Maupetit, C. (2015). Importance of core values of ethics, integrity and accountability in the European corporate governance codes. *Journal of Management & Governance*, 19(2), 259-284. doi.org/10.1007/s10997-013-9259-4
- Stacchezzini, R., Rossignoli, F., & Corbella, S. (2020). Corporate governance in practice: the role of practitioners' understanding in implementing compliance programs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(4), 887-911. doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2685
- Tecchio, E. L., Cunha, C. J., & Santos, F. B. (2016). Spirituality in organizations? *Organizações & Sociedade*, 23(79), 590-608. doi.org/10.1590/1984-9230794
- Tsoukas, H. (2018). Strategy And Virtue: Developing Strategy-As-Practice Through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323-351. doi.org/10.1177/1476127017733142.
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25614709>
- Tureta, C., & Lima, J. B. de. (2011). Estratégia como prática social: O estrategizar em uma rede interorganizacional. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 76-108. 10.1590/S1678-69712011000600005.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento estratégico da média gerência: Analisando o passado e projetando o futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 380-402. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2012). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 131–142. doi.org/10.5329/RECADM.20121101008
- Weber, M. (2020). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, SP: Martin Claret.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. doi.org/10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

Financiamento

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

Autoria

Joveci José de Oliveira Filho

Doutor em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Reitor do Santuário Catedral Santa Teresinha, em Joaçaba/SC e Ecônomo Diocesano da Diocese de Joaçaba/SC. Pesquisa acadêmica voltada para a Estratégia como Prática Social, Governança em Instituições do Terceiro Setor e temas relacionados à Ética do Trabalho e virtudes em organizações.

E-mail: fr.joveci@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8232-257X>

Juliano Danilo Spuldaro

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) na linha de pesquisa em Estratégia e Gestão. Pesquisa e leciona estratégia empresarial. Realiza consultorias em gestão estratégica. Seus interesses recentes se desdobram em duas vertentes principais: a primeira abrange as mudanças da economia no sentido da digitalização e a transformação digital dos negócios; a segunda, busca compreender como o fenômeno da inteligência artificial, sua governança e regulação dialogam com as estratégias e o funcionamento das organizações.

E-mail: juliano.spuldaro@unoesc.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3174-7062>

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Linguagem inclusiva

Os autores usam linguagem inclusiva que reconhece a diversidade, demonstra respeito por todas as pessoas, é sensível a diferenças e promove oportunidades iguais.

Contribuição dos autores

Primeiro/a autor/a: concepção (líder), curadoria de dados (líder), análise formal (igual), aquisição de financiamento (líder), investigação (igual), metodologia (igual), administração do projeto (igual), recursos (igual), supervisão (igual), validação (igual), visualização (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Segundo/a autor/a: concepção (apoio), curadoria de dados (apoio), análise formal (igual), aquisição de financiamento (apoio), investigação (igual), metodologia (igual), administração do projeto (igual), recursos (igual), supervisão (igual), validação (igual), visualização (igual), redação – rascunho original

(apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional