



GESTÃO DE IGREJAS - Proposta estratégica interdenominacional
MANAGEMENT OF CHURCHES -Interdenominational strategic proposal

Cristiane Iris Rossetto Paes
Unifil

Resumo

A presente pesquisa científica, foi desenvolvida com base em materiais já publicados, e analisados no Estado da Arte sobre Gestão de Igrejas, assunto pouco explorado no formato interdenominacional. No conteúdo proposto foram somados princípios bíblicos, legais, políticos, contábeis e administrativos, ponderando sobre as muitas ferramentas de gestão para estabelecer metas, planejar, legalizar, organizar, dirigir e controlar as ações gerenciais de uma igreja, enquanto entidade do terceiro setor, desde a Análise Estratégica, que revela o status quo da Instituição Religiosa Cristã, até o Planejamento Estratégico eficaz e sua implementação prática.

Palavras-chave: gestão, igreja, planejamento estratégico.

Abstract

The present scientific research was developed based on materials already published, and analyzed in the State of the Art on Church Management, a subject not explored in an interdenominational way. In the proposed content were added biblical, legal, political, accounting and administrative principles, pondering the many management tools to establish goals, plan, legalize, organize, direct and control the management actions of a church as a third sector entity, since the Strategic Analysis, which

reveals the status quo of the Christian Religious Institution, to effective Strategic Planning and its practical implementation.

Key words: management, church, strategic planning.

Introdução

A edição de 2001 da *World Christian Encyclopedia* alegou que existem 33.830 denominações cristãs no mundo, muitas delas com mais de um templo a ser gerenciado. Já a estimativa do Correio Brasiliense divulgou que são abertas 14 mil igrejas evangélicas no Brasil a cada ano, só que infelizmente, quase 100% dessas novas igrejas funcionam de forma irregular e a maioria não permanecem abertas muito tempo, de acordo com os contadores brasileiros. E, agora, com a crise econômica dominando a pauta nacional, até as grandes igrejas estão sendo desafiadas a reorganizar suas ações para não fechar as portas. Diante deste contexto fica evidente a necessidade do eixo orientador de uma Gestão Estratégica eficaz, desde as primeiras etapas analíticas destas Instituições Religiosas.

Ao considerar a problemática das igrejas na atualidade, a presente Pesquisa Científica Teológica, visa abordar o processo que norteia a gestão das Igrejas, apontando estratégias eficazes diante das prováveis necessidades, relacionando-as e adequando-as à legislação brasileira, sem negar os princípios imutáveis da Sagradas Escrituras.

A liderança eclesiástica que não entender a gestão divina, não estará apta e em condições de desenvolver um planejamento deliberado por Deus através do espírito santo, o nosso direcionador fundamental para o sucesso de qualquer planejamento na área da gestão eclesiástica. (DIAS, 2012, p. 17)

Diante deste contexto, o presente artigo aborda temáticas relevantes para auxiliar o gestor cristão, com o respaldo do Estado da Arte sobre Gestão de Igrejas, discutiremos sobre a gestão em si, o papel do gestor, os três sistemas básicos de governo nas Instituições Religiosas (Presbiteriano, Episcopal e Congregacional), a legislação atual para entidades do Terceiro Setor, assim como, o processo para legalizar a igreja e organizar sua contabilidade, também abordaremos as tendências inovadoras para o processo de gestão organizacional de igrejas, como a Gestão Estratégica e as etapas que norteiam seu processo, com intuito de garantir o êxito dos objetivos traçados junto à liderança eclesiástica, dentro de determinado prazo, mas, sem afrontar a doutrina cristã ou limitar os aspectos referentes à Gestão de Igrejas à uma ou outra instituição, nem favorecer somente os cristãos que tem noção

administrativa, econômica e constitucional, mas, compartilhar o conhecimento de maneira interdenominacional, envolvendo a congregação em geral para beneficiar e organizar toda a igreja, testemunhando Cristo em todas as áreas.

ESTADO DA ARTE

Com intuito de suprir quesitos escassos no campo teórico de conhecimento da Gestão de Igrejas neste artigo científico, fez-se necessário realizar o Estado da Arte ou Estado do Conhecimento, destacando a relevância desta metodologia na análise qualitativa das produções já publicadas.

Essa compreensão do estado de conhecimento sobre um tema, em determinado momento, é necessária no processo de evolução da ciência, afim de que se ordene periodicamente o conjunto de informações e resultados já obtidos, ordenação que permita indicação das possibilidades de integração de diferentes perspectivas, aparentemente autônomas, a identificação de duplicações e contradições, e a determinação de lacunas e vieses (1987, p.3).

Através de uma análise geral ficou evidente a amplitude do conhecimento já abordado sobre 'Gestão', contudo, ao delimitar o conteúdo à 'Gestão do Terceiro Setor', onde a igreja se enquadra, à 'Gestão de Igrejas' ou 'Gestão Eclesiástica' que são temas sinônimos, ficou evidente a diminuição de publicações à respeito, como mostra a tabela a seguir:

TABELA 1:

Local / Palavra Pesquisada*	Gestão	Gestão do Terceiro Setor	Gestão de igreja	Gestão Eclesiástica
Google/Livros				

https://books.google.com.br/	182.000	12.500	17.000	3.520
CAPES http://www.periodicos.capes.gov.br	38.355	1.784	598	31
Biblioteca PUC-PR http://www.biblioteca.pucpr.br	3.950	2.859	450	396
Biblioteca UNIFIL http://web.unifil.br/pergamum/biblioteca/index.php	1.118	10	6	2
Revista de Gestão USP https://www.revistas.usp.br	500	7	0	0

* Pesquisa on-line, realizada em junho de 2018.

Com 598 periódicos a CAPES é a que mais disponibilizou dissertações e teses sobre Gestão de Igreja, 491 artigos e 95 livros sendo 3 teses onde 'Igreja' apenas fazia referência ao sobrenome dos autores.

A PUC-PR tem o segundo maior número de publicações com 450 títulos, enquanto a Biblioteca da UNIFIL disponibiliza apenas 6 materiais. Verificou-se na revista da USP que tem foco em gestão não há nenhuma publicação sobre Gestão de Igrejas ou Gestão Eclesiástica. Já no caso dos livros encontrados no Google, embora a Gestão de Igreja aponte 17 mil exemplares, a palavra "igreja" definiu a busca, mas é apenas citada na maioria dos conteúdos literários, visto que poucos títulos e índices apontam a Igreja como tema principal no trabalho de gestão,

restringindo o assunto ao citar a Igreja em meio às entidades do Terceiro Setor.

A soma das análises bibliográficas e do estudo no campo científico em livros, periódicos publicados (como teses, monografias e demais artigos), também forneceram a base teórica na área de Gestão Eclesiástica necessária para melhor discorrer sobre o tema.

Contudo, as propostas mais inovadoras já produzidas que fazem referência às necessárias Ferramentas de Gestão e ao Planejamento Estratégico eficaz, em sua maioria baseiam suas abordagens teóricas com base em autores conhecidos no meio secular, com formação nas áreas de administração e economia, mantendo foco na Gestão empresarial, mesmo no que tange o meio eclesialístico e quando a Gestão de Igrejas é o foco principal, os conteúdos apontam para um único tipo de governo eclesialístico, deixando lacunas de disseminação, limitando os leitores interessados no assunto.

Ciente de que “o Estado da Arte é um mapa que nos permite continuar caminhando” (MESSINA, 1998, p.1), após a análise do conteúdo proposto, fica evidente a necessidade de explanar o contexto eclesialístico burocrático norteado pela contemporânea especialidade Estratégica de Gestão, mas num formato interdenominacional, com intuito de suprir as vertentes necessárias e gerir com excelência toda igreja cristã.

A GESTÃO ECLESIALÍSTICA O GESTOR CRISTÃO

A etimologia do termo ‘gestão’ decorre do latim ‘*gestio*’ que significa ‘ato de administrar’ ou ‘*gerere*’ que denota ‘gerenciar, levar, realizar’, contudo esta palavra não é apenas um sinônimo de ‘administração’ como simplifica dicionário, essa é uma prática diferenciada e cada vez mais necessária dentro das igrejas, capaz de gerenciar o sistema e os procedimentos administrativos e demais elementos que compõem a estrutura da igreja, somando princípios aplicáveis, ética e competência equilibrada pelo poder de Deus, sem ignorar os direitos e deveres legais, utilizando

técnicas e procedimentos amplos e eficazes dentro da forma de governo, da visão, dos valores e dos princípios eclesiais que se preconiza, num processo sistêmico e transparente, com foco nas pessoas, no intuito de alcançar metas e objetivos bem definidos previamente junto à liderança local, na direção da missão cristã.

A “gestão” surgiu entre os séculos XVIII e XIX para gerenciar a demanda dos novos contextos, gerando melhorias e maximizando resultados, mediante a prática organizacional de pessoas e processos, mas foi só na década de 70, sob a influência do regime militar, que a Estratégia foi instaurada à gestão para ampliar sua eficácia.

Esta Gestão Estratégica envolve uma série de etapas em seu processo o que a torna relevante para nortear a estrutura eclesial do presente século, forjando a liderança para que todos caminhem na mesma direção para que se cumpram os propósitos de Deus na igreja e através dela. As cinco etapas básicas incluem: 1º a execução de uma Análise Estratégica, 2º o estabelecimento da visão, da missão e dos objetivos, 3º um Planejamento Estratégico, 4º a Implementação da estratégia organizacional e em 5º lugar, é preciso um Controle Estratégico para monitorar e avaliar os trabalhos em andamento, assim como os concluídos, no sentido de eliminar pontos ineficientes, melhorar a ação e assegurar um desenvolvimento apropriado e relevante. A soma destas etapas e sua contínua inovação, geram muitos benefícios além de um rigoroso controle da Igreja e do seu crescimento.

Atualmente, são disponibilizados na rede softwares de Gestão até para facilitar o organograma das Entidades Religiosas, mas esta nova ferramenta de auxílio não exclui o papel do gestor, seu conhecimento estratégico e interação humana no desenvolvimento das etapas que somam uma Gestão Estratégica de excelência.

O GESTOR CRISTÃO

No âmbito bíblico, é possível aprender com algumas linhas de autoridades organizacionais e gestores bem-sucedidos. No Pentateuco encontramos José (Gn

41), que governou com êxito o Egito em período de fartura e de escassez e Moisés (Dt 34: 10-12, Ex 3) que coordenou um povo durante 40 anos no deserto para libertá-lo da escravidão, Neemias (Ne), referido na reconstrução das muralhas de Jerusalém (entre os séculos IV e III a.C.), além de Davi (2Sm 5:4-5, At 13:22) e Salomão (1Rs 3), entre outros reis extraordinários do período monárquico de Israel que são lembrados por realizarem uma boa gestão durante o reinado.

Contudo, vale ressaltar, que não é necessário exercer o sacerdócio para assumir a função de gestor na igreja mas, é essencial ser um cristão orientado pelos princípios das Escrituras Sagradas e possuir habilidades para analisar, prever, organizar, empreender, comandar, motivar, coordenar, avaliar, controlar e suprir todas as vertentes eclesiais e cada setor operacional, tanto na área financeira, contábil, administrativa, jurídica, como no suporte humano (parceiros, funcionários, voluntários, equipes ministeriais, assim como auditores e consultores fiscais e contábeis), somando recursos, espaços, eventos e demais estratégias na execução do planejamento há curto e médio prazos, como fator de crescimento e de bom andamento da visão da Igreja.

O trabalho do gestor de igrejas, acaba sendo mais desafiador quanto a do administrador, visto que vai além da sabedoria adquirida em formação acadêmica ou em experiência administrativa, exigindo que a gestão seja aprovada por Deus (1Tm 3:5 e 5:17), desde o planejamento (Pv 15:22, 16:1 e 20:18), a excelência (Cl 3:16-17 e Mt 25:20), o empreendedorismo (At 19:1 e 20:1,21) e a transparência (Mt 5:37), alinhando o propósito pessoal com o profissional, onde o gestor possa demonstrar amplo conhecimento e fidelidade às Sagradas Escrituras (Sl 1:2, Pv 2:1-6 e Tt 1:9), comprovar real temor do Senhor e total confiança nEle (Pv 1:7 e 3:5-6), expressar convicção da vocação e chamado (Ef 4:11-12 e 1Co 12:28), mostrar integridade (Lc 16:10-12, Mt 24:45-51, Pv 22, 1Tt 2:7 e 1Sm 7:8), apresentar domínio próprio e paciência (Gl 5:22-23), conservar uma vida de oração (Lc 6:12, e Rm 12:12), ensinar com habilidade e trabalhar em equipe (Mt 11:1 e 14:22), evidenciar zelo profissional (Pv 22.29, 24.3, 24:30-34 e Ec 9:10), manter uma atitude conciliadora e pacificadora (Mt 5:9 e Rm 12:17-18), servir seus liderados com humildade (Mc 10:42-45 e Pv 29:23), delegar tarefas (Ex 18:14-26), sem quaisquer resquício de

imaturidade cristã (1Tm 3:1-7) nas relações pessoais e sociais.

ANÁLISE ESTRATÉGICA E O ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

Normalmente, toda Instituição Cristã apresenta seus valores baseados nas Sagradas Escrituras e quer ser reconhecida como testemunha de Cristo, com a missão de adorar à Deus, anunciar o Evangelho e fazer discípulos, mas é preciso investigar com cuidado alguns aspectos antes de definir o planejamento e a estratégia da gestão de uma igreja.

O gestor deve, antes de tudo, realizar uma Análise Estratégica criteriosa, considerando o número de adeptos, a estrutura física, o ambiente externo e a cultura instaurada, ponderando relatos da liderança, apreciando o histórico processual, documentos, atas e outros registros internos, com intuito de identificar o sistema de governo da denominação em questão, a conjuntura da entidade enquanto instituição do terceiro setor, sua situação diante da legislação vigente, assim como a condição contábil das receitas e despesas atuais, considerando ainda recursos (financeiros, físicos e humanos) disponíveis, com intuito de reconhecer o estado real da igreja e compreender seus valores (sua essência e parâmetro do que é correto, ético ou moral), para depois estabelecer a visão (como a instituição espera ser reconhecida por todos e o que deseja ser a médio e longo prazo), a missão (a razão da sua existência), e os objetivos (resultados almejados) eclesiais de acordo com o real perfil da igreja, ciente de suas potencialidades e deficiências, maximizando seus resultados a médio e longo prazo, facilitando diante de tais diretrizes a otimização e melhoria no processo de gestão.

ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

O gestor precisa reconhecer as obrigações do Estado e também dos indivíduos, para legitimar suas ações e definir a melhor estratégia de Gestão Eclesiástica.

A igreja faz parte deste mundo e está incluída em um dos 3 setores econômicos do país que movimentam a economia e permitem o crescimento da sociedade, norteados por Políticas Públicas, que definem direitos e deveres legais. Neste contexto, as Políticas Públicas no Brasil são fundamentais para melhorar a vida de toda a população deste país por meio de ações sociais.

O governo representa o Primeiro Setor que controla tudo, já as empresas privadas e instituições que visam lucro, fornecendo bens ou serviços, compõem o Segundo Setor, enquanto as Instituições Religiosas se enquadram ao Terceiro Setor junto a uma diversidade de organizações sem fins lucrativos, que suprem a lacuna deixada pelo Estado em suas ações sociais, auxiliando pessoas com as mais distintas carências, de forma autônoma e organizada para um bem comum, coexistindo com o primeiro e o segundo setores. DRUKER (1909) diferencia o terceiro setor das empresas ou do governo, enquanto organizações que não têm o controle, nem fornecem bens ou serviços com fins lucrativos, seu produto é um paciente curado e não um simples par de sapatos, é uma criança que aprende um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio.

As Políticas Públicas no Brasil são fundamentais para o país, auxiliar os mais necessitados, dar suporte aqueles que precisam de um atendimento especial, melhorar a vida de toda a população. Historicamente, o Terceiro Setor foi estabelecido no Brasil, durante os três primeiros séculos, uma vez que o Estado não conseguia suprir as excessivas necessidades sociais, as Santas Casas instituídas pela Igreja Católica onde voluntários davam assistência gratuita aos enfermos, recebendo sua primeira doação voluntária em 1599, através do testamento da Sra. Isabel Fernandes, prática que acabou se estendendo em apoio aos novos hospitais filantrópicos.

A liberdade religiosa ficou estabelecida, em 15 de novembro de 1889, após a Proclamação da República, que separou do Estado da Igreja, consolidando o Brasil como Estado laico na Constituição de 1891, permitindo que toda religião tivesse

liberdade para realizar seus cultos e celebrações, ampliando o engajamento social de outras instituições que também almejavam auxiliar a população, por amor e compaixão ao próximo, reinvestindo todo apoio financeiro nas próprias atividades assistenciais, sem o intuito de obter quaisquer tipos de lucro ou vantagem em cima disso.

Só na gestão pública de Getúlio Vargas que as reivindicações da população brasileira foram ouvidas, e o Estado passou a instituir novas leis e a fornecer serviços públicos essenciais para atender as necessidades coletivas, como: saúde e educação, contudo, a assistência do Terceiro Setor, prosseguiu exercendo um papel essencial e crescente na implantação das Políticas Públicas sociais, atendendo e desenvolvendo cada vez mais atividades de interesse coletivo, tanto através das instituições religiosas como por outros setores comprometidos com a democracia e a mudança social.

Essa evolução na consciência do Terceiro Setor foi reflexo de uma evolução da própria sociedade brasileira, que durante o período da Ditadura Militar (1964-1985) teve que se mobilizar para combater o autoritarismo e o arbítrio reinantes naquele momento da vida brasileira. Foi um momento de afirmação da sociedade civil e valorização da democracia. Surgiram várias organizações e movimentos sociais em consequência de um novo ímpeto - introduzido inicialmente por setores cristãos progressistas e depois abraçado por outros setores comprometidos com a democracia e a - mudança social- de organização da sociedade pela base (ASSIS, 1996, p. 25).

Com o passar dos anos, várias organizações passaram a desenvolver um papel social e diante do modelo formado, o governo criou leis próprias para definir e nortear o terceiro setor, onde a Igreja está inserida. Mas, a real autonomia das associações com esse intuito social foi regulamentada em 1988, pela Constituição Federal em seu artigo 5º incisos XVII a XXI, dando legalidade constitucional ao Terceiro Setor, deixando de lado as lutas travadas pelos atores sociais contrários ao intervencionismo Estatal.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a

inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

Mesmo com esse amparo da Constituição Federal, foi promulgada a Lei 9790, no dia 23 de março de 1999, o que se tornou o marco legal do Terceiro Setor.

Art. 1º Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Outra importante alteração da legislação pátria entrou em vigor a partir do dia 11 de janeiro de 2003, através da lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002, mudando o Código Civil Brasileiro, incluindo as organizações religiosas como natureza do gênero pessoa jurídica de direito privado, caracterizada pela união de pessoas organizadas para fins religiosos podendo realizar ações sociais, culturais, científicas

e filosófica, sem finalidade econômica. O legislador também instituiu no artigo 422 à norma, que passou a exigir 'Moral' nas realizações contratuais, obrigatoriamente, dando um sentido ético à norma, reprimindo o tecnicismo da letra jurídica morta.

LEGALIZANDO A ESTRUTURA RELIGIOSA

Para uma Gestão Eclesiástica ajustada e eficaz, a espiritualidade é importante, mas não deve substituir os deveres e direitos dos indivíduos e das instituições do terceiro setor, conforme a Constituição. É necessário assumir a responsabilidade cívica de forma que Deus seja honrado perante todos os cidadãos, em meio a prática cristã, civil e ética.

Antes de estabelecer novas metas de gestão, o gestor precisa reconhecer a importância de legalizar a igreja, buscando o auxílio de um profissional especializado, para emitir Alvará de Funcionamento e o Certificado de Aprovação do Corpo de Bombeiros.

Primeiro é necessário efetuar o Registro do Estatuto Social e da Ata de Fundação em um Cartório de Registro Civil devidamente credenciado, depois solicitar o registro do CNPJ junto à Receita Federal, só então passará a ser considerada uma Pessoa Jurídica, solicitando o Alvará de Funcionamento junto à Prefeitura Municipal. Apresentar o IPTU regularizado, o comprovante de propriedade ou contrato de locação, o certificado de Aprovação por parte do Corpo de Bombeiros e certificado de Inspeção Sanitária, são as condições mais comuns solicitadas antes de liberarem o Alvará, para realizar reuniões abertas ao público no imóvel.

Depois de legalizar a estrutura religiosa, é preciso manter toda a área organizacional-administrativa em ordem, para evitar problemas com a Prefeitura local e com a Receita Federal, que podem multar a instituição por atuar de forma irregular, impedi-la de abrir uma conta bancária, exigir tributo pela arrecadação e até interromper seu funcionamento por completo.

GESTÃO FINANCEIRA

Toda igreja é isenta da maioria dos recolhimentos e declarações, não de todos. Segundo Chiavenato (1994), um dos maiores obstáculos que as organizações do terceiro setor enfrentam é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão, o que exige mais habilidade para aquisição e alocação dos recursos bem como do seu controle.

É imprescindível para o gestor ser assistido por um profissional contábil e conhecer melhor o Sistema Tributário Brasileiro ciente de que o STF (Supremo Tribunal Federal) tem dado uma interpretação mais ampla ao instituto da imunidade. Segundo o §4º do art. 150 da CF/88, desde que as receitas sejam aplicadas na consecução dos ideais estatutários dos templos religiosos e adquiridas licitamente, elas recebem a garantia da norma imunizante.

Para aproveitar os benefícios concedidos pela lei e evitar uma eventual penalidade por qualquer descumprimento das obrigações fiscais, lembrando que, segundo o artigo 150, IV, “b” do texto legal da Constituição, tal imunidade tributária abrange apenas os impostos, exigindo o recolhimento de taxas que visam a melhoria e contribuições sociais ou para-fiscais.

São inúmeras obrigações a cumprir, mas se a entidade não tem funcionários, anualmente deve satisfazer no mínimo as obrigações acessórias: RAIS (Relação Anual de Informações Sociais, para organizar o pagamento do PIS anual aos trabalhadores. Quando não houver funcionário durante o ano-calendário deverá enviar a RAIS NEGATIVA), DCTF (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais, apresentar declaração a cada ano-calendário, mesmo que estejam inativas ou não tenham débitos a declarar) e ECF (Escrituração Contábil Fiscal, referente ao ano-calendário).

As pessoas entregam dízimos e ofertas, pela fé, conforme o aspecto espiritual das Instituições Religiosas, mas diante das leis e princípios morais, esperam a

exímia administração e prestação de contas, diante do aspecto humano e cabe ao gestor organizar as finanças eclesiais e promover balancetes mensais, com plano de contas adequado ponderando sobre as propostas vindas da liderança eclesiais e necessidades aparentes e metas traçadas, mostrando a relevância dos projetos, envolvendo e incentivando a colaboração e apoio da congregação, evitando a centralização e a falta de transparência na administração dos recursos. Embora, a Igreja não tenha fins lucrativos, a obtenção de recursos é necessária para honrar as obrigações financeiras e maximizar os resultados.

Para facilitar o gerenciamento da igreja a prática orçamentaria é uma ferramenta eficaz para controlar os gastos e os recursos disponíveis, possibilitando um investimento mais consciente, tanto na estrutura física da igreja, como nas pessoas dentro e fora da instituição religiosa, oferecendo à liderança e à congregação, meios de capacitação, realizando ainda trabalhos sociais em prol da comunidade, apoiando os missionários e a implantação de igrejas, tudo previamente planejado sem extrapolar a receita arrecadada. De acordo com Zdanowicz (2003) um orçamento “deve contemplar as estimativas de receitas, custos, despesas e investimentos necessários para a consecução das atividades econômicas projetadas”.

FORMAS DE GOVERNO

Para definir e gerenciar um conjunto de ações e estratégias eficazes de maneira holística, também é imprescindível identificar qual o modelo de estruturação e governo eclesial neotestamentário em que a igreja está fundamentada, ciente de que, ao longo dos séculos, deu-se origem à diversas práticas denominacionais existentes na contemporaneidade e as estratégias de gestão e planejamento precisam se adequar a cada uma delas.

Segundo Geisler (2002), é possível distinguir três sistemas básicos de governo nas instituições cristãs atuais: Presbiteriano, Episcopal e Congregacional.

No Sistema de Governo Presbiteriano, os presbíteros (*zaqen*, que remete ao ancião no hebraico) ou bispos (*episkopos* no grego) têm autoridade para exercerem a função de supervisores. Este sistema foi ensinado pelos apóstolos para a organização da Igreja de Cristo (Atos 11:30, 14:23, 15:2) Exemplos: Presbiteriana, algumas Batistas, várias independentes.

Já no Sistema de Governo Episcopal: O bispo (*episkopos*, faz referência ao bispo e supervisor) dirige a instituição, estando em posição superior aos presbíteros, gerando uma reforma na logística predial, viabilizando ágeis decisões e soluções na igreja. Exemplos: Católica Romana, Ortodoxa Oriental, Anglicana, Episcopal, Metodista e algumas Luteranas.

Enquanto no Sistema de Governo Congregacional: A *ekklesia* (assembleia) é a autoridade final. Embora composta por presbíteros e diáconos, a maioria das questões de fé e prática são aprovadas pela congregação, diminuindo o grau de insatisfação diante da democracia, onde só Cristo é superior. Esta forma de governo prevalecia nas igrejas do Novo Testamento. Exemplos: Congregacional, algumas Batistas, várias independentes.

Cada denominação possui suas particularidades firmadas num Estatuto, onde registram em detalhes a forma de governo instituída e, conseqüentemente, o modelo de administração eclesiástica adotado será o que melhor se enquadra nos padrões estabelecidos, para definir parâmetros gerais, controlando e potencializando a prática cristã.

Ao compreender a forma de governo o gestor pode melhor organizar a hierarquia eclesiástica, identificado o papel de cada componente da liderança da Igreja dentro do propósito de Deus, além organizar o setor administrativo, para que todos se empenhem por um objetivo em comum, tanto àqueles que são remunerados, como os voluntários que não são. Em ambos os casos a motivação, a potencialização, a seriedade, a ética e o entendimento em relação ao propósito definido, vai além de simples relações públicas e retórica.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SUA IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Só após realizar um trabalho minucioso de diagnóstico, através da Análise Estratégica, é possível identificar o panorama da igreja e deliberar sua visão, missão e objetivos, para enfim dar início ao Planejamento Estratégico e depois seguir implementando a estratégia organizacional e controlando seu desenvolvimento.

O célebre especialista em marketing Philip KOTLER (1975), afirma que “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

O Planejamento no nível estratégico é o mais indicado para Gestão de Igrejas, porém todas as ferramentas abordadas podem ser adaptadas aos outros níveis de uma organização que, de acordo com Bateman e Snell (1998), podem ser divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional, conforme o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível. Segundo o pesquisador, consultor e educador Russell Ackoff (1966) o Planejamento Estratégico envolve a liderança máxima nas decisões quanto às questões de longo prazo e na definição das metas para a organização como um todo, considerando ambientes internos e externos, enquanto o Planejamento Tático promove um contato eficiente entre o nível estratégico e o nível operacional, abordando às diferentes áreas da organização, estabelecendo por exemplo: um Plano Financeiro e outro Plano de Marketing, restringindo sua abordagem aos limites de um setor ou atividade, desenvolvendo o Planejamento Operacional, que implementa operações de rotina e planos específicos definidos a curto prazo através da ação de servidores, orientando a alocação de recursos nas etapas dos Planos Táticos estabelecidos.

Para efetivar a gestão de uma igreja, com excelência, é preciso empregar o Planejamento como instrumento dinâmico, capaz de eliminar gerar decisões e soluções antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida, projetando e definindo as estratégias próprias, que mais se enquadram à todos os setores eclesiais, conforme o perfil diagnosticado, identificando os recursos necessários para implantar cada estratégia, determinando os prazos, distribuindo funções e

responsabilidades, sem deixar de registrar os obstáculos a serem superados e de definir o período e processo de avaliação do plano de ação, para que o trabalho do gestor seja garantido, lúcido e mensurável, disponibilizando decisões rápidas e eficazes, com total transparência no que tange à prática que viabiliza os resultados previamente deliberados, de forma qualitativa e quantitativa. Segundo o economista e futurista norte-americano Alvin Toffler, “ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém”.

Contudo, por mais indispensável que seja estabelecer um Planejamento Estratégico específico, ao planejar e idealizar o prognóstico da igreja, a otimização do tempo também é uma ferramenta relevante, por isso não é necessário investir um período excessivo e uma energia intelectual exaustiva para criar, num primeiro momento, planos estratégicos grandiosos, com orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, pois segundo especialistas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso da gestão a curto prazo.

Nesse contexto, vale ressaltar que, mesmo após definir o Planejamento Estratégico junto a liderança eclesial, o método e as ferramentas podem sofrer alterações ao longo do processo de gestão, mas os valores, a visão, a missão e os objetivos, sempre serão a base do planejamento e da avaliação de cada operação estratégica na igreja, para aumentar a probabilidade de correção das ações tomadas, afinal, “não se pode gerenciar o que não se mede, também não se pode medir o que não se pode descrever” (Robert Kaplan). É importante, além de ter um Planejamento prévio, fazer uma Projeção do Futuro, para dominar as ‘ondas de choque’ (ALBRECHET, 1994), explorar tendências religiosas, gerir acontecimentos e monitorar os indicadores críticos, mensurando a avaliação das metas da organização para aumentar a probabilidade de correção das ações tomadas.

IMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO

Entre as complexas etapas da Gestão de Igrejas, o maior desafio do gestor de

igrejas não é analisar fatos, estabelecer objetivos, nem montar um Planejamento Estratégico mas implementar a Gestão por meio da prática sistematizada das estratégias a partir de uma visão definida, por meio de uma estruturação lógica e interligada a cada nível de atividade presente na instituição religiosa, para tornar possível alcançar os objetivos, controlar e mensurar todas as áreas da igreja, podendo eliminar ou acionar métodos e projetos para alinhar as ações internas e ministeriais.

Ao implementar o Planejamento Estratégico, é necessário manter a disciplina e distribuir as pessoas certas nos lugares certos, suprimindo as necessidades presentes com as potencialidades disponíveis, realizando a divisão de trabalho de acordo com cada habilidade e competência (finanças, jurídico, voluntariado, marketing, ministérios e educação), com base no plano de ação pré-aprovado, de forma que os envolvidos se sintam responsáveis, resguardados e encorajados a aderir ao processo, aceitando novas ideias e metodologias, possibilitando o compartilhamento de ideias entre os vários níveis hierárquicos presentes na instituição religiosa, promovendo a discussão de qualidade contínua, corrigindo os erros e recompensando só os acertos, tanto de funcionários como de voluntários, diante do senso de unidade instaurado.

Para gerir com excelência a igreja de Cristo não se pode deixar de implementar as novas metodologias, tecnologias, linguagens e ferramentas de gestão no contexto atual, sem corromper a verdade Bíblica atemporal, mesmo enfrentando extremos tanto os arcaicos (resistentes às mudanças) como os corruptíveis (afetados negativamente pela hipermodernidade).

AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para manter uma Gestão Estratégica respeitável, ao implementar o Planejamento na congregação, é essencial estabelecer um processo de avaliação e controle para averiguar se os resultados estão sendo atingidos e manter o padrão de

excelência ao guiar a ação que teve seu fim previamente determinado, evitando a possibilidade de cometer erros expressivos e manter práticas equivocadas. Segundo o doutor em administração, Idalberto Chiavenato (2003) “O controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”.

Neste contexto, o organograma é uma ferramenta interessante para esta etapa da Gestão Estratégica, pois atende às exigências do progresso material e espiritual da igreja e auxilia na organização de seus departamentos, facilitando o entendimento de como funcionam as relações da igreja e sua estrutura, permitindo inclusive, identificar alguns problemas ou oportunidades de melhorias através de sua análise.

Para definir diagnósticos precisos durante o Controle Estratégico, os primeiros esforços devem estar concentrados nos aspectos humanos, naqueles que desempenham funções de direção e têm poder para influenciar seus liderados em relação às mudanças atingindo toda a denominação, para depois insistir nos aspectos processuais ou tecnológicos, como ferramentas de auxílio. É aconselhado realizar reuniões periódicas com assuntos previamente determinados, para buscar informações confiáveis no menor período possível, através dos métodos qualitativos (análise subjetiva da probabilidade e impacto dos riscos, considerando o julgamento dos envolvidos no processo) e quantitativos (controle do desempenho estratégico, que analisa o histórico e associa a cada severidade uma probabilidade de ocorrência), tudo para analisar desempenhos da Instituição religiosa, comparando com o que foi planejado, para tomar decisões assertivas em tempo hábil, corrigir os desvios necessários nos processos e verificar se algum objetivo precisa ser revisto ou modificado antes de prosseguir com o plano de ação.

Durante a avaliação e o controle é possível identificar se todas as etapas anteriores, agora concretizadas, estão sendo concernente à Igreja amparada pela gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar a problemática das igrejas na atualidade diante do conhecimento apresentado, fica evidente que a gestão é necessária em todo o processo eclesial, desde o início da ação enquanto igreja, independente da denominação que representa.

A Gestão de Igrejas soma indispensáveis vantagens ao refletir sobre os novos elementos de ação sistemática e continuada da contemporaneidade, com intuito de conquistar resultados cada vez mais significativos, diante dos princípios científicos básicos da gestão, norteados por ferramentas estratégicas contextualizadas e organização geral, por meio de ações fundamentadas nos valores, na visão, na missão e nos objetivos eclesiais, evitando o retrocesso e a estagnação das Instituições Religiosas.

Neste contexto, é possível afirmar que o gestor de igrejas deve estar ainda mais preparado do que os gestores de empresas ao aplicar os princípios de Gestão Estratégica, pois precisa somar não só os aspectos naturais mas os sobrenaturais para determinar o Planejamento e implementá-lo, conectando movimentos internos e externos da denominação com transparência e conhecimento de causa, captando recursos (humanos, financeiros, etc...), para executar os planos de ação, além de incentivar, instruir e reconhecer o esforço das pessoas envolvidas, controlar o processo, corrigir falhas, promover melhorias e tomar decisões rápidas, numa prática continuada, com foco na expansão do Reino Eterno e no cuidado de vidas, sem alterar a doutrina cristã imutável, enquanto formaliza a estrutura eclesial, inova e supera limites, para a glória de Deus.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Luíza Mônica. **A filantropia empresarial: um estudo exploratório de algumas fundações metropolitanas de São Paulo.** 1996. 133 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

A boa gestão de uma igreja. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/artigos/administracao-geral/a-boa-gestao-de-uma-igreja.html>> Acessado em: 07 maio 2018.

BRASIL, Constituição da República Federativa Do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acessado em 07 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GEISLER, Norman. **Enciclopédia de apologética: respostas aos críticos da fé cristã.** 2ª impressão. São Paulo: Vida, 2002.

GONÇALVES, Pedro. **Gestão Eclesiástica do século XXI.** Monte Azul-MG: Autor independente, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Escolar Editora, 2007.

TENÓRIO, Francisco. **Direito das igrejas**. Porto Alegre: Editora Simplíssimo, 2016.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor Através do Orçamento**. Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora Novak Multimídia, 2003.