

RESUMO

A manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é essencial para as Instituições de Ensino Superior (IES) filantrópicas. Considerando essa relevância, esta pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias e os desafios da liderança para a manutenção do CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil. Com abordagem exploratória e método quantitativo, aplicou-se um questionário estruturado, fechado, a uma população de 60 líderes e técnicos da área de Filantropia, em cinco IES localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil, sendo que 48 participantes responderam ao formulário. A análise foi conduzida por meio de estatísticas descritivas e de dispersão. Os resultados indicam que as IES adventistas consideram o CEBAS um diferencial estratégico, destacando-se entre os benefícios a garantia da imunidade tributária, o fortalecimento da imagem institucional e o estímulo à participação e capacitação por meio de lideranças com perfil coaching e democrático. Entre os principais desafios estão as frequentes mudanças na legislação, o aumento das exigências de prestação de contas, a burocracia nos processos seletivos e a presença de lideranças coercitivas em algumas instituições. Os perfis de liderança predominantes são o afiliativo, visionário, coaching e democrático, favorecendo uma gestão colaborativa, embora haja registros pontuais de lideranças coercitivas.

Palavras-chave: CEBAS, filantropia, liderança, estratégias, desafios.

AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL

por

Mario Sergio Becker

Orientador: Anna Cristina Pascual Ramos, Ph.D

RESUMO DE PESQUISA DE ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Tese

Andrews University

Escola de Educação

Título: AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A
MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL

Nome do pesquisador: Mario Sergio Becker

Nome e grau do orientador: Anna Cristina Pascual Ramos, Ph.D.

Data de conclusão: junho 2025

Problema

As Instituições de Ensino Superior (IES) sem fins lucrativos têm como principal objetivo promover a transformação de pessoas, impactando positivamente a sociedade. Em função dessa contribuição social, elas são amparadas por leis que as isentam de diversos tributos, como impostos sobre renda, propriedade e serviços. Para usufruírem desses benefícios, precisam obter e renovar periodicamente o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), comprovando suas ações sociais conforme exigido pelo CNAS. A não renovação do certificado compromete a sustentabilidade financeira dessas instituições e, conseqüentemente, suas atividades sociais. Nessa perspectiva nosso

problema de pesquisa é **“Quais são os principais desafios e estratégias adotados pela liderança das IES filantrópicas adventistas no Brasil para manter o certificado do CEBAS?”**.

Metodologia

A pesquisa tem **caráter exploratório e adota o método quantitativo**, utilizando um questionário fechado estruturado como instrumento de coleta de dados. **O propósito da pesquisa foi identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil**, avaliando a percepção da liderança e da equipe técnica e o perfil dos líderes das cinco Instituições de Ensino Superior (IES) filantropias Adventistas do Brasil.

Os participantes foram os líderes administrativos e membros da equipe técnica responsáveis pela filantropia, no total de 48 respondentes, das cinco IES Filantrópicas Adventistas do Brasil, localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste.

A análise dos dados foi realizada por meio de ferramentas estatísticas descritivas e de dispersão, possibilitando compreender as percepções sobre a manutenção do CEBAS, identificar perfis de liderança e verificar padrões nos procedimentos adotados entre as instituições.

O projeto foi aprovado pelos comitês de ética do Brasil (CONEP) e dos Estados Unidos (IRB), garantindo conformidade ética com normas nacionais e internacionais. A

coleta de dados ocorreu entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, via formulário eletrônico enviado por link exclusivo aos respondentes.

Os resultados permitiram atingir os objetivos propostos, oferecendo subsídios para compreender os desafios e estratégias relacionados ao CEBAS, bem como as características da liderança envolvida.

Resultados

A pesquisa revelou que as lideranças das Instituições de Ensino Superior (IES) Adventistas filantrópicas do Brasil demonstram alto grau de conhecimento sobre a legislação vigente relacionada ao CEBAS (especialmente o Decreto nº 11.791/2023 e a Lei Complementar nº 187/2021), reconhecendo tanto as estratégias quanto os desafios envolvidos em sua manutenção. Esse domínio técnico fortalece a tomada de decisões estratégicas voltadas à sustentabilidade institucional.

Um dos principais desafios identificados pela nossa pesquisa é a instabilidade jurídica, causada pelas frequentes mudanças legais, que gera insegurança e dificulta a manutenção do certificado. Além disso, outro desafio significativo é o processo seletivo para concessão de bolsas, que também se destacou como ponto de atenção: apesar da digitalização, a complexidade documental pode limitar a adesão de candidatos, impactando o cumprimento das metas de filantropia.

Os resultados também mostraram que o CEBAS é percebido como uma estratégia de diferenciação relevante, não apenas por garantir imunidade tributária — permitindo o reinvestimento em infraestrutura, pessoal e qualidade acadêmica —, mas também por

fortalecer a imagem institucional e servir como ferramenta de captação e fidelização de alunos.

Quanto ao perfil de liderança, conforme o modelo de Goleman (2018), prevalecem os estilos afiliativo, visionário, coaching e democrático, que favorecem o engajamento, o compartilhamento de metas e a autonomia das equipes. Contudo, foram identificados, em alguns contextos, traços de liderança coercitiva e marcadora de passo, o que pode restringir a motivação e a autonomia das equipes envolvidas na filantropia em algumas IES.

Conclusões

A pesquisa evidenciou que as Instituições de Ensino Superior Adventistas do Brasil compreendem o CEBAS como um diferencial estratégico, não apenas pelos benefícios fiscais, mas por seu valor social e institucional. As lideranças demonstram elevado conhecimento técnico e compromisso com suas equipes, o que fortalece a sustentabilidade e a missão educacional dessas instituições.

Aos responder nossas perguntas de pesquisa sobre as estratégias e desafios da gestão da filantropia e manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior, identificamos:

Estratégias identificadas:

- Manutenção do Certificado para garantia da imunidade tributária;
- Fortalecimento da imagem institucional para diferenciação na captação de novos alunos;

- Liderança com perfil coaching e democrático que promove a participação e a capacitação de suas equipes.
- Liderança apresenta visão estratégica do CEBAS como parte da responsabilidade social das instituições.
- As instituições demonstram atender aos candidatos realmente carentes, cumprindo sua responsabilidade e missão social.

Desafios identificados:

- Constantes mudanças na legislação gera nível significativo de percepção de insegurança institucional;
- Exigências crescentes na prestação de contas governamental;
- Processo burocrático no processo seletivo de bolsas apresenta nível significativo de percepção de desistência dos candidatos;
- Liderança com perfil coercitivo em algumas instituições, reduz a autonomia e participação das equipes na tomada de decisões.

Ao avaliar a percepção dos líderes sobre a prioridade do tema da Filantropia nas IES Adventistas de Educação Superior, identificamos que a Liderança tem uma visão estratégica para manutenção do certificado e seus desdobramentos na tomada de decisão administrativa das instituições.

Ao identificar os perfis de liderança presentes na gestão da filantropia das IES Adventistas de Educação Superior, conforme o modelo de Liderança de (Goleman, 2018), identificamos que os **perfis frequentes são afiliativo, visionário, coaching e democrático, possibilitando a gestão colaborativa das equipes**. No entanto, identificamos em algumas IES alguns perfis coercitivos que reduzem a autonomia e participação das equipes na tomada de decisão.

Andrews University

Escola de Educação

AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO
DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL

Dissertação

Preparada em Cumprimento Parcial

aos requisitos para o Título de

Mestre em Liderança

Por

Mario Sergio Becker

© Copyright by Mario Sergio Becker Year 2025
All Rights Reserved

AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO
DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL

Dissertação
Preparada em Cumprimento Parcial
aos requisitos para o Título de
Mestre em Liderança

Por
Mario Sergio Becker

APROVAÇÃO DA BANCA:

Orientador: Anna Cristina Pascual Ramos, Ph.D.

Co-Orientador:

Diretor do Programa: Dr. Robson Marinho

Data de Aprovação

Dedicatória

Dedico esta dissertação, antes de tudo, a Deus — fonte inesgotável de vida, sabedoria, saúde e graça, que se renova a cada manhã. Foi Ele quem me sustentou em cada passo desta jornada acadêmica e pessoal. Sem Sua presença constante, nada teria sido possível. A Ele, toda honra, glória e louvor.

À minha amada esposa, Crislayne Advincula dos Santos Becker, meu amor, meu apoio incondicional e minha maior motivação ao longo de todo o curso. Sua paciência, seu carinho e seu encorajamento me fortaleceram nos momentos mais desafiadores. Te amo profundamente, meu bem!

Aos meus pais, Ireny Otto Becker e Nair Becker, que me educaram com valores sólidos e foram meus primeiros exemplos de liderança, fé e integridade. Muito do que sou e conquistei devo a vocês. Amo vocês com gratidão eterna.

Ao meu irmão, Márcio Everton Becker, por seu espírito pioneiro e coragem. Foi ele quem abriu o caminho para que eu também seguisse rumo ao UNASP. Seu exemplo foi inspirador e decisivo para esta trajetória. Te amo, brother!

Ao UNASP, instituição que me acolheu, acreditou no meu potencial e me proporcionou a oportunidade de cursar um mestrado de excelência. Serei sempre grato por esse investimento, que honro com responsabilidade, comprometendo-me a aplicar o conhecimento adquirido em favor da missão institucional.

Ao meu líder e mentor, Claudio Knoener, cuja confiança e visão foram fundamentais para meu desenvolvimento. Sua indicação para este curso foi um marco em minha trajetória profissional e pessoal.

À minha orientadora, Profa. Dra. Anna Cristina Pascual Ramos, por sua orientação atenta, sua paciência constante e sua dedicação incansável. Sua condução segura e generosa foi essencial para a realização deste trabalho.

À Andrews University, por oferecer um ensino profundo, desafiador e transformador, que nos leva a refletir e a evoluir como pessoas, líderes e servidores.

Aos professores do Mestrado em Liderança, que, com sabedoria e inspiração, nos ensinaram não apenas sobre liderança, mas sobre o poder de liderar pelo exemplo — com consciência, ética e propósito.

Aos colegas e amigos do Mestrado, cuja presença e parceria tornaram essa jornada mais leve, rica e memorável. Sem vocês, esta caminhada não teria sido a mesma. Valeu pela parceria Donato!

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	vi
LISTA DE QUADROS	vii
CAPÍTULO 1	1
I – INTRODUÇÃO.....	1
Declaração do Problema	5
Propósito do Estudo.....	6
Questões da Pesquisa e Pressupostos	6
Relevância do Estudo	8
Modelo Conceitual	9
Significância do Estudo.....	11
Delimitações.....	12
Definições de Termos.....	13
Pressuposições	14
Metodologia	14
Organização do Estudo.....	16
CAPÍTULO 2	19
REVISÃO DE LITERATURA	19
O Terceiro Setor e as IES Filantrópicas.....	19
CEBAS e a Legislação das Filantrópicas	23
A Filantropia na Rede de Educação Adventista.....	30
Os desafios da manutenção da Filantropia no Brasil	35
A Filantropia como estratégia das IES.....	39
Os Perfis de Liderança no Terceiro Setor	42
Liderança e a Filantropia nas IES Adventistas	49
Resumo.....	54
CAPÍTULO 3	56
METODOLOGIA.....	56
Introdução.....	56

Tipo da pesquisa.....	57
População e Amostra	58
Instrumento de coleta de dados	59
Procedimentos da coleta de dados.....	61
Procedimentos de análise dos dados.....	62
Resumo.....	64
CAPÍTULO 4	66
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	66
Resumos dos Resultados.....	119
CAPÍTULO 5	121
SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	121
Síntese	123
Conclusões	125
Recomendações	129
Epílogo.....	129
APÊNDICES	131
A – APROVAÇÃO DO IRB.....	131
B – APROVAÇÃO DO CEP UNASP	133
C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	137
D - TCLE.....	146
E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	148
LISTA DE REFERÊNCIAS.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Instituição de Origem dos respondentes	67
Gráfico 2 – Grau de instrução dos respondentes	69
Gráfico 3 – Proporção de líderes e liderados	70
Gráfico 4 – Distribuição de tempo na função por faixa e grupo	71
Gráfico 5 – Oferta de bolsas ProUni	73
Gráfico 6 – Indicador de nível de domínio da legislação	81
Gráfico 7 – Insegurança Jurídica e manutenção do CEBAS	83
Gráfico 8 – Percepção dos impactos do CEBAS na IES	85
Gráfico 9 – Relação com a tomada de decisões	87
Gráfico 10 – Filantropia como Diferencial Estratégico	88
Gráfico 11 – Processo Seletivo de bolsas e estratégia de captação de alunos	90
Gráfico 12 – Filantropia, Responsabilidade Social e Estratégia	92
Gráfico 13 – Burocracia e captação de alunos	95
Gráfico 14 – Adesão de candidatos aos processos seletivos de bolsa	97
Gráfico 15 – Padrão institucional na operação	101
Gráfico 16 – Credibilidade nos critérios de concessão	102
Gráfico 17 – Complexidade da prestação de contas	104
Gráfico 18 – Percepção da equipe sobre os objetivos e metas	106
Gráfico 19 – Percepção da equipe sobre feedback da liderança	108
Gráfico 20 – Percepção da participação da equipe na solução de problemas	111
Gráfico 21 – Percepção da participação da equipe nas decisões técnicas	113
Gráfico 22 – Percepção de autonomia no trabalho	114
Gráfico 23 – Percepção de nível de centralização da liderança	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estatística descritiva das questões	75
Quadro 2 – ANOVA a um fator blocos de questões	77
Quadro 3 – Análise da variabilidade de respostas	77
Quadro 4 – Análise de desvio nas respostas das questões 1 a 7	78
Quadro 5 – Análise de desvio nas respostas das questões 14 a 18	79
Quadro 6 – Verificação de Pressupostos	80
Quadro 7 – ANOVA a um fator das questões 9 e 10	100

CAPÍTULO 1

I – INTRODUÇÃO

O Brasil é um país de dimensões continentais e tem um grande desafio quanto ao atendimento das demandas sociais da população, com isso acaba tendo a necessidade de fazer parcerias público privadas que o auxiliem nessa tarefa, como afirma NETO et al. (2004, p. 2) ao citar que:

O Estado, reconhecendo sua incapacidade para desempenhar satisfatoriamente seu papel social, procura conceder benefícios buscando incentivar a criação de novas associações e fundações e até mesmo propiciar a sobrevivência das que já existem. A ideia é fazer com que as associações estejam aptas a complementar o papel social do Estado.

Corroborando com essa afirmação, com foco no papel do Estado quanto a educação, Anjos (2007, p. 10) cita que:

O Brasil, no que diz respeito a formas de inclusão, pela via da educação, oferece possibilidades no ensino superior, mas diante da insuficiência de vagas em instituições públicas e das opções de financiamento no ensino privado, descortina-se a perspectiva da filantropia [...].

A filantropia, de acordo com Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, é definida como "amor à humanidade" e "generosidade para com os outros; caridade" (Editora Melhoramentos, 2015).

E essa função de amar a humanidade e de ajudar aos mais necessitados é realizada com excelência por entidades filantrópicas sem fins lucrativos que fazem parte do terceiro setor.

De acordo com Dal Vesco (2020, p. 10) o terceiro setor é definido pelas entidades sem fins lucrativos que surgiram através do desejo em trabalhar em favor das necessidades da sociedade, buscando reduzir o seu impacto.

E pelo serviço prestado por essas entidades sem fins lucrativos, o Estado concede a elas alguns benefícios como a isenção fiscal.

Confirmando essa afirmação NETO et al. (2004, p. 2) cita que:

Os principais benefícios concedidos pelo Estado às entidades do Terceiro Setor são a imunidade e a isenção de impostos e contribuições bem como a possibilidade do recebimento de recursos públicos por meio de convênios, contratos, subvenções sociais e termos de parceria.

Mas para que as entidades possam ser consideradas filantrópicas e assim possam usufruir dos benefícios citados anteriormente, precisam seguir as diversas legislações estabelecidas pelo Estado.

Essa informação é corroborada por Dal Vesco (2020, p. 72) ao afirmar que “o terceiro setor possui uma série de legislações no que se refere as exigências burocráticas para a obtenção de registros e certificados e classificação das entidades como filantrópicas ou de Interesse Público.”

O certificado que mantém a classificação das entidades como filantrópicas e consequentemente os benefícios a ela atrelados se chama CEBAS (Certificado de Entidade

Beneficente de Assistência Social), e nos últimos anos a sustentação desse certificado está cada vez mais desafiadora para as entidades, por conta das dificuldades criadas pelo CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social), com a alegação de que essas instituições não estão cumprindo seu papel social (NETO et al., 2004).

Com base nisso, é essencial um acompanhamento próximo por parte da liderança das entidades em relação a todos os aspectos da filantropia. Isso garantirá que todos os requisitos e regulamentos exigidos pelo Estado sejam cumpridos, assegurando a continuidade da sua missão.

Portanto, essa dissertação tem como objetivo principal entender as estratégias e os desafios dos líderes de cinco Instituições de Ensino Superior - IES Adventistas no Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo.

A pesquisa foi realizada em cinco IES filantrópicas Adventistas do Brasil, que são: UNASP – Centro Universitário Adventista de São Paulo; FADMINAS – Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais; FAP – Faculdade Adventista do Paraná; UNIAENE – Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste; FAAMA – Faculdade Adventista da Amazonia.

O UNASP é uma instituição de ensino superior (IES) com 110 anos de história, e possui três campi localizados nas cidades de São Paulo, Hortolândia e Engenheiro Coelho, no estado de São Paulo. Além disso, a instituição está presente em todo o território brasileiro por meio da modalidade de Ensino a Distância (EAD). A instituição oferece uma

ampla gama de serviços educacionais, que vão desde a Educação Infantil até o Mestrado, incluindo serviços de Internato e diversos cursos livres, atendendo a diferentes perfis de estudantes. Atualmente, a instituição atende aproximadamente 23.567 estudantes, distribuídos entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

A FADMINAS é uma instituição de ensino superior (IES) com 43 anos de existência, e possui dois campi na cidade de Lavras no estado de Minas Gerais. A instituição oferece uma ampla gama de serviços educacionais, que vão desde a Educação Infantil até a Pós-graduação, incluindo serviços de Internato e diversos cursos livres, atendendo a diferentes perfis de estudantes. Atualmente, a instituição atende aproximadamente 1.388 estudantes, distribuídos entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

A FAP é uma instituição de ensino superior (IES) com 85 anos de existência, e possui um campus na cidade de Maringá no estado do Paraná. A instituição oferece uma ampla gama de serviços educacionais, que vão desde a Educação Infantil até a Pós-graduação, incluindo serviços de Internato e diversos cursos livres, atendendo a diferentes perfis de estudantes. Atualmente, a instituição atende aproximadamente 2.479 estudantes, distribuídos entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

O UNIAENE é uma instituição de ensino superior (IES) com 45 anos de existência, e possui um campus na cidade de Cachoeira no estado da Bahia. A instituição oferece uma ampla gama de serviços educacionais, que vão desde a Educação Infantil até a Pós-

graduação, incluindo serviços de Internato e diversos cursos livres, atendendo a diferentes perfis de estudantes. Atualmente, a instituição atende aproximadamente 3.450 estudantes, distribuídos entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

A FAAMA é uma instituição de ensino superior (IES) com 15 anos de existência, e possui um campus na cidade de Benevides no estado do Pará. A instituição oferece uma ampla gama de serviços educacionais, que vão desde a Educação Infantil até a Pós-graduação, incluindo serviços de Internato e diversos cursos livres, atendendo a diferentes perfis de estudantes. Atualmente, a instituição atende aproximadamente 1.619 estudantes, distribuídos entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

Declaração do Problema

De acordo com Lima and Pereira (2004, p. 37) “O produto final das instituições de ensino superior sem finalidades lucrativas é a transformação de pessoas, contribuindo, desse modo, através do seu produto, para a mudança da sociedade como um todo”.

E como consequência desse trabalho social realizado, essas instituições contam com dispositivos legais que garantem a não incidência de impostos sobre renda e serviços prestados, como IR, IPVA, ITCD, ICMS, ISSQN, IPTU, ITBI, Cota patronal do INSS, Cofins, CSLL (Lima & Pereira, 2004).

O certificado que reconhece as instituições como filantrópicas é denominado CEBAS (Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social), e sua renovação deve ocorrer periodicamente, comprovando as ações realizadas dentro do período determinado pelo CNAS. Caso a renovação seja negada, as atividades sociais promovidas por essas instituições ficam comprometidas, uma vez que a negativa afeta sua viabilidade financeira (Beuren & Tamanini, 2009).

Levando em consideração a importância da manutenção do certificado CEBAS para que as Instituições de Ensino Superior - IES possam cumprir o seu papel social, esse estudo visa responder a seguinte questão: ***“Quais são os principais desafios e estratégias adotados pela liderança das IES filantrópicas adventistas no Brasil para manter o certificado do CEBAS?”***.

Propósito do Estudo

O propósito da pesquisa é identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Benéfica de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil.

Questões da Pesquisa e Pressupostos

Questão 1

Identificar as estratégias e desafios da gestão da filantropia e manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior.

Questão 2

Avaliar a percepção dos líderes sobre a prioridade do tema da Filantropia nas IES Adventistas de Educação Superior.

Questão 3

Identificar os perfis de liderança presentes na gestão da filantropia das IES Adventistas de Educação Superior.

Os pressupostos que orientam esta pesquisa derivam diretamente da problemática e das questões investigativas, constituindo a base teórica e analítica para o aprofundamento do tema nas Instituições de Ensino Superior da rede Adventista no Brasil. Partem da compreensão de que, para promover avanços na gestão da filantropia e na manutenção do CEBAS, é fundamental reconhecer os seguintes pressupostos:

Pressuposto da Questão 1

A manutenção do CEBAS é desafiadora para a liderança das IES da rede adventista, mas também pode encontrar oportunidades frente a concorrência, dada a característica histórica de filantropia dessas instituições;

Pressuposto da Questão 2

A liderança compreende bem o tema da Filantropia, no entanto, há espaço para valorização do tema como uma das prioridades estratégicas e gerenciais nas IES da rede adventista;

Pressuposto da Questão 3

Os perfis de liderança dos gestores das IES são muito diversos e isso pode influenciar na percepção e gestão do tema da Filantropia na rede adventista de Ensino Superior.

Relevância do Estudo

A missão das IES filantrópicas, como as adventistas, que são o foco deste estudo, é o desenvolvimento da sociedade por meio da educação. Para alcançar esse objetivo, essas instituições dependem em grande parte dos benefícios oferecidos pelo Estado. Sem esses benefícios, seu trabalho estaria comprometido e em risco.

Dessa forma, esta pesquisa assume grande relevância, pois analisará cinco Instituições de Ensino Superior (IES) filantrópicas adventistas do Brasil, distribuídas em quatro regiões do Brasil, com o objetivo de compreender como suas lideranças abordam a questão da filantropia em seus contextos específicos, bem como identificar as principais estratégias adotadas e os desafios enfrentados para a manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). Além disso, a pesquisa buscará mapear os perfis de liderança predominantes na gestão da filantropia nessas instituições.

Modelo Conceitual

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é uma certificação exigida pela Receita Federal que reconhece entidades privadas sem fins lucrativos como beneficentes, desde que cumpram os critérios legais vigentes. Sua obtenção é fundamental para que essas instituições tenham acesso a benefícios fiscais, como a isenção da cota patronal das contribuições sociais (Ministério da Educação, 2015).

A partir da citação apresentada, compreende-se que a concessão do CEBAS está diretamente vinculada ao cumprimento dos critérios legais estabelecidos. Sem a devida conformidade com esses requisitos, a certificação não é concedida, impossibilitando o acesso à imunidade fiscal prevista.

Corroborando com as afirmações anteriores, Evrard et al. (2015) afirma que as organizações sem fins lucrativos que atuam na área da educação precisam atender a critérios específicos relacionados às suas atividades educacionais para obter e manter a Certificação CEBAS. Essa certificação, regulamentada por Lei, exige a prestação de contas detalhada à esfera pública, sendo o processo de avaliação conduzido por órgãos governamentais responsáveis

Diante disso, torna-se essencial que essas instituições contem com uma liderança qualificada e estrategicamente preparada para gerir os requisitos da certificação, assegurando sua manutenção e contribuindo para a sustentabilidade e continuidade da missão institucional.

Esse entendimento é reforçado por de Mello Vetritti and Vergili (2014), que destacam a liderança como um fator crucial para o sucesso organizacional. Esse conceito tem sido amplamente explorado nas ciências sociais e humanas, ressaltando sua importância para a gestão eficaz e o desenvolvimento institucional.

Bunn and Fumagalli (2016) enfatizam que liderança consiste na habilidade de influenciar indivíduos em variados contextos e circunstâncias. Para isso, os líderes precisam apoiar e orientar suas equipes, incentivando o desenvolvimento pessoal, fortalecendo a autoestima e colaborando na definição das estratégias mais eficazes. Ademais, é essencial que mantenham a motivação dos membros e expressem confiança em suas capacidades.

Essas atribuições são essenciais para o desenvolvimento organizacional. Segundo Goleman (2015), diversas pesquisas indicam que líderes que aplicam múltiplos estilos de liderança, adaptando-se às demandas específicas de cada situação, tendem a alcançar resultados superiores.

Segundo Goleman (2018) existem seis estilos de liderança, cada um com impactos distintos no clima organizacional. O estilo **coercitivo**, pautado na diretriz “faça o que eu digo”, é eficaz em situações de crise ou emergência, mas tende a reduzir a motivação e a flexibilidade da equipe. O estilo **visionário**, baseado no convite “venha comigo”, oferece direção clara e liberdade para alcançar metas, sendo especialmente útil quando a organização precisa de um novo rumo. Já o estilo **afetivo** prioriza o bem-estar das pessoas,

promovendo harmonia e coesão, embora possa falhar em corrigir desempenhos insatisfatórios. O estilo **democrático** estimula a participação na tomada de decisões, favorecendo a criatividade e o comprometimento, ainda que, por vezes, leve à lentidão e indefinição. O estilo **modelador** lidera pelo exemplo, exigindo alto desempenho, o que motiva profissionais autônomos e eficientes, mas pode gerar sobrecarga e frustração em outros membros da equipe. Por fim, o estilo **coach** foca no desenvolvimento individual, sendo eficaz com colaboradores abertos ao crescimento, mas limitado quando há resistência à mudança.

Baseado nesse conceito, o propósito da pesquisa é identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil.

Significância do Estudo

A missão das Instituições de Ensino Superior (IES) filantrópicas, como as adventistas, é promover o desenvolvimento social por meio da educação. Para cumprir esse propósito, essas instituições dependem fortemente dos benefícios concedidos pelo Estado. A ausência desses incentivos comprometeria significativamente a continuidade e o impacto de suas atividades.

Nesse contexto, esta pesquisa se reveste de especial relevância ao investigar cinco IES filantrópicas adventistas localizadas em quatro regiões do Brasil. O estudo busca compreender como suas lideranças lidam com a filantropia em diferentes realidades

institucionais, identificar as principais estratégias adotadas e os desafios enfrentados para a manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), além de mapear os perfis de liderança predominantes na gestão da filantropia.

Delimitações

As delimitações da pesquisa contextualizam o ambiente, tempo e sujeitos para a coleta e análise dos dados coletados. A pesquisa foi realizada em cinco IES Adventistas no Brasil que estão localizadas em quatro regiões do Brasil, que são: Sudeste; Sul; Norte; e Nordeste, o que caracteriza o ambiente representativo da rede adventista de Educação Superior no Brasil. A pesquisa foi realizada com a liderança e equipe técnica de cada IES Adventista no Brasil que tem contato direto com o tema da Filantropia no período novembro de 2024 a fevereiro de 2025, tempo da coleta de dados nas instituições. A pesquisa contempla os processos de filantropia vinculados tanto ao Ensino Superior quanto à Educação Básica, desde que ambos estejam sob a gestão da mesma liderança e equipe técnica. Nesses casos, tais gestores e profissionais são considerados como sujeitos da pesquisa, uma vez que atuam de forma integrada na condução das ações filantrópicas dentro das instituições analisadas.

A pesquisa estará restrita as cinco IES filantrópicas Adventistas do Brasil, podendo não refletir a realidade de todas as IES filantrópicas do Brasil. A pesquisa não terá representação da região Centro-Oeste do Brasil, considerando que não há instituições de Ensino Superior Adventista nessa região do país. A rotatividade da liderança administrativa-financeira das IES Adventistas no Brasil, pode afetar a percepção sobre o

perfil da liderança atual e o tema de filantropia, considerando que a opinião das gestões anteriores ou posteriores pode ser mais ou menos profunda em relação ao tema.

Definições de Termos

1. CEBAS: Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (NETO et al., 2004)
2. Terceiro Setor: é definido pelas entidades sem fins lucrativos, surgidas a partir do desejo de trabalhar em prol das questões que afetam a sociedade e mitigar seus impactos. (Dal Vesco, 2020).
3. IES: Instituições de Ensino Superior (Lima & Pereira, 2004)
4. IR: Imposto de Renda (Lima & Pereira, 2004)
5. IPVA: Imposto Sobre Propriedade de Veículo Automotor Lima and Pereira (2004)
6. ITCD: Imposto Sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos (Lima & Pereira, 2004)
7. ICM2S - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (Lima & Pereira, 2004)
8. ISSQN: Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (Lima & Pereira, 2004)
9. IPTU: Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (Lima & Pereira, 2004)
10. ITBI: Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis e de Direitos a Eles Relativos
11. Cofins: Contribuição para financiamento da seguridade social
12. CSLL: Contribuição social sobre o lucro líquido

13. Cota patronal do INSS: A contribuição a cargo da empresa, destinada à Seguridade Social (Artigo 22 - Lei nº 8.212 / 1991 (modeloinicial.com.br))

Pressuposições

A manutenção do CEBAS é desafiadora para a liderança das IES da rede adventista, mas também pode encontrar oportunidades frente a concorrência, dada a característica histórica de filantropia dessas instituições;

A liderança compreende bem o tema da Filantropia, no entanto, há espaço para valorização do tema como uma das prioridades estratégicas e gerenciais nas IES da rede adventista;

Os perfis de liderança dos gestores das IES são muito diversos e isso pode influenciar na percepção e gestão do tema da Filantropia na rede adventista de Ensino Superior.

Metodologia

A pesquisa possui caráter exploratório, com adoção do método quantitativo para responder às questões de pesquisa. Em relação aos procedimentos de coleta de dados a pesquisa faz uso de instrumento de questionário fechado estruturado, visando identificar quais são as estratégias e os desafios para manutenção do CEBAS, avaliar a percepção dos líderes quanto ao tema e identificar os perfis de liderança dessa área nas IES adventistas.

Os sujeitos de pesquisa contemplaram a liderança administrativa da IES e a equipe técnica responsável pela área da filantropia das IES pesquisadas, totalizando uma amostra de 48 respondentes, de uma população de 60 que receberam o questionário. As IES estão distribuídas em quatro regiões brasileiras e em sete cidades distintas, sendo São Paulo – SP; Engenheiro Coelho – SP; Hortolândia – SP; Maringá – PR; Lavras – MG; Cachoeira – BA; Benevides – PA, representando um total de cinco Instituições de Ensino Superior - IES filantrópicas pesquisadas.

O processo de análise dos dados utiliza ferramentas estatísticas descritivas e de dispersão para que seja possível analisar a percepção dos líderes das cinco IES quanto as estratégias e desafios gerados pela manutenção do CEBAS, como também para identificar o perfil dos líderes e se há um padrão nos procedimentos adotados na gestão da Filantropia entre as IES pesquisadas.

O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado pelo órgão governamental brasileiro competente, a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa CONEP, por meio da Plataforma Brasil. O projeto de pesquisa passou por uma análise criteriosa, que, após avaliar os procedimentos e as diretrizes éticas envolvidas, concedeu sua aprovação, viabilizando, assim, a realização do estudo conforme as normas estabelecidas.

O mesmo projeto de pesquisa foi igualmente submetido ao Institucional Review Board (IRB), o Comitê de Ética Institucional dos Estados Unidos, que aprovou a pesquisa, autorizando sua execução conforme as diretrizes estabelecidas internacionalmente.

A coleta de dados foi realizada entre o período de novembro de 2024 a fevereiro de 2025, tendo sido encaminhado o formulário eletrônico, por meio de link único, utilizando o cadastro de endereços eletrônicos dos sujeitos de pesquisa.

Os resultados das análises foram apresentados em resposta aos objetivos de pesquisa, identificando estratégias e desafios para manutenção do CEBAS nas IES, avaliando a percepção de importância do tema para a liderança e identificando o perfil da liderança nas IES Adventistas no Brasil.

As contribuições ao tema foram discutidas e entendemos que contribuem para desenvolvimento do tema, resguardadas as limitações da nossa investigação, conforme constam das considerações dessa pesquisa.

Organização do Estudo

O primeiro capítulo da pesquisa apresenta o contexto, a relevância, o propósito e questões do tema da Filantropia no Brasil. Este capítulo tem como propósito situar o leitor, justificando a importância do tema e oferecendo uma visão geral sobre o que será abordado, como também apresentar a pergunta que deverá ser respondida ao final da pesquisa. **O propósito da pesquisa é identificar quais são as estratégias e desafios da liderança**

**para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social -
CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil.**

No capítulo 2, foi analisado o que a comunidade científica e a literatura acadêmica apresentam sobre o tema da filantropia. Foram exploradas as oportunidades criadas pela filantropia para as IES filantrópicas, bem como os desafios enfrentados, como a renovação do CEBAS, a complexidade burocrática e a adaptação às demandas contemporâneas. Também foi discutido o aspecto legislativo, com ênfase nos requisitos e regulamentações aplicáveis, além das particularidades das instituições filantrópicas, incluindo seu papel social, econômico e educacional.

Os perfis de liderança encontrados nessas organizações e seu impacto no processo de gestão da Filantropia também são abordados. E a relação entre filantropia e a Rede Adventista de Educação. Essas abordagens forneceram uma base teórica ampla para compreender a dinâmica e as implicações da filantropia no contexto das IES filantrópicas Adventistas do Brasil. Entre os temas aprofundados pela revisão estão: O Terceiro Setor e as IES Filantrópicas; CEBAS e a Legislação das Filantrópicas; os perfis de Liderança no Terceiro Setor; a Filantropia na rede de Educação Adventista; os desafios da manutenção da Filantropia no Brasil; e a Filantropia como estratégia das IES.

O capítulo 3 apresenta a metodologia e os sujeitos da pesquisa, além dos métodos que foram utilizados para que a pesquisa fosse realizada com dados fidedignos e para que se alcançasse os resultados esperados.

O capítulo 4 apresenta os resultados da coleta de dados e a análise estatística, referenciando a pesquisa bibliográfica, procurando assim, responder às questões de pesquisa que foram propostas.

As considerações finais da pesquisa trazem a síntese das análises e resultados obtidos em face ao estudo da bibliografia pesquisada respondendo aos objetivos dos propostos para pesquisa.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

O Terceiro Setor e as IES Filantrópicas

Os diversos segmentos da sociedade, devido à ausência do Estado, tomaram a iniciativa de solucionar por conta própria questões sociais que anteriormente eram de exclusiva ou em grande parte competência estatal, e isso fez com que fosse criado o Terceiro Setor como uma tentativa de prover ou reforçar a ação do Estado na resolução dos problemas da Sociedade de maneira sustentável e participativa (Oliveira, 2005).

ARAUJO et al. (2018), comenta que a palavra Terceiro Setor foi usada pela primeira vez nos Estados Unidos em 1978, por John D. Rockefeller III e ele é assim definido porque compreende instituições com fim público, mas de caráter privado, que não se enquadram no Primeiro Setor onde o Estado se encontra e nem no Segundo Setor onde o Mercado se enquadra.

Hall (1994) *apud* Calegare and da Silva Junior (2009), ressalta que a história dos Estados Unidos sempre esteve associada à filantropia. Contudo, o reconhecimento formal das organizações filantrópicas ocorreu apenas na década de 1950. Já o termo "Terceiro Setor" começou a ganhar relevância no final da década de 1970.

No Brasil o termo Terceiro Setor começou a ser utilizado nos anos 90, embora o modo institucional como a filantropia é praticada começou a ser esboçada nos anos 70 (Calegare & da Silva Junior, 2009).

Alves (2011), destaca que a prática da filantropia no Brasil antecede a definição do conceito de Terceiro Setor. Segundo o autor, a primeira organização não governamental (ONG) a fornecer serviços de saúde, assistência social e educação foi a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia. As precursoras foram a Santa Casa da Vila de Olinda (fundada em 1540 por D. Leonor Lancaster) e a Santa Casa de Santos (fundada em 1543 por Brás Cubas). A Santa Casa de São Paulo, embora sem registro oficial de fundação, tem atividades documentadas desde 1560, acompanhando o crescimento da cidade e tornando-se a maior instituição desse tipo no mundo. As Santas Casas brasileiras têm origem na Irmandade Santa Casa de Misericórdia, fundada em 1498 em Lisboa, Portugal, pela Rainha D. Leonor Lancaster.

Com base nas citações anteriores, é possível afirmar que o termo Terceiro Setor surgiu há cerca de 50 anos nos EUA e a 30 no Brasil. Contudo, a prática da filantropia remonta a um período muito anterior, refletindo uma longa tradição de ações voltadas ao bem público.

Quanto a sua definição, Teodósio (2004), caracteriza o Terceiro Setor como organizações que não têm sua finalidade na obtenção de lucro, mas sim para a construção

de estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população.

De maneira semelhante, IDIS (2023), define a filantropia como a prática voltada ao bem-estar social, com ênfase na resolução de problemas estruturais da sociedade por meio de soluções duradouras.

Falconer (1999), destaca que o Terceiro Setor, composto por entidades sem fins lucrativos, tem ampliado sua presença global no espaço público, atuando como substituto do Estado, canal para demandas sociais ou parceiro estratégico. A parceria entre Estado e Terceiro Setor é fundamentada tanto em critérios técnicos e de gestão, como resposta à ineficiência estatal, quanto na promoção da democracia. Essa relação fortalece a participação cidadã, fomenta o controle social e contribui para a eficiência e legitimidade das ações públicas.

Com base nas afirmações anteriores pode-se entender que o Terceiro Setor tem como principal função substituir o papel do Estado no que diz respeito a beneficiar a sociedade atendendo as suas necessidades mais básicas.

Essa afirmação é confirmada por Oliveira (2005), que cita que as entidades beneficentes são organizações que operam quase que exclusivamente com assistência social, cuidando, protegendo, reabilitando, educando, profissionalizando, combatendo a violência e promovendo os direitos humanos.

De acordo com Mário et al. (2013), as organizações de Terceiro Setor podem ser classificadas, em conformidade com a International Classification of Non-profit Organizations, como: a) Cultura e Recreação; b) Educação e Pesquisa; c) Saúde; d) Serviços Sociais; e) Meio Ambiente; f) Desenvolvimento e Habitação; entre outras.

Dentro dessas classificações, a educação é uma área de grande demanda social, e, devido à incapacidade do poder público de suprir essa necessidade sozinho, ele estabelece parcerias com IES privadas para atender à demanda crescente.

Ribeiro and de Deus (2018), assevera que com o aumento da procura pelo Ensino Superior no Brasil e pelo fato de o Poder Público ser incapaz de absorver a essa demanda, essa situação levou as IES particulares a oferecerem mais vagas.

Corroborando com a citação anterior Lima and Pereira (2004), reforça que o Estado, ao solicitar a participação da sociedade civil na formação das pessoas, reconhece a sua incapacidade em atender a todas as necessidades educacionais dos indivíduos. Mas através da lei de incentivos favorece a sociedade, no sentido de proporcionar o ensino a um custo menor.

Portanto, devido à incapacidade do poder público de oferecer educação de qualidade para toda a sociedade, o Estado se viu na necessidade de estabelecer parcerias público-privadas para atender à demanda. Em troca, essas parcerias geralmente incluem benefícios fiscais, incentivando as IES privadas a colaborarem com o sistema educacional.

NETO et al. (2004), complementa que os principais benefícios concedidos pelo Estado a entidades de Terceiro Setor são a imunidade e isenção de impostos e contribuições, mas para garantir o direito a esses benefícios, precisam possuir a Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Podemos compreender, portanto, que, embora o termo Terceiro Setor seja relativamente recente, a prática da filantropia remonta à Antiguidade, surgindo como uma resposta às necessidades sociais em suas mais diversas áreas. O próprio conceito de filantropia reflete essa essência, como destaca o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, que a define como "amor à humanidade" e "generosidade para com os outros; caridade" (Editora Melhoramentos, 2015).

No campo da educação, essa realidade também se aplica, com diversas instituições desempenhando um papel social fundamental ao oferecer ensino, especialmente para pessoas em situação de vulnerabilidade. Para que possam seguir com essa missão, o governo concede benefícios, como a isenção de impostos. No entanto, para usufruírem dessas vantagens e garantir a continuidade de suas atividades, as instituições precisam atender aos critérios definidos pela legislação brasileira e obter a Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social, como será detalhado a seguir.

CEBAS e a Legislação das Filantrópicas

A obtenção da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) constitui requisito fundamental para que entidades privadas sem fins lucrativos possam

acessar benefícios fiscais, como a isenção da cota patronal das contribuições sociais. Essa certificação, exigida pela Receita Federal do Brasil, atesta o cumprimento dos critérios legais estabelecidos, habilitando a instituição a usufruir dos incentivos previstos na legislação vigente.(Ministério da Educação, 2015)

Corroborando com a citação anterior, a Controladoria Geral da União (2019) *apud* Pinheiro and d'Angelo (2021), afirma que o CEBAS trata-se de política pública de abrangência nacional, na qual se concede certificação a pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social, desde que atendam aos requisitos da lei, com a finalidade de prestação de serviços assistenciais, em contrapartida ao reconhecimento à imunidade de contribuições para a seguridade social, instituída pelo § 7º do art. 195 da Constituição Federal.

A Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009 estabeleceu o marco inicial da regulamentação das entidades beneficentes de assistência social, educação e saúde, e organizou os critérios e procedimentos necessários para a certificação dessas entidades como Entidades Benéficas de Assistência Social (CEBAS). Essa legislação definiu as bases para a concessão e renovação da certificação, exigindo das instituições beneficiadas o cumprimento de requisitos legais específicos, como a oferta de contrapartidas sociais, a exemplo de bolsas de estudo integrais ou parciais no setor educacional e a gratuidade de serviços no setor de saúde. Além disso, a lei regulamentou a imunidade tributária das contribuições sociais prevista no § 7º do art. 195 da Constituição Federal, consolidando um

instrumento essencial para promover a inclusão social e assegurar a prestação de serviços de interesse público sem fins lucrativos (Brasil, 2009).

Para proporcionar maior clareza em relação à citação anterior, que aborda a regulamentação da imunidade tributária das contribuições sociais, apresenta-se abaixo o texto integral do art. 195, § 7º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1988), que dispõe:

Art. 195, § 7º: "As entidades beneficentes de assistência social, de educação e de saúde, que atendam às condições estabelecidas em lei, terão imunidade de contribuições para a seguridade social."

De acordo com Lima and Pereira (2004, p. 37), as IES que possuem CEBAS são isentas do Imposto de Renda; Imposto Sobre Propriedade de Veículo Automotor - IPVA; Imposto Sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos - ITCD; Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS; Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN; Imposto Predial Territorial Urbano – IPTU; Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis e de Direitos a Eles Relativos – ITBI.

Embora a Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, tenha regulamentado as entidades beneficentes nas áreas de assistência social, educação e saúde, esta pesquisa se concentrará exclusivamente na área educacional que é a área central da pesquisa.

Após a publicação da Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, a responsabilidade pela Certificação das Entidades Beneficentes de Assistência Social na área da educação (CEBAS) foi atribuída ao Ministério da Educação. Essa certificação desempenhou um papel essencial nas políticas educacionais, ao fomentar a inclusão social por meio da oferta de bolsas de estudo integrais ou parciais. Dessa forma, configurou-se como uma importante política pública destinada a ampliar o acesso à Educação Básica e Superior, especialmente para populações em situação de vulnerabilidade social (Brasil, 2009).

Embora a Lei nº 12.101/2009 tenha estabelecido o marco inicial da regulamentação das entidades beneficentes e os critérios necessários para a certificação como Entidades Beneficentes de Assistência Social (CEBAS), ela permaneceu em vigor até 16 de dezembro de 2021. A partir dessa data, a Lei Complementar nº 187 revogou integralmente a legislação anterior, introduzindo alterações significativas nos requisitos e processos para a certificação, com o objetivo de impor maior rigor e transparência na concessão e fiscalização da certificação (Brasil, 2021).

Após a revogação da Lei nº 12.101/2009 pela Lei Complementar nº 187/2021, o Governo Federal, por meio do Ministério da Fazenda e do Ministério da Educação, em conjunto com outros órgãos responsáveis pelas políticas de assistência social, saúde e educação, reconheceu a necessidade de detalhar os critérios para a certificação das entidades beneficentes de assistência social (CEBAS). Com isso, em 21 de novembro de 2023, foi publicado o Decreto nº 11.791, que regulamenta a Lei Complementar nº 187/2021, buscando garantir maior transparência e fiscalização (Brasil, 2023).

Esse decreto trouxe exigências mais rigorosas em relação à transparência e fiscalização, buscando garantir que as entidades certificadas desempenhem de forma efetiva sua função social. A regulamentação representou um avanço significativo ao ajustar e complementar as disposições da Lei Complementar nº 187/2021, promovendo maior controle e fiscalização sobre as instituições certificadas. Além disso, consolidou o vínculo entre a certificação CEBAS e as obrigações fiscais, reforçando o compromisso das entidades com as condições legais exigidas (Brasil, 2023).

Com base nas discussões anteriores sobre o desenvolvimento das leis e do decreto que regulamentam as Entidades Beneficentes e os critérios necessários para a obtenção e manutenção do CEBAS, é possível perceber um endurecimento das exigências governamentais em relação à prestação de contas das Instituições Filantrópicas. Esse processo visa assegurar que as entidades cumpram suas responsabilidades e possam continuar oferecendo serviços à sociedade.

Júnior et al. (2022) destacam que a prestação de contas tem sido um dos maiores desafios para as entidades, independentemente de seu porte ou área de atuação. Nesse contexto, a credibilidade e a confiança social são fundamentais, atuando como ativos indispensáveis para a continuidade e a sobrevivência das organizações.

Assim, a falta de credibilidade e de uma prestação de contas clara e eficiente pode resultar na perda do certificado CEBAS pela Instituição Filantrópica, comprometendo a continuidade de suas atividades e sua capacidade de servir à comunidade.

Ao comparar as disposições do Decreto nº 11.791, publicado em 21 de novembro de 2023, com as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, é possível identificar diferenças significativas no processo de renovação do CEBAS. Abaixo estão alguns exemplos dessas distinções:

Documentos Necessários:

- Lei nº 12.101/2009: A instituição deve apenas prestar informações aos censos, sem detalhes sobre o tipo de documentos ou relatório de execução que precisa ser apresentado (Brasil, 2009).
- Decreto nº 11.791/2023: Para requerer a certificação, uma instituição precisa apresentar um relatório de execução anual, identificação dos gestores e garantir que cada nível de ensino mantenha um credenciamento oficial. Exemplo: se uma instituição oferece ensino superior e básico, cada nível precisa ser credenciado pela autoridade competente (Brasil, 2023).

Declaração de Conformidade:

- Lei nº 12.101/2009: Não exige uma declaração detalhada, mas a instituição deve garantir que envia informações aos censos educacionais (Brasil, 2009)
- Decreto nº 11.791/2023: A instituição deve fornecer uma declaração afirmando que cumpre todos os requisitos de qualidade e que envia os dados anuais ao

INEP. Essa declaração é validada pela autoridade certificadora, que a compara com os dados do Censo Escolar (Brasil, 2023).

Critério para comprovação da função social:

- Lei nº 12.101/2009: Exigia que, para obter a certificação CEBAS, a instituição educacional comprovasse que 20% de sua receita era destinada à manutenção de alunos em situação de vulnerabilidade social. Esse critério visava garantir que a entidade cumprisse sua função social
- Decreto nº 11.791/2023: Altera esse critério, vinculando a renovação da certificação ao número de alunos em situação de vulnerabilidade social matriculados na instituição, em vez de vincular a um percentual da receita. Ou seja, agora a comprovação do cumprimento da função social é feita com base na quantidade de alunos vulneráveis atendidos, e não mais no valor financeiro envolvido (Brasil, 2023).

Termo de concessão:

- Lei nº 12.101/2009: Não exigia termo de concessão de bolsa quanto aos alunos bolsistas (Brasil, 2009).
- Decreto nº 11.791/2023: A entidade deverá celebrar termo de concessão de bolsa com os alunos bolsistas beneficiários, inclusive com aqueles ao que se refere o § 2º do Art. 53, que permite considerar como alunos bolsistas os

trabalhadores da própria entidade e os seus dependentes, em decorrência de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho, até o limite de vinte por cento das bolsas de estudo ofertadas, respeitadas as proporções de bolsas integrais e parciais (Brasil, 2023).

Diante de todas as mudanças na legislação que regula a filantropia e a manutenção do CEBAS, abordadas nesse capítulo, percebe-se um aumento progressivo na rigidez das exigências e nos mecanismos de fiscalização. Esse cenário exige das instituições um acompanhamento contínuo e criterioso, garantindo o cumprimento das normas e a manutenção do CEBAS, levando em consideração que essa certificação é essencial para que as Instituições Filantrópicas continuem desempenhando seu papel social, fortalecendo suas iniciativas em prol da sociedade.

A Filantropia na Rede de Educação Adventista

A partir da segunda metade do século XIX, as escolas confessionais protestantes passaram a ter uma grande influência na educação brasileira, e nesse contexto histórico e cultural, marcado pelo espírito missionário, a Igreja Adventista do Sétimo Dia estabeleceu sua presença no Brasil (Carvalho, 2019).

A educação adventista chegou ao Brasil como parte da empreitada missionária dessa recém-formada denominação (1844-1860) que se originou nos Estados Unidos. E embora as atividades educacionais tenham começado quase simultaneamente com o estabelecimento de grupos de novos convertidos, a disseminação do adventismo no Brasil

ocorreu inicialmente por meio de missionários que promoviam a venda de literatura religiosa. Após despertar o interesse pelos ensinamentos adventistas, esses missionários impulsionaram os líderes da denominação nos Estados Unidos a enviar pastores, com o intuito de batizar os novos convertidos e organizar as primeiras igrejas. É importante destacar que a primeira pessoa batizada na Igreja Adventista no Brasil foi Guilherme Stein Jr., que pouco tempo depois se tornaria o primeiro professor e diretor das três primeiras escolas adventistas no país (Menslin, 2017).

Reforçando as citações anteriores, Schünemann (2005) *apud* Schunemann (2009), explica que a fundação das escolas adventistas no Brasil, quase simultaneamente à das igrejas, pode ser atribuída a diversos fatores. Entre eles, destaca-se a origem alemã dos primeiros convertidos adventistas, que já estavam habituados a manter suas próprias escolas comunitárias, a escassa presença de escolas públicas no período de inserção do adventismo no país, e o reconhecimento, por parte dos líderes eclesiásticos, da importância das escolas paroquiais para a preservação da identidade adventista.

A partir das citações anteriores, é possível compreender que a Educação Adventista desempenhou um papel significativo desde a sua criação, oferecendo acolhimento aos imigrantes alemães recém-chegados ao Brasil, proporcionando uma alternativa de educação de qualidade em um período em que o acesso a ela era limitado, e contribuindo para a preservação da identidade religiosa dos membros da denominação.

Menslin (2017) destaca que, apenas um ano após a oficialização da Igreja Adventista no Brasil, H.F. Graf, responsável pela evangelização dos imigrantes no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, reconheceu a necessidade de evangelizar por meio da educação. Motivado por essa visão, foram fundadas três escolas nos anos seguintes. A primeira delas, o Colégio Internacional de Curitiba, foi inaugurada em 1º de junho de 1896, com Guilherme Stein Jr. assumindo a direção.

Após esse início modesto, centenas de escolas adventistas foram abertas no Brasil ao longo dos anos, atendendo a milhares de alunos. Vale destacar que o UNASP, instituição de ensino superior que participa desta pesquisa, foi fundado poucos anos depois, em 1915, tornando-se uma referência fundamental para o desenvolvimento da Educação Adventista no Brasil.

Confirmando a citação anterior, Menslin (2017), afirma que o primeiro internato adventista do Brasil foi fundado em São Paulo em 1915, após duas tentativas anteriores em Gaspar Alto (SC) em 1897 e Taquari (RS) em 1903. Inicialmente denominado Seminário Adventista, a instituição passou a se chamar Colégio Adventista em 1923., mas devido às pressões nacionalistas durante a Segunda Guerra Mundial, em 1941, o nome foi alterado para Colégio Adventista Brasileiro. Já em 1961, a instituição recebeu o nome de Instituto Adventista de Ensino, e, em 2001, foi transformada em Centro Universitário Adventista de São Paulo por meio de um decreto presidencial, tornando-se o maior centro de formação mundial da Igreja Adventista.

A Rede Adventista de Educação no Brasil, em 2024, contava com 525 unidades de ensino e atendia cerca de 256 mil alunos, incluindo o Ensino Superior. Globalmente, a Rede Adventista de Educação é uma das maiores do mundo, com mais de 9.600 instituições espalhadas por mais de 165 países, atendendo a mais de 2 milhões de alunos e oferecendo uma educação de qualidade, pautada em valores cristãos (Noticias Adventistas, 2024).

Em 2025, a Rede Adventista de Educação no estado de São Paulo ultrapassou a marca de 100 mil estudantes, registrando um total de 102.753 alunos distribuídos entre a educação básica, graduação, pós-graduação e programas de mestrado e doutorado. Esse resultado consolida a rede como uma das maiores referências no ensino confessional do Brasil, reafirmando sua missão de proporcionar uma educação de excelência fundamentada em princípios bíblicos (Noticias Adventistas, 2025).

A filantropia é um elemento intrínseco à trajetória da Educação Adventista no Brasil. Desde sua fundação, essa rede educacional tem se comprometido com a promoção da inclusão social por meio do acesso à educação de qualidade, especialmente em um cenário marcado por profundas desigualdades educacionais. Um reflexo concreto desse compromisso é a concessão de bolsas de estudo a estudantes em situação de vulnerabilidade social, ampliando significativamente as oportunidades de aprendizagem em todas as instituições da rede, tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior.

Stencel (2006) *apud* Ferreira and Souza (2019) afirma que essas escolas adventistas na chegada ao Brasil ofereciam bolsa-trabalho para alunos pobres, o que as tornava atrativas para as famílias carentes da igreja.

Corroborando com a citação anterior Spies (1922) *apud* Carvalho (2019) afirmam que o Seminário Adventista de São Paulo, fundado em 1915, observou-se um crescente aumento no número de matrículas a partir da década de 1920, destacando-se que muitos estudantes conseguiram acesso à educação por meio de bolsas de estudos, as quais eram concedidas em reconhecimento ao trabalho educativo desenvolvido dentro da própria instituição escolar.

Ainda que em formatos diferentes dos atuais, devido à inexistência de uma legislação específica sobre o tema na época, as escolas adventistas sempre praticaram a beneficência social. Desde o início, demonstraram compromisso em apoiar os mais necessitados, oferecendo-lhes acesso a uma educação de qualidade em um período em que esse direito ainda era privilégio de poucos.

E esse princípio se aplica até hoje, sendo que atualmente a rede adventista de educação no Brasil possui mais de 50.000 alunos bolsistas, cujos critérios de concessão são certificados pelo Ministério da Educação, reafirmando o compromisso da instituição com a inclusão e a responsabilidade social (Educação Adventista, 2022).

Atualmente milhares de jovens usufruem de bolsas de estudos segundo os critérios da legislação que regula a Filantropia no Brasil. Além de bolsas na Educação Básica, há

instituições de Educação Superior signatárias do PROUNI – Universidade para Todos e FIES – Financiamento Estudantil, programas do governo brasileiro que viabilizam e regulam a inserção de estudantes em situação vulnerável na Educação Superior.

As citações anteriores permitem concluir que a filantropia e a Educação Adventista caminham lado a lado desde os primórdios de sua atuação no Brasil, mesmo antes da existência de uma legislação que regulamentasse o tema. Isso evidencia que as ações sociais promovidas pela instituição sempre foram pautadas por um espírito genuinamente altruísta, com o propósito legítimo de oferecer educação de qualidade às pessoas em situação de vulnerabilidade. Ao longo do tempo, esse compromisso se consolidou como um verdadeiro agente de transformação social — uma missão que permanece viva e ainda mais forte na atualidade.

Os desafios da manutenção da Filantropia no Brasil

De acordo com o §7 do art. 195 da Constituição Federal Brasileira de 1988, são isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei. (Brasil, 1988)

Baseado no fundamento da Constituição Federal Brasileira, as Instituições Filantrópicas possuem o direito de obterem isenções fiscais como incentivo às atividades sociais realizadas, sendo que o Estado não tem condições de atender a toda demanda social, conforme afirmado por NETO et al. (2004).

E como intuito de regulamentar as entidades beneficentes de assistência social, educação e saúde como também a imunidade tributária das contribuições sociais prevista na Constituição Federal Brasileira de 1988, inicialmente foi criada a Lei nº 12.101/2009 que após alguns anos foi substituída pela Lei Complementar nº 187/2021 e que atualmente é regulamentada pelo Decreto nº 11.791/2023.

Isso evidencia que, em um curto período, a legislação que regulamenta a filantropia sofreu diversas atualizações, tornando os processos de prestação de contas e renovação do CEBAS mais rigorosos. Como resultado, as instituições filantrópicas precisam estar constantemente atentas a essas mudanças para garantir que atendem aos requisitos exigidos pelo Estado para a manutenção do Certificado.

Reforçando o impacto da mudança na legislação da Filantropia, Lima and Reis (2022) argumentam que a promulgação da Lei Complementar nº 187/2021 representa um marco controverso na regulamentação da filantropia no Brasil, especialmente no que diz respeito ao Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS). De acordo com os autores, a norma alterou o entendimento até então pacífico de que o CEBAS era um ato declaratório — que apenas reconhecia uma condição jurídica já existente — e passou a tratá-lo como um ato constitutivo, ou seja, como requisito indispensável para o exercício da imunidade tributária prevista no art. 195, §7º da Constituição Federal. Essa mudança, segundo os juristas, aproxima a imunidade do regime de isenção tributária, o que subverte a lógica constitucional e coloca em risco a atuação das entidades beneficentes, uma vez que as torna dependentes da concessão administrativa para o exercício de um direito que

deveria ser pleno. Na avaliação deles, tal reinterpretação fragiliza a sustentabilidade das instituições filantrópicas, compromete o atendimento a populações vulneráveis e ignora o papel histórico dessas organizações na complementação das políticas públicas de saúde, educação e assistência social.

Conforme a citação anterior é possível observar que a legislação anterior, representada pela Lei nº 12.101/2009, não apresentava a mesma fragilidade jurídica. Isso porque o entendimento até então consolidado, inclusive pelo Superior Tribunal de Justiça por meio da Súmula 612, era de que o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) tinha natureza declaratória. Ou seja, reconhecia o direito à imunidade tributária com base no cumprimento prévio dos requisitos legais, garantindo segurança jurídica às instituições. A nova norma, ao conferir ao CEBAS natureza constitutiva, impõe uma condição formal ao exercício de um direito já assegurado pela Constituição, criando um risco real de insegurança jurídica e burocratização excessiva para as entidades beneficentes. Tal mudança, ao depender de ato estatal para validar a imunidade, equipara o instituto a uma isenção, o que representa um retrocesso no tratamento tributário das organizações do terceiro setor.

Outro ponto de atenção diz respeito ao desconhecimento do Estado sobre a complexidade e a relevância da filantropia, o que aumenta o risco de elaboração de legislações que, em vez de fortalecer, acabem por comprometer a atuação das instituições filantrópicas em sua missão social.

Essa percepção é reforçada por Fossatti and Jung (2017) ao apontarem que, nas discussões parlamentares sobre sonegadores e “privilegiados”, alguns deputados passaram a tratar a filantropia como um dos chamados “privilégios fiscais” concedidos às entidades beneficentes de assistência social, sendo inclusive associada, por esses parlamentares, às causas do alegado “déficit previdenciário”.

Isso demonstra que a Filantropia pode correr sérios riscos se os legisladores desconhecerem o impacto que ela produz na sociedade, levando em consideração que o Estado não é capaz de atender a toda a demanda do Brasil quanto a Educação e Saúde, por exemplo.

Fossatti and Jung (2017) relatam que, diante da percepção de parte dos parlamentares de que a filantropia constituiria um privilégio fiscal indevido, diversas entidades representativas das instituições comunitárias e filantrópicas organizaram a Caravana da Filantropia, em março de 2017, com o objetivo de sensibilizar e esclarecer o Congresso Nacional sobre o papel dessas instituições na promoção da educação, da saúde e da assistência social. A mobilização incluiu envio de cartas, reuniões com parlamentares e divulgação de dados sobre o impacto positivo da filantropia, especialmente no acesso à educação superior para jovens de baixa renda, demonstrando que a isenção fiscal recebida é amplamente revertida em benefício da sociedade.

Pode-se compreender, portanto, que a preservação da filantropia no Brasil requer constante vigilância e mobilização por parte de suas entidades representativas. No episódio

citado, a articulação teve êxito em garantir a continuidade dos benefícios, mas isso não elimina o risco de novos desafios semelhantes no futuro, especialmente diante da instabilidade fiscal que o país enfrenta.

A Filantropia como estratégia das IES

As Instituições Filantrópicas, ao oferecerem serviços gratuitos ou bolsas integrais, exercem uma função social de relevância pública, promovendo a efetivação dos direitos sociais fundamentais.

ARAÚJO et al. (2018) reforça essa afirmação ao citar que estas entidades tentam contribuir para redução de desigualdades sociais e para a efetivação dos direitos sociais fundamentais, através de ações que buscam uma melhoria da qualidade de vida e no aproveitamento das liberdades públicas como vetor de desenvolvimento.

Uma pesquisa divulgada pelo FONIF (2021), evidencia que o setor filantrópico devolve à sociedade R\$ 9,79 em serviços de qualidade para cada R\$ 1,00 de imunidade fiscal recebida, além de ser responsável por mais de 1,6 milhão de empregos formais no Brasil, representando 4% do total de empregos no país.

A partir da citação anterior, podemos concluir que as entidades filantrópicas geram um retorno superior ao que recebem em contrapartida do Estado, evidenciando seu compromisso com a causa social e o bem-estar da sociedade. Esse impacto positivo reforça o papel essencial dessas instituições na promoção de serviços de qualidade.

Embora a responsabilidade social seja o principal objetivo, as IES filantrópicas também conquistam uma vantagem competitiva em relação às demais instituições, uma vez que a imagem positiva construída por meio da concessão de bolsas e de ações sociais contribui para ampliar sua visibilidade e fortalecer sua reputação no mercado educacional.

Essa afirmação é asseverada por Pinheiro and d'Angelo (2021) que baseado em sua pesquisa, afirmou que a obtenção da certificação CEBAS melhora a imagem das Organizações do Terceiro Setor (OTS), funcionando como um atestado de que a entidade cumpre os requisitos sociais exigidos. A certificação, ao atestar que a instituição oferece serviços de assistência social, saúde e educação, com o respaldo do poder público, contribui para aumentar a credibilidade da instituição perante a sociedade.

Dessa forma, podemos compreender que a obtenção do CEBAS contribui significativamente para o fortalecimento da credibilidade da Instituição de Ensino Superior (IES), funcionando como um importante fator positivo para a consolidação e continuidade de suas operações.

Além disso, como contrapartida pelas suas ações sociais, as Instituições Filantrópicas desfrutam de um dos maiores benefícios, que é o reconhecimento da imunidade tributária sobre as contribuições sociais, conforme estabelecido no §7º do art. 195 da Constituição Federal (FONIF, 2025).

A certificação CEBAS é um requisito essencial para que entidades sem fins lucrativos possam usufruir da imunidade sobre diversas contribuições à seguridade social,

incluindo a contribuição previdenciária patronal, a CSLL, a COFINS e o PIS/PASEP. Além disso, a certificação facilita o acesso a opções de parcelamento de dívidas com o Governo Federal, proporcionando benefícios fiscais significativos (Brasil, 2025).

Dessa forma, ao possuírem o CEBAS e cumprirem as condições estabelecidas pela legislação para sua manutenção, as instituições garantem o direito aos benefícios fiscais, os quais não podem ser revogados enquanto forem atendidos todos os requisitos legais.

Confirmando a afirmação anterior, o artigo 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição Federal do Brasil, afirma que é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituir impostos sobre o patrimônio, a renda ou os serviços de instituições de educação e de assistência social sem fins lucrativos, desde que cumpram os requisitos estabelecidos em lei (Brasil, 1988).

Nesse contexto, a isenção tributária concedida às entidades filantrópicas não deve ser vista como um privilégio, mas como uma garantia jurídica que reconhece e reforça seu papel essencial na promoção da equidade social. Os benefícios fiscais e a certificação outorgada pelo Estado são, assim, instrumentos legítimos de apoio à atuação dessas entidades, sendo fundamentais para a continuidade de suas ações sociais.

Anjos (2007) reforça que uma das vantagens das instituições filantrópicas é a capacidade de utilizar a imunidade e isenção fiscal para direcionar os recursos de forma eficaz à concessão de benefícios. Embora a manutenção dessas entidades envolva um processo administrativo complexo e uma metodologia estruturada, o impacto positivo é

claramente visível na satisfação daqueles que se beneficiam diretamente das ações sociais realizadas.

Portanto, é possível concluir que, desde que cumpram os requisitos legais, as Instituições Filantrópicas asseguram, com a manutenção e renovação do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), o direito à isenção fiscal, fortalecendo a sustentabilidade de suas atividades sociais. Além disso, o reconhecimento proporcionado pelo CEBAS contribui para a construção de uma imagem positiva perante a sociedade, favorecendo a divulgação da instituição e a atração de novos alunos. Esse processo gera um ciclo virtuoso, em que a ampliação da oferta educacional de qualidade beneficia um número cada vez maior de pessoas.

Os Perfis de Liderança no Terceiro Setor

A figura do líder está presente em diversos contextos da vida humana, não se limitando exclusivamente ao ambiente organizacional. Em diferentes situações, emerge um indivíduo que, de maneira natural, se posiciona como referência, assumindo a responsabilidade de orientar e conduzir as pessoas e processos.

Corroborando com essa afirmação, Treis (2017, p. 2) afirma que “o líder pode ser qualquer pessoa dentro de um grupo, não necessariamente só na empresa, sempre há aquela pessoa que possui uma maneira de conduzir as situações de forma natural”.

Podemos, assim, compreender que o processo de liderança se manifesta de maneira natural em diversas situações da vida. A partir disso, conclui-se que a liderança não se configura apenas como uma função, mas como uma forma de relacionamento interpessoal, capaz de motivar e inspirar aqueles ao redor.

No entanto, embora a liderança se manifeste em diversas áreas da vida, é fundamental que ela seja exercida de forma estruturada, especialmente no ambiente corporativo. Como destaca Chiavenato (1993, p. 172) ao afirmar que:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Sabendo disso e diante das exigências do Terceiro Setor em relação à legislação que regula a filantropia, especialmente no que se refere à manutenção da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), torna-se essencial que as organizações disponham de uma liderança qualificada e estratégica. Essa liderança deve orientar e engajar a equipe no cumprimento integral dos requisitos legais, assegurando a renovação da certificação e, assim, garantir a continuidade do papel social dessas instituições.

Alinhado com o pensamento da afirmação anterior, de Mello Vetritti and Vergili (2014), destacam que a liderança é um fator determinante para o sucesso das organizações.

Esse conceito tem sido amplamente estudado no campo das ciências sociais e humanas, evidenciando sua relevância para a gestão e desenvolvimento institucional.

Segundo Bunn and Fumagalli (2016), a liderança envolve a capacidade de influenciar pessoas em diferentes contextos e situações. Nesse sentido, os líderes devem oferecer suporte e assistência à equipe, promovendo seu desenvolvimento, fortalecendo a autoestima e colaborando no planejamento das melhores estratégias e ações. Além disso, é fundamental que mantenham a motivação dos membros e demonstrem confiança em seu potencial.

Franco (2008, p.55) *apud* GARCIA (2017, p. 2) confirma as citações anteriores ao afirmar que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”.

Dessa maneira, observa-se que o sucesso organizacional está intimamente ligado à eficácia da liderança. Entre as diversas responsabilidades atribuídas a essa função, a principal consiste em orientar a equipe na conquista dos objetivos estabelecidos, promovendo, assim, um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

No entanto, é fundamental que se diferencie liderança de chefia, pois enquanto um líder inspira, motiva e desenvolve seus colaboradores, promovendo um senso de pertencimento e engajamento, a chefia se limita à delegação de tarefas, sem necessariamente considerar o aspecto motivacional e humano.

Corroborando com essa afirmação e definindo chefia, Panzenhagen and de Nez (2012) destacam que o chefe tende a adotar uma postura autoritária, impondo sua autoridade por meio da intimidação e da desvalorização da equipe. Em vez de estimular o crescimento profissional e reconhecer as qualidades dos colaboradores, ele se concentra na identificação de falhas, ignorando opiniões e desmotivando o time.

Reforçando as diferenças que existem entre liderança e chefia, Oliveira (2014, p.58) *apud COSTA (2021, p. 26)* afirma que:

A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes.

Ao analisarmos as diferenças entre liderança e chefia, observamos que a liderança se baseia em um relacionamento colaborativo e horizontal, no qual líder e equipe trabalham juntos em prol de objetivos comuns. Em contraste, a chefia adota uma abordagem autocrática e hierárquica, impondo ordens de cima para baixo sem considerar a participação e o bem-estar da equipe. Dessa forma, a liderança tende a gerar impactos mais positivos do que a simples chefia.

No entanto, mesmo sendo considerada a abordagem mais eficaz de gestão, a liderança não é única ou padronizada, sendo difícil até de defini-la. Cada líder apresenta um estilo próprio, influenciado por suas características individuais, que molda sua forma de conduzir e inspirar sua equipe.

Alaby (2006) complementa essa ideia ao afirmar que definir liderança é um desafio, pois envolve diversos fatores que influenciam seu desenvolvimento. A discussão gira em torno de questões como: a liderança é uma característica inata ou adquirida? Quais são os efeitos das condições históricas e sociais na formação de líderes? Além disso, as condições externas podem tanto incentivar quanto restringir o comportamento de um líder, o que leva diversos teóricos a descreverem a liderança a partir de diferentes estilos.

Segundo Goleman (2015), uma pesquisa da consultoria Hay/McBer, realizada com 3.871 executivos selecionados de um banco de dados de mais de 20.000 líderes globais, identificou seis estilos distintos de liderança, cada um fundamentado em um componente da inteligência emocional: visionário, treinador, afetivo, democrático, modelador e coercitivo. O estudo também revelou que os líderes mais eficazes não se restringem a um único estilo, mas alternam entre eles de forma estratégica ao longo da semana, adaptando-se às demandas do ambiente empresarial.

Os seis estilos de liderança e sua definição de acordo com Goleman (2018, pp. 10-11) são:

1. Estilo coercitivo: Esta abordagem de “faça o que eu digo” pode ser muito eficaz numa situação de recuperação, numa catástrofe natural ou quando se lida com funcionários problemáticos. Mas, na maioria das situações, a liderança coercitiva inibe a flexibilidade da organização e joga água fria na motivação dos funcionários.

2. Estilo visionário: Um líder visionário adota uma abordagem de “Venha comigo”: declara qual é o objetivo geral, mas deixa as pessoas livres para escolherem os próprios meios para alcançá-lo. Este estilo funciona especialmente bem quando um negócio está à deriva. É menos eficaz quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas mais experientes do que ele.

3. Estilo afetivo: A marca do líder afetivo é o lema “As pessoas em primeiro lugar”. Este estilo é particularmente útil quando se trata de criar harmonia na equipe ou aumentar o moral. Mas seu foco, voltado para o elogio, dá espaço para que um desempenho ruim não seja corrigido. Além disso, os líderes afetivos raramente dão conselhos, o que com frequência deixa os funcionários indecisos.

4. Estilo democrático: O impacto deste estilo no clima organizacional não é tão forte quanto se possa imaginar. Ao dar voz aos colaboradores na tomada de decisões, os líderes democráticos, permitem flexibilidade e responsabilidade organizacionais e ajudam a gerar novas ideias. Mas às vezes o preço disso são reuniões intermináveis e funcionários confusos, sentindo-se carentes de uma liderança.

5. Estilo modelador: Um líder que estabelece padrões de desempenho alto e usa a si mesmo como modelo e exemplo tem um impacto muito positivo sobre

funcionários automotivados e altamente competentes. Mas outros colaboradores costumam se sentir sobrecarregados por essas demandas de excelência – e a se ressentir de sua tendência para assumir o comando da situação.

6. Estilo treinador ou coach: Este estilo foca mais no desenvolvimento pessoal do que em tarefas imediatas relativas ao trabalho. Funciona bem quando os funcionários têm consciência de suas fraquezas e querem melhorar, mas não quando são resistentes a mudar seus próprios métodos.

De acordo com (Goleman, 2015), diversos estudos, incluindo o descrito anteriormente, demonstram que líderes que adotam uma variedade de estilos de liderança tendem a alcançar melhores resultados. Ele destaca que aqueles que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o visionário, democrático, afetivo e treinador, conseguem criar um ambiente organizacional mais positivo e alcançar um desempenho superior. Além disso, os líderes mais eficazes são capazes de alternar de forma flexível entre esses estilos conforme a situação exige.

Conforme descrito nas citações anteriores, os líderes não possuem apenas um estilo de liderança, mas podem ter vários ao longo de um mesmo dia, variando de um para o outro conforme a necessidade. Esse processo em que o líder alterna entre os perfis de liderança é conhecido como Liderança Situacional.

De acordo com Marinho (2005) as teorias situacionais de liderança abandonam o foco exclusivo no comportamento do líder e passam a se concentrar na eficácia do líder diante de diferentes contextos, com ênfase na interação entre líder e liderado. Essas teorias sugerem que a situação em que o líder se encontra exerce grande influência sobre o uso

eficaz de seu estilo de liderança. O autor ressalta que não há um estilo único de liderança eficaz para todas as situações; estilos diferentes podem ser mais eficazes dependendo das demandas específicas de cada contexto.

Conforme a descrição dos estilos de liderança e na teoria de liderança situacional, podemos entender que o líder precisa não apenas saber em qual momento utilizar um perfil de liderança específico, mas também o quanto de cada perfil será utilizado, pois todos os perfis têm pontos positivos e negativos, alguns mais do que outros, cabendo dessa forma ao líder saber ponderar e calibrar a utilização de cada um deles.

É muito importante portanto que o líder busque o equilíbrio em suas ações, tratando seus liderados com respeito e os motivando a alcançar os resultados esperados. Essa regra vale para qualquer organização, desde uma entidade do Terceiro Setor até uma com fins lucrativos.

Liderança e a Filantropia nas IES Adventistas

Desde sua origem, muito antes da existência da legislação sobre filantropia e dos benefícios fiscais a ela associados, as Instituições de Ensino Superior Filantrópicas Adventistas do Brasil já valorizavam o compromisso de oferecer uma educação de qualidade a todos, independentemente da classe social, criando condições para que os alunos pudessem arcar com os custos do ensino oferecido.

Essa afirmação é confirmada por Menslin (2017) ao citar que:

Levando em conta que, quase na sua totalidade, as escolas adventistas existentes até esse período eram patrocinadas pelas igrejas locais, e que havia um incentivo por parte dos líderes religiosos para que todos os filhos (em idade escolar) dos membros da denominação, quer as famílias tivessem condições ou não de assumirem os custos de uma educação particular, deveriam manter seus filhos na escola da igreja, com o objetivo de manterem os valores religiosos na formação escolar dos mesmos, o valor arrecadado com mensalidades escolares nem sempre supria com os gastos que uma escola particular necessitava. Os recursos no geral eram conseguidos com arrecadação de fundos, doações e campanhas junto a famílias mais abastadas, que ajudavam inclusive pagando mensalidade de outros alunos além dos seus próprios, para garantir que nenhuma criança ficasse fora da educação confessional adventista (p.678).

Essa citação evidencia o papel fundamental da liderança no compromisso com a beneficência social, ao promover o acesso à educação confessional adventista mesmo para alunos sem condições financeiras. Em um contexto histórico no qual a educação era um privilégio restrito, os líderes das igrejas locais não apenas incentivaram as famílias a manterem seus filhos nas escolas adventistas, como também mobilizaram recursos por meio de campanhas, doações e apoio de membros mais abastados. Esse esforço coletivo, liderado pela igreja, garantia que nenhuma criança ficasse excluída da formação educacional, que aliava o ensino acadêmico à transmissão de princípios e valores cristãos.

Fica claro que a beneficência social nas Instituições de Ensino Adventistas é parte intrínseca de sua identidade, tendo se desenvolvido não em função de benefícios fiscais governamentais, mas por um propósito genuinamente altruísta: oferecer educação de qualidade às crianças, independentemente de sua condição financeira. Essa missão só se concretizou graças à atuação de uma liderança engajada, que não mediu esforços para mobilizar recursos por meio de doações, campanhas e apoio comunitário. Tal exemplo reforça que a filantropia eficaz depende de uma liderança comprometida, capaz de transformar ideais em ações concretas em prol dos mais vulneráveis. Além disso, ao garantir acesso à educação, essa atuação contribui para a formação de novos líderes que, por sua vez, poderão dar continuidade a esse ciclo virtuoso, ampliando o alcance da inclusão educacional e social.

Reforçando o papel do líder como mencionado na citação anterior, de OLIVEIRA (2005) afirma que:

[...] ser líder é não se conformar com o status quo e sempre procurar criar e inovar para desenvolver novas ideias, estratégias e processos, e encontrar novos caminhos e realizações, o que influencia toda a estrutura organizacional, tanto na geração de recursos materiais quanto no desenvolvimento de pessoas (p.46-47).

Essa definição amplia a compreensão do papel da liderança, destacando sua natureza proativa, transformadora e orientada para resultados sustentáveis. No contexto das Instituições de Ensino filantrópicas, esse tipo de liderança torna-se essencial não apenas

para promover inovações administrativas ou pedagógicas, mas também para garantir a efetiva responsabilidade social da instituição. Isso inclui o cumprimento rigoroso das exigências legais e normativas associadas à filantropia, como as previstas na Lei Complementar nº 187/2021 e regulamentada pelo Decreto nº 11.791/2023, que orientam a concessão de bolsas, os critérios de atendimento à população em vulnerabilidade e os processos de prestação de contas exigidos para a manutenção do CEBAS (Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social).

Portanto, a liderança que se recusa a aceitar o status quo é a mesma que reconhece a filantropia não apenas como um requisito legal, mas como uma missão institucional. Ela busca estratégias inovadoras e eficazes para ampliar o alcance do atendimento social, assegurar a transparência dos processos e mobilizar a equipe em torno de uma cultura de responsabilidade coletiva.

E nesse contexto os perfis de liderança descritos por Goleman (2018) são particularmente relevantes para entender como as IES adventistas conseguem manter e expandir essa missão social. A liderança visionária, por exemplo, é essencial para estabelecer objetivos claros e inspiradores, conduzindo a instituição rumo a um propósito maior, como a ampliação do acesso à educação de qualidade para populações vulneráveis. Já o estilo democrático favorece a construção coletiva de soluções e o engajamento de equipes, o que é fundamental para garantir a eficácia dos processos filantrópicos e o atendimento das normas legais, como os referentes ao CEBAS.

Além disso, o estilo afetivo fortalece o ambiente organizacional ao priorizar o bem-estar das pessoas, criando uma cultura de acolhimento e respeito que motiva colaboradores e estudantes a se envolverem com os valores institucionais. O líder treinador, por sua vez, desenvolve o potencial dos membros da equipe, preparando-os para lidar com os desafios administrativos, legais e sociais que envolvem a gestão da filantropia e o acompanhamento das regras que regem essa prática.

Podemos concluir, portanto, que a liderança, quando exercida de forma alinhada aos princípios institucionais e adaptada às diversas circunstâncias organizacionais, exerce papel decisivo na sustentabilidade e no fortalecimento das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas Adventistas do Brasil. A capacidade de inovar, mobilizar recursos e engajar equipes, evidenciada nos diferentes estilos de liderança, é essencial para garantir a manutenção da certificação CEBAS e, conseqüentemente, ampliar o acesso à educação de qualidade para um número crescente de estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade. Assim, a liderança comprometida transcende o cumprimento de exigências legais, tornando-se a força motriz que perpetua a missão histórica da educação adventista: oferecer ensino confessional de excelência a todos, independentemente de sua condição social, promovendo inclusão, transformação social e a formação de futuros líderes comprometidos com esses mesmos valores.

Resumo

O Terceiro Setor surgiu como resposta à limitação do Estado em suprir integralmente as demandas sociais, sendo composto por organizações privadas sem fins lucrativos que promovem o bem-estar coletivo. No campo educacional brasileiro, a expansão da demanda por ensino superior impulsionou a atuação de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas com compromisso social, cuja colaboração com o poder público ocorre por meio de políticas que oferecem contrapartidas fiscais em troca da oferta gratuita de serviços educacionais. Para acessar esses incentivos, tais instituições devem comprovar sua atuação filantrópica por meio da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), cujo marco legal — atualmente regido pela Lei Complementar nº 187/2021 e pelo Decreto nº 11.791/2023 — impõe critérios rigorosos relacionados à concessão de bolsas, ao atendimento de públicos em vulnerabilidade e à prestação de contas. A Rede de Educação Adventista, cuja atuação filantrópica remonta ao século XIX, tem desempenhado papel relevante nesse cenário ao oferecer educação de qualidade a estudantes em situação de vulnerabilidade. No entanto, a manutenção desse modelo enfrenta desafios legais e burocráticos que exigem um tipo de liderança eficaz e adaptável. Nesse contexto, estilos de liderança como o visionário, democrático, afetivo e treinador — conforme identificados por Goleman (2018) — são considerados ideais, pois contribuem para o engajamento das equipes, a promoção de um ambiente organizacional colaborativo e o alinhamento com a missão institucional. A liderança comprometida, portanto, torna-se elemento essencial para a sustentabilidade das IES filantrópicas, assegurando o

cumprimento das exigências legais e fortalecendo a missão histórica de inclusão educacional, transformação social e formação de novos líderes.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Introdução

Essa sessão tem como objetivo apresentar **o caráter ou abordagem da pesquisa exploratória e o método quantitativo**, utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados, a fim de que seja assegurado a coerência e o alcance dos resultados esperados.

Marconi and Lakatos (2023, p. 93) define Método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Complementando a citação anterior, Richardson (2017) afirma que o método possui regras estabelecidas chamadas de metodologia, como por exemplo a necessidade de observar, de formular hipóteses, elaborar instrumentos, entre outros.

Portanto, essa pesquisa buscou seguir a metodologia adequada para obter um resultado fidedigno, a fim de que ela possa ser útil a todos que a acessarem. Os detalhes estão descritos nos tópicos a seguir.

Tipo da pesquisa

De acordo com Gil (2002) a pesquisa pode ser classificada em relação aos seus objetivos e aos procedimentos de coleta de dados. Quanto aos objetivos, nossa pesquisa possui caráter ou **abordagem exploratória** que de acordo com Richardson (2017) são investigações que procuram obter uma visão geral do assunto, principalmente em casos onde o tema escolhido foi pouco explorado anteriormente.

O **método da pesquisa é o quantitativo**, que de acordo com Lima (2016) tem como principal característica o padrão na forma da coleta e tratamento dos dados, que permite um maior controle dos seus resultados, pois se baseia em procedimentos estatísticos.

Marconi and Lakatos (2023) complementam a definição de Lima (2016), ao afirmar que a ciência é primordialmente quantitativa, motivo pelo qual é possível um tratamento objetivo, matemático e estatístico.

O instrumento de pesquisa na forma do questionário, foi aplicado por meio eletrônico, em link único, utilizando a ferramenta do Google Forms para coleta de dados juntos aos líderes das IES pesquisadas. Finalizada a coleta de dados, os dados foram tabulados para realização de análise estatística e considerações fundamentais na Revisão da Literatura.

O projeto dessa pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, credenciado pelo órgão governamental brasileiro competente, a Comissão Nacional de

Ética em Pesquisa CONEP, por meio da Plataforma Brasil. O projeto de pesquisa passou por uma análise criteriosa, que, após avaliar os procedimentos e as diretrizes éticas envolvidas, concedeu sua aprovação, viabilizando, assim, a realização do estudo conforme as normas estabelecidas.

O mesmo projeto de pesquisa foi igualmente submetido ao Institucional Review Board (IRB), o Comitê de Ética Institucional dos Estados Unidos, que aprovou a pesquisa, autorizando sua execução conforme as diretrizes estabelecidas internacionalmente.

População e Amostra

Os sujeitos da pesquisa somaram uma população de 60 líderes e técnicos da área de Filantropia, em cinco IES localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil, sendo que **48 participantes** responderam ao formulário. As IES objeto dessa pesquisa, estão distribuídas em quatro regiões brasileiras e presentes em sete cidades que são: São Paulo – SP; Engenheiro Coelho – SP; Hortolândia – SP; Maringá – PR; Lavras – MG; Cachoeira – BA; Benevides – PA, permitindo um perfil bastante representativo das instituições da rede adventista no Brasil.

É importante ratificar que o projeto de pesquisa passou por uma análise criteriosa por parte dos Comitês de Ética em Pesquisa tanto no Brasil, local onde os dados foram coletados, quanto da Andrews University, que aprovou a pesquisa, autorizando sua execução conforme as diretrizes estabelecidas internacionalmente, ficando claro que os sujeitos de pesquisa estão protegidos no processo de coleta de dados.

Os sujeitos de pesquisa manifestaram concordância com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, que esclarece os objetivos da pesquisa, riscos, contingências e benefícios aos participantes que voluntariamente participaram da pesquisa.

Instrumento de coleta de dados

Para levantamento dos dados da pesquisa de campo, de acordo com Chagas (2000), a coleta deve ser constituída pela identificação do respondente, solicitação de cooperação, instruções, informações solicitadas e informações de classificação do respondente e questões pertinentes ao objeto de pesquisa.

Nessa perspectiva, o questionário obedece a alguns critérios tais como, relação do respondente com o tema da pesquisa, estabelecimento a ligação com o problema e os objetivos da pesquisa, os pressupostos, os sujeitos a serem investigados e os métodos de análise de dados colhidos ou disponíveis.

O questionário foi elaborado a partir de duas fontes de dados, uma quanto a definição do perfil de liderança e a outra quanto a questões relativas ao tema da filantropia. Quanto ao instrumento para definição do perfil de Liderança, foi utilizado o instrumento "Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso", de Daniel Goleman, psicólogo pela Harvard, validado pela equipe de desenvolvimento da liderança do Instituto de Educação do Estado do Pará (IEEP). Quanto às questões específicas do tema da Filantropia relacionadas às estratégias e desafios da manutenção da Filantropia, elaboramos um

questionário adaptado à partir dos eixos de investigação da tese de doutorado de Linus Pauling Fascina (Fascina, 2009), um especialista nesta área no Brasil.

O questionário fechado estruturado foi composto por 18 questões, visando esclarecer quais são as estratégias e os desafios para manutenção do CEBAS, e identificar os perfis e a percepção dos líderes quanto ao tema. O questionário adaptado foi submetido ao Comitê de Orientação do programa para análise da pertinência e relevância em relação ao tema de pesquisa.

Como ferramenta para contribuir com a avaliação da percepção dos sujeitos de pesquisa utilizamos no questionário a escala Likert de 5 pontos, que de acordo com Cunha (2007) é composta por um conjunto de questões onde os sujeitos manifestam seu grau de concordância em uma escala que parte de discordo totalmente até concordo totalmente. Com base na definição anterior, os dados da pesquisa foram classificados na escala Likert em: Concordo totalmente (5), Concordo (4), Indiferente (3), Discordo (2) e Discordo Totalmente (1). Os dados são apresentados em seus valores médios e desvio padrão, valendo – se dos recursos da estatística descritiva para análise.

De acordo com Marconi and Lakatos (2023, p. 231) “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

A coleta de dados foi realizada entre o período de novembro de 2024 a fevereiro de 2025, tendo sido encaminhado o formulário eletrônico, por meio de link único, utilizando o

cadastro de endereços eletrônicos dos sujeitos de pesquisa. Vale lembrar que o questionário foi avaliado, sob o ponto de vista ético, pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Adventista de São Paulo e pelo IRB da Andrews University, com apreciação também pelo Comitê de Orientação do Programa, onde dois outros orientadores o avaliaram.

O questionário utilizado na presente pesquisa está disponibilizado na íntegra no Apêndice deste trabalho.

Procedimentos da coleta de dados

O questionário foi aplicado por meio eletrônico, utilizando a ferramenta do Google Forms para coleta de dados juntos aos líderes das IES pesquisadas, e enviado através do e-mail dos participantes.

Endossando o procedimento de coleta de dados adotado nessa pesquisa, Marconi and Lakatos (2023) afirma que em geral o entrevistador envia o questionário ao respondente por e-mail para que seja respondido e após devolvido mesmo meio de contato. Mas no caso dessa pesquisa o entrevistado não precisará enviar o questionário respondido por e-mail, sendo que a ferramenta do Google forms alimenta uma planilha de excel automaticamente de forma on-line, viabilizando o acesso as respostas.

Os envios acompanharam o Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP. A adesão das equipes nos surpreendeu e superou a população inicialmente estimada.

Procedimentos de análise dos dados

Finalizada a coleta de dados, as respostas foram tabuladas para realização dos procedimentos de cálculos estatísticos.

O processo de análise dos dados utilizou ferramentas estatísticas descritivas e de dispersão para que seja possível analisar a percepção dos líderes das cinco IES quanto as estratégias e desafios gerados pela manutenção do CEBAS, como também para identificar o perfil dos líderes e se há um padrão nos procedimentos adotados na gestão da Filantropia entre as IES pesquisadas.

Quanto a análise estatística descritiva Guedes et al. (2005) afirma que, como o nome já diz, ela se preocupa em descrever os dados. Ela sintetiza uma série de valores de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação desses valores, que pode ter seus dados descritos por meio de tabelas, gráficos e medidas descritivas.

E quanto a medida de dispersão, Bastos and Duquia (2007) a define como uma medida que indica como os dados estão dispostos em determinada distribuição, sendo possível analisar na amostra estudada se estão dispersas ou próximas entre si.

Os dados dos entrevistados como também das IES serão preservados conforme assegura a Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012 (Brasil, 2012), ao afirmar que as pesquisas em qualquer área do conhecimento envolvendo seres humanos, deverão observar algumas exigências, dentre as quais destaco a exigência de preservar a imagem dos participantes como também assegurar que eles não sejam estigmatizados.

Para fins de análise e preservação ética, as IES serão classificadas em IES A, IES B, IES C, IES D, IES E, e os nomes dos participantes não serão mencionados, sendo tratados apenas pelo cargo que ocupam, trazendo dessa forma privacidade aos respondentes.

A análise dos dados se deu conforme o projeto submetido, utilizando-se de ferramenta estatística descritiva e de dispersão e correlação JAMOV (2024) para aprofundamento da análise dos dados quantitativos coletados, facilitando a análise referenciada na Revisão de Literatura, para uma abordagem mais ampla e que responda com maior profundidade aos objetivos da pesquisa.

A análise estatística de dados, com apoio da ferramenta JAMOV (2024), possibilitou o cálculo dos indicadores descritivos **de média, moda, mediana, desvio-padrão, variância e amplitude de todas as questões do formulário de pesquisa**. A ferramenta também permitiu o cálculo para **comparar as médias entre grupos independentes** (metodologia ANOVA a um fator), que utilizamos para distinguir a percepção de líderes e liderados, onde **as médias apresentavam um maior desvio-padrão**, ainda que no geral os desvios tenham sido pouco significativos.

O teste de Shapiro-Wilk foi utilizado para verificar a normalidade dos dados, assegurando que as respostas apresentassem distribuição aproximadamente normal, condição essencial para a aplicação de análises estatísticas paramétricas.

A análise quantitativa foi confrontada com a revisão da bibliografia que nos permitiu um maior aprofundamento na compreensão dos resultados e na aferição de indicadores que respondem nossas questões e propósito da pesquisa.

Resumo

A pesquisa adotou uma abordagem **exploratória e quantitativa**, com o uso de instrumento de questionário fechado para coleta de dados e análise estatística, aplicado às lideranças e equipes técnicas de filantropia em Instituições de Ensino Superior (IES) da Rede Adventista no Brasil. **O propósito da pesquisa é identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil.**

A coleta de dados foi realizada por meio de um **questionário fechado estruturado**, elaborado com base em duas fontes: para definir o perfil de liderança, utilizou-se o instrumento "Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso" de Daniel Goleman, adaptado pelo Instituto de Educação do Estado do Pará (IEEP); já as questões sobre filantropia, focando em estratégias e desafios, foram adaptadas dos eixos da tese de doutorado de Linus Pauling Fascina, especialista brasileiro no tema. O questionário foi aplicado eletronicamente via Google Forms entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, a

uma população de 60 líderes e técnicos da área de Filantropia, em cinco IES localizadas nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do Brasil, sendo que **48 participantes** responderam ao formulário. A pesquisa foi aprovada por dois comitês de ética: o Comitê de Ética em Pesquisa brasileiro (Plataforma Brasil/CONEP) e o Institutional Review Board (IRB) da Andrews University, nos Estados Unidos, garantindo o cumprimento de todas as normas éticas e a proteção dos participantes. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi utilizado para assegurar o consentimento voluntário dos respondentes. Os dados foram analisados com o uso do software **JAMOV** (2024), por meio de estatísticas descritivas (média, moda, mediana, desvio padrão, variância e amplitude), análise de dispersão e teste ANOVA de um fator para comparação entre grupos independentes. O **teste de Shapiro-Wilk** foi utilizado para verificação da normalidade dos dados, assegurando a validade do uso de testes paramétricos. Os resultados foram interpretados à luz da literatura revisada, permitindo uma compreensão fundamentada dos fenômenos investigados e contribuindo para o avanço das práticas de gestão nas IES filantrópicas adventistas.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com ZANELLA (2011, p. 85) “Esta parte do trabalho retoma o problema de pesquisa, analisando-o e discutindo-o frente à teoria e a outros conhecimentos obtidos anteriormente. Apresenta, portanto, uma parte descritiva e outra analítica/interpretativa.”

Com base nisso, este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados coletados por meio de um questionário estruturado, composto por questões fechadas, com o objetivo de responder às perguntas de pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

O questionário foi organizado em duas partes: a primeira voltada para a caracterização das Instituições de Ensino Superior (IES) e dos respondentes da pesquisa, e a segunda composta por 18 questões que exploram a percepção dos respondentes sobre o tema da filantropia e o diferencial que ela traz para as IES, além de avaliar o perfil de liderança presente. A pesquisa contou com 48 respondentes, todos membros da liderança ou da equipe técnica das cinco Instituições de Ensino Superior filantrópicas adventistas do Brasil.

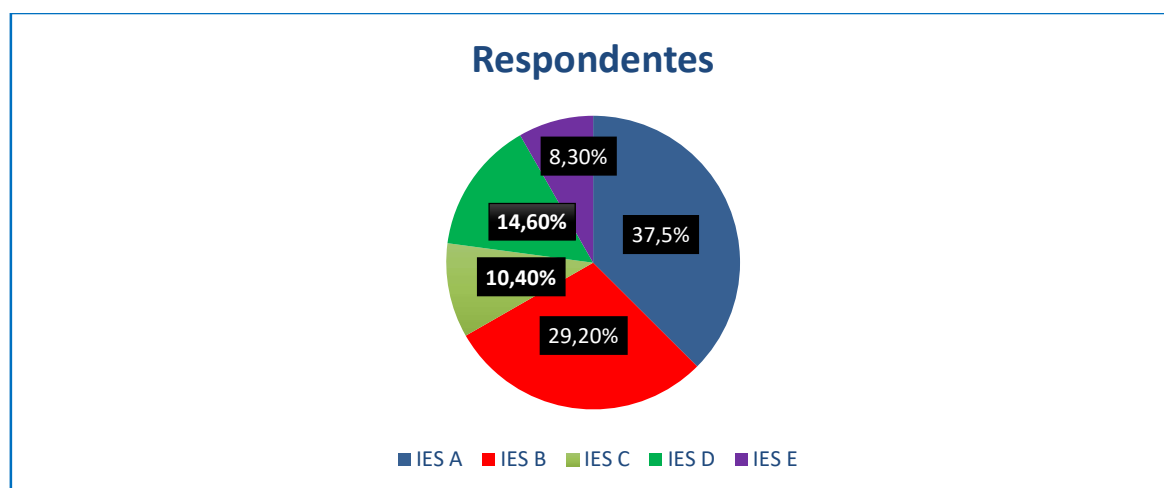
Cabe destacar que a realização desta pesquisa foi devidamente autorizada pela liderança de cada Instituição de Ensino Superior (IES), por meio da assinatura do Termo de Autorização de Pesquisa. Além disso, todos os participantes consentiram voluntariamente

em colaborar com o estudo, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os resultados apresentados a seguir oferecem uma análise aprofundada das respostas de pesquisa, com o intuito de entender as práticas, percepções, oportunidades e desafios enfrentados por essas instituições no contexto da gestão filantrópica e liderança educacional. A pesquisa foi aplicada junto à liderança e à equipe técnica das cinco Instituições de Ensino Superior (IES) adventistas do Brasil, considerando uma participação proporcional ao número de colaboradores diretamente envolvidos com a área de filantropia em cada instituição.

Com o objetivo de preservar a identidade das instituições participantes, elas serão identificadas ao longo deste estudo como IES A, IES B, IES C, IES D e IES E. A seguir, apresenta-se a quantidade de respondentes por instituição de origem:

Gráfico 1 – Instituição de Origem dos respondentes



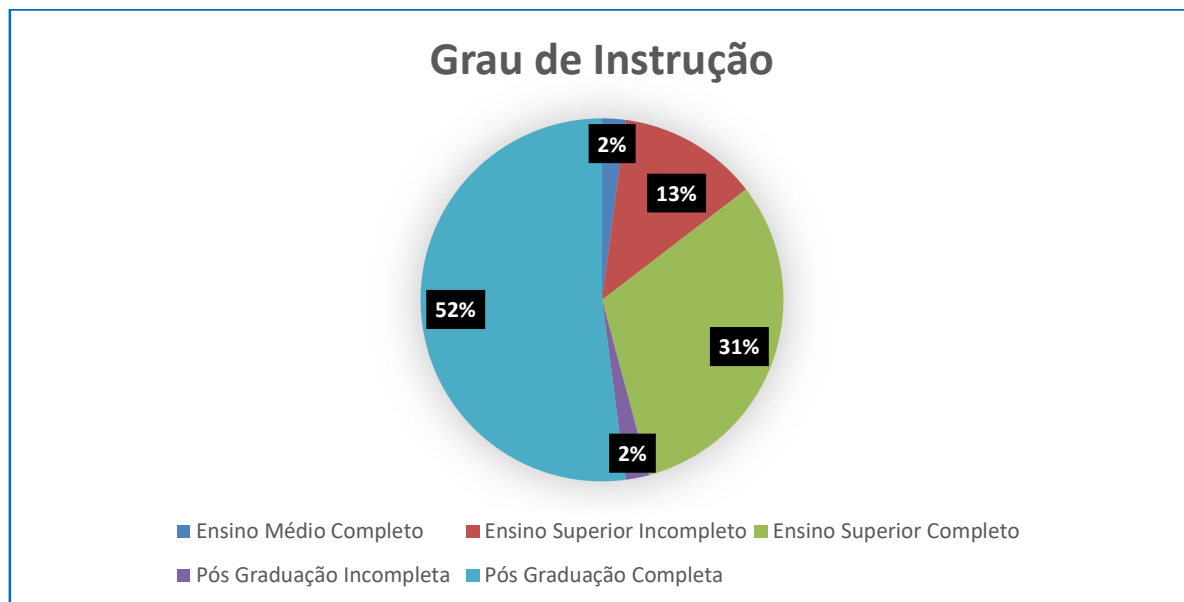
Fonte: o autor.

Observa-se que 37,5% dos respondentes pertencem à Instituição de Ensino Superior (IES) A, cuja equipe apresenta o maior número de integrantes. Essa participação revela-se proporcional ao tamanho das equipes, refletindo também sua representatividade em relação ao número de alunos atendidos e, conseqüentemente, ao volume de trabalho desempenhado por cada uma delas.

A caracterização dos respondentes da pesquisa contempla variáveis como o nível de escolaridade, a função ocupada e o tempo de atuação no cargo. A compreensão desses elementos permite situar o perfil profissional dos participantes, oferecendo subsídios relevantes para a análise de suas percepções sobre a gestão da filantropia e o exercício da liderança nas IES adventistas. Além disso, tais informações contribuem para avaliar a maturidade institucional e a diversidade de experiências presentes nas respostas, o que enriquece a análise dos desafios e estratégias adotadas pelas instituições no âmbito da certificação CEBAS.

A distribuição dos respondentes quanto ao grau de instrução está apresentada no quadro a seguir:

Gráfico 2 – Grau de instrução dos respondentes



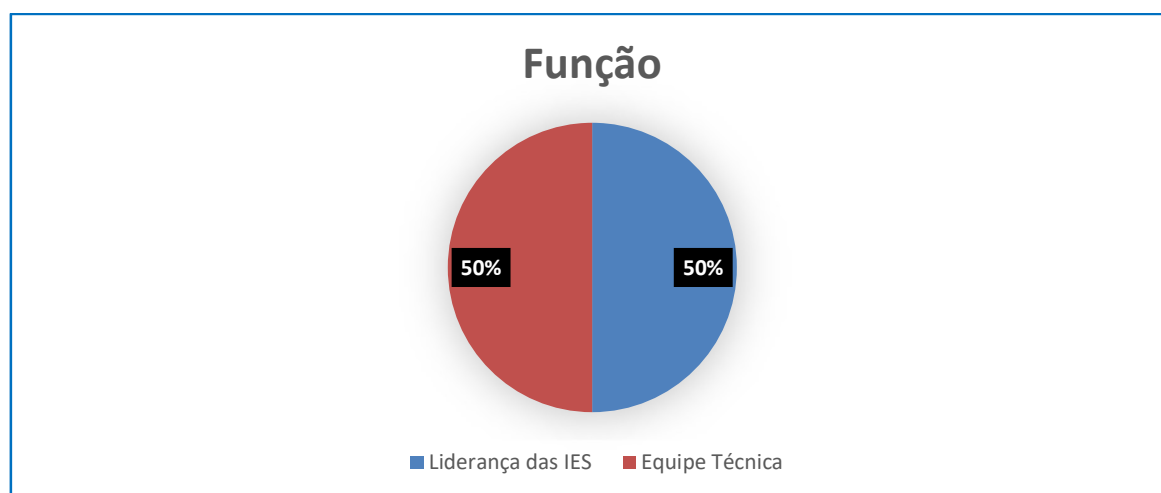
Fonte: O autor

A análise do gráfico 2 revela que 83% dos participantes da pesquisa possuem escolaridade acima do Ensino Médio, sendo que 52% concluíram pelo menos uma pós-graduação e 31% possuem graduação completa. Além disso, 13% estão atualmente em processo de conclusão do ensino superior e 2% cursam uma pós-graduação. Esses dados indicam que a maioria dos respondentes apresenta um elevado nível de formação acadêmica, o que evidencia a qualificação da liderança e das equipes técnicas responsáveis pela gestão da filantropia nas IES. Esse perfil reforça a credibilidade das respostas obtidas, uma vez que os participantes demonstram competência técnica e preparo intelectual para atuar na área.

No que se refere à composição da amostra, observa-se uma distribuição equilibrada entre os grupos de respondentes: 50% pertencem à liderança das IES e 50% integram a equipe técnica responsável pela área da filantropia.

O equilíbrio nos percentuais garante uma representatividade significativa de ambos os perfis institucionais, proporcionando uma visão mais abrangente e consistente sobre as estratégias e desafios relacionados à manutenção do CEBAS, conforme ilustrado no quadro a seguir:

Gráfico 3 – Proporção de líderes e liderados



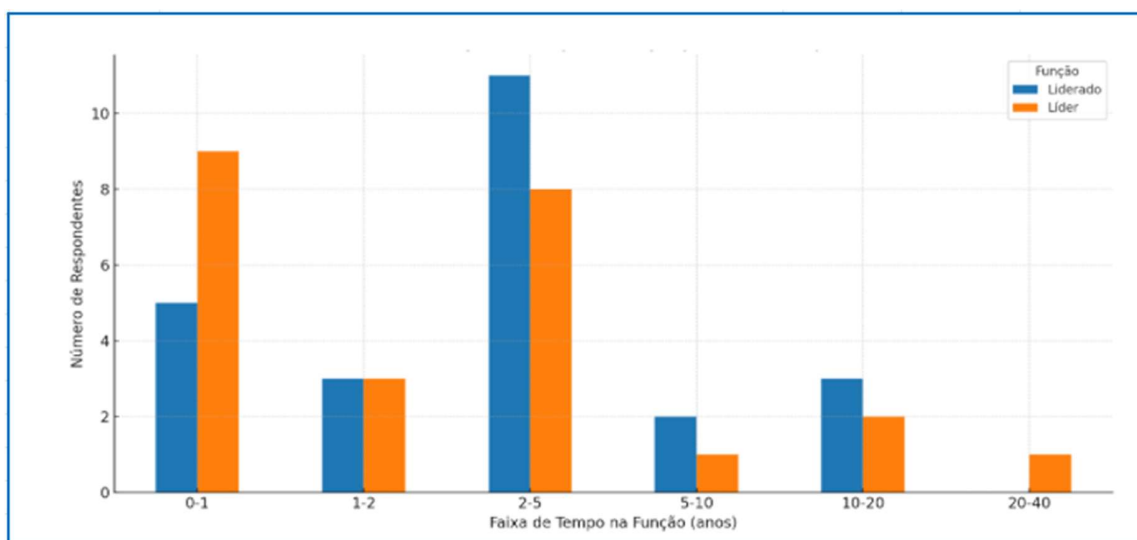
Fonte: O autor

No nível de liderança das IES temos a representação das funções de Vice-Reitor Administrativo, Pró-Reitor de Gestão Integrada, Diretores, Gerentes, Tesoureiros, Coordenadores e Supervisores.

Na área técnica administrativa temos a representação das funções de assistente administrativo, auxiliar administrativo, analistas e assistentes sociais.

Quanto ao tempo de exercício na função, os respondentes relataram períodos que variam de 1 mês a 39 anos, evidenciando uma ampla diversidade de experiências, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Gráfico 4 – Distribuição de tempo na função por faixa e grupo



Fonte: O autor

Ao analisarmos separadamente os níveis de líderes e liderados, observamos médias semelhantes quanto ao tempo na função: 4,19 anos para os líderes e 4,04 anos para os liderados.

Contudo, a amplitude revela diferenças significativas entre os grupos. Entre os líderes, o tempo na função varia de 1 mês a 39 anos; já entre os liderados, varia de 5 meses

a 16 anos. Isso indica que, embora as médias sejam próximas, há maior variabilidade entre os líderes — com experiências que vão desde recém-ingressantes até profissionais com extensa trajetória — o que amplia a diversidade de percepções sobre o tema.

O indicador estatístico de “moda” também evidencia essa diferença: o tempo mais frequente entre os líderes é de 6 meses, enquanto entre os liderados é de 3 anos. Esse dado sugere uma maior rotatividade entre os líderes, o que pode, em certas situações, afetar a percepção sobre o tema pesquisado, especialmente considerando que muitos ainda estão em fase de adaptação à função — conforme já abordado neste trabalho na parte que trata das limitações do estudo.

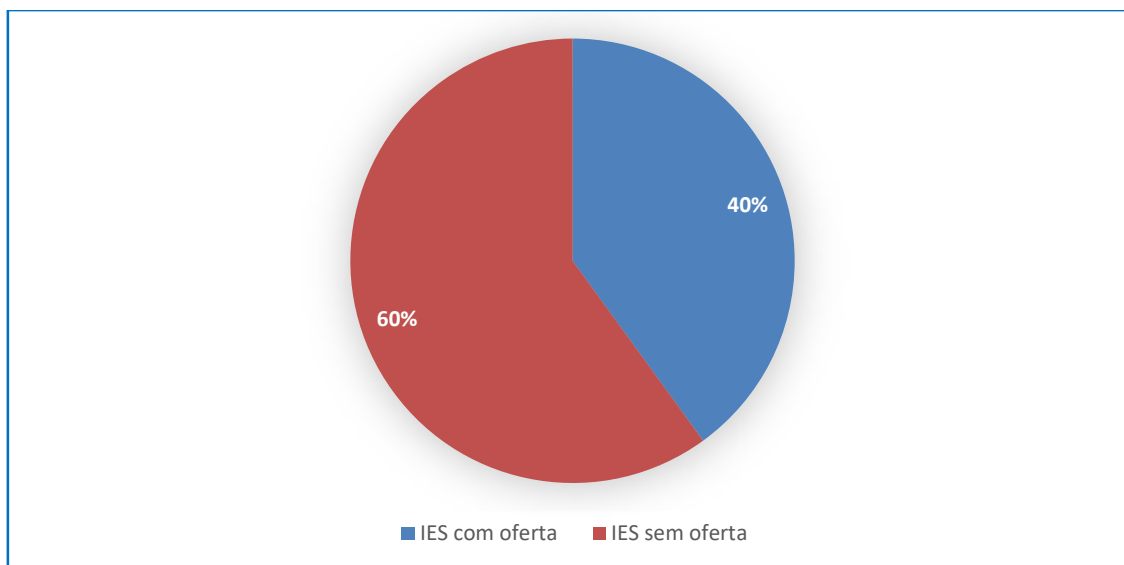
No entanto, ao aplicarmos a fórmula do desvio padrão, constatamos uma dispersão maior entre os líderes (8,14 anos) do que entre os liderados (4,47 anos), o que reforça a presença de casos de longa permanência na função de liderança. Isso compensa, em parte, a alta rotatividade observada e contribui para uma maior profundidade nas percepções coletadas.

Dessa forma, é possível inferir que, apesar da rotatividade entre os líderes e liderados, a diversidade de experiências — especialmente aquelas de longa duração — fortalece a confiabilidade das respostas fornecidas por esse grupo.

Em relação à oferta de bolsas próprias 100% das IES pesquisadas, disponibilizam o recurso para alunos de baixa renda. No entanto, quando se trata do Programa Universidade

para Todos (ProUni), nem todas as instituições oferecem essa modalidade, conforme demonstrado no Quadro 5:

Gráfico 5 – Oferta de bolsas ProUni



Fonte: O autor

Entre as instituições pesquisadas, apenas as IES A e B ofertam atualmente bolsas por meio do ProUni. A ausência das demais (IES C, D e E) no programa pode estar relacionada à sua configuração institucional, já que concentram proporcionalmente menos alunos no Ensino Superior. Como o ProUni é um programa voltado exclusivamente para esse nível de ensino, sua adesão pode se mostrar menos estratégica ou até mesmo inviável para instituições cuja ênfase está na Educação Básica.

Essa interpretação se fortalece ao analisarmos a diferença na exigência legal de oferta de bolsas entre as IES que participam e as que não participam do ProUni. As

instituições que não aderem ao programa estão sujeitas a uma contrapartida mais rigorosa, devendo conceder, no mínimo, uma bolsa integral para cada quatro alunos pagantes, conforme estabelece o Art. 62 do Decreto nº 11.791, de 21 de novembro de 2023: “As entidades beneficentes que atuem na educação superior e que não tenham aderido ao Prouni deverão conceder anualmente bolsas de estudo na proporção de uma bolsa de estudo integral para cada quatro alunos pagantes.” (Brasil, 2023)

Por outro lado, aquelas que aderem ao ProUni têm uma exigência proporcionalmente menor, devendo oferecer uma bolsa integral a cada cinco alunos pagantes, como descrito no Art. 60 do mesmo decreto: “As entidades que atuem na educação superior e que tenham aderido ao Programa Universidade para Todos - Prouni deverão conceder, anualmente, bolsas de estudo na proporção de uma bolsa de estudo integral para cada cinco alunos pagantes.” (Brasil, 2023)

Portanto, é possível inferir que, caso as IES C, D e E tivessem um volume mais significativo de alunos no Ensino Superior, a adesão ao ProUni poderia representar uma alternativa mais estratégica, permitindo o cumprimento da exigência legal com um número proporcionalmente menor de bolsas próprias.

Com base no questionário aplicado, que compreende as questões 1 a 18, realizamos uma análise geral que serve como referencial para investigações mais detalhadas de cada questão de pesquisa. Essa análise foi realizada a partir dos dados extraídos da ferramenta de estatística descritiva do software JAMOV (2024). Organizamos as questões em três blocos

distintos e avaliamos as correlações entre as variáveis técnicas e estratégicas e os perfis de liderança, demonstrando por medidas estatísticas descritivas de média, mediana, moda e dispersão do desvio-padrão, variância e amplitude de cada uma das questões, a apuração das respostas de forma que permita a análise mais profunda do nosso tema de pesquisa.

Quadro 1 – Estatística descritiva das questões

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Média	3.94	4.29	4.38	4.04	4.27	4.08	4.08	3.08	2.96	2.90	4.06	4.46	3.81	3.92	3.65	3.85	3.94	2.54
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.50	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
Moda	4.00	5.00	4.00*	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00*	2.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00
Desvio-padrão	0.998	0.898	0.640	1.03	0.644	0.871	0.767	1.05	1.37	1.32	0.727	0.771	1.00	0.986	1.06	1.09	1.04	1.20
Variância	0.996	0.807	0.410	1.06	0.414	0.759	0.589	1.10	1.87	1.75	0.528	0.594	1.01	0.972	1.13	1.19	1.08	1.45
Amplitude	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4.00	3	3	4	4	4	4	4	4
Mínimo	2	1	3	1	3	2	2	1	1	1.00	2	2	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5

* Existe mais de uma moda, apenas a primeira é apresentada

Fonte: Jamovi (2024)

O primeiro bloco contempla as questões de 1 a 7 referentes a percepção do domínio técnico das equipes, da liderança e da importância que o tema da Filantropia tem nas IES. Nesse sentido como podemos observar que a média na escala likert de 1 a 5 pontos, releva um alto nível de conhecimento técnico e importância do tema nas instituições, na perspectiva das equipes administrativas relacionadas com essa área. Há, porém, maiores desvios em relação a algumas questões, que demonstra, uma variação um pouco maior em relação a participação das equipes e líderes que aprofundaremos posteriormente.

O segundo bloco, que compreende as questões 8 a 13, trata da percepção da equipe técnica e da liderança em relação aos desafios para a manutenção do CEBAS diante da legislação vigente, além de investigar possíveis padrões entre as IES pesquisadas. Com base nos dados do Quadro 6, especialmente nas medidas de média e moda referentes às questões 8 a 10, observa-se uma variação significativa nas respostas dos participantes. Diante disso, essas questões serão analisadas individualmente nas seções a seguir.

O terceiro bloco, composto pelas questões 14 a 18, aborda o perfil da liderança e sua relação com as respectivas equipes. A análise dos dados revela que não há grandes divergências nas respostas, uma vez que as medidas de média e moda são bastante próximas e o desvio padrão gira em torno de 1. Esses indicadores sugerem um certo grau de uniformidade nas percepções dos respondentes. Mas mesmo com essa uniformidade, também analisaremos de forma mais aprofundada nas sessões abaixo.

Utilizamos o método estatístico da “ANOVA a um fator” para verificar a eventual variabilidade das médias entre as respostas dos blocos 1 e 3, ou seja, a percepção de líderes e liderados, verificando a possibilidade de uma significativa variabilidade nas respostas dos participantes especialmente no que diz respeito às questões técnicas e às relações de liderança. A análise de variância a um fator na metodologia estatística da ANOVA tem como objetivo avaliar se há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. O valor de **F** indica a razão entre a variabilidade entre os grupos e a variabilidade dentro dos grupos, enquanto o valor de **p** representa a probabilidade de que as diferenças observadas tenham ocorrido ao acaso.

Quadro 2 – ANOVA a um fator blocos de questões

ANOVA a um fator				
ANOVA a um fator (Welch)				
	F	gl1	gl2	p
Q1 a Q7 (Estratégicas)	2.32	1	45.9	0.134
Q14 a Q18 (Perfil de Liderança)	2.56	1	45.1	0.117

Fonte: JAMOV, 2024.

Nesse caso não identificamos uma variabilidade significativa nas respostas dos dois blocos, havendo uma coerência entre os resultados obtidos em relação as questões técnicas e no relacionamento entre líderes e liderados.

É importante também salientar que há sim uma variabilidade nas respostas quando o recorte se trata das equipes técnicas e dos líderes:

Quadro 3 – Análise da variabilidade de respostas

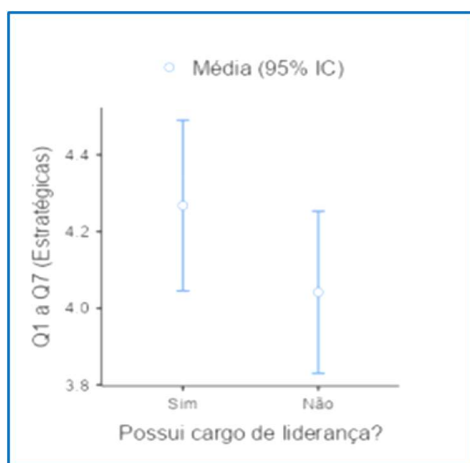
Descritivas de Grupo					
	Possui cargo de liderança?	N	Média	Desvio-padrão	Erro-padrão
Q1 a Q7 (Estratégicas)	Sim	24	4.27	0.527	0.108
	Não	24	4.04	0.501	0.102
Q14 a Q18 (Perfil de Liderança)	Sim	24	3.72	0.553	0.113
	Não	24	3.44	0.635	0.130

Fonte: JAMOV, 202

Conforme apresentado no Quadro 3, as questões 1 a 7, que abordam aspectos específicos do tema, revelaram um elevado nível de concordância, com média próxima a 4 na escala Likert. Em contrapartida, as questões 14 a 18, relacionadas ao perfil da liderança e à dinâmica com suas equipes, apresentaram médias próximas a 3, indicando um grau de concordância relativamente menor entre os entrevistados.

Essa tendência é corroborada pela análise dos desvios apresentados nos Quadros 4 e 5. Apesar das variações na percepção entre líderes e liderados, observa-se que, nas questões 1 a 7, o nível de concordância alcançou a média 4 na escala Likert, evidenciando um alinhamento consistente nas respostas. Por outro lado, nas questões 14 a 18, verifica-se uma divergência mais acentuada entre as percepções dos dois grupos, com a média situando-se em torno de 3. Esses aspectos serão explorados detalhadamente na análise individual de cada questão nas sessões subsequentes.

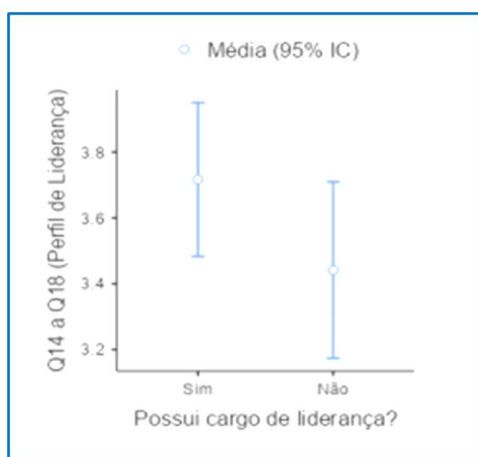
Quadro 4 – Análise de desvio nas respostas das questões 1 a 7



Fonte: JAMOI, 2024

Corroborando com a afirmação anterior, o quadro 4 revela que, nas questões 1 a 7, apesar do desvio nas respostas entre líderes e liderados, o nível médio de concordância atingiu 4 na escala Likert, evidenciando um padrão consistente na percepção acerca do domínio técnico das equipes, da atuação da liderança e da relevância do tema da filantropia nas IES Técnicas.

Quadro 5 – Análise de desvio nas respostas das questões 14 a 18



Fonte: JAMOV, 2024

A análise dos desvios apresentados no quadro 5 revela que o grau de concordância em ambos os grupos é inferior ao observado nas respostas das questões 1 a 7. Observa-se que, entre os líderes, o nível de concordância é relativamente mais elevado, enquanto os liderados apresentam uma maior tendência à neutralidade. Contudo, ao considerar os dois grupos em conjunto, verifica-se que a média das respostas não se situa exatamente no ponto neutro (3), apresentando uma tendência ligeiramente superior. Isso indica que, apesar da

presença de respostas neutras, há também um número significativo de respostas que refletem maior concordância em relação às questões analisadas.

A ferramenta estatística JAMOV também nos permite verificar pressupostos estatísticos W e de probabilidade P, que atestam a normalidade de dados. O teste de Shapiro-Wilk - valor W (estatística) e o valor P (probabilidade) indicam que os dados e blocos que pesquisamos seguem uma distribuição normal.

Quadro 6 – Verificação de Pressupostos

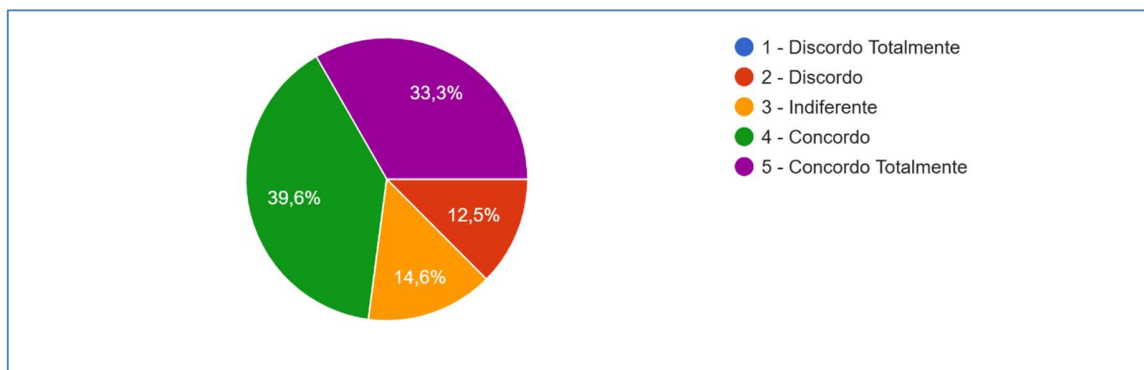
Verificação de Pressupostos		
Teste à Normalidade (Shapiro-Wilk)		
	W	P
Q1 a Q7 (Estratégicas)	0.972	0.294
Q14 a Q18 (Perfil de Liderança)	0.985	0.777
Nota. Um p-value pequeno sugere a violação do pressuposto da normalidade		

Autor – JAMOV, 2024

A distribuição nos parece válida quando comparamos os blocos dessas questões, ou seja, dentro da normalidade entre os grupos:

Abaixo analisamos as respostas obtidas com a aplicação do questionário, aprofundando nos detalhes de cada questão:

Gráfico 6 – Indicador de nível de domínio da legislação



Fonte: o autor.

A análise dos dados apresentados no gráfico 6 revela que 72,9% dos respondentes afirmaram conhecer bem os termos do Decreto nº 11.791, de 21 de novembro de 2023, que regulamenta a Lei Complementar nº 187/2021. Essa legislação trata da certificação das entidades beneficentes e dos procedimentos relativos à imunidade das contribuições à seguridade social.

Ao comparar os grupos de líderes e liderados, observamos que os liderados — representando a equipe técnica — demonstraram maior familiaridade com a legislação. Eles apresentaram uma média de 4,04 e uma moda de 5 na escala Likert, indicando uma forte concordância com o enunciado sobre o conhecimento da norma. Esse resultado reforça a percepção de que a equipe técnica, por estar diretamente envolvida com a operacionalização das exigências legais, detém maior domínio do conteúdo normativo.

Em contrapartida, os líderes registraram uma média de 3,83 e a moda 4 na escala Likert, evidenciando um bom nível de conhecimento, porém ligeiramente inferior ao do

grupo técnico. Esses dados sugerem que, embora a liderança tenha noções importantes sobre o tema, seria recomendável um aprofundamento adicional, especialmente considerando a relevância da legislação para a tomada de decisões estratégicas nas instituições beneficentes.

Ainda com base nos dados do Quadro 11, observa-se que 12,5% dos respondentes declararam desconhecer os detalhes da regulamentação relacionada à filantropia, enquanto 14,6% afirmaram não ter opinião formada sobre o tema. Esse cenário sugere que, embora alguns possam ter certo contato com o assunto, o nível de conhecimento ainda é insuficiente para que se considerem devidamente informados.

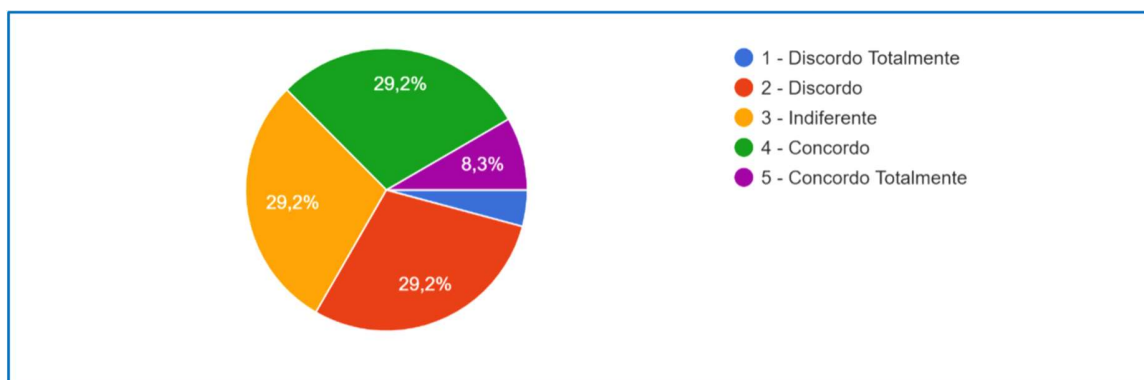
Dentre os que afirmaram desconhecer a legislação, 66,66% pertencem ao grupo de líderes e 33,33% à equipe técnica das IES A, B e D. Já entre os que não possuem opinião formada, 33,33% são líderes e 66,66% técnicos das IES B, D e E. Esses dados indicam que, embora em proporção menor, ainda há profissionais — tanto da liderança quanto da equipe técnica — que atuam diretamente com a área da filantropia e que não dominam sua legislação.

Esse desconhecimento pode estar relacionado à recorrente instabilidade normativa do setor, o que tende a gerar insegurança e dificultar a consolidação do conhecimento. Como apontam NETO et al. (2004), a sustentabilidade do CEBAS tem se tornado cada vez mais desafiadora para as entidades beneficentes, sobretudo devido às dificuldades impostas pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Diante disso, torna-se relevante compreender a percepção dos respondentes sobre a existência ou não de insegurança quanto à legislação filantrópica, especialmente à luz das frequentes alterações normativas.

O próximo quadro contribui para aprofundar essa análise no contexto das Instituições Adventistas de Ensino Superior no Brasil.

Gráfico 7 – Insegurança Jurídica e manutenção do CEBAS



Fonte: O autor

A análise do gráfico 7 revela que as respostas estão relativamente divididas quanto à percepção de que as mudanças na legislação têm gerado insegurança no processo de manutenção do CEBAS. Constatou-se que 37,5% dos respondentes acreditam que essas alterações constantes na legislação têm prejudicado as IES pesquisadas na manutenção do CEBAS, enquanto 33,33% entendem que tais mudanças não exercem influência significativa sobre o processo. Além disso, uma parcela expressiva, correspondente a 29,2% dos participantes, declarou não ter opinião formada sobre o tema, e ao analisar esse grupo específico, observa-se que o tempo médio de atuação nas IES é de apenas dois anos,

o que pode justificar a falta de posicionamento, possivelmente devido à limitada vivência institucional.

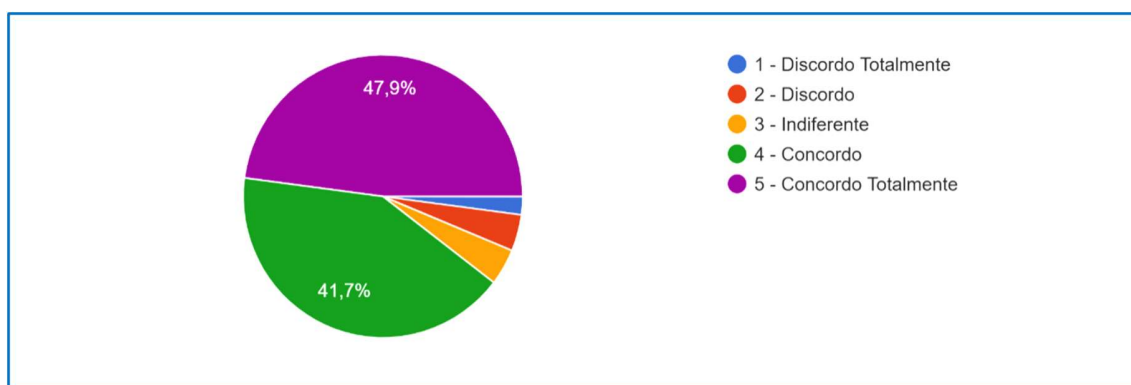
Com base na estatística descritiva, verificou-se que tanto líderes quanto liderados apresentaram médias próximas ao valor 3 na escala Likert: 3,29 para os líderes e 2,88 para os liderados. Embora esses resultados sugiram uma aparente neutralidade em relação à questão, a análise da moda revela diferenças relevantes entre os dois grupos. Os líderes apresentaram moda 4, indicando uma tendência maior a considerar as mudanças legislativas como prejudiciais à manutenção do CEBAS. Em contrapartida, os liderados demonstraram moda 2, o que reflete uma inclinação à discordância com essa percepção negativa.

As respostas evidenciam a inexistência de um consenso absoluto sobre o tema, indicando a presença de visões distintas. Do ponto de vista técnico, predominam interpretações de que as alterações legislativas não têm impactado negativamente o processo de renovação do CEBAS, tampouco os procedimentos operacionais já consolidados. Por outro lado, a liderança — que atua na formulação de estratégias institucionais e na condução do processo de certificação — tende a considerar essas mudanças como prejudiciais. Podemos inclusive inferir que a liderança possui um conhecimento inferior da legislação, quando comparado com os liderados, conforme apresentado no gráfico 6, por causa das mudanças ocorridas na legislação, o que contribui para uma maior sensação de insegurança no processo decisório.

Diante desse cenário, mesmo com a existência de opiniões divergentes, é possível inferir que as mudanças na legislação têm gerado insegurança no processo de renovação do

CEBAS — especialmente entre os gestores, que desempenham papel central nas decisões estratégicas e necessitam de maior domínio sobre o marco legal. Assim, os dados analisados reforçam a hipótese de que as alterações legislativas têm impactado negativamente a manutenção do CEBAS nas IES.

Gráfico 8 – Percepção dos impactos do CEBAS na IES



Fonte: O autor

O gráfico 8 revela que 89,6% dos respondentes reconhecem que a liderança possui conhecimento tanto dos benefícios proporcionados pela certificação CEBAS quanto dos prejuízos que sua eventual perda acarretaria para a Instituição de Ensino Superior (IES).

A análise da moda confirma essa tendência, com predominância da pontuação 5, indicando concordância total com a afirmação.

Ainda que em menor proporção, é possível identificar uma parcela dos respondentes que discordou da afirmação ou se mostrou neutra em relação ao tema. Entre os que discordaram, apenas um pertence ao grupo de líderes, representando 33,33% dessa

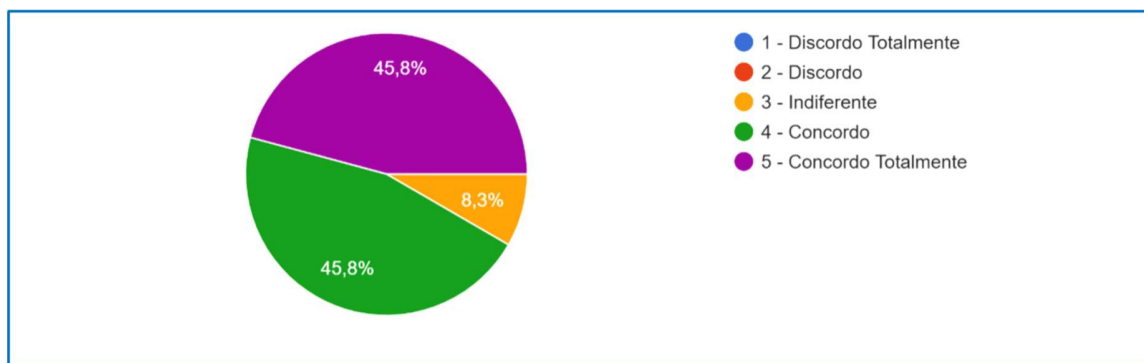
subamostra. Já entre os que não manifestaram opinião, todos são liderados, o que pode indicar menor envolvimento direto com os aspectos estratégicos da certificação.

Esses resultados corroboram a importância dos incentivos fiscais concedidos pelo Governo Federal às IES filantrópicas, os quais têm sido fundamentais para a sustentabilidade dessas instituições, permitindo-lhes a continuidade na oferta de educação de qualidade a populações socialmente vulneráveis.

De acordo com (Pires et al., 2023), as IES que participam do programa de certificação têm direito à imunidade tributária relativa a impostos como o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a COFINS e o PIS, o que representa um importante benefício fiscal.

Diante desse cenário, torna-se essencial que a liderança das IES detenha pleno conhecimento da legislação referente ao CEBAS, a fim de garantir a permanência da certificação, assegurar a continuidade da missão social da instituição e atender de forma efetiva às camadas mais necessitadas da população.

Gráfico 9 – Relação com a tomada de decisões



Fonte: O autor

O gráfico 9 evidencia que não há discordância quanto à afirmação de que as decisões administrativas consideram as regras da filantropia. Pelo contrário, observa-se um elevado grau de concordância, com 91,6% dos respondentes afirmando que essas diretrizes são levadas em conta no processo decisório. Ao analisar os dois grupos de respondentes separadamente, nota-se uma equivalência nas respostas: os líderes apresentaram média de 4,42 e os liderados, 4,17 na escala Likert. A moda foi 5 entre os líderes e 4 entre os liderados, o que reforça a tendência de concordância com a questão proposta.

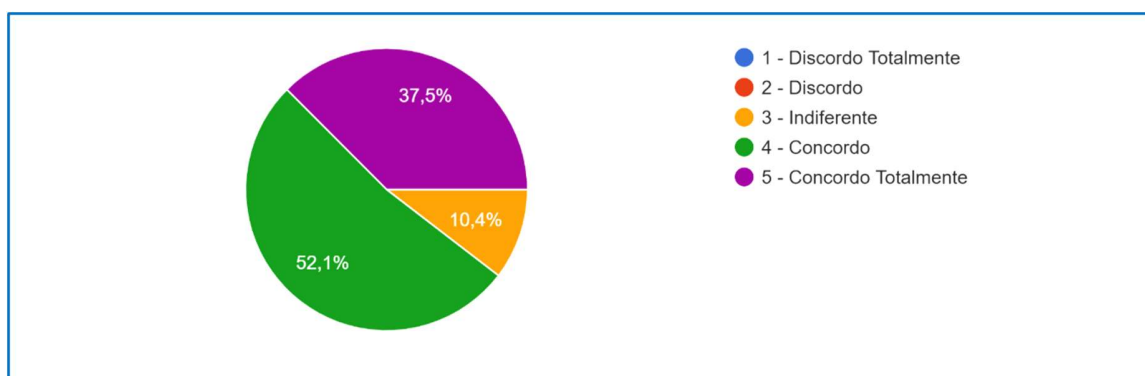
Apenas uma pequena parcela, correspondente a 8,3% da amostra, não manifestou opinião formada sobre o tema, sendo esse grupo composto igualmente por líderes e liderados. Vale destacar que essa ausência de posicionamento não representa discordância, mas sim abstenção de resposta.

Diante desses resultados, é possível inferir que, nas IES analisadas, a administração considera efetivamente as normas da filantropia em suas decisões estratégicas. Além disso,

essas diretrizes são utilizadas como instrumento de valorização institucional, contribuindo, inclusive, para ações de captação de novos alunos. Isso se alinha ao que afirmam Pinheiro and d'Angelo (2021), ao destacarem que a certificação CEBAS, ao reconhecer oficialmente a atuação da instituição nas áreas de assistência social, saúde e educação, com respaldo do poder público, fortalece sua credibilidade perante a sociedade.

Esse resultado tem aderência ao que está apresentado abaixo no gráfico 10, onde foi inquirido aos respondentes se o Certificado de Entidade Filantrópica pode ser considerado como um diferencial estratégico para as IES frente a seus concorrentes.

Gráfico 10 – Filantropia como Diferencial Estratégico



Fonte: O autor

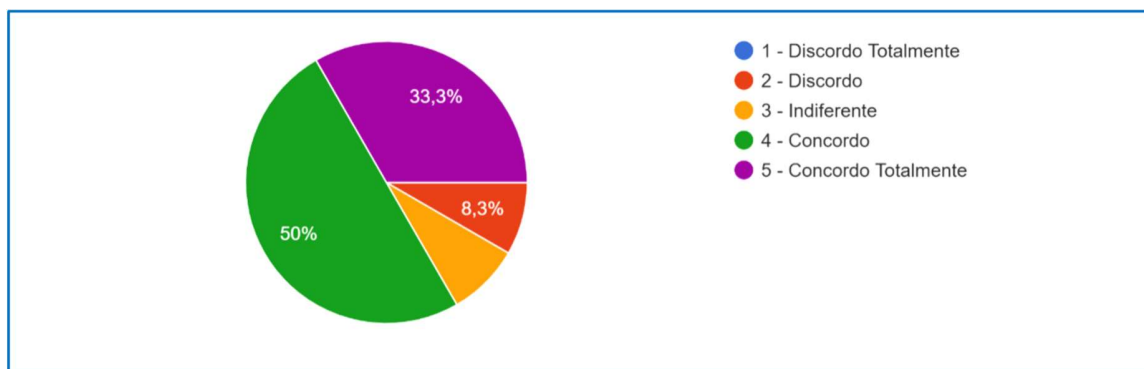
É possível confirmar através do gráfico 10 de que possuir a Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é considerado um diferencial estratégico para as IES, sendo que 89,60% dos respondentes concordaram com essa questão. Proporção parecida com a encontrada no gráfico 9 que também trata do assunto da filantropia no nível administrativo estratégico, demonstrando dessa forma a coerência nas respostas e apontando

que a liderança tem conhecimento do potencial de ter o CEBAS, como também o utilizam em suas decisões estratégicas. Essa questão é confirmada não apenas pelos líderes, mas também pelos liderados, sendo que a média ficou em 4,38 para líderes e 4,17 para os liderados na escala likert, demonstrando alta concordância. Inclusive analisando a moda, vemos a predominância do valor 5 para líderes e 4 para os liderados, com desvio padrão muito baixo, confirmando a homogeniedade nas respostas.

E a constatação acima vem em direção a revisão bibliográfica apresentada nessa pesquisa sobre as vantagens que são geradas pelo CEBAS às IES filantrópicas, como por exemplo a imunidade tributária que possibilita a concessão de bolsas de estudos a alunos de baixa renda, como também o reinvestimento para a própria IES possibilitando a criação de uma estrutura adequada aos alunos e assim gerando um potencial competitivo frente as demais IES concorrentes. Ainda de acordo com os teóricos, possuir o CEBAS gera um prestígio perante a sociedade, pelo fato de a IES se preocupar em atender a uma faixa da população que não teria condições de ter uma educação de qualidade.

Todos esses benefícios são ferramentas estratégicas para as IES, além de que no processo de solicitação de bolsas, mesmo para os alunos que não foram contemplados com uma bolsa de estudos, os dados informados no momento da solicitação acabam se tornando leads de potenciais alunos, possibilitando a IES a oportunidade de ofertar novas opções e oportunidades para que esses alunos também possam realizar o sonho de obter uma educação de qualidade, conforme demonstrado no próximo quadro.

Gráfico 11 – Processo Seletivo de bolsas e estratégia de captação de alunos



Fonte: O autor

O gráfico 11 evidencia que o processo seletivo de concessão de bolsas possui caráter estratégico e contribui significativamente para a visibilidade das Instituições de Ensino Superior (IES), funcionando também como mecanismo de captação de potenciais novos alunos — ainda que estes não atendam ao critério de vulnerabilidade social necessário para serem contemplados com uma bolsa. A elevada taxa de concordância (83,3%) com essa afirmativa reforça a percepção de que o CEBAS representa um diferencial estratégico para as IES, ao ampliar suas possibilidades de atração de estudantes.

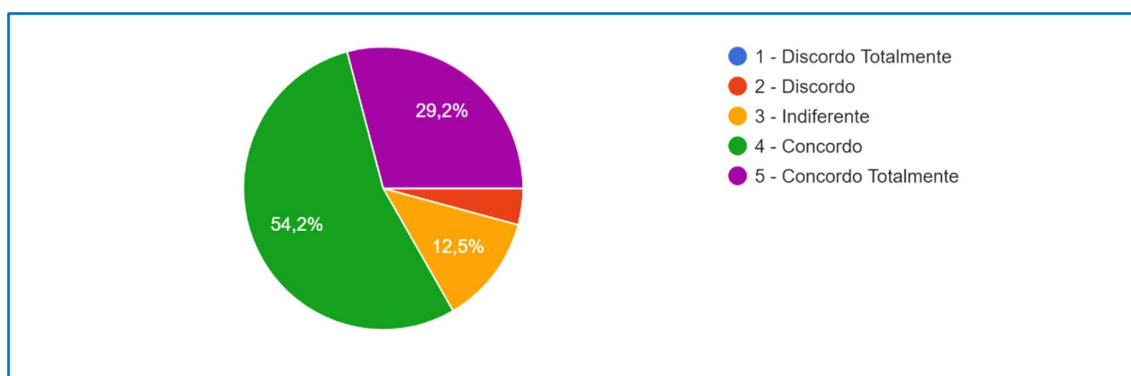
Tal concordância é observada de forma consistente entre líderes e liderados, com médias de 4,17 e 4, respectivamente, na escala Likert. Esses resultados corroboram os dados apresentados nos Quadros 9 e 10, os quais demonstram que a filantropia integra o processo decisório das lideranças institucionais e que o CEBAS atua como ferramenta estratégica na captação de alunos.

Por outro lado, os respondentes que não consideram o processo seletivo de bolsas como estratégico, ou que ainda não formaram opinião sobre o tema, correspondem a 8,30% em cada categoria. Esse grupo é formado, em média, por 50% de líderes e 50% de liderados. Pode-se inferir que essa percepção está relacionada a um menor tempo de experiência com a temática da filantropia, uma vez que o tempo médio de atuação desses respondentes é de 1 ano e 6 meses, em contraste com os 4 anos e 7 meses daqueles que reconheceram o caráter estratégico da filantropia.

Esse dado reflete uma limitação já prevista nesse estudo: a rotatividade da liderança administrativa-financeira das IES Adventistas no Brasil, pode afetar a percepção sobre o perfil da liderança atual e o tema de filantropia, considerando que a opinião das gestões anteriores ou posteriores pode ser mais ou menos profunda em relação ao tema.

Os resultados apresentados neste quadro, assim como nos Quadros 9 e 10, demonstram que a filantropia é percebida como um diferencial estratégico e está integrada às decisões administrativas das IES analisadas. No entanto, mais do que uma estratégia institucional, o foco principal dessas instituições é o cumprimento de sua responsabilidade social, expressa na oferta de uma educação de qualidade para pessoas em situação de vulnerabilidade. Essa orientação institucional é confirmada pelos dados apresentados no quadro a seguir.

Gráfico 12 – Filantropia, Responsabilidade Social e Estratégia



Fonte: O autor

As IES adventistas têm por princípio desde a sua concepção, proporcionar uma educação de qualidade a todos seus alunos, mesmo para aqueles que não possuem condição financeira para custear os estudos.

Muito antes de existir a regulamentação governamental quanto a concessão de bolsas com a contrapartida de isenção de impostos – assegurada pela Constituição Federal de 1988 -, as Instituições de Ensino Superior adventistas já promoviam oportunidades para que estudantes em situação de vulnerabilidade social se desenvolvessem intelectual e fisicamente. Essa prática pode ser observada no prospecto informativo do Seminário Adventista de 1918-1919, conforme citado por Stencel (2006):

Por razões tanto educacionais como econômicas exige-se que cada aluno interno do Seminário tome alguma parte no trabalho manual, relacionado com o instituto, dedicando treze horas por semana ao trabalho manual como parte do pagamento de

suas despesas. Além disto o alumno aprende, deste modo, lições a respeito dos deveres práticos e adquire hábitos de industria, que contribuirão ao seu êxito futuro na vida. O exercício physico que se obtem pelo trabalho opera como tonico para o cérebro do estudante, podendo este dest'arte tirar maior proveito de seus estudos. (p.93).

Essa citação histórica evidencia que o compromisso social das Instituições de Ensino Adventistas possui um caráter genuinamente altruísta, não condicionado à obtenção de benefícios fiscais. Desde suas origens, nota-se que o objetivo não se restringia a possibilitar que os estudantes custeassem seus estudos por meio do trabalho educativo, mas também a promover o desenvolvimento integral — tanto intelectual quanto físico — dos alunos.

Essas características revelam um elevado grau de responsabilidade social por parte das IES Adventistas, atributo reconhecido socialmente como um diferencial. Ao longo de mais de um século de atuação, essas instituições formaram milhares de estudantes oriundos das mais diversas classes sociais, impactando positivamente suas vidas e, por consequência, ampliando o alcance de sua missão educacional ao atrair novos alunos em busca de ensino de qualidade e oportunidades de transformação pessoal.

Corroborando com essa percepção 83,4% dos respondentes da pesquisa afirmaram que a caracterização das IES como filantrópicas fortalece a legitimidade de suas ações sociais, sendo inclusive considerada um diferencial estratégico em um mercado altamente

competitivo. A visibilidade gerada por essas práticas de responsabilidade social contribui significativamente para o posicionamento institucional.

Essa afirmação é corroborada por Lopes (2011) ao afirmar que “a responsabilidade social das organizações tornou-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial. As empresas privadas e o terceiro setor vêm mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais” (p.32)

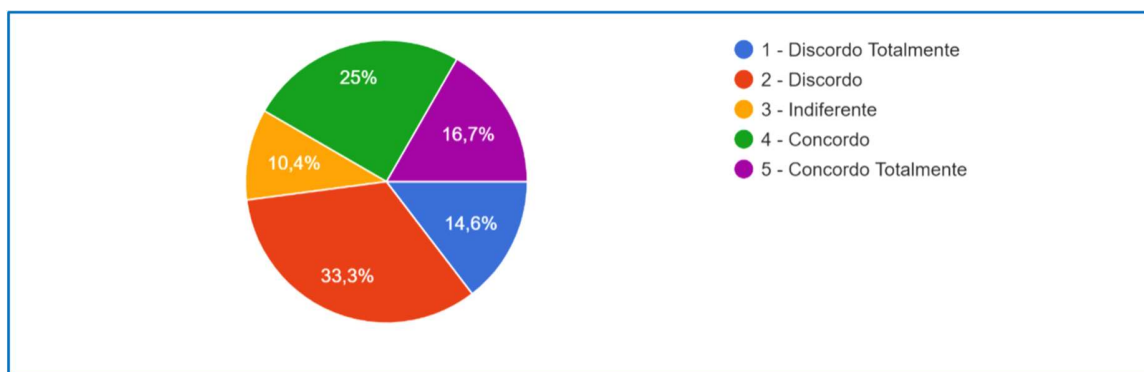
Com base nisso, conclui-se que, embora o principal motivador das ações sociais das IES filantrópicas não seja a obtenção de vantagens mercadológicas, sua atuação responsável contribui para a construção de uma imagem institucional diferenciada. Isso as posiciona estrategicamente frente à concorrência — inclusive em comparação com instituições com fins lucrativos, que têm adotado práticas semelhantes como parte de estratégias de marketing visando à maximização de lucros.

Esse resultado reforça a constância na percepção dos respondentes sobre a filantropia como um diferencial estratégico das IES, conforme demonstrado de forma coerente nos gráficos de 9 a 12.

Considerando que se trata de um diferencial estratégico, é essencial que as IES otimizem o processo de inscrição dos candidatos ao programa de bolsas, facilitando o acesso e a participação. Além disso, é recomendável que aproveitem esse processo para gerar um banco de leads com os dados dos participantes, inclusive daqueles que não forem elegíveis à concessão da bolsa, ampliando assim as possibilidades de captação futura. Com

base nessa perspectiva, os próximos dois quadros apresentam a percepção dos respondentes em relação a essa prática.

Gráfico 13 – Burocracia e captação de alunos



Fonte: O autor

Ao serem questionados sobre a possibilidade de o processo de solicitação de bolsas, ainda que atualmente digital, gerar desistências em razão da exigência de um grande volume de informações e documentos, 47,9% dos respondentes discordaram dessa afirmação, enquanto 41,7% concordaram. Outros 10,4% declararam não ter uma opinião formada sobre o tema. Esses resultados evidenciam uma divisão significativa nas percepções dos participantes, indicando que, embora a maioria não identifique impacto negativo, uma parcela expressiva reconhece a burocracia como um fator potencialmente desestimulante. A ausência de consenso reforça a necessidade de revisão e aprimoramento do processo, a fim de minimizar possíveis barreiras e ampliar a adesão ao programa de bolsas. Analisando as respostas dividindo o grupo de respondentes entre líderes e liderados,

podemos verificar que entre os que discordam da afirmação, ou seja, consideram que o processo não tem provocado desistências por ser burocrático, estão 10 líderes, com média de 2 anos e 6 meses na função, e 13 liderados, com média de 4 anos e 9 meses. Essa maioria de discordantes sugere que, para esses profissionais, a exigência de documentos e informações não representa um fator impeditivo para os candidatos. Destaca-se que os liderados que discordam apresentam maior tempo médio de experiência do que os líderes, o que pode indicar que estão mais familiarizados com a operacionalização do processo e não percebem a burocracia como uma barreira significativa.

Por outro lado, entre os que concordam com a afirmação de que a burocracia digital tem gerado desistências, estão 10 líderes, com média de 7 anos de experiência, e 10 liderados, com média de 3 anos de atuação. A média de tempo significativamente mais alta entre os líderes desse grupo sugere que aqueles com maior tempo de experiência tendem a ter uma percepção mais crítica sobre o impacto da burocracia, possivelmente por já terem acompanhado diferentes fases ou mudanças nos processos administrativos. Já os liderados que concordam, com tempo médio inferior, podem estar menos adaptados aos procedimentos e, por isso, os consideram excessivamente burocráticos.

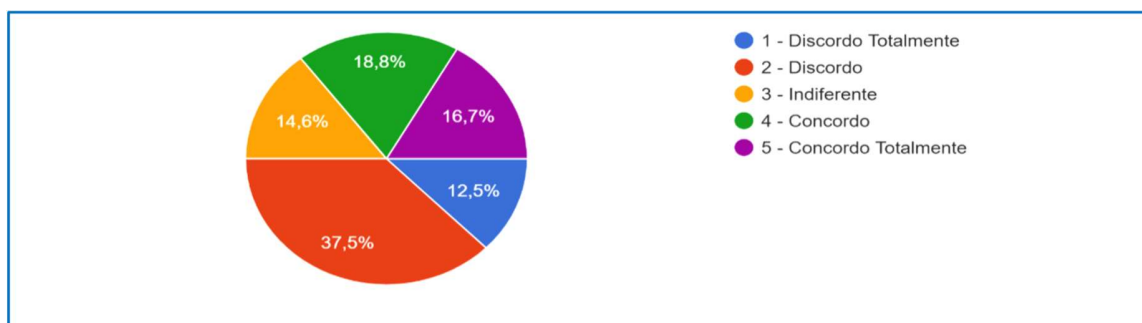
Os respondentes indiferentes, ou seja, aqueles que não concordam nem discordam da afirmação, somam 1 liderado, com média de 2 anos e 9 meses de atuação, e 4 líderes, com média de 1 ano e 5 meses. Essa indiferença parece estar associada à menor experiência profissional, sugerindo que esses indivíduos ainda não possuem vivência suficiente para

formar uma opinião clara sobre os efeitos da burocracia nos processos de solicitação de bolsas.

Em síntese, os dados demonstram uma ausência de consenso entre os respondentes, com variações significativas de percepção conforme o tempo de atuação na função e o nível hierárquico. Essa heterogeneidade reforça a necessidade de reflexão sobre a complexidade dos processos atuais. Embora a digitalização tenha representado um avanço, a manutenção de uma lista extensa de documentos pode ainda ser percebida como um entrave — especialmente por profissionais mais experientes. Portanto, torna-se fundamental que as IES revisem continuamente seus processos, buscando equilibrar segurança e controle com simplicidade e acessibilidade para os candidatos.

Quanto maior a complexidade do processo, menor tende a ser a adesão de novos candidatos às bolsas de estudos. O quadro a seguir apresenta a percepção dos respondentes da pesquisa em relação a esse aspecto, permitindo avaliar como a burocracia pode impactar nas metas de filantropia das IES.

Gráfico 14 – Adesão de candidatos aos processos seletivos de bolsa



Fonte: O autor

Em relação à afirmação de que a baixa adesão de candidatos aos processos seletivos de bolsas no Ensino Superior tem gerado dificuldades para o cumprimento das metas de filantropia, o gráfico 14 revela que 50% dos respondentes discordam dessa proposição. Apesar de representar metade da amostra, é relevante observar que 35,4% concordam com a afirmação e 14,6% afirmam não ter uma opinião formada sobre o tema. Esses dados indicam uma percepção dividida, ainda que a maioria não identifique dificuldades significativas na adesão de candidatos que comprometam os objetivos filantrópicos das instituições.

Essa tendência está em consonância com os resultados apresentados no Quadro 18, que trata da possível desistência de candidatos em função da complexidade do processo seletivo. Naquele caso, também prevaleceu a percepção de que o processo não é excessivamente burocrático. Com base nesses achados, é possível inferir que, para a maioria dos respondentes, a estrutura atual dos processos de seleção não representa um obstáculo relevante à captação de bolsistas nem ao cumprimento das exigências filantrópicas das IES. Ainda assim, a presença de uma parcela significativa que discorda ou não tem opinião formada indica que o tema merece atenção e monitoramento contínuo.

Entre os respondentes que discordam da afirmação (50% do total), encontram-se 10 líderes, com média de 2 anos e 10 meses na função, e 14 liderados, com média de 4 anos e 8 meses. Esses dados sugerem que os liderados mais experientes tendem a não perceber a baixa adesão como um fator limitante para o cumprimento das metas filantrópicas. Já entre os líderes, o menor tempo de atuação pode indicar menor familiaridade com os indicadores

estratégicos de filantropia, resultando em uma percepção mais cautelosa sobre o impacto da adesão.

Por outro lado, entre os que concordam com a afirmação (35,4% dos respondentes), há uma predominância de líderes mais experientes, totalizando 12 respondentes, com média de 5 anos e 10 meses na função. Esse dado sugere que, à medida que acumulam mais tempo na função, os líderes passam a identificar com mais clareza a correlação entre a baixa adesão e os desafios no cumprimento das metas filantrópicas. Os 5 liderados que também concordam possuem média de 2 anos e 1 mês de atuação, o que pode indicar percepções iniciais ainda em formação ou influenciadas por experiências pontuais.

Já entre os indiferentes à questão (14,6%), os 2 líderes possuem média de apenas 9 meses na função, o que pode justificar a ausência de uma opinião formada, possivelmente por falta de envolvimento direto com os processos filantrópicos. Os 5 liderados indiferentes apresentam média de 4 anos e 3 meses, o que indica que mesmo com mais tempo de casa, podem não estar diretamente engajados com os aspectos estratégicos das metas institucionais.

Podemos, portanto, observar que as respostas apresentaram um grau de variação de maior significado, indicando a ausência de consenso entre os respondentes sobre o tema em questão. Além disso, percebe-se que os resultados do gráfico 14 estão fortemente relacionados às respostas obtidas no gráfico 13.

Essa variação nas respostas das questões apresentadas sobre bolsas e complexidade do processo seletivo de bolsas, é revelado no fator de variabilidade do indicador da metodologia da ANOVA a um fator:

Quadro 7 – Anova a um fator das questões 9 e 10

ANOVA a um fator				
ANOVA a um fator (Welch)				
	F	gl1	gl2	p
Q9	1.01	4	11.7	0.441
Q10	5.83	4	11.5	0.008

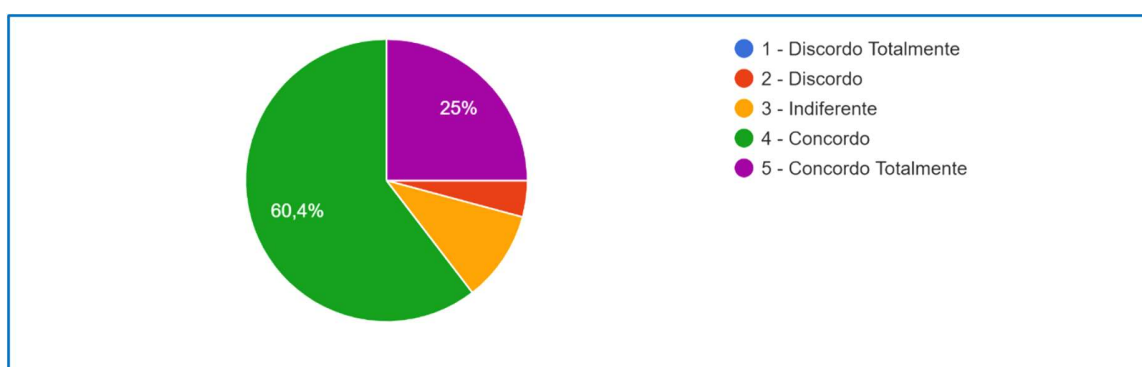
Fonte: JAMOV, 2024

A análise de variância a um fator na metodologia estatística da ANOVA tem como objetivo avaliar se há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. O valor de **F** indica a razão entre a variabilidade entre os grupos e a variabilidade dentro dos grupos, enquanto o valor de **p** representa a probabilidade de que as diferenças observadas tenham ocorrido ao acaso.

Neste caso específico, os resultados apontam para uma variabilidade considerável entre as respostas, tanto em relação à percepção sobre a complexidade do processo seletivo de bolsas (gráfico 13) quanto ao impacto da baixa adesão nas metas de filantropia (gráfico 14). Essa divergência sugere que, embora exista uma maioria que não vê o processo como um obstáculo significativo, não há um consenso entre os respondentes.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que as lideranças IES pesquisadas abordem a questão com uma atenção estratégica, levando em conta as diferentes percepções existentes entre os membros da equipe. A falta de uniformidade nas respostas pode refletir experiências variadas com os processos operacionais ou indicar falhas na comunicação quanto aos objetivos e benefícios das ações filantrópicas. Esse contexto reforça a necessidade de uma gestão bem-informada, alinhada e orientada por padrões claros de operação, capazes de proporcionar maior segurança, eficiência e transparência ao processo.

Gráfico 15 – Padrão institucional na operação



Fonte: O autor

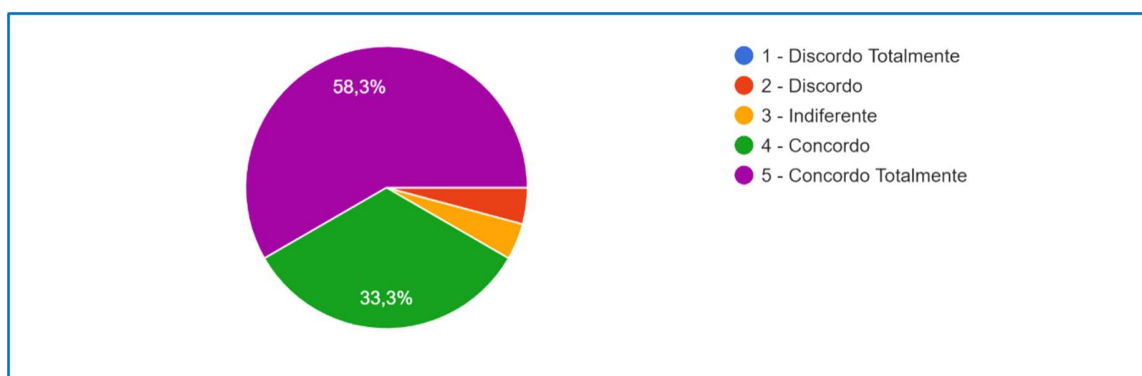
No que se refere aos processos de gestão da filantropia nas Instituições de Ensino Superior (IES) Adventistas, foco desta pesquisa, 85,4% dos respondentes concordaram que há regulamentos e sistemas institucionais que padronizam as operações. Esse percentual é composto equitativamente por líderes e liderados (50% cada), o que indica uma percepção compartilhada entre diferentes níveis hierárquicos de que a padronização dos procedimentos não apenas existe, mas também é efetivamente aplicada na prática.

A padronização de processos é um fator essencial, pois contribui para a execução mais eficiente e com menor propensão a erros, além de promover maior controle e previsibilidade nas atividades.

Essa afirmação é confirmada por de Lima Freitas and Guareschi (2012) ao afirmarem que um processo pode ser compreendido como uma sequência estruturada de ações ou tarefas que visam agregar valor à produtos ou serviços, sendo a padronização uma estratégia essencial para a redução de perdas financeiras e intelectuais.

Dessa forma, os dados obtidos nesta pesquisa indicam que as IES adventistas analisadas adotam procedimentos institucionais padronizados no âmbito da filantropia, o que contribui não apenas para maior credibilidade e segurança operacional, mas também para a otimização de recursos e redução de custos.

Gráfico 16 – Credibilidade nos critérios de concessão



Fonte: O autor

Quando questionados sobre a concessão de bolsas, 91,6% dos participantes confirmaram que o critério adotado pelas IES pesquisadas segue o ranking do índice de

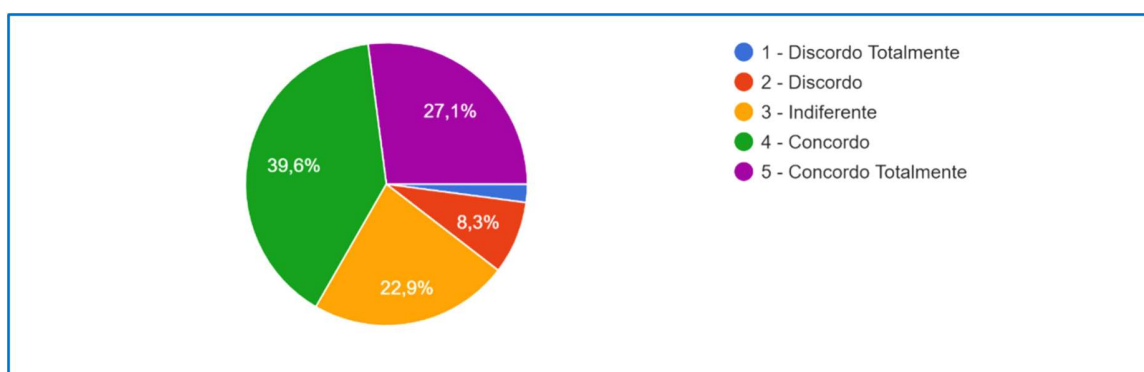
carência dos candidatos, conforme gráfico 16, não sendo realizado de forma aleatória. Esse resultado é representativo, pois contempla igualmente líderes e liderados (50% cada), o que demonstra que tanto os gestores quanto as equipes técnicas reconhecem que a concessão de bolsas obedece a critérios socioeconômicos previamente estabelecidos.

Esse elevado percentual reforça a existência de procedimentos claros e padronizados nas instituições analisadas, contribuindo significativamente para a credibilidade do processo seletivo e da própria imagem institucional. Além disso, os dados estão em conformidade com o Decreto nº 11.791, de 2023, que regulamenta a concessão de bolsas por entidades beneficentes. De acordo com o artigo 53, a seleção dos beneficiários deve observar o princípio da universalidade do atendimento, sendo vedada qualquer forma de discriminação ou favorecimento indevido. O decreto também estabelece que a escolha dos bolsistas deve considerar exclusivamente o perfil socioeconômico dos candidatos, reforçando a exigência de critérios objetivos e transparentes (Brasil, 2023).

Ainda que haja uma ampla concordância, é importante considerar as respostas divergentes e as manifestações de neutralidade, mesmo que em número reduzido. Entre os que discordaram da afirmação de que a concessão de bolsas segue um ranking baseado no índice de carência, a representação é exclusivamente da IES C. Esse dado revela que, embora predomine a percepção de um padrão institucional bem definido em relação à filantropia, há necessidade de maior alinhamento de procedimentos em grupos específicos, como na IES mencionada, a fim de evitar possíveis inconsistências que comprometam a transparência e a integridade do processo.

Os respondentes que manifestaram discordância totalizam apenas dois indivíduos, um líder e um liderado, em um universo de 48 participantes, o que não caracteriza um problema sistêmico, mas sim uma questão pontual de alinhamento interno na IES C. Além disso, outros dois respondentes, um da IES A e outro da IES B (também um líder e um liderado), declararam não ter opinião formada sobre o tema. Esse cenário reforça a importância de fortalecer os canais de comunicação interna e a disseminação clara dos procedimentos institucionais, garantindo que todos os envolvidos compreendam e pratiquem as diretrizes estabelecidas.

Gráfico 17 – Complexidade da prestação de contas



Fonte: O autor

Quando questionados sobre a simplicidade do processo de prestação de contas anual do CEBAS — especificamente quanto à clareza dos dados financeiros e contábeis que demonstram os investimentos destinados à filantropia, bem como ao registro das ações sociais realizadas — 66,7% dos respondentes afirmaram que consideram o processo simples. Dentre esses, 56% ocupam cargos de liderança e 44% são liderados. Destaca-se

que, entre os liderados, 64% são assistentes sociais, profissionais que atuam diretamente na operacionalização da renovação do CEBAS nas IES.

Esses dados indicam que, na percepção da maioria dos envolvidos, o processo de prestação de contas ocorre de forma estruturada e compreensível, principalmente entre os profissionais que lidam diretamente com as demandas técnicas e administrativas exigidas. A participação expressiva de assistentes sociais entre os que afirmaram a simplicidade do processo reforça essa conclusão, considerando seu papel central na condução das etapas da renovação.

Por outro lado, todos os respondentes que discordaram da simplicidade do processo ocupam posições de liderança. Esse fato pode indicar um distanciamento desses gestores em relação à rotina operacional do processo de prestação de contas, ou ainda sugerir dificuldades relacionadas à organização e à disponibilização dos dados sistêmicos necessários à renovação, o que pode impactar negativamente a fluidez do procedimento.

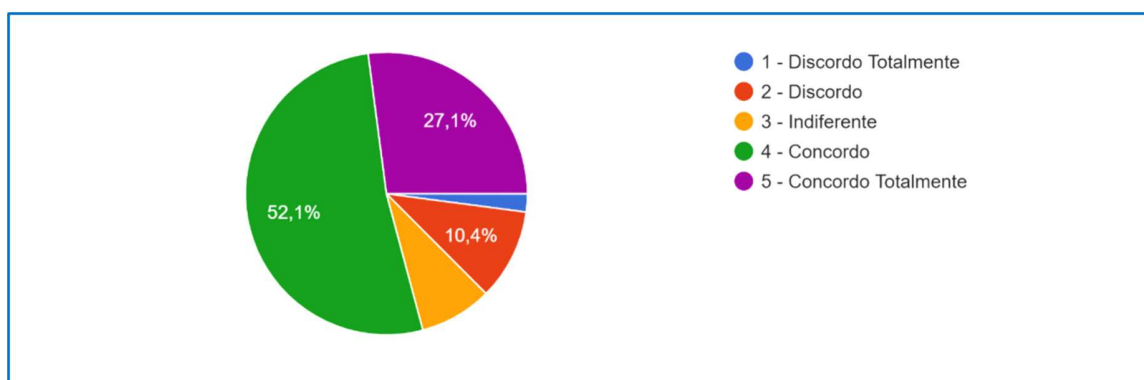
Entre os que declararam não ter opinião formada sobre o tema, 90% são liderados, sendo metade deles vinculados à IES B. Essa ausência de posicionamento pode estar relacionada à falta de experiência prática no processo, já que o tempo médio de atuação desses profissionais é de apenas dois anos, o que pode limitar sua familiaridade com as etapas e exigências envolvidas na prestação de contas do CEBAS.

Dessa forma, é possível inferir que, em sua maioria, o processo de prestação de contas não apresenta dificuldades significativas para as IES analisadas, especialmente

porque essa percepção é compartilhada tanto pelos profissionais que executam diretamente as atividades quanto por parte da liderança que fornece os dados necessários. No entanto, ainda existem lacunas de conhecimento entre alguns membros das equipes, o que reforça a importância de promover maior integração e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Para garantir um processo de renovação eficaz, é fundamental que a liderança atue de forma proativa na capacitação e no alinhamento das equipes, assegurando que todos os envolvidos compreendam os procedimentos, critérios e responsabilidades envolvidos na prestação de contas da filantropia institucional.

Gráfico 18 – Percepção da equipe sobre os objetivos e metas



Fonte: O autor

A liderança de acordo com Bowditch (1992, p.118) *apud* de OLIVEIRA (2005) é um processo de influência, geralmente de uma pessoa para outra, nas qual o indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e a conquista de metas. (p.295)

Nesse contexto, o processo motivacional é intrínseco à liderança: ser líder é, essencialmente, motivar a equipe para alcançar os objetivos propostos, o que se torna viável a partir da apresentação clara das metas e do envolvimento ativo da equipe.

O perfil de liderança apresentado nessa questão é o visionário. Conforme Nannus (2000) *apud* Arruda et al. (2010), o líder visionário desempenha um papel essencial ao transformar ideias em realidade, inspirando e energizando sua equipe em direção a objetivos mais amplos. Mais do que resolver problemas imediatos, esse líder atua como arquiteto do futuro organizacional, promovendo mudanças que fortalecem a capacidade de sobrevivência, crescimento e contribuição social da instituição. Esse estilo de liderança é capaz de mobilizar o compromisso voluntário das pessoas, impulsionando-as a agir com excelência em prol de um propósito coletivo.

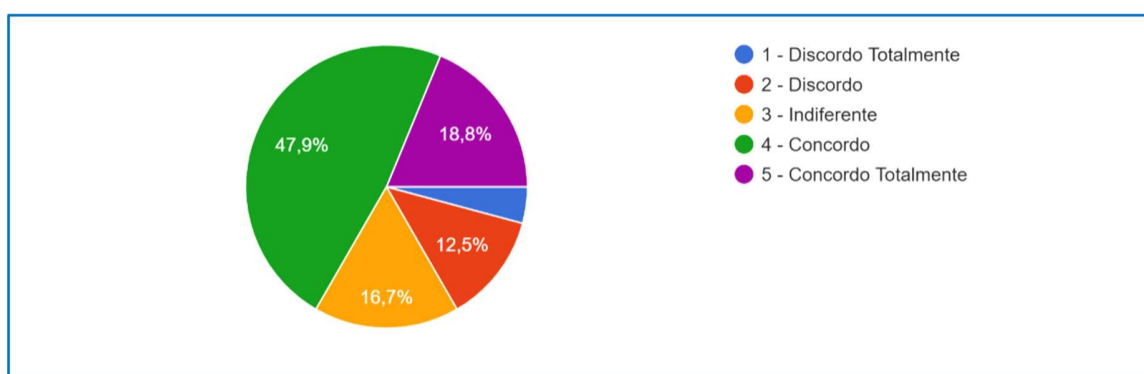
Dessa forma, esta análise tem como objetivo verificar se a liderança, nas Instituições de Ensino Superior (IES) pesquisadas, apresenta com clareza à equipe de Filantropia os objetivos institucionais a serem alcançados, motivando-a a trabalhar com excelência. Com base nos dados do gráfico 18, observa-se que 79,2% dos respondentes concordam com essa afirmação. Esses respondentes estão distribuídos de forma equivalente entre líderes e liderados, o que indica coerência nas percepções e sugere que, na maioria das IES analisadas, a liderança demonstra características de um perfil visionário, que motiva a equipe em direção às metas estabelecidas.

Contudo, apesar do alto percentual de concordância, deve-se considerar os 12,5% que discordam da afirmativa. Essa discordância está concentrada nas IES A e B, sendo mais

expressiva na IES B, onde 66,66% dos respondentes manifestaram essa percepção. Uma análise mais detalhada mostra que essa discordância parte, predominantemente (66,66%), dos liderados, revelando um desafio significativo: a necessidade de reforçar o papel da liderança na comunicação clara dos objetivos institucionais e no incentivo contínuo à equipe.

Além disso, chama atenção o fato de que 33,33% dos líderes dessa mesma amostra também discordam de que os objetivos são apresentados de maneira clara aos liderados. Isso evidencia que há um trabalho interno a ser feito para alinhar a visão entre os diferentes níveis da equipe. Ainda, 8,3% dos respondentes declararam não ter opinião formada sobre o assunto. Este grupo inclui participantes das IES B, D e E, sendo 75% líderes e 25% liderados. Esse dado reforça a importância de investir no desenvolvimento das competências de liderança, especialmente aquelas associadas à comunicação de propósito e à motivação da equipe.

Gráfico 19 – Percepção da equipe sobre feedback da liderança



Fonte: O autor

O perfil de liderança que está intrinsecamente ligado a feedbacks contínuos, buscando promover as habilidades das equipes, conectando objetivos pessoais aos da empresa, levando em consideração a harmonia e os relacionamentos interpessoais é conhecida como Coaching, também conectado ao perfil Afiliativo, esse último pode por vezes negligenciar o desempenho e a orientação.

De acordo com Silva et al. (2011) a cultura de liderança baseada em coaching valoriza fortemente os relacionamentos cooperativos e o feedback contínuo, promovendo a troca de informações e o compartilhamento de conhecimento como elementos centrais para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Quando bem implementado, o coaching transcende a aplicação de um método pontual de liderança, tornando-se parte da filosofia organizacional e sendo sustentado coletivamente por uma equipe alinhada aos mesmos valores e metas.

E Segundo Goleman (2015) o líder afiliativo é aquele que prioriza a construção de laços emocionais fortes e um ambiente de harmonia dentro da equipe, promovendo o senso de pertencimento, apoio mútuo e bem-estar coletivo. Esse estilo de liderança é eficaz para restaurar a confiança, elevar o moral e reforçar vínculos em grupos fragilizados ou que passaram por experiências negativas. No entanto, seu uso isolado pode ser prejudicial, pois tende a evitar críticas e orientações claras, o que pode levar à tolerância da mediocridade. Por isso, Goleman recomenda que o estilo afiliativo seja combinado com o estilo visionário, que oferece direção e propósito ao trabalho da equipe.

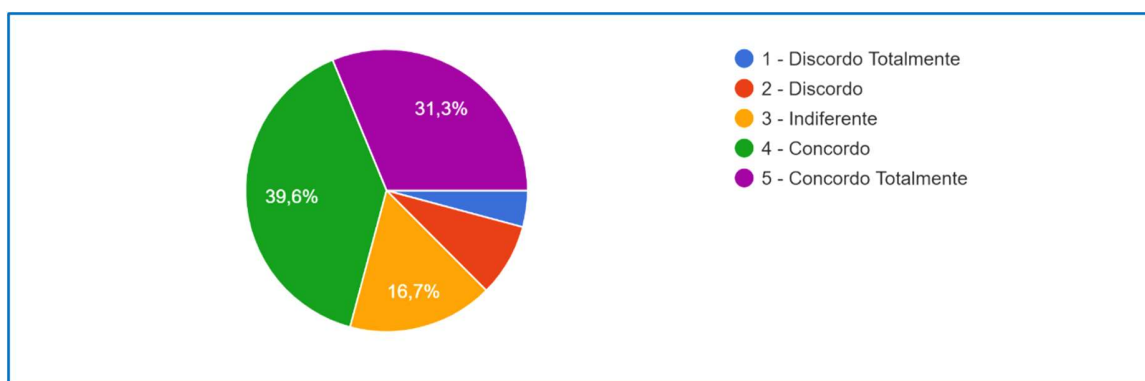
Com base nas informações apresentadas no gráfico 19, observa-se que 66,7% dos respondentes concordam que há uma cultura de feedback nas IES pesquisadas, a qual contribui para o desenvolvimento das habilidades da equipe de filantropia e favorece a conexão entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos institucionais. Dentre esses respondentes, 53,12% pertencem ao grupo de liderados, o que representa 70% do total de liderados da amostra, indicando que a maioria desse grupo reconhece a prática de feedback como presente e significativa para seu crescimento profissional e pessoal.

Apesar da maioria favorável, 16,6% dos participantes declararam não perceber a existência de uma cultura de feedback e desenvolvimento de equipes nas IES analisadas. Esse dado, embora proporcionalmente menor, merece atenção por parte da liderança. Essa percepção negativa foi identificada nas IES A, B, D e E, sendo igualmente dividida entre líderes e liderados (50% para cada grupo). O fato de que tal percepção está distribuída em quatro das cinco instituições pesquisadas sugere um alerta relevante: ainda que minoritária, a ausência de feedback estruturado é uma realidade percebida por parte da amostra e exige revisão das práticas de gestão e comunicação interna.

Adicionalmente, 16,7% dos respondentes afirmaram não ter opinião formada sobre o tema, o que por si só já indica fragilidade na clareza e institucionalização da cultura de feedback nessas IES. Entre esses, 62,5% são líderes, abrangendo inclusive representantes da IES C. Esse dado reforça a necessidade de atenção, pois evidencia que mesmo entre os gestores ainda existe incerteza quanto à presença ou à efetividade do processo de feedback, o que pode comprometer o alinhamento entre lideranças e suas equipes. Assim, mesmo

tratando-se de uma proporção relativamente pequena, a ausência de clareza nesse aspecto justifica a adoção de medidas por parte da alta gestão para consolidar e fortalecer uma cultura de feedback contínuo e estruturado em todas as IES envolvidas.

Gráfico 20 – Percepção da participação da equipe na solução de problemas



Fonte: O autor

Com base nas informações apresentadas no gráfico 20, observa-se que a maioria dos respondentes, equivalente a 70,9%, afirma ser envolvida na solução de problemas nas IES, tendo suas ideias ouvidas e sendo incentivada a assumir compromisso com as decisões tomadas. Dentre esse grupo, 55,88% pertencem ao grupo de líderes, enquanto 44,11% são liderados, representando 62,5% do total de liderados que participaram da pesquisa.

Esses dados permitem destacar dois aspectos importantes. Primeiramente, a maior parte dos que concordam com a afirmação são os próprios líderes, o que pode indicar uma possível dissonância entre a percepção da liderança e a realidade vivida pelos liderados. Em segundo lugar, ainda que a maioria dos liderados perceba algum grau de envolvimento nas

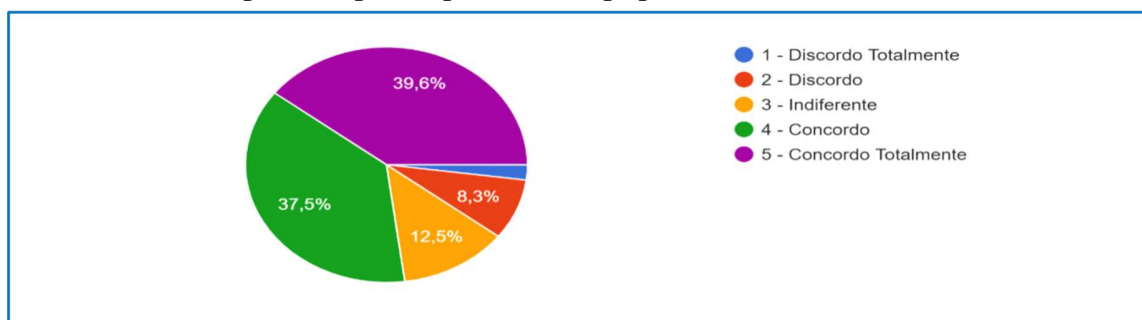
decisões, quase um terço deles não se considera efetivamente incluído ou não possui opinião formada sobre o assunto. Esse dado é um sinal de alerta: a participação nas decisões institucionais ainda não é uma prática plenamente consolidada para todos.

A ausência de opinião clara sobre esse aspecto por parte de alguns respondentes também revela que a cultura de participação pode não estar suficientemente fortalecida nas IES analisadas. Portanto, através da análise podemos inferir que seja necessário que a liderança promova um ambiente mais participativo e inclusivo, ouvindo ativamente as contribuições da equipe e incentivando sua atuação nos processos decisórios.

Nesse contexto, torna-se fundamental a adoção do estilo de liderança democrático, que, conforme Botelho and Krom (2010), caracteriza-se por um nível moderado de intervenção por parte do líder e pela valorização da participação ativa dos colaboradores. Nesse modelo, as responsabilidades são compartilhadas, e os membros da equipe são envolvidos na tomada de decisões, planejamento das atividades e definição de tarefas, fortalecendo o engajamento, o senso de pertencimento e o compromisso coletivo com os objetivos da organização.

O quadro seguinte continua a evidenciar a percepção dos respondentes sobre sua participação nos processos relacionados à filantropia, oferecendo subsídios importantes para a análise da atuação da liderança nesse contexto.

Gráfico 21 – Percepção da participação da equipe nas decisões técnicas



Fonte: O autor

O gráfico 21 permite analisar, na prática, o grau de participação dos liderados no processo de tomada de decisão. De acordo com os dados, 77,1% dos respondentes concordam que as estratégias de Filantropia, bem como o calendário anual de processos e prazos, são desenvolvidas em conjunto com a equipe técnica, visando o cumprimento das metas estabelecidas. Entre os que concordam, 56,75% são líderes e 43,25% são liderados, sendo que estes últimos representam 66,66% do total de liderados participantes da pesquisa. Esse dado, quando comparado com o gráfico 20, indica um aumento na percepção dos liderados quanto à sua participação nos processos decisórios relacionados à Filantropia, o que evidencia maior envolvimento prático na construção estratégica.

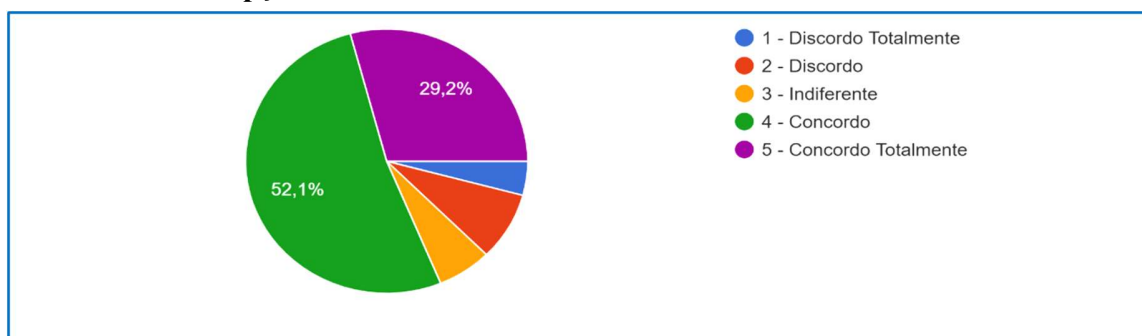
A parcela de respondentes que discorda da afirmação representa 10,4%, revelando uma redução em relação ao percentual de 12,5% identificado no gráfico 20. Essa diminuição reforça a ideia de que os liderados estão, de fato, sendo mais integrados aos processos de desenvolvimento das estratégias de Filantropia.

Além disso, observa-se também uma queda no percentual de respondentes que não apresentaram opinião formada sobre o tema, o que sinaliza um maior esclarecimento e engajamento das equipes nesse aspecto da gestão institucional.

Ao comparar os resultados dos gráficos 20 e 21, percebe-se que a equipe de Filantropia das IES vem sendo progressivamente mais envolvida nos processos decisórios. Essa tendência se confirma pela elevação dos índices de concordância e pela redução dos níveis de discordância e neutralidade entre os participantes. Tais dados indicam que as IES analisadas vêm adotando, em boa medida, práticas condizentes com o estilo de liderança democrática.

Embora o percentual de adesão a essa prática ainda não seja absoluto, os resultados revelam que a liderança democrática já é predominante nas instituições pesquisadas. Ainda assim, permanece o desafio de ampliar e consolidar essa abordagem, assegurando que todos os membros da equipe se sintam efetivamente ouvidos, valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Gráfico 22 – Percepção de autonomia no trabalho



Fonte: O autor

Com base nas informações do gráfico 22, observa-se que 81,13% dos respondentes afirmam possuir autonomia para realizar suas tarefas. Além disso, relatam que, quando algo não ocorre como o esperado, a liderança oferece orientações sobre como resolver a situação, contribuindo para que saibam como agir em circunstâncias semelhantes no futuro. Entre esse grupo, 56,41% são líderes e 43,59% são liderados — sendo que esses últimos representam 70,83% do total de liderados participantes da pesquisa. Esse dado indica, de forma positiva, que a maioria dos colaboradores percebe um ambiente que promove liberdade e confiança no desempenho de suas funções, o que tende a gerar maior satisfação, engajamento e proatividade no ambiente organizacional.

Por outro lado, 12,5% dos respondentes afirmaram não possuir autonomia em suas atividades. Dentre esses, 83,33% são liderados, todos vinculados à IES B, o que representa 45,45% do total de liderados dessa instituição. Esse percentual é expressivo e sinaliza um possível desafio de gestão interna. Tal resultado sugere que a liderança da IES B deve promover um diálogo mais aberto e escuta ativa com sua equipe, buscando compreender as causas dessa percepção e, assim, mitigar situações que limitem a autonomia dos colaboradores.

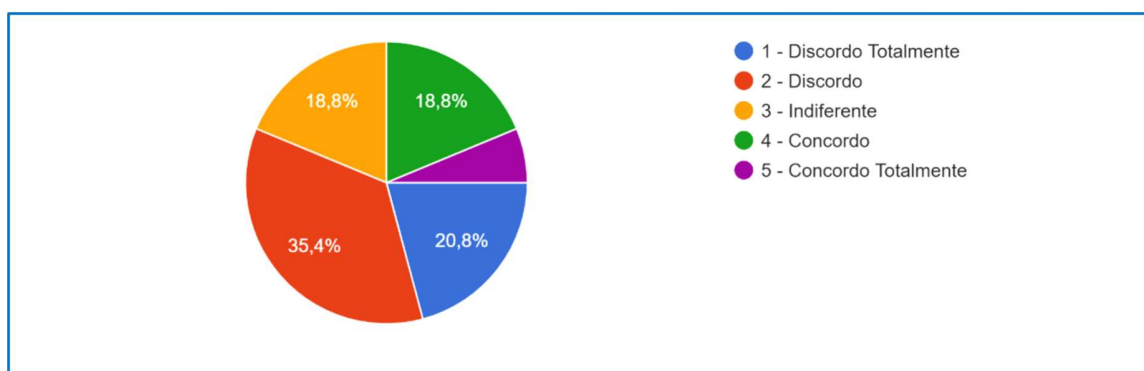
Adicionalmente, 6,37% dos participantes não apresentaram opinião sobre o tema. Esse grupo é composto, em partes iguais, por líderes e liderados, oriundos das IES B e D. O fato de a IES B apresentar tanto um alto índice de discordância quanto uma parcela de colaboradores sem opinião formada reforça a necessidade de reavaliar o modelo de gestão

vigente, especialmente no que se refere à autonomia das equipes de filantropia. Tal cenário pode indicar a presença predominante de um estilo de liderança marcador de ritmo, conhecido também como estilo de liderança modelador.

De acordo com Goleman (2015), citado por Rodrigues and Zili (2023) o estilo de liderança marcador de ritmo pode ser prejudicial quando utilizado isoladamente, pois tende a ser excessivamente exigente, limitando a autonomia da equipe e não oferecendo feedbacks regulares. Esse estilo é mais eficaz em contextos em que os profissionais já são altamente motivados, autônomos e capacitados — o que nem sempre corresponde à realidade das instituições analisadas.

Diante disso, caso as IES não contem com equipes altamente engajadas e eficientes, é fundamental que a liderança busque um equilíbrio entre controle e autonomia, promovendo um ambiente que incentive a confiança, o desenvolvimento profissional e a corresponsabilidade pelos resultados. Dessa forma, será possível fortalecer o desempenho das equipes de filantropia, alinhando a prática gerencial aos princípios institucionais.

Gráfico 23 – Percepção de nível de centralização da liderança



Fonte: O autor

Com base nas informações apresentadas no gráfico 23, observa-se que 56,2% dos respondentes discordam da afirmação de que a liderança centraliza as decisões e de que os membros da equipe de Filantropia têm pouco espaço para participar da definição dos objetivos institucionais nessa área. Dentre esses respondentes, 51,85% são líderes e 48,15% são liderados, o que revela uma percepção equilibrada entre os diferentes níveis hierárquicos.

Ao comparar esse resultado com o gráfico 22, onde 81,13% dos participantes afirmaram possuir autonomia para executar suas tarefas, nota-se uma queda de 24,93 pontos percentuais na percepção de autonomia quando o foco é a participação nas decisões estratégicas. Essa diferença sugere que, embora os colaboradores sintam liberdade no desempenho operacional de suas funções, há limitações no envolvimento da equipe nas decisões mais amplas, ligadas aos objetivos estratégicos da IES no campo da filantropia.

Entre os que concordaram com a afirmação de que há centralização de decisões, 25% do total de respondentes se manifestou nesse sentido, sendo 50% líderes e 50% liderados. Esses participantes estão distribuídos entre as IES A, B e D, com destaque para a IES B (50% dos casos), seguida pela IES A (33,33%) e IES D (16,67%). Esses dados indicam que, nessas instituições, há uma tendência mais acentuada à adoção de práticas de liderança centralizadoras, possivelmente associadas a um estilo de liderança coercitivo.

Além disso, 18,8% dos respondentes declararam não ter opinião formada sobre o tema, sendo 55,55% deles liderados. A ausência de posicionamento pode não significar neutralidade, mas sim desconhecimento dos processos decisórios ou ausência de envolvimento nas instâncias onde essas decisões são tomadas. Isso reforça a hipótese de que, mesmo que não seja percebida como autoritária de forma explícita, a centralização ainda pode estar presente em determinadas unidades, dificultando a participação efetiva da equipe.

De acordo com Goleman (2015), o estilo de liderança coercitivo é caracterizado por um elevado grau de controle, onde o líder exige obediência imediata, toma decisões de forma unilateral e impõe ordens com pouca ou nenhuma abertura ao diálogo. Embora essa abordagem possa ser útil em situações de crise, sua aplicação contínua tende a sufocar a criatividade, reduzir o engajamento da equipe e comprometer o clima organizacional, gerando desmotivação e distanciamento emocional dos colaboradores.

Diante disso, é fundamental que as lideranças reflitam sobre a forma como conduzem seus times, buscando um modelo mais participativo e horizontal. A centralização

excessiva, especialmente quando associada a posturas autoritárias, pode comprometer a motivação e o senso de pertencimento da equipe. Ainda que o estilo coercitivo tenha sua utilidade em contextos específicos, sua utilização frequente deve ser evitada, priorizando-se uma liderança mais inclusiva, dialogada e estratégica, que valorize a contribuição coletiva no alcance dos objetivos institucionais.

Resumos dos Resultados

Aos responder nossas perguntas de pesquisa sobre as estratégias e desafios da gestão da filantropia e manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior, identificamos:

Estratégias identificadas:

- Manutenção do Certificado para garantia da imunidade tributária;
- Fortalecimento da imagem institucional para diferenciação na captação de novos alunos;
- Liderança com perfil coaching e democrático que promove a participação e a capacitação de suas equipes.
- Liderança apresenta visão estratégica do CEBAS como parte da responsabilidade social das instituições.
- As instituições demonstram atender aos candidatos realmente carentes, cumprindo sua responsabilidade e missão social.

Desafios identificados:

- Constantes mudanças na legislação gera nível significativo de percepção de insegurança institucional;
- Exigências crescentes na prestação de contas governamental;
- Processo burocrático no processo seletivo de bolsas apresenta nível significativo de percepção de desistência dos candidatos;
- Liderança com perfil coercitivo em algumas instituições, reduz a autonomia e participação das equipes na tomada de decisões.

Ao avaliar a percepção dos líderes sobre a prioridade do tema da Filantropia nas IES Adventistas de Educação Superior, identificamos que a Liderança tem uma visão estratégica para manutenção do certificado e seus desdobramentos na tomada de decisão administrativa das instituições.

CAPÍTULO 5

SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente tese procurou com profundidade e rigor metodológico **identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil**, avaliando a percepção da liderança e da equipe técnica e o perfil dos líderes das cinco Instituições de Ensino Superior (IES) filantropias Adventistas do Brasil.

As questões de pesquisa foram:

- Identificar as estratégias e desafios da gestão da filantropia e manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior.
- Avaliar a percepção dos líderes sobre a prioridade do tema da Filantropia nas IES Adventistas de Educação Superior.
- Identificar os perfis de liderança presentes na gestão da filantropia das IES Adventistas de Educação Superior.

A pesquisa possui **caráter exploratório e adota o método quantitativo**, utilizando um questionário fechado estruturado como instrumento de coleta de dados. **O propósito da pesquisa foi identificar quais são as estratégias e desafios da liderança para manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS nas IES filantrópicas adventistas no Brasil**, avaliando a percepção da liderança e da

equipe técnica e o perfil dos líderes das cinco Instituições de Ensino Superior (IES) filantropias Adventistas do Brasil.

A amostra foi composta por 48 respondentes, de uma população de 60 líderes administrativos e membros das equipes técnicas diretamente envolvidos na gestão da filantropia em suas respectivas instituições.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio de ferramentas estatísticas descritivas e de dispersão, possibilitando uma compreensão aprofundada das percepções em torno da manutenção do CEBAS, a identificação de perfis de liderança e a verificação de

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelos comitês de ética do Brasil (CONEP) e dos Estados Unidos (IRB), assegurando o cumprimento das exigências éticas previstas em normas nacionais e internacionais.

A coleta de dados foi realizada entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, mediante o envio de um formulário eletrônico por meio de link exclusivo aos participantes.

Os resultados evidenciaram que os respondentes possuem elevada taxa de conhecimento sobre o Decreto nº 11.791/2023 e sobre a Lei Complementar nº 187/2021, assim como a consciência dos benefícios e riscos associados ao CEBAS, evidenciando um domínio técnico relevante, o que fortalece a capacidade institucional de tomar decisões estratégicas embasadas e orientadas à sustentabilidade, reforçando a confiabilidade nas respostas obtidas.

O referencial teórico evidenciou que o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é um instrumento fundamental para as instituições privadas sem fins lucrativos, especialmente as educacionais, pois possibilita o acesso a benefícios fiscais, como a isenção da cota patronal das contribuições sociais. No entanto, sua obtenção e renovação estão condicionadas ao cumprimento rigoroso de critérios legais, exigindo prestação de contas detalhada e conformidade com normas estabelecidas pelos órgãos governamentais competentes.

Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de uma liderança capacitada, com competência técnica, visão estratégica e habilidade de articulação institucional. A literatura reforça que a liderança é um elemento essencial para o sucesso organizacional, sobretudo em instituições que enfrentam exigências legais complexas e constantes processos de avaliação. Liderar, nesse cenário, envolve influenciar pessoas, motivar equipes, orientar processos e assegurar o alinhamento entre a missão institucional e os requisitos legais.

Síntese

Aos responder nossas perguntas de pesquisa sobre as estratégias e desafios da gestão da filantropia e manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior, identificamos:

Estratégias identificadas:

- Manutenção do Certificado para garantia da imunidade tributária;
- Fortalecimento da imagem institucional para diferenciação na captação de novos alunos;

- Liderança com perfil coaching e democrático que promove a participação e a capacitação de suas equipes.
- Liderança apresenta visão estratégica do CEBAS como parte da responsabilidade social das instituições.
- As instituições demonstram atender aos candidatos realmente carentes, cumprindo sua responsabilidade e missão social.

Desafios identificados:

- Constantes mudanças na legislação gera nível significativo de percepção de insegurança institucional;
- Exigências crescentes na prestação de contas governamental;
- Processo burocrático no processo seletivo de bolsas apresenta nível significativo de percepção de desistência dos candidatos;
- Liderança com perfil coercitivo em algumas instituições, reduz a autonomia e participação das equipes na tomada de decisões.

A identificação dos perfis de liderança predominantes na gestão da filantropia das Instituições Adventistas de Ensino Superior revela uma prevalência dos estilos afiliativo, visionário, de mentoria (coaching) e democrático, os quais favorecem uma dinâmica de gestão colaborativa e participativa nas equipes. Contudo, observou-se, em determinadas instituições, a presença de perfis coercitivos, os quais tendem a restringir a autonomia dos colaboradores e a limitar sua participação nos processos decisórios.

Conclusões

Os resultados evidenciam que o CEBAS representa um diferencial estratégico significativo para as Instituições de Ensino Superior Filantrópicas Adventistas do Brasil. Isso porque a certificação garante o direito à imunidade tributária, permitindo que os recursos que seriam destinados ao pagamento de tributos sejam investidos em melhorias na infraestrutura, qualificação do corpo docente e na oferta de uma experiência educacional mais completa aos alunos.

Além disso, ficou evidente que o CEBAS contribui para a valorização da imagem institucional perante a sociedade, conferindo prestígio às IES por sua atuação socialmente responsável. Esse reconhecimento, por sua vez, funciona também como uma ferramenta de marketing institucional.

Outro aspecto relevante é que o processo seletivo para concessão de bolsas, exigido pelo CEBAS, também se configura como uma estratégia eficiente de captação de potenciais alunos. Mesmo quando o candidato não atende aos critérios para ser contemplado com a bolsa, ele pode ser direcionado para campanhas promocionais ou condições diferenciadas oferecidas pela instituição, o que facilita seu ingresso no curso desejado ou até em outros serviços oferecidos pela IES.

De modo geral, os resultados da pesquisa revelam que o CEBAS é percebido pelas IES adventistas como um diferencial estratégico, não apenas pelos benefícios econômicos associados à imunidade tributária, mas também pelo valor simbólico e social que carrega,

ao reafirmar o compromisso dessas instituições com a inclusão e a justiça social. Nesse contexto, a filantropia ultrapassa o papel de exigência legal, sendo compreendida como elemento essencial da missão e da identidade institucional.

Sabendo disso e baseado nos dados evidenciados nos resultados, podemos constatar que a liderança das instituições pesquisadas demonstra elevado grau de sensibilidade e comprometimento com a temática da filantropia, reconhecendo sua importância estratégica nas decisões administrativas. A manutenção do CEBAS é percebida como essencial para a sustentabilidade das iniciativas sociais e para a continuidade da oferta de uma educação de qualidade, pautada na equidade e no acesso ampliado a todos os públicos.

Além do elevado comprometimento da liderança com a temática da filantropia, a pesquisa revelou a predominância de determinados estilos de liderança entre os respondentes — afiliativo, visionário, coaching e democrático — caracterizados por práticas como o compartilhamento de metas, a valorização do feedback e o incentivo à autonomia. Esses traços contribuem para a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e engajado, aspecto essencial para a efetividade e sustentabilidade dos processos vinculados à filantropia institucional.

Contudo, a pesquisa também revelou pontos de atenção, como a centralização das decisões estratégicas em algumas instituições e a percepção de restrição da autonomia em determinados contextos. Esses elementos indicam a presença de traços de liderança coercitiva e modeladora (ou marcadora de passo), estilos que, quando predominantes,

podem comprometer a motivação, o engajamento e a proatividade das equipes envolvidas nas ações filantrópicas.

Apesar da presença pontual de traços de liderança coercitiva e marcadora de passo, os dados referentes ao perfil de liderança indicam que, nas IES Filantrópicas Adventistas do Brasil, prevalecem estilos que promovem maior engajamento e desenvolvimento. Essa predominância revela um nível significativo de maturidade por parte das lideranças, refletindo um alinhamento com práticas contemporâneas de gestão que favorecem a cooperação, a inovação e a efetividade nas ações filantrópicas.

A pesquisa também evidenciou que um dos principais desafios para a manutenção do CEBAS é a constante mudança na legislação, que gera insegurança nos processos institucionais. Essa instabilidade é corroborada por NETO et al. (2004), ao afirmarem que a sustentação desse certificado tem se tornado cada vez mais difícil para as entidades, em razão das exigências crescentes impostas pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), que frequentemente questiona se tais instituições estão, de fato, cumprindo seu papel social. E isso ficou mais evidente com a publicação do Decreto nº 11.791 de 21 de novembro de 2023, que regulamenta lei complementar nº 187/2021, impondo exigências mais estritas quanto à prestação de contas e à efetividade das ações sociais, buscando garantir que as instituições certificadas cumpram, de fato, sua função social.

Outro aspecto evidenciado pelos resultados da pesquisa não se configura, necessariamente, como um desafio iminente para as Instituições de Ensino Superior (IES),

mas deve ser considerado um ponto de atenção: o processo seletivo para concessão de bolsas. Foram levantadas questões relacionadas às dificuldades enfrentadas na etapa de inscrição, mesmo com a digitalização do processo, bem como à possibilidade de que a baixa adesão de candidatos — em razão do volume expressivo de documentos exigidos — esteja comprometendo o cumprimento das metas legais de concessão de bolsas. Embora a maioria dos respondentes não tenha concordado com essa afirmativa, observa-se uma diversidade significativa nas respostas, o que pode indicar percepções distintas sobre o impacto real desses fatores na captação de alunos bolsistas. Apesar da digitalização, que teoricamente facilitaria o processo, a complexidade documental e a falta de familiaridade tecnológica por parte de alguns candidatos podem levar à desistência. Assim, embora não represente um desafio crítico no momento, esse aspecto merece atenção por parte das lideranças das IES, sobretudo na busca por maior acessibilidade e eficiência nos processos seletivos.

Diante das análises realizadas, conclui-se que a manutenção do CEBAS nas Instituições de Ensino Superior Adventistas do Brasil depende fundamentalmente da competência das lideranças, da coerência entre os diferentes níveis organizacionais e da capacidade institucional de responder com agilidade e responsabilidade às constantes mudanças legais e operacionais. Mais do que uma exigência legal, a filantropia se consolida como um eixo estruturante da identidade e da missão dessas instituições, exigindo um compromisso permanente com a gestão estratégica, a inovação nos processos e a promoção da justiça social. Assim, a certificação CEBAS não se restringe a um instrumento de

viabilidade econômica, mas representa um compromisso ético e institucional com a oferta de uma educação superior inclusiva, transformadora e socialmente responsável.

Recomendações

Para aprofundar a compreensão sobre a percepção dos respondentes em relação à filantropia, recomenda-se que pesquisas futuras adotem também uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como instrumento. Esse tipo de metodologia permitiria explorar com maior profundidade aspectos subjetivos e contextuais relacionados ao tema. Também se sugere que estudos futuros se concentrem nas IES que apresentaram traços de liderança coercitiva e modeladora, investigando, por meio de entrevistas, os impactos desses estilos na gestão da filantropia e no engajamento das equipes. Além disso, considerando a relevância estratégica da filantropia no contexto educacional adventista, recomenda-se que pesquisas futuras sejam ampliadas para a Rede Adventista de Educação Básica em nível nacional, com o objetivo de compreender como o tema é percebido e aplicado em instituições que atuam exclusivamente na educação básica.

Epílogo

Este estudo representou para mim uma profunda oportunidade de compreender e refletir sobre os desafios e estratégias que envolvem a manutenção do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) nas Instituições de Ensino Superior filantrópicas adventistas no Brasil. Ao investigar a percepção da liderança e o perfil dos gestores envolvidos, pude reconhecer o papel vital que a filantropia desempenha não

apenas como requisito legal, mas como um elemento central da missão institucional, da identidade e da sustentabilidade dessas organizações.

Espero que esta pesquisa contribua para ampliar o conhecimento e a sensibilidade dos leitores sobre a importância de uma liderança qualificada, comprometida e adaptável frente às mudanças constantes da legislação, reforçando a necessidade de práticas de gestão que promovam a inclusão, a justiça social e a inovação. Para as instituições e seus líderes, desejo que os insights aqui apresentados possam inspirar reflexões e ações que fortaleçam a gestão da filantropia, aprimorem os processos de concessão de bolsas e assegurem a continuidade de uma educação superior acessível e de qualidade.

Que este trabalho sirva como uma base sólida para futuros estudos e para o desenvolvimento de estratégias que apoiem a missão filantrópica das IES Adventistas, contribuindo assim para o crescimento sustentável e socialmente responsável da educação no Brasil.

APÊNDICES

A – APROVAÇÃO DO IRB



11 de febrero de 2025

Mario Sergio Becker
Tel: +55(11)99915-6810
Email: mario.becker@unasp.edu.br

RE: PEDIDO DE APROVAÇÃO DE PESQUISA EM SERES HUMANOS
IRB Protocolo #: 25-020 **Tipo da Aplicação:** Original **Dept.:** Liderança
Nível de Complexidade: Isento **Ação Tomada:** Aprovada **Orientador:** Anna Crisitina Pascual Ramos
Título: Estratégias de liderança e desafios quanto à manutenção da filantropia nas instituições adventistas de ensino superior no Brasil.

O IRB pedido de aprovação de pesquisas envolvendo seres humanos intitulado: *“Estratégias de liderança e desafios quanto à manutenção da filantropia nas instituições adventistas de ensino superior no Brasil”*, IRB protocolo nº 25-020 foi avaliado e determinado isentos de revisão institucional. Agora você pode continuar com a sua pesquisa.

Por favor, note que todas as futuras alterações feitas ao projeto de estudo exige a aprovação prévia do IRB antes de tais mudanças poderem ser implementadas. Por favor, use o formulário anexado caso haja necessidade de modificações, extensão e conclusão de seu estudo.

Mesmo que pareça não haver nenhum risco com o seu estudo, no caso de ocorrer algum acidente que resulte em uma reação adversa e/ou lesão física relacionada à investigação, favor comunicar imediatamente por escrito ao IRB. Em caso de lesão física relacionada ao projeto, favor comunicar imediatamente ao médico da universidade, Dr. Katherine, tel: (269) 473-2222.

Pedimos que você faça referência ao número do seu protocolo em qualquer correspondência futura em relação a este estudo para facilitar a recuperação de informações.

Desejamos-lhe sucesso em seu projeto de pesquisa.

Atenciosamente,

Mordekai Ongo, PhD.
Pesquisa Integridade e Compliance Officer

Institutional Review Board - 4150 Administration Dr Room 322 - Berrien Springs, MI 49104-0355
Tel: (269) 471-6361 Fax: (269) 471-6543 E-mail: irb@andrews.edu

11 February 7, 2025

Mario Sergio Becker
Tel: +55(11)99915-6810
Email: mario.becker@unasp.edu.br

RE: APPLICATION FOR APPROVAL OF RESEARCH INVOLVING HUMAN SUBJECTS
IRB Protocol #: 25-020 **Application Type:** Original **Dept.:** Leadership
Review Category: Exempt **Action Taken:** Approved **Advisor:** Anna Crisitina Pascual Ramos.
Title: Leadership strategies and challenges regarding the maintenance of philanthropy in Adventist higher education institutions in Brazil.

Your IRB application for approval of research involving human subjects entitled: *"Leadership strategies and challenges regarding the maintenance of philanthropy in Adventist higher education institutions in Brazil"* IRB protocol # 25-020 has been evaluated and determined exempt from IRB review. You may now proceed with your research.

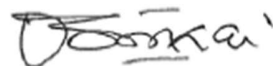
Please note that any future changes made to the study design or informed consent form require prior approval from the IRB before such changes can be implemented. In case you need to make changes please use the attached report form.

While there appears to be no more than minimum risks with your study, should an incidence occur that results in a research-related adverse reaction or physical injury, this must be reported immediately in writing to the IRB. Any research-related physical injury must also be reported immediately to the University Physician, Dr. Katherine, by calling (269) 473-2222.

We ask that you reference the protocol number in any future correspondence regarding this study for easy retrieval of information.

Best wishes in your research.

Sincerely,



Mordekai Ongo, PhD.
Research Integrity & Compliance Officer

B – APROVAÇÃO DO CEP UNASP

CENTRO UNIVERSITÁRIO
ADVENTISTA DE SÃO PAULO -
UNASP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL

Pesquisador: Mario Sergio Becker

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 83142724.1.0000.5377

Instituição Proponente: INSTITUTO ADVENTISTA DE ENSINO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.168.261

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto do Mestrado em Liderança sobre estratégias e desafios da liderança quanto a manutenção da filantropia nas IES adventistas do Brasil.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo primário:

O objetivo primário da nossa pesquisa é identificar as estratégias e os desafios da liderança das IES filantrópicas Adventistas do Brasil quanto manutenção do CEBAS.

Objetivos secundários

1 Evidenciar a percepção dos líderes sobre a prioridade do tema da Filantropia nas IES Adventistas de Educação Superior;

2 Identificar os perfis de liderança na gestão da filantropia das IES Adventistas de Educação Superior;

3 Identificar as estratégias e os desafios da gestão da filantropia e a manutenção do CEBAS nas IES Adventistas de Educação Superior.

Endereço: Estrada de Itapeperica, 5859

Bairro: Jd. IAE

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)2128-6245

CEP: 05.858-001

E-mail: cep.unasp@unasp.edu.br

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos

Para a coleta de dados, será aplicado um questionário de 18 questões fechadas que terá os dados validados pela escala Likert de (1) Discordo totalmente a (5) concordo totalmente, e o uso desse instrumento poderá causar os seguintes riscos: não saber responder à questão; constrangimento em revelar a sua opinião, uma vez que demonstrará como os procedimentos relacionados a filantropia são realizados em sua IES. No entanto, como plano de contingência, o sujeito poderá desistir de participar da pesquisa caso esteja desconfortável em responder as questões. Outro tipo de risco poderá o sujeito não ter tempo para responder as questões ou apresentar cansaço. Como plano de contingência, o pesquisador garante que dará tempo suficiente para responder as questões no tempo viável do participante, sendo que a pesquisa estará disponível por meio eletrônico e que poderá ser acessada a qualquer momento pelo participante. Por fim, outro possível risco poderá ser o de o participante ter receio em participar da pesquisa e ter sua identidade revelada após sua realização. Neste caso, o pesquisador compromete-se em honrar o sigilo e anonimato de todos os participantes, não revelando dados a terceiros.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa quantitativa com aplicação de questionário elaborado com base em autores. Participarão da pesquisa os gestores das cinco IES Adventistas do Brasil representadas na pessoa do Diretor Administrativo, Gerente Financeiro, o responsável técnico pela área de filantropia e as equipes técnicas, totalizando aproximadamente 45 respondentes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Autorização das cinco instituições - OK

Folha de Rosto - OK

Projeto - OK

Instrumento de coleta dos dados ajustado - OK

Cronograma ajustado - OK

Endereço: Estrada de Itapeverica, 5859

Bairro: Jd. IAE

CEP: 05.858-001

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)2128-6245

Email: cep.unasp@unasp.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
ADVENTISTA DE SÃO PAULO -
UNASP**



Continuação do Parecer: 7,168,261

TCLE - OK

Recomendações:

Após análise do projeto intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", não verifica-se recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise do projeto intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", observa-se que não há pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Após análise do projeto intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", recomenda-se a sua aprovação.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2365904.pdf	08/10/2024 09:19:53		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	carta_cumprimento_de_pendencias08102024.pdf	08/10/2024 09:18:19	Mario Sergio Becker	Aceito
Outros	Instrumento_de_Pesquisa_08102024.pdf	08/10/2024 09:17:29	Mario Sergio Becker	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Submissao_de_Dissertacao_CEP_08102024.pdf	08/10/2024 09:16:27	Mario Sergio Becker	Aceito
Cronograma	Cronograma_de_Pesquisa.pdf	08/10/2024 09:10:40	Mario Sergio Becker	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	17/06/2024 20:39:25	Mario Sergio Becker	Aceito
Declaração de concordância	Autorizacao.pdf	17/06/2024 20:28:54	Mario Sergio Becker	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_responsabilidade_do_pesquisador.pdf	17/06/2024 20:26:36	Mario Sergio Becker	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/06/2024 20:25:33	Mario Sergio Becker	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	17/06/2024	Mario Sergio	Aceito

Endereço: Estrada de Itapeverica, 5859

Bairro: Jd. IAE

CEP: 05.858-001

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)2128-6245

E-mail: cep.unasp@unasp.edu.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO
ADVENTISTA DE SÃO PAULO -
UNASP



Continuação do Parecer: 7,166,261

Orçamento	Orcamento.pdf	20:23:24	Becker	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Carta_do_Pesquisador.pdf	17/06/2024 20:22:51	Mario Sergio Becker	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 18 de Outubro de 2024

Assinado por:
ELI ANDRADE ROCHA PRATES
(Coordenador(a))

Endereço: Estrada de Ilapeçerica, 5859

Bairro: Jd. IAE

CEP: 05,858-001

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)2128-6245

Email: cep.unasp@unasp.edu.br

Página 04 de 04

C – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



Engenheiro Coelho, 10 de maio de 2024.

Ao

Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP

A/C. Profa. Dra. Helena Brandão

Ref. Autorização de Pesquisa – Mestrado em Liderança Andrews University

Estimada Profa. Dra. Helena Brandão,

A Faculdade Adventista da Amazônia, representada neste ato por seu Tesoureiro, RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA, CPF: 015.817.271-00, autoriza a realização do projeto de pesquisa intitulado “AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL”, que será aplicado junto ao Diretor Administrativo, Tesoureiro, Coordenador da área de Filantropia e com a equipe técnica envolvida no processo.

O objetivo da presente pesquisa é identificar as estratégias e os desafios dos líderes de cinco IES Adventistas do Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo. A pesquisa será realizada por meio da ferramenta Google Forms, no formato de questionário.

O projeto de pesquisa será realizado pelo pesquisador MARIO SERGIO BECKER, orientado pela Dra. ANNA CRISTINA PASCUAL RAMOS.

RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA

RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA (23 de maio de 2024, 14:23 ADT)

Raimundo Nonato Dias Costa

Tesoureiro

unasp.br

Recredenciado pela Portaria MEC 1.278 de 29/11/2018 (DOU de 30/11/2018), aditada pela Portaria MEC/SERES 865 de 07/12/2018 (DOU de 10/12/2018). Credenciado para EAD pela Portaria MEC 664 de 22/05/2017 (DOU de 23/05/2017). Mantido pelo Instituto Adventista de Ensino – CNPJ 43.586.056/0001-82.

Autorização Pesquisa - FAAMA

Relatório de auditoria final

2024-05-21

Criado em:	2024-05-21 (Fuso horário do Uruguai)
Por:	Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
Status:	Assinado
ID da transação:	CBJCHBCAABAAA_MM72g3W39jzKr3xOnVxNZQWA5R8nu
Quantidade de documentos:	1
Contagem de páginas do documento:	1
Quantidade de arquivos de apoio:	0
Contagem de páginas dos arquivos de apoio:	0

Histórico de "Autorização Pesquisa - FAAMA"

-  Documento criado por Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
2024-05-21 - 14:19:34 ADT - Endereço IP: 45,175,118,252
-  Documento enviado por email para RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA (tesoureiro@faama.edu.br) para assinatura
2024-05-21 - 14:20:04 ADT
-  Email visualizado por RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA (tesoureiro@faama.edu.br)
2024-05-21 - 14:22:43 ADT - Endereço IP: 200,217,186,162
-  Documento assinado eletronicamente por RAIMUNDO NONATO DIAS COSTA (tesoureiro@faama.edu.br)
Data da assinatura: 2024-05-21 - 14:23:08 ADT - Fonte da hora: servidor - Endereço IP: 200,217,186,162
-  Contrato finalizado,
2024-05-21 - 14:23:08 ADT

Engenheiro Coelho, 10 de maio de 2024.

Ao
Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP
A/C. Profa. Dra. Helena Brandão

Ref. Autorização de Pesquisa – Mestrado em Liderança Andrews University

Estimada Profa. Dra. Helena Brandão,

A Faculdade Adventista da Bahia (FADBA), representada neste ato por seu Tesoureiro, LUCAS SANTOS BARBOSA, CPF: 059.873.325-67, autoriza a realização do projeto de pesquisa intitulado “AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL”, que será aplicado junto ao Diretor Administrativo, Tesoureiro, Coordenador da área de Filantropia e com a equipe técnica envolvida no processo.

O objetivo da presente pesquisa é identificar as estratégias e os desafios dos líderes de cinco IES Adventistas do Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo. A pesquisa será realizada por meio da ferramenta Google Forms, no formato de questionário.

O projeto de pesquisa será realizado pelo pesquisador MARIO SERGIO BECKER, orientado pela Dra. ANNA CRISTINA PASCUAL RAMOS.

LUCAS SANTOS BARBOSA
LUCAS SANTOS BARBOSA (3 de junho de 2024 18:36 ADT)

Lucas Santos Barbosa

Tesoureiro

unasp.br

Recredenciado pela Portaria MEC 1.278 de 29/11/2018 [DOU de 30/11/2018], editada pela Portaria MEC/SERES 865 de 07/12/2018 [DOU de 10/12/2018]. Credenciado para EAD pela Portaria MEC 664 de 22/05/2017 [DOU de 23/05/2017]. Mantido pelo Instituto Adventista de Ensino – CNPJ 43.584.056/0001-82.

Autorização de participação de Pesquisa - FADBA

Relatório de auditoria final

2024-06-03

Criado em:	2024-05-21 (Horário Padrão do Uruguai)
Por:	Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
Status:	Assinado
ID da transação:	CBJCHBCAABAA-cPpjTgWt9TVxrkN1QkP9-ew664P3qKv
Quantidade de documentos:	1
Contagem de páginas do documento:	1
Quantidade de arquivos de apoio:	0
Contagem de páginas dos arquivos de apoio:	0

Histórico de "Autorização de participação de Pesquisa - FADBA"

-  Documento criado por Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
2024-05-21 - 14:28:11 ADT - Endereço IP: 45.175.118.252
-  Documento enviado por email para LUCAS SANTOS BARBOSA (lucas.barbosa@adventista.edu.br) para assinatura
2024-05-21 - 14:28:35 ADT
-  Email visualizado por LUCAS SANTOS BARBOSA (lucas.barbosa@adventista.edu.br)
2024-06-03 - 18:55:35 ADT - Endereço IP: 179.0.168.43
-  Documento assinado eletronicamente por LUCAS SANTOS BARBOSA (lucas.barbosa@adventista.edu.br)
Data da assinatura: 2024-06-03 - 18:56:48 ADT - Fonte da hora: servidor - Endereço IP: 200.195.228.83
-  Contrato finalizado.
2024-06-03 - 18:56:48 ADT

Engenheiro Coelho, 10 de maio de 2024.

Ao
Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP
A/C. Profa. Dra. Helena Brandão

Ref. Autorização de Pesquisa – Mestrado em Liderança Andrews University

Estimada Profa. Dra. Helena Brandão,

As Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais - FADMINAS, representadas neste ato por seu Tesoureiro, MAIKON RODRIGO STORCH, CPF: 025.985.800-52, autoriza a realização do projeto de pesquisa intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", que será aplicado junto ao Diretor Administrativo, Tesoureiro, Coordenador da área de Filantropia e com a equipe técnica envolvida no processo.

O objetivo da presente pesquisa é identificar as estratégias e os desafios dos líderes de cinco IES Adventistas do Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo. A pesquisa será realizada por meio da ferramenta Google Forms, no formato de questionário.

O projeto de pesquisa será realizado pelo pesquisador MARIO SERGIO BECKER, orientado pela Dra. ANNA CRISTINA PASCUAL RAMOS.



MAIKON RODRIGO STORCH (3 de junho de 2024 13:53 ADT)

Maikon Rodrigo Storch
Tesoureiro

unasp.br

Recredenciado pela Portaria MEC 1.278 de 29/11/2018 (DOU de 30/11/2018), editada pela Portaria MEC/SERES 865 de 07/12/2018 (DOU de 10/12/2018).
Credenciado para EAD pela Portaria MEC 664 de 22/05/2017 (DOU de 23/05/2017). Mantido pelo Instituto Adventista de Ensino - CNPJ
43.586.056/0001-82.

Autorização de participação de Pesquisa - FADMINAS

Relatório de auditoria final

2024-06-03

Criado em:	2024-05-21 (Horário Padrão do Uruguai)
Por:	Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
Status:	Assinado
ID da transação:	CBJCHBCAABAAQQLcU9AMNxWZmhCsZRvH_LAE6DqFTkn-
Quantidade de documentos:	1
Contagem de páginas do documento:	1
Quantidade de arquivos de apoio:	0
Contagem de páginas dos arquivos de apoio:	0

Histórico de "Autorização de participação de Pesquisa - FADMINAS"

-  Documento criado por Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
2024-05-21 • 14:26:19 ADT • Endereço IP: 45,175,118,252
-  Documento enviado por email para MAIKON RODRIGO STORCH (maikon.storch@adventistas.org) para assinatura
2024-05-21 • 14:26:45 ADT
-  Email visualizado por MAIKON RODRIGO STORCH (maikon.storch@adventistas.org)
2024-06-03 • 13:52:00 ADT • Endereço IP: 104,47,55,126
-  Documento assinado eletronicamente por MAIKON RODRIGO STORCH (maikon.storch@adventistas.org)
Data da assinatura: 2024-06-03 • 13:53:05 ADT • Fonte da hora: servidor • Endereço IP: 186,248,190,114
-  Contrato finalizado.
2024-06-03 • 13:53:05 ADT

Engenheiro Coelho, 10 de maio de 2024.

Ao

Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP

A/C. Profa. Dra. Helena Brandão

Ref. Autorização de Pesquisa – Mestrado em Liderança Andrews University

Estimada Profa. Dra. Helena Brandão,

A Faculdade Adventista do Paraná - FAP, representada neste ato por seu Tesoureiro, EDUARDO ROSSI DE MELLO, CPF: 033.590.489-03, autoriza a realização do projeto de pesquisa intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", que será aplicado junto ao Diretor Administrativo, Tesoureiro, Coordenador da área de Filantropia e com a equipe técnica envolvida no processo.

O objetivo da presente pesquisa é identificar as estratégias e os desafios dos líderes de cinco IES Adventistas do Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo. A pesquisa será realizada por meio da ferramenta Google Forms, no formato de questionário.

O projeto de pesquisa será realizado pelo pesquisador MARIO SERGIO BECKER, orientado pela Dra. ANNA CRISTINA PASCUAL RAMOS.

Eduardo Rossi
de Mello

Assinado de forma digital por
Eduardo Rossi de Mello
Dados: 2024.05.10 08:04:36
-03'00'

Eduardo Rossi de Mello

Tesoureiro

unasp.br

Recredenciado pela Portaria MEC 1.278 de 29/11/2018 (DOU de 30/11/2018), aditada pela Portaria MEC/SERES 865 de 07/12/2018 (DOU de 10/12/2018).
Credenciado para EAD pela Portaria MEC 664 de 22/05/2017 (DOU de 23/05/2017). Mantido pelo Instituto Adventista de Ensino - CNPJ
43.596.056/0001-82.

Engenheiro Coelho, 21 de maio de 2024.

Ao
Comitê de Ética em Pesquisa do UNASP
A/C. Profa. Dra. Helena Brandão

Ref. Autorização de Pesquisa – Mestrado em Liderança Andrews University

Estimada Profa. Dra. Helena Brandão,

O Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP, representado neste ato por seu Reitor, Dr. MARTIN KUHN, autoriza a realização do projeto de pesquisa intitulado "AS ESTRATÉGIAS E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA QUANTO A MANUTENÇÃO DA FILANTROPIA NAS IES ADVENTISTAS DO BRASIL", que será aplicado junto ao Diretor Administrativo, Tesoureiro, Coordenador da área de Filantropia e com a equipe técnica envolvida no processo.

O objetivo da presente pesquisa é identificar as estratégias e os desafios dos líderes de cinco IES Adventistas do Brasil quanto a manutenção do CEBAS, e o impacto que cada perfil de liderança exerce sobre esse processo. A pesquisa será realizada por meio da ferramenta Google Forms, no formato de questionário.

O projeto de pesquisa será realizado pelo pesquisador MARIO SERGIO BECKER, orientado pela DRA. ANNA CRISTINA PASCUAL RAMOS.


Martin Kuhn, 21 de maio de 2024 14:57 ADT

Dr. Martin Kuhn
Reitor

unasp.br

Recredenciado pela Portaria MEC 1.278 de 29/11/2018 (DOU de 30/11/2018), aditada pela Portaria MEC/SERES 865 de 07/12/2018 (DOU de 10/12/2018). Credenciado para EAD pela Portaria MEC 664 de 22/05/2017 (DOU de 23/05/2017). Mantido pelo Instituto Adventista de Ensino – CNPJ 43.586.056/0001-82.

Autorização de participação de pesquisa do Mestrado em Liderança Andrews - UNASP

Relatório de auditoria final

2024-05-21

Criado em:	2024-05-21 (Fuso horário do Uruguai)
Por:	Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
Status:	Assinado
ID da transação:	CBJCHBCAABAAQBIRY94k4LruUw7j0yXsOwd5RkBYATbG
Quantidade de documentos:	1
Contagem de páginas do documento:	1
Quantidade de arquivos de apoio:	0
Contagem de páginas dos arquivos de apoio:	0

Histórico de "Autorização de participação de pesquisa do Mestrado em Liderança Andrews - UNASP"

-  Documento criado por Mário Sérgio Becker (mario.becker@unasp.edu.br)
2024-05-21 - 14:48:00 ADT - Endereço IP: 45,175,118,252
-  Documento enviado por email para Martin Kuhn (martin.kuhn@unasp.edu.br) para assinatura
2024-05-21 - 14:48:24 ADT
-  Email visualizado por Martin Kuhn (martin.kuhn@unasp.edu.br)
2024-05-21 - 14:56:42 ADT - Endereço IP: 45,235,193,2
-  Documento assinado eletronicamente por Martin Kuhn (martin.kuhn@unasp.edu.br)
Data da assinatura: 2024-05-21 - 14:57:41 ADT - Fonte da hora: servidor - Endereço IP: 45,235,193,2
-  Contrato finalizado.
2024-05-21 - 14:57:41 ADT

Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “As estratégias e os desafios da liderança quanto a manutenção da filantropia nas IES adventistas do Brasil”, de responsabilidade do(a) pesquisador(a) Mario Sergio Becker. Os objetivos dessa pesquisa são entender como as lideranças das IES Adventistas do Brasil lidam com o tema da filantropia em sua realidade e quais são as principais estratégias e desafios gerados pela manutenção do CEBAS. Também identificará os perfis de liderança predominantes na gestão da filantropia das IES pesquisadas. A sua participação na pesquisa ocorrerá da seguinte forma: Será encaminhado para você através de meio eletrônico, como e-mail e whatsapp, um questionário do google forms composto por 18 questões fechadas que deverão ser respondidas conforme seu grau de concordância dentro de uma escala de 1 a 5, onde (1) significa sua total discordância e (5) sua total concordância com a afirmação da questão. Os riscos da sua participação podem ser o de *não saber responder à questão ou o constrangimento em revelar a sua opinião, uma vez que demonstrará como os procedimentos relacionados a filantropia são realizados em sua IES. No entanto, você poderá desistir de participar da pesquisa caso esteja desconfortável em responder as questões. Outro tipo de risco é o de você não ter tempo para responder as questões ou apresentar cansaço. Sabendo disso será garantido tempo suficiente para que as questões sejam respondidas com calma, lembrando que a pesquisa estará disponível por meio eletrônico e que poderá ser acessada a qualquer momento por você. Por fim, outro possível risco é o de você participar da pesquisa e ter receio de sua identidade ser revelada após sua realização. Neste caso, o pesquisador compromete-se em honrar o sigilo e anonimato de todos os participantes, não revelando dados a terceiros. Ao participar desta pesquisa você terá o benefício de, através de seus resultados, poder aperfeiçoar os processos de gestão da Filantropia frente aos desafios e oportunidades que ela traz; também terá o benefício de ter mais claro a importância de em decisões administrativas o tema filantropia ser levado em consideração; e por fim terá o benefício de identificar os processos das demais IES filantrópicas Adventistas do Brasil, possibilitando uma reestruturação de seus próprios processos caso entenda ser necessário.* Caso a participação na pesquisa resulte em qualquer tipo de dano, você terá direito a receber assistência integral e imediata, de forma gratuita por parte do pesquisador. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados a qualquer momento, conforme etapa em que o estudo se encontra. Sua participação na pesquisa não é obrigatória e você pode desistir

a qualquer momento, retirando seu consentimento sem ser prejudicado por isso. Você também não receberá pagamento pela sua participação no estudo e nem haverá custos. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia que seus dados pessoais serão mantidos anônimos, e apenas os pesquisadores terão acesso aos dados originais da pesquisa, que serão utilizados unicamente para fins acadêmico-científicos, observando as regras da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei n. 13.709/2018). Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Mario Sergio Becker pelo telefone (11) 99915-6810 ou pelo e-mail mario.becker@unasp.edu.br. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do UNASP pelo telefone (11)2128-6245 que funciona na Estrada de Itapeperica, 5859, Jd. IAE, no Edifício Administrativo, em uma sala contígua à Diretoria Administrativa, no piso térreo. CEP: 05858-001, São Paulo, SP, Telefone: (11) 2128-6245, Endereço eletrônico: cep.unasp@unasp.edu.br. Horário de Funcionamento: de segunda à quinta-feira, 8h às 17h e na sexta-feira das 8 às 12h. ou e-mail: cep.unasp@unasp.edu.br. O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

Diante do exposto, eu concordo em participar da pesquisa, e sei que terei uma cópia deste termo de consentimento.

_____, ____ / ____ / ____

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome do(a) pesquisador(a) Mario Sergio Becker

Assinatura:



E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumento de coleta de dados

IES:

Formação Acadêmica:

Função:

Quanto de tempo na função:

A IES oferece bolsas PROUNI:

A IES oferece bolsas assistenciais próprias:

1. Os termos do decreto nº 11.791 de 21 de novembro de 2023 que regulamenta a lei complementar nº 187 de 2021, que dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes e regula os procedimentos referentes à imunidade de contribuições à seguridade social de que trata o § 7º do art. 195 da Constituição, são bem conhecidos pela liderança da IES;
2. Os líderes da IES conhecem os benefícios gerados pelo Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), como também os prejuízos que a perda desse certificado resultaria;
3. O tema e as regras da Filantropia são considerados relevantes em decisões administrativas, como por exemplo no desenvolvimento de estratégias para captação de novos alunos;
4. As estratégias da Filantropia e o calendário anual de processos e prazos são desenvolvidos em conjunto com a equipe técnica para que todas as metas e prazos sejam cumpridos;
5. O Certificado de Entidade Filantrópica é um diferencial estratégico da IES quanto a seus concorrentes, sendo que o valor das isenções fiscais outorgado pelo governo é revertido integralmente nos serviços e estruturas que são ofertados aos alunos;
6. O processo seletivo de bolsas é estratégico e gera visibilidade da IES e permite a captação de leads de possíveis novos alunos, mesmo aqueles que não tem índice de carência;
7. A caracterização como instituição filantrópica é um diferencial para a responsabilidade social da IES e uma estratégia de posicionamento mercadológico para enfrentamento da concorrência;
8. Mudanças na legislação da Filantropia tem gerado insegurança quanto ao processo de manutenção do CEBAS;
9. A automatização dos processos de solicitação de bolsas tem gerado desistência dos candidatos pelo fato de ser muito burocrático; (Mesmo com a digitalização dos processos de solicitação de bolsas, a lista extensa de informações e documentos solicitados tem gerado desistência dos candidatos);
10. A baixa adesão de candidatos aos processos seletivos de bolsa do Ensino Superior tem gerado dificuldades para atingir as metas da filantropia;
11. Há regulamentos e sistemas institucionais que padronizam os processos na gestão da filantropia nas IES Adventistas.

12. A concessão de bolsas obedece ao ranking do índice de carência dos candidatos inscritos no processo, não sendo concedido de forma aleatória;
13. A prestação de contas anual do CEBAS é um processo simples para a IES, sendo que os dados financeiros e contábeis refletem de maneira clara todo investimento destinado a filantropia, como também há registro de todas as ações sociais realizadas;
14. A Liderança apresenta com clareza para a equipe de Filantropia os objetivos institucionais a serem alcançados, motivando a equipe a trabalhar com excelência;
15. A Liderança oferece feedbacks contínuos, promovendo o desenvolvimento das habilidades da equipe de Filantropia e conectando objetivos pessoais com os da IES;
16. Os membros da equipe de Filantropia são envolvidos na solução dos problemas, tendo suas ideias ouvidas e sendo incentivados a ter compromisso quanto as decisões tomadas;
17. É concedido autonomia para a equipe de Filantropia realizar suas tarefas e, caso algo não saia como esperado, a liderança os orienta a como resolver, sendo que se algo parecido ocorrer no futuro, a equipe saberá como agir;
18. A liderança centraliza as decisões e os membros da equipe de Filantropia tem pouco espaço para participar tomada de decisões em relação ao alcance dos objetivos da IES nessa área.

LISTA DE REFERÊNCIAS

- Alaby, J. A. (2006). Líderes devem ser filósofos. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva.
- Alves, A. L. C. (2011). Gestão de organizações não governamentais.
- Anjos, C. R. S. d. (2007). Filantropia e inclusão educacional no ensino superior: estudo de caso do Centro Universitário Franciscano-Santa Maria-RS.
- ARAUJO, J., CERQUEIRA, A. Q. d., & NASCIMENTO, L. G. M. (2018). Caracterização do Terceiro Setor no Brasil e sua articulação com a educação brasileira. *Acesso em*, 18.
- Arruda, A., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bastos, J. L. D., & Duquia, R. P. (2007). Medidas de dispersão: os valores estão próximos entre si ou variam muito. *Scientia Medica*, 17(1), 40-44.
- Beuren, I. M., & Tamanini, D. (2009). Controle das ações sociais em instituições de ensino superior para renovação do certificado de entidade beneficente e assistência social. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 28(1), 9-26.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba*.
- Brasil. (1988). *CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988*. Retrieved 21/04 from https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (2009). *Legislação Informatizada - LEI Nº 12.101, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2009 - Publicação Original*. Retrieved 27/04 from <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-12101-27-novembro-2009-594805-publicacaooriginal-118829-pl.html>
- Brasil. (2021). *LEI COMPLEMENTAR Nº 187, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2021*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp187.htm
- Brasil. (2023). *DECRETO Nº 11.791, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2023*. Retrieved 27/04 from https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-

[2026/2023/decreto/d11791.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.791%2C%20DE%2021,195%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o.](https://www.gov.br/pt-br/servicos/certificar-se-como-entidade-beneficente-de-assistencia-social/2026/2023/decreto/d11791.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.791%2C%20DE%2021,195%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o.)

- Brasil. (2025). *Certificar-se como Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS)*. Retrieved 27/04 from <https://www.gov.br/pt-br/servicos/certificar-se-como-entidade-beneficente-de-assistencia-social>
- Brasil, C. d. S. (2012). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*.
- Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2), 132-147.
- Calegare, M. G. A., & da Silva Junior, N. (2009). A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. *Revista Psicologia Política*, 9(17), 129-148.
- Carvalho, F. L. G. d. (2019). *Educação adventista no Brasil: training school e a formação de obreiros* Universidade de São Paulo].
- Chagas, A. T. R. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração on line*, 1(1), 25.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (4 ed.). Makron Books.
- COSTA, A. B. (2021). Liderança e Comportamento organizacional. *Secretaria de Pernambuco*.
- Cunha, L. M. A. d. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*
- Dal Vesco, A. (2020). *Fundamentos do terceiro setor: (entidades sem fins lucrativos)*. Editora UnC.
- de Lima Freitas, S., & Guareschi, H. M. (2012). A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO ATRAVÉS DO USO DE MANUAIS, A VIABILIDADE DO MANUAL DE EVENTOS DA UTFPR–CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO. *Revista Organização Sistêmica*, 2(1), 57-81.

- de Mello Vetritti, F. G. C., & Vergili, R. (2014). Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital. *Organicom*, 11(21), 133-143.
- de OLIVEIRA, J. (2005). *Liderança: uma questão de competência*. Saraiva.
- Educação Adventista. (2022). *Filantropia*. Retrieved 27/04 from <https://www.educacaoadventista.org.br/filantropia/#:~:text=A%20rede%20possui%20mais%20de%2050%20mil,bolsas%20s%C3%A3o%20certificados%20pelo%20Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o.&text=Como%20entidades%20certificadas%20pelo%20MEC%2C%20as%20institui%C3%A7%C3%B5es,Lei%2010.096/2005%20%E2%80%93%20Prouni%2C%20e%20suas%20regulamenta%C3%A7%C3%B5es.>
- Evrard, H. S., do Nascimento Júnior, O. R., da Silva, A. P., & Mota, K. J. A. (2015). ANÁLISE DO PROCESSO CRÍTICO DE ENTIDADES BENEFICENTES PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO CEBAS. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), 29-29.
- Fascina, L. P. (2009). *Filantropia como estratégia em cinco organizações hospitalares privadas no município de São Paulo*
- Ferreira, P. V., & Souza, R. M. d. Q. (2019). Educação adventista: origem, desenvolvimento e expansão. *Revista Brasileira de História da Educação*, 18, e001.
- FONIF. (2021). *FONIF E BNDES discutem linhas de crédito incentivadas para o Setor Filantrópico*. Retrieved 27/04 from https://fonif.org.br/noticias/fonif/fonif-e-bndes-discutem-linhas-de-credito-incentivadas-para-o-setor-filantropico/?utm_source=chatgpt.com
- FONIF. (2025). *CEBAS*. Retrieved 27/04 from <https://fonif.org.br/cebas/>
- Fossatti, P., & Jung, H. S. (2017). Educação superior no Brasil: a resistência da filantropia para garantir o acesso universal à universidade. *Revista Internacional de Educação Superior*, 3(2), 437-447.
- GARCIA, D. B. (2017). Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. *Data da publicação*, 13.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Objetiva.

- Goleman, D. (2018). Liderança que gera resultados. *Gerenciando pessoas (Harvard Business Review)*, 7-34.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. *Projeto de ensino aprender fazendo estatística*, 1-49.
- IEEP. *Teste: Estilo de Liderança*. Retrieved 04/21/2024 from <https://ieepeducacao.com.br/universoagil/teste-estilo-de-lideranca/>
- Lima, E. M., & Pereira, C. A. (2004). Apuração e evidenciação dos resultados das instituições de ensino superior com certificado de entidade beneficente de assistência social. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 35-49.
- Lima, M. (2016). Introdução aos métodos quantitativos em Ciências Sociais. *ABDAL, Alexandre; OLIVEIRA, Maria Carolina Vasconcelos; GHEZZI, Daniela Ribas. Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo. São Paulo, SESC/CEBRAP*, 10-31.
- Lima, R., & Reis, G. (2022). *Nova Lei do Cebas: o início do fim das entidades beneficentes*. Retrieved 21/04 from <https://www.conjur.com.br/2022-mai-31/lima-reis-lei-cebas-inicio-fim-entidades/>
- Lopes, L. C. L. d. S. (2011). Responsabilidade social empresarial: percepção e atitude do consumidor perante empresas e seus produtos.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2023). *Fundamentos de metodologia científica* (9. ed. ed.). Atlas.
- Marinho, R. M. (2005). Liderança em teoria e prática.
- Mário, P. d. C., Alves, A. D. d. F., Carmo, J. P. S. d., Silva, A. P. B. d., & Jupetipe, F. K. N. (2013). A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(1).
- Menslin, D. (2017). Educação Adventista: realidade em expansão. *Revista Pistis & Praxis*, 9(3).
- Ministério da Educação. (2015). *Certificação das Entidades Benéficas de Assistência Social - CEBAS*. Retrieved junho 7 from <https://cebas.mec.gov.br/cebas>
- NETO, J. L. D. C., DE ITOZ, C., TONTINI, G., & DE SOUZA, J. C. (2004). PROPOSTA DE EVIDENCIAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES DE ENSINO

SUPERIOR DETENTORAS DO CERTIFICADO DE ENTIDADE
BENEFICENTE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL (CEBAS).

- Noticias Adventistas. (2024). *A Educação Adventista avança no território da Paulista Leste*. Retrieved 27/04 from <https://noticias.adventistas.org/pt/a-educacao-adventista-avanca-na-paulista-leste/>
- Noticias Adventistas. (2025). *Educação Adventista em SP ultrapassa 100 mil alunos e celebra crescimento histórico* Retrieved 27/04 from <https://noticias.adventistas.org/pt/educacao-adventista-em-sp-ultrapassa-100-mil-alunos-e-celebra-crescimento-historico/>
- Oliveira, S. B. d. (2005). Ação social e terceiro setor no Brasil.
- Panzenhagen, L. M., & de Nez, E. (2012). Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. *Gestão em Foco*, 5, 1-13.
- Pinheiro, I. B., & d'Angelo, M. J. (2021). Antecedentes e consequentes do processo de obtenção e renovação do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas). *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(2).
- Pires, A., de Oliveira Ribeiro, M., & Prinhorato, H. (2023). A permanência estudantil em universidades privadas para alunos do Programa Universidade para Todos (ProUni).
- Ribeiro, W. C., & de Deus, F. O. (2018). Instituição de ensino superior e Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social: o caso UNIPAM. *Perquirere*, 15(2), 296-309.
- Richardson, R. J. (2017). Metodologia e pesquisa social: métodos e técnicas-métodos quantitativos e qualitativos. *São Paulo: Editora Atlas*.
- Rodrigues, G. S., & Zili, M. G. (2023). A liderança como competência a ser desenvolvida pelos profissionais da equipe de gestão escolares. *Docent Discunt*, 4, e01516-e01516.
- Schunemann, H. E. S. (2009). A Educação Confessional Fundamentalista no Brasil Atual: Uma análise do sistema escolar da IASD. *REVER: Revista de Estudos Da Religião*, 9.
- Silva, M. H., da Silva Gonçalves, R., Gouvêa, V. A., Rosa, A. C., & Motta, J. B. C. (2011). Coaching Executivo: metodologia de desenvolvimento para um novo estilo de liderança. *XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba*.

- Stencel, R. (2006). História da educação superior adventista: Brasil, 1969-1999. *Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba*.
- Teodósio, A. d. S. d. S. (2004). O terceiro setor e a cidade: impasses, desafios e perspectivas de ação de ongs no poder local. *Organizações & Sociedade*, 11, 155-169.
- The jamovi project. (2024). *Jamovi (Version 2.6) [Compouter Software]*. In <https://www.jamovi.org>
- Treis, M. (2017). As diferenças entre líderes x chefes e os reflexos dessas posições. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 9(6), 54-72.
- ZANELLA, P. (2011). Metodologia de Pesquisa. *Metodologia de pesquisa*, 2.