

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

FRANCYS RESSTEL DEL HOIYO

**A SUSTENTABILIDADE E A EDIFICAÇÃO DAS IGREJAS
PROTESTANTES A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE GESTÃO**

São Leopoldo

2019

FRANCYS RESSTEL DEL HOIYO

**A SUSTENTABILIDADE E A EDIFICAÇÃO DAS IGREJAS
PROTESTANTES A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dr. Iuri Andréas Reblin

São Leopoldo

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

H719s Hoiyo, Francys Resstel del
 À sustentabilidade e a edificação das igrejas
 protestantes a partir da utilização de ferramentas de gestão /
 Francys Resstel del Hoiyo; orientador Iuri Andréas Reblin. –
 São Leopoldo : EST/PPG, 2019.
 123 p. ; 31 cm

 Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
 de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
 2019.

 1. Sustentabilidade. 2. Administração. 3. Edificação. 4.
 Igreja – Crescimento. I. Reblin, Iuri Andréas, 1978. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

FRANCYS RESSTEL DEL HOIYO

**A SUSTENTABILIDADE E A EDIFICAÇÃO DAS IGREJAS
PROTESTANTES A PARTIR DA UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 26 de abril de 2019

Iuri Andréas Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Ruben Marcelino Bento da Silva – Doutor em Teologia – Unilasalle

*Dedico este trabalho a minha esposa
Luciana Bueno Del Hoiyo sempre ao
meu lado, apoiando e incentivando*

AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus
por ser essencial em minha vida, socorro presente na hora da angústia.*

*Agradeço a minha esposa Luciana,
sempre ao meu lado apoiando e incentivando.*

*Agradeço ao meu pai, Francisco, e à minha mãe, Silvia,
pela educação que me deram.*

*Agradeço ao Professor Doutor Iuri Andreas Reblin
pela orientação, amizade e respeito.*

*Agradeço a Faculdades EST
pelo aprendizado durante este tempo de mestrado profissional em teologia.*

*Agradeço aos docentes do programa de mestrado
pelo aprendizado e pela partilha durante os módulos.*

*Agradeço aos colegas de mestrado
pela parceria, amizade, companheirismo e afeto.*

A todos vocês,

Meu muito obrigado!

RESUMO

O trabalho proposto vem tratar em relação à sustentabilidade e à edificação das igrejas protestantes a partir da utilização das ferramentas de gestão. Tem como objetivo apresentar um conjunto de ferramentas de gestão que poderiam e deveriam ser utilizadas pelas lideranças das igrejas protestantes que tem vivido uma realidade difícil em pleno século XXI. A proposta deste trabalho é oferecer a pastores, pastoras e líderes das igrejas protestantes um guia para a gestão destas instituições, visando a sustentabilidade e a edificação das mesmas através de seu processo de gestão. Em princípio, fez-se necessário mostrar a importância da utilização das ferramentas de gestão em meio ao ambiente eclesial, que poderia parecer incoerente e sem sentido para muitos cristãos protestantes, inclusive para pastores, pastoras e líderes em geral. O trabalho seguiu dividido em capítulos que abordaram temas fundamentais da gestão, tais como gestão administrativa e financeira, gestão com pessoas, gestão da comunicação, e gestão de projetos; finalizando o trabalho com uma proposta de modelo de excelência de gestão para ser aplicado junto às igrejas protestantes. As referências bibliográficas foram das áreas da teologia, gestão, administração, psicologia, sociologia, filosofia, entre outras.

Palavras-chave: Igreja. Protestante. Edificação. Gestão. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This proposed paper deals with sustainability and edification of the Protestant churches based on the use of management tools. Its goal is to present a set of management tools which could and should be used by the leaders of the Protestant churches who have lived a difficult reality in plain 21st century. The proposal of this paper is to offer pastors and leaders of the Protestant churches a guide for the management of these institutions, aiming at the sustainability and edification of the latter through their management process. To begin with, it was necessary to show the importance of using the management tools within the ecclesiastical environment, which could seem incoherent and meaningless for many Protestant Christians, including pastors and leaders in general. The paper continues, divided into chapters which dealt with fundamental themes of management, such as administrative and financial management, people management, communication management and project management; the paper ending with a proposal of an excellence model of management to be applied to Protestant churches. The bibliographic references were from the areas of theology, management, administration, psychology, sociology, philosophy, among others

Keywords: Church. Protestant. Edification. Management. Sustainability.

APRESENTAÇÃO GERAL DO PRODUTO DO TRABALHO FINAL DO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

O presente Trabalho Final do Mestrado Profissional em Teologia da Faculdade EST nasceu a partir de uma necessidade percebida e vivida no cotidiano das igrejas protestantes. Sou pastor protestante desde 2009 e, ao longo desta década de ministério, tenho observado a carência de pastoras, pastores e lideranças das igrejas no que se refere à sua gestão.

O que se pode notar é um preparo bíblico-teológico de pastoras, pastores e lideranças que conquistaram suas formações em seminários ou faculdades de teologia. No entanto, em relação à administração das igrejas, parece existir uma lacuna de formação bastante considerável. Esta afirmação se dá, pois, muitos pastores, muitas pastoras e lideranças de igrejas protestantes, com os quais tenho ou já tive convívio, não tiveram adequada formação na área da gestão das igrejas, o que acaba se refletindo em problemas administrativos, contábeis, financeiros, de comunicação, na gestão com pessoas e também no contexto dos projetos desenvolvidos pelas igrejas.

Além de ser Pastor, sou administrador, professor de gestão e presto serviço como consultor empresarial, o que me fez despertar para a necessidade de capacitação das lideranças eclesiais das igrejas protestantes. Nessa direção, o tema deste trabalho é “A Sustentabilidade e a Edificação das Igrejas Protestantes a partir da Utilização de Ferramentas de Gestão”. Com isso, é importante esclarecer que a “sustentabilidade” em questão aqui não é a sustentabilidade ambiental, mas sim, a sustentabilidade do ponto de vista econômico-financeiro e, também, a sustentabilidade social. Em outros termos, o que este trabalho tem como proposta é viabilizar condições para que as igrejas protestantes se desenvolvam de maneira sustentável, organizada e estruturada administrativamente, a partir da administração, com suas formas de gestão.

Por se tratar de um mestrado *profissional* em teologia, cuja demanda provém de um contexto social, de uma problemática social e visa trazer uma solução a este

contexto, a esta problemática, por meio de produtos gestados e refletidos no bojo da academia, optamos por produzir um material didático de formação para lideranças. Este material pode ser aplicado tanto no formato de apostilas quanto adaptado para a modalidade de Educação a Distância (EAD), tanto como curso de extensão quanto como componente para um curso de especialização sobre o tema. A construção didática utilizada como referência para esse material foi o modelo proposto para componentes curriculares de cursos de especialização da instituição.

Nessa direção, importa destacar também que, como o produto escolhido para ser gerado como Trabalho Final do curso de Mestrado Profissional em Teologia foi um material didático, cuja pesquisa teórica encontra-se embutida no todo da construção do produto, optamos por não distinguir entre um projeto com sua fundamentação teórica e o produto final como duas partes estanques, mas sim em realizar apenas uma apresentação inicial explicando a proposta e o desenvolvimento do material. Assim, o objetivo principal desta pesquisa foi oferecer, de maneira didática e sistematizada em capítulos, às igrejas protestantes, ferramentas, conceitos, técnicas, de gestão que seriam bastante úteis para alcançar a edificação com sustentabilidade econômica, financeira e também social, do ponto de vista da sua atuação e de sua influência na sociedade. Para tanto, o trabalho possui capítulos (que serão chamados de unidades) que foram escritos seguindo a seguinte linha de raciocínio:

Para que este objetivo fosse possível, houve a necessidade de apresentar, como objetivos específicos, a importância da utilização das ferramentas de gestão, a fim de mudar o foco da ideia comum acerca da incompatibilidade entre a razão de ser da igreja e as ferramentas e técnicas da administração para a conscientização das pessoas leitoras (participantes do curso), especialmente, das lideranças eclesiais, em relação à importância e à relevância da temática para o cotidiano das igrejas. Defendemos a ideia de que a utilização de técnicas e ferramentas de gestão podem gerar uma gestão planejada, organizada, coordenada e controlada por parte das lideranças das igrejas protestantes, o que pode resultar em edificação e sustentabilidade destas instituições.

Os capítulos dois, três, quatro e cinco apresentam quatro áreas essenciais para a gestão das instituições, a saber, Gestão Administrativa e Financeira, Gestão com Pessoas, Gestão da Comunicação, e Gestão de Projetos, respectivamente. Já

o sexto e último capítulo traz o conceito do M.E.G. (Modelo de Excelência de Gestão) e sua aplicabilidade nas igrejas protestantes. Conta com exemplos práticos para que as pessoas leitoras possam entender melhor como este modelo poderia ser implantado nas igrejas, trazendo, com isso, uma evolução na gestão destas instituições.

O trabalho proposto tem características distintas dos trabalhos convencionais, a saber, em relação a sua metodologia, ele traz pesquisa bibliográfica e observação da realidade das igrejas; e, em relação à sua formatação, como já reiteramos, difere de um artigo, uma monografia ou mesmo uma dissertação, pois se trata de “um guia para a gestão das igrejas protestantes”, por isso, apresenta características de um modelo de “curso de gestão de igrejas”, como escrito acima, em moldes de EAD.

A partir disto, existem figuras ilustrativas em alguns momentos do texto, um modelo de termo de voluntariado, no capítulo sobre a gestão com as pessoas, tabelas didaticamente inseridas em outras partes dos textos do trabalho; tudo visando trazer esclarecimento a pastores, pastoras e lideranças das igrejas de forma mais didática e perceptível sobre o dia a dia das igrejas e suas realidades.

Outras duas características deste trabalho os tópicos ao final de cada capítulo indicando que este se trata de um material de apoio mesmo. Temos um tópico intitulado “Para Resumir” e outro, pontual, “Para Saber Mais”. Nesses dois tópicos, faço um resumo do que foi apresentado, para ser didático, e indico um site como uma sugestão para saber mais a respeito daquilo que foi abordado no texto do capítulo. O objetivo é oferecer mais ferramentas e fontes de pesquisa e aprendizado às pessoas envolvidas.

Na produção do material didático foram realizadas duas entrevistas consultivas, para fins de ilustração e enriquecimento das informações disponibilizadas, sem interferência no tema de pesquisa ou na investigação da problemática ou na estruturação do estudo. Ambas as entrevistas foram realizadas pelo autor do estudo, que seguiu um roteiro semiestruturado com tópicos abertos relacionados ao material didático. As entrevistas foram gravadas, transcritas e anexadas como adendo ao material.

São duas entrevistas que realizei com protestantes que atuam nas respectivas áreas, a saber, o Sr^o Francisco, que é advogado e contador de várias

igrejas por mais de 30 anos, e o Sr^o Itamar que é presidente de um Projeto Social mantido por uma Igreja Protestante. A entrevista com o Sr^o Francisco está inserida no segundo capítulo do trabalho, quando a abordagem é sobre a gestão administrativa e financeira das igrejas. Nesta entrevista rica em detalhes, o Sr^o Francisco pôde relatar a respeito de questões jurídicas e também contábeis que estão diretamente relacionadas ao dia a dia das igrejas protestantes.

No capítulo sobre a gestão de projetos se encontra a entrevista com o Sr^o Itamar, presidente da Associação Cristã de Inclusão Social. Nesta entrevista, foi possível entender os desafios e as dificuldades encontradas por estas instituições na implantação e gestão de projetos sociais. Em relação às referências bibliográficas, foram utilizados referenciais teóricos de diversas áreas do saber para suprir a demanda do produto, como administração, psicologia, sociologia, teologia, gestão.

Não por último, convém salientar que a relação deste trabalho com a teologia se dá desde seu início: em primeiro lugar, por ser uma demanda que provém de um contexto de atuação teológica, o contexto das igrejas; em segundo por buscar uma solução para uma problemática mediada pelo tema da gestão e edificação de igrejas protestantes, temas próprios da teologia prática. O tema da teologia sistemática que contempla todo este trabalho é a eclesiologia, pois trata a igreja em sua essência e atividade.

Finalizo a apresentação certo de que, após a leitura deste trabalho, serão aguçados os sentidos em relação à importante contribuição da Gestão para igrejas protestantes, em especial, para orientação de pastoras, pastores e lideranças dessas instituições.

FRANCYS RESSEL DEL HOIYO

**MATERIAL DIDÁTICO PARA CURSO DE GESTÃO DE
IGREJAS E SUSTENTABILIDADE ECLESIAÍSTICA**

Faculdades EST

2019

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO GERAL DO PRODUTO DO TRABALHO FINAL DO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA.....	13
MATERIAL DIDÁTICO PARA CURSO DE GESTÃO DE IGREJAS E SUSTENTABILIDADE ECLESIAÍSTICA	17
INTRODUÇÃO	21
UNIDADE 1: A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AS IGREJAS PROTESTANTES	23
1.1 A Igreja é um organismo ou uma organização?.....	26
1.2 O contexto religioso brasileiro.....	27
1.3 A igreja como organismo organizado.....	30
1.4 Para Resumir.....	36
1.5 Para Saber Mais.....	37
UNIDADE 2: A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA NAS IGREJAS PROTESTANTES.....	39
2.1 A Gestão Administrativa e as Funções do Gestor (PODC)	39
2.1. 1 Planejamento.....	40
2.1.2 Organização.....	41
2.1.3 Direção.....	41
2.1.4 Controle	42
2.2 Organogramas e Fluxogramas	43
2.2.1 Organogramas	43
2.2.2 Fluxogramas	45
2.4 Gestão Financeira	46
2.4.1 Tesouraria: Orçamento e Fluxo de Caixa	47
2.4.2 Contabilidade: Obrigações Legais.....	48
2.5 Para resumir	48
2.6 Para saber mais	48

UNIDADE 3: A GESTÃO COM PESSOAS.....	57
3.1 O Fator Liderança	58
3.1.1 O Líder	60
3.2 O Desafio do “Recrutamento e Seleção” de Pessoas para o Serviço da Igreja.....	63
3.3 O Desafio do “Treinamento (Capacitação) / Desenvolvimento” de Pessoas para o Serviço da Igreja	65
3.4 Voluntariado – Motivação e Compromisso	66
3.4 Gestão Participativa	71
3.5 Para resumir	72
UNIDADE 4: A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	73
4.1 Comunicação Institucional	73
4.2 Segmentação, Posicionamento e a Imagem da Instituição	75
4.3 Redes Sociais e Mídias Digitais	79
4.4 Cuidados com a Comunicação/Marketing nas Igrejas Protestantes	82
4.5 Para Resumir	87
UNIDADE 5: GESTÃO DE PROJETOS	89
5.1 Elaboração de Projetos - Conceitos	90
5.2 Projetos Sociais – Ferramentas e Sugestões.....	93
5.3 Gestão Ministerial por Projetos	97
5.4 Entrevista: um exemplo prático	100
5.5 Para Resumir	103
UNIDADE 6: M.E.G – MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO: UMA PROPOSTA PRÁTICA PARA AS IGREJAS PROTESTANTES	105
6.1 Para saber mais	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
REFERÊNCIAS	117

INTRODUÇÃO

Olá! Seja bem-vindo, seja bem-vinda ao nosso “Curso de gestão de igrejas e sustentabilidade eclesialística”!

Este curso tem como objetivo principal abordar questões referentes ao tema da sustentabilidade e da edificação das igrejas protestantes a partir da utilização de ferramentas de gestão. Precisamente, a proposta é trazer a vocês uma abordagem que ofereça conceitos de gestão organizacional, apresente suas ferramentas, visando à aplicação destas no dia a dia das igrejas. O objetivo deste curso é promover a eficiência, a eficácia e a excelência na administração eclesialística, no que tange à transparência e à integridade que levam a credibilidade para os fiéis e a sociedade como um todo.

O tema proposto tem como pano de fundo a realidade atual do cenário religioso, especificamente brasileiro, que parece sofrer com a crise da credibilidade. Parece evidente que a transparência e a integridade das igrejas protestantes são cada vez mais imprescindíveis na contemporaneidade.

Em função de uma falta de informação a respeito da utilização das ferramentas de gestão em igrejas, entendemos ser relevante a abordagem do tema neste curso. Com base em referencial teórico e exemplos práticos, que facilitem sua aplicação nas comunidades da fé, esperamos promover a busca por respostas ou por orientações a respeito da gestão, (bem como do marketing) e sua importância nas igrejas protestantes em pleno século XXI, com todos os seus desafios e todas as suas dificuldades.

Assim, na unidade 1, trataremos acerca da importância das ferramentas de gestão para a Igreja. Tal abordagem acontecerá em termos de conceitos e técnicas de administração. Serão abordados assuntos como a razão de se utilizar a gestão na igreja, a situação das igrejas contemporâneas em descrédito e a necessidade de utilizar ferramentas de administração na gestão das igrejas.

Na segunda unidade, apresentaremos a gestão administrativa e financeira. Abordaremos assuntos como planejamento, organização, direção e controle,

organograma/fluxograma, orçamento mensal e anual, fluxo de caixa, investimento, missão, visão e valores.

Na terceira unidade, trataremos da gestão com pessoas (fundamental para as igrejas, pois o serviço é feito normalmente através do voluntariado). Abordaremos a formação e a gestão de equipes, a questão da liderança, voluntariado – motivação e compromisso, e, por fim, a gestão participativa, que leva em consideração os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, os valores e a espiritualidade (elemento chave) dos atores e das atrizes envolvidos no processo interpessoal nas instituições.

No quarta unidade, introduziremos o tema da gestão da comunicação. Neste momento, passaremos a falar sobre conceitos e ferramentas em relação à imagem da instituição – posicionamento, comunicação com o público, os cuidados com a comunicação, o marketing nas igrejas protestantes e as mídias digitais que são fundamentais na contemporaneidade.

Na quinta unidade, trabalharemos a gestão de projetos, abordando conceitos e sugestões de projetos sociais, ministérios da igreja e ações missionárias.

Na sexta e última unidade, propomos elementos de excelência na gestão para Igrejas Protestantes, a partir das ferramentas, dos conceitos e das técnicas e demais orientações apresentados nas unidades anteriores.

Por fim, importa salientar que, quando tentamos apresentar ou propor a utilização das ferramentas, das técnicas e dos conceitos de gestão (e marketing) nas igrejas protestantes, encontramos um trabalho desafiador para a sustentabilidade e para a edificação destas igrejas. Por isso, seguiremos com o intuito de provocar e despertar um espírito que procure a gestão responsável das comunidades da fé.

Bons estudos!

UNIDADE 1:

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AS IGREJAS PROTESTANTES

A triste realidade das igrejas evangélicas/protestantes da atualidade chega a envergonhar aqueles que levam a sério os princípios e os ensinamentos de Jesus Cristo em sua Palavra. Existe no mercado um jogo humorístico e crítico a respeito das igrejas evangélicas/protestantes: “*Pequenas Igrejas, Grandes Negócios*”. Trata-se de um *card game* sobre pessoas que usam religião para ganhar dinheiro¹. Abaixo temos a imagem ilustrativa do jogo, para tristeza e reflexão de líderes, pastores e pastoras protestantes.



Figura 1: Jogo “Pequenas Igrejas, Grandes Negócios”

Fonte: SIMÕES, 2015.²

¹ SIMÕES, Thiago. “Pequenas Igrejas, Grandes Negócios” é um card game sobre pessoas que usam religião para ganhar dinheiro. **GIZMODO Brasil**. 15 jun. 2015. Disponível em: <<http://gizmodo.uol.com.br/pequenas-igrejas-grandes-negocios-e-um-card-game-sobre-pessoas-que-usam-religiao-para-ganhar-dinheiro/>>. Acesso em 10 abr. 2018.

² SIMÕES, 2015.

Em matéria de Thiago Simões, do dia 15 de junho de 2015, no site UOL, encontram-se os detalhes deste jogo, como segue:

Imagine um mundo em que a teologia é utilizada para ganhar dinheiro. Um cenário em que os pastores, padres e sacerdotes — que se dizem enviados por Deus — utilizam a boa-fé dos cristãos e tementes a Deus para enriquecer. Um universo paralelo e fictício, muito diferente daquele que encontramos na vida real.

Só que não.

Este é o universo de “Pequenas Igrejas, grandes Negócios”, um card game nacional e que já faz sucesso em todos os cantos do país. Tudo começou no Catarse, quando Marcelo Del Debbio resolveu colocar sua ideia no financiamento coletivo. O projeto inicial era arrecadar R\$ 29 mil, mas no fim das contas eles conseguiram R\$ 92.750, algo para glorificar de pé. “A ideia é toda minha, mas precisei de um desenhista (Roe Mesquita) e um diagramador (Rodrigo Grola) para fazer o projeto acontecer”, disse.

Conteúdo e mecânica

Com o deck básico, você pode juntar entre 4 e 7 amigos para jogar, e as extensões aumentam este número para até 11 jogadores. O título possui 14 pastores, 14 igrejas, 92 cartas de efeito e 60 especiais.

Para marcar os pontos, você utiliza os versos das cartas IGREJAS e PASTORES. Esta foi uma ideia muito interessante para utilizar todo o conteúdo do jogo, mesmo que eu seja fã das gemas como marcações. Creio que isso foi implementado para baratear o custo do jogo, porém as gemas dariam um ar mais requintado ao game.

O jogo é bem fácil de entender. Depois de uma partida, você já sabe como atuar e, posteriormente, consegue criar uma estratégia baseada nas cartas existentes no jogo. Você começa com **um pastor** e **uma igreja** e terá como desafio acabar com a reputação de seu adversário religioso. A mecânica consiste em três ações, chamadas de compra, jogada e descarte.

Para destruir o respeito dos outros pastores, você utilizará as **cartas de ataque** e as **cartas de ação**. As de **ataque** causam perdas de recursos, reputação e macumbaria. Elas podem denunciar seu concorrente à mídia, acusando-o de mandar seus seguidores comerem grama e até mesmo de lavagem de dinheiro e tráfico de drogas. As de **ação** interferem na “mão” do pastor rival, e podem roubar cartas ou forçar um descarte. As cartas de ação também podem ser utilizadas em benefício próprio, como por exemplo quando você as usa para comprar mais cartas.

O pastor que sofre o ataque pode utilizar as **cartas de defesa** para anular a ação do inimigo ou até mesmo redirecionar o ataque.

Entre as ações de ataque e defesa, você pode utilizar as **cartas de investimento**, que são divididas em seis tipos: as que aumentam ou diminuem o alcance de ataque, as que anulam ataques, as que aumentam recursos ou macumbaria, as utilizadas para aumentar sua mão e as famosas laranjas, que criam recursos extras.

Por último, temos as cartas de picaretagem, como Tijolinho Abençoado e o Cartão de Crédito Gospel, que servem para restaurar pontos de recursos ou macumbarias.

“Acredito que qualquer religião que te transforme em uma pessoa melhor é uma boa religião. A bronca do jogo mesmo é com gente que usa a religião para enganar os outros”.

Arte e humor

Um dos pontos altos do card game é a beleza das cartas e a criatividade de suas ações. Você dará muita risada com algumas delas. Creio que este tipo de humor não é visto desde o tempo do famoso Ludopédio (posteriormente chamado de Escrete), feito por Chico Buarque.

Como eu disse acima, o jogo possui cartas extras, ou melhor dizendo, quatro novos módulos, que estão explicados abaixo, no texto retirado da página do jogo no Catarse.

Ou Dá, ou Desce! – *O Suplemento da Prosperidade. Contrate artistas fracassados, em fim de carreira, ex-psicopatas, ex-periguetes ou apresentadoras infantis falidas para a Obra do Senhor; Lote o Maracanã com os Salmos; Faça o Desencapetamento Total!*

Vodu é pra Jacu – *Enfrente os Encostos, os Pai-de-Encosto, as macumbas e exorcize o Cramunhão em pessoa! Lute contra os filhotes do Fogo! Faça um exorcismo na Madrugada! Desça até os infernos quinze vezes! Tente adivinhar quem está com epilepsia e quem está com o diabo no Corpo enquanto desce a porrada neles! Traga a pessoa amada em três dias úteis, em nome de Jezuis!*

Picaretas e Esquisotéricos – *amarrações, almas gêmeas e bolas de cristal! Busque conhecimento com Ets e civilizações atlânticas quânticas! Desalinde os chakras de seus inimigos com a Tábua Positrônica de Hórus! Veja as cartas dos oponentes com sua mesa de Scrying! Associe jogos de RPG ao diabo e lute com a Espada do Espírito de Porco! Vença os Illuminatis!*

Oremos! – *A Santa Igreja de Pedro está de volta. Dance com os Padres dançarinos, organize e administre saunas gays na Europa, diga que os ateus são os culpados de tudo enquanto gerencia a dança das cadeiras dos acusados de pedofilia! E, se nada mais resolver, chame a Inquisição para cuidar desses hereges.*

O rabino charlatão e as novidades

Para finalizar, algumas curiosidades sobre o jogo: além de ser xingado por crentes e acusado de ser satanista, as coisas mais bizarras que aconteceriam com o criador do card game ainda estavam por vir. Após o lançamento, Marcelo foi processado por um estelionatário que fingia ser rabino e não conseguia mais aplicar golpes por causa de uma suposta carta sobre dele no jogo. Acredite se quiser.

“Pequenas Igrejas, Grandes Negócios” deve ganhar uma nova edição em breve. “A ideia seria fazer outra edição, apenas com cartas novas, porque nesse meio tempo (do lançamento até hoje), alguns pastores conseguiram criar novas picaretagens para ludibriar os fiéis”³.

Este jogo vem evidenciar a triste realidade das igrejas protestantes contemporâneas, a saber, a forma como são vistas pela sociedade. Trazendo a memória o texto que se encontra em Atos 2.41-47 sobre a igreja primitiva, especificamente parte do verso 47 parte a; “louvando a Deus e tendo a simpatia de

³ SIMÕES, 2015.

todo o povo”⁴, pode-se observar que a igreja protestante atual precisa retomar o caminho reto dos ensinamentos bíblicos. Nessa direção, a utilização das ferramentas de gestão pode auxiliar numa visão mais ponderada das igrejas protestantes e mais afinada com o ideal que elas perseguem desde seu surgimento: ser uma instituição que, de fato, segue os valores do Reino de Deus, que protesta contra os erros e as distorções dos ensinamentos de Jesus Cristo na prática da eclesiologia contemporânea.

1.1 A Igreja é um organismo ou uma organização?

A utilização das ferramentas de gestão no ambiente eclesiástico pode parecer incoerente e sem sentido para muitos cristãos protestantes, inclusive para pastores, pastoras e líderes em geral. Vários questionamentos surgem no sentido de colocar em oposição dois conceitos referentes a Igreja, a saber, organismo e organização. A pergunta central normalmente é: a igreja é um organismo ou uma organização? Surge, então, uma tentativa apologética dos dois extremos.

Aqueles que defendem a igreja como um organismo não aceitam “coisas do mundo”. Para este grupo, utilizar ferramentas de gestão dentro da igreja soa como uma profanação desta igreja, que é a “noiva de Cristo” (conforme o texto que se encontra em Efésios 5.25-27⁵). Neste extremo, a igreja deve ser conduzida, dirigida, guiada pelo Espírito Santo, a partir da Palavra de Deus, sem que sofra nenhum tipo de “interferência”. A partir desta forma de ver e pensar a igreja, líderes e lideranças podem defender um extremo conservador e fundamentalista de espiritualização da instituição igreja; desconsiderando por completo qualquer técnica ou ferramenta de

⁴ “⁴¹ Os que aceitaram a mensagem foram batizados, e naquele dia houve um acréscimo de cerca de três mil pessoas. ⁴² Eles se dedicavam ao ensino e à comunhão, ao partir do pão e às orações. ⁴³ Todos estavam cheios de temor, e muitas maravilhas e sinais eram feitos pelos apóstolos. ⁴⁴ Os que criam mantinham-se unidos e tinham tudo em comum. ⁴⁵ Vendendo suas propriedades e bens, distribuíam a cada um conforme a sua necessidade. ⁴⁶ Todos os dias, continuavam a reunir-se no pátio do templo. Partiam o pão em suas casas, e juntos participavam das refeições, com alegria e sinceridade de coração, ⁴⁷ louvando a Deus e tendo a simpatia de todo o povo. E o Senhor lhes acrescentava diariamente os que iam sendo salvos”.(At. 2.41-47).

Observação: todas as citações bíblicas presentes neste trabalho foram extraídas de BÍBLIA SAGRADA: nova versão internacional. São Paulo, SP: Sociedade Bíblia Internacional, 2003.

⁵ ²⁵ Maridos, ame cada um a sua mulher, assim como Cristo amou a igreja e entregou-se por ela ²⁶ para santificá-la, tendo-a purificado pelo lavar da água mediante a palavra, ²⁷ e para apresentá-la a si mesmo como igreja gloriosa, sem mancha nem ruga ou coisa semelhante, mas santa e inculpável” (Ef 5.25-27).

gestão que pudesse auxiliar na expansão da instituição igreja contribuindo assim para o cumprimento da missão deixada por Cristo em Mateus 28.19-20⁶.

Do outro lado, encontramos os que defendem a completa utilização da gestão e suas ferramentas na igreja, sem levar em conta questões espirituais, por exemplo. Estes enxergam a igreja apenas como uma empresa. Talvez este extremo carregue o perigo do racionalismo demasiado.

No entanto, transitar em qualquer dos extremos, colocando-os em oposição constante e definitiva, pode sugerir certa distorção no que tange à visão que se deveria ter a respeito da igreja. Parece razoável compreender que os conceitos de Igreja, como organismo vivo e como organização, podem caminhar juntos, inclusive se complementando, cada um em seu devido lugar. É evidente que ferramentas de gestão não devem ocupar o lugar do Espírito Santo nas Igrejas, não deve ser essa a tônica na utilização destas ferramentas. No entanto, parece que existem situações e circunstâncias nas quais a utilização das ferramentas de gestão é imprescindível, como, por exemplo, nos campos da contabilidade ou do direito.

1.2 O contexto religioso brasileiro

Os líderes protestantes precisam observar a realidade do cenário religioso brasileiro. O Brasil oferece uma gama de possibilidades no campo religioso. São várias religiões, diversos credos e as mais variadas formas de experimentar o sobrenatural, o divino, o transcendente.

Com isso, uma tensão natural é gerada entre as religiões, em um contexto de laicidade do Estado e pluralismo religioso. Do ponto de vista das instituições religiosas no Brasil, existe uma verdadeira competição entre os credos na busca pela aquisição de novos fiéis (infelizmente, muitas vezes, tratados como clientes). Estes fiéis têm suas crenças e depositam sua fé em instituições confessionais, especialmente as igrejas. A partir do momento em que um escândalo religioso, por exemplo, é veiculado na mídia, a fé, a confiança dos fiéis pode sofrer abalos, pois máculas podem ser geradas na instituição outrora irretocável. O resultado desse

⁶ “¹⁹ Portanto, vão e façam discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai e do Filho e do Espírito Santo, ²⁰ ensinando-os a obedecer a tudo o que eu lhes ordenei. E eu estarei sempre com vocês, até o fim dos tempos” (Mt 28.19-20).

abalo na fé pode ser a descrença nas instituições, que perdem seus fiéis, ou ainda, pior que isso, perdem sua credibilidade perante a sociedade como um todo.

Conforme Bernardes e Marcondes; “Grupo pessoal é a coletividade na qual ‘eu sinto pertencer’, como a minha família, a minha igreja, a minha profissão e a minha classe social”⁷. Com isso, para agravar esta situação, encontramos meios de comunicação, que ultrapassam os limites na divulgação dos escândalos religiosos, muitas vezes, com intencionalidade tendenciosa.

No Brasil, a realidade do povo pode levar a uma fácil manipulação através dos meios de comunicação, especialmente a televisão, pois esta consegue atingir a grande massa todos os dias. Com isso, dependendo da forma como uma notícia é veiculada, esta tem o poder de construir ou destruir valores e preceitos. As instituições confessionais passam, então, a necessitar de uma atenção especial com relação a sua gestão que deve gerar credibilidade, através da transparência e integridade.

A utilização de ferramentas de gestão na igreja pode ser muito importante para a sustentabilidade e o crescimento, além do desenvolvimento da igreja. Os “fiéis” têm se tornado, cada vez mais, mercadorias disputadas com a utilização de toda e qualquer estratégia de marketing possível. Os símbolos de fé se tornaram obsoletos e superficiais e eles deram lugar à cultura do volátil e do abstrato, como nos alertou o sociólogo Zygmunt Bauman.

As instituições confessionais, especialmente as igrejas, têm trabalhado arduamente para reter seus “fiéis, clientes” ou ainda para a aquisição de novos “fiéis, clientes”, aumentando assim sua “membrosia”, ou, infelizmente, “sua carteira de clientes”. Conforme escreveu Pierre Bourdieu, em sua interpretação da teoria da religião de Max Weber:

A concorrência do feiticeiro, pequeno empresário independente, alugado em ocasiões oportunas por particulares, exercendo seu ofício fora de qualquer instituição comumente reconhecida e, a miúdo, de maneira clandestina, contribui para impor ao corpo sacerdotal a “ritualização” da prática religiosa e a anexação de crenças mágicas (por exemplo, culto de santos ou “marabutismo”).⁸

⁷ BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63.

⁸ BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. [introdução, organização e seleção de Sergio Miceli]. São Paulo: Perspectiva, 2007. p. 97-98.

Esta realidade pode estar levando as igrejas protestantes a uma “disputa” pelos fiéis, que temos chamado de “clientes” para enfatizar a ideia mercantilista que parece ter envolvido as igrejas. Líderes religiosos, especialmente em nosso caso, pastores e pastoras das igrejas protestantes, parecem estar se “rendendo” a esta “disputa de mercado”, infelizmente, o mercado da fé. Vale ressaltar que existe um risco que as igrejas protestantes podem estar correndo, a saber, uma demasiada confiança que líderes têm a partir das pessoas. Conforme Romi Márcia Bencke,

Chama a atenção o alto grau de confiabilidade dessas organizações junto às pessoas, em especial em países pobres. Esse aspecto pode ser ilustrado pela pesquisa "Voices of the Poor", realizada pelo Banco Mundial no ano 2000, que apontou que, em países em desenvolvimento, pessoas com baixo poder aquisitivo tendem a confiar mais em organizações e líderes religiosos do que em instituições estatais ou líderes governamentais⁹.

O Brasil não deve ser considerado um país rico, em comparação aos países do norte, por exemplo. No entanto, o Brasil, é um país em desenvolvimento, com grandes assimetrias sociais, se enquadrando, assim, na citação de Romi Marcia. Assim sendo, estamos inseridos em um contexto de confiança excessiva das pessoas para com os líderes religiosos, o que agrava a situação, pois, quando ocorrem escândalos religiosos, os impactos causados atingem dimensões maiores e mais desastrosas, com consequências muitas vezes sem reversão.

Conforme Luís Mauro Martino:

Cada religião, seita, culto, prática, doutrina ou qualquer outra espécie de prática simbólica depende exclusivamente de um contrato de confiança celebrado entre a instituição e a pessoa disposta a pertencer ao grupo. Essa relação seria simples caso a oferta de bens simbólicos não atingisse níveis de uma verdadeira economia de mercado, na qual conquistar o fiel é imprescindível para a sobrevivência física da instituição¹⁰.

Avaliando a confiança excessiva que as pessoas depositam em igrejas e seus líderes, torna-se necessário citar Max Weber que apresentou; “o espírito do

⁹ BENCKE, Romi Márcia. As organizações de base ecumênica e o fortalecimento das redes de parceria e de cooperação para o desenvolvimento transformador. In: BOCK, Carlos G.; GARCIA, Dezir; NÖRNBERG, Marilu Menezes (Orgs.). **Fé e relevância das organizações de base ecumênica**. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p. 54-62.

¹⁰ MARTINO, Luís Mauro Sá. **Mídia e poder simbólico**: um ensaio sobre comunicação e campo religioso. São Paulo: Paulus, 2003. p.136.

capitalismo consiste no modo como os protestantes viviam e na ética a partir da qual eles norteavam suas atitudes diárias”.¹¹

Um raciocínio lógico nos leva a uma suspeita: a elevada confiança nos líderes, somada a escândalos religiosos, divulgados de maneira sensacionalista, acabam por provocar nos “fiéis” um sentimento de descrença, ou decepção, para com as igrejas. É necessário ressaltar que a descrença e a decepção dos “fiéis” não se dá pela divulgação midiática em si, mas sim pelos escândalos religiosos que fogem à ética e aos princípios da fé cristã.

Muitos desses escândalos estão diretamente ligados à gestão das igrejas. Tem a ver com a gestão do dinheiro entregue pelos membros às suas igrejas através dos dízimos e das ofertas, por exemplo. Vale ressaltar que, apesar de ser um organismo vivo, conduzido pelo Espírito Santo, do ponto de vista bíblico teológico, a igreja também é uma organização, possui natureza jurídica, tem obrigações legais no que tange a pessoa jurídica. Ela possui CNPJ.

1.3 A igreja como organismo organizado

Apesar desse contexto, a preocupação que chega à resistência por parte de algumas lideranças das igrejas protestantes, talvez, seja compreendida pelas definições que encontramos nos livros, nos artigos e nos periódicos a respeito do que vem a ser uma empresa. Conforme Gladston Mamede, por exemplo:

A empresa é a organização de meios materiais e imateriais, incluindo pessoas e procedimentos, para a consecução de determinado objeto, com a finalidade de obter vantagens econômicas apropriáveis. A empresa, na sua qualidade de organização, é um conjunto de partes com funções específicas, constituída artificialmente pelo engenho humano, com a finalidade de otimizar a atuação econômica, produzindo riquezas¹².

As igrejas são entidades sem fins lucrativos. Ou pelo menos deveriam ser, mas, infelizmente, não é esta realidade que temos visto no contexto religioso brasileiro, especificamente no “meio evangélico”. Fato é que as igrejas protestantes devem seguir a regra de ser uma empresa sem fins lucrativos. Outra abordagem que aparentemente chega à oposição do argumento de que as igrejas são empresas,

¹¹ WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004. p.41-69.

¹² MAMEDE, Gladston. **Direito Empresarial Brasileiro: Empresas e Atuação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1. p. 30.

então, seria o que trata o direito comercial, no livro de Sergio Pinto Martins: “Prevê o artigo 6º da lei nº 4.137/62 que empresa é toda a organização de natureza civil ou mercantil destinada a exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”.¹³

A partir desta definição, e lei, o discurso daqueles que se opõem veementemente a utilização das ferramentas de gestão nas igrejas protestantes ganha força e corpo. Sergio Pinto Martins escreve ainda em seu livro que “o essencial em qualquer empresa, por natureza, é que ela é criada com a finalidade de se obter lucro na atividade”.¹⁴ A partir dessa visão, torna-se natural a dificuldade em aceitar a utilização da gestão de empresas em uma igreja protestante.

No entanto, o mesmo autor, Martins, completa seu pensamento da seguinte forma; “a exceção à regra são as associações beneficentes, as cooperativas, os clubes, etc.”.¹⁵ Com isso, pode-se notar que as igrejas podem ser consideradas, até porque são, empresas. As igrejas são empresas, organizações que não tem como finalidade o lucro. As igrejas protestantes podem ser geridas como empresas sem que seja necessário carregar o rótulo indesejado da instituição que se utiliza das ferramentas de gestão em benefício próprio visando lucro.

Observando o Código Civil Brasileiro, podemos encontrar artigos e leis que sustentam a definição de igrejas como empresas. O artigo 44 do Código Civil institui as organizações religiosas como sendo pessoas jurídicas de direito privado¹⁶. Conforme escreve Afonso Murad citando Peter Drucker,

Que é que diferencia uma instituição do terceiro setor, ou uma organização pastoral, de uma empresa lucrativa? Elas tem em comum uma série de tarefas similares. Mas, “somente a empresa comercial tem o desempenho econômico como missão específica” (Peter Drucker)¹⁷.

Com isso, a utilização das ferramentas de gestão nas igrejas protestantes não é apenas possível, mas também uma ação necessária para que seja possível

¹³ MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de direito público e privado**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 298.

¹⁴ MARTINS, 2010. p. 298.

¹⁵ MARTINS, 2010. p. 298.

¹⁶ Cf. art. 44 do Código Civil. BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

¹⁷ MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 73.

conduzir a instituição “igreja” de forma sustentável e gerando edificação a mesma, de forma segura e honesta. Conforme Murilo Carneiro:

Organizações são entidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente criadas para atingir metas específicas. Corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões incluem-se nessa definição; tribos, grupos étnicos e família estão excluídos¹⁸.

Pode-se, então, concluir que as igrejas são organizações, empresas, pois seguem uma forma organizada de estrutura, possuem hierarquia definida, tem regulamentos por escrito, definições de regras e leis próprias, possuem interação entre pessoas, e principalmente, apresentam uma missão, a saber, a deixada por Cristo aos seus seguidores, os discípulos. Outros campos do saber também contribuem para nos certificar de que as igrejas são empresas, por exemplo, a filosofia. Alvesson afirma que

O mito empresarial vai preencher quatro funções: a criação de uma comunidade social que existe por meio de uma linguagem partilhada (perspectiva identitária); a criação de um recurso simbólico, permitindo o exercício de uma retórica de persuasão (perspectiva simbólica); a criação de uma base de legitimação da empresa por separação em categorias dominantes de ambientes institucionais (perspectiva ideológica); a criação de um referente que vai desviar a atenção para superar as ambiguidades da situação, para facilitar um vínculo na ação (perspectiva praxeológica)¹⁹.

Uma observação mais cuidadosa em relação às igrejas protestantes pode nos levar a compreender a similaridade do que está proposto por Alvesson. Estas quatro funções apresentadas pelo autor a respeito do que vem a ser uma empresa, nas palavras do autor “o mito empresarial”, podem muito bem ser adequadas à realidade das igrejas protestantes.

Toda igreja tem uma perspectiva identitária, ou seja, se utiliza de uma linguagem que gera uma comunidade social. Neste sentido, Bernardes e Marcondes afirmam que “Identificação é a adoção pela pessoa das características dos membros de determinado grupo, procurando comportar-se como supõe que o fariam nas mesmas circunstâncias”.²⁰

¹⁸ HALL, Richard H. *apud* CARNEIRO, Murilo. **Administração das Organizações: teoria e lições práticas**. São Paulo: Atlas. p.1.

¹⁹ ALVESSON, M. Organization as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of management studies**, v.30. n. 6, p. 997-1015, 1993 *apud* PESQUEUX, Yvon. **Filosofia e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p.70-71.

²⁰ BERNARDES; MARCONDES, 2009, p.84.

No dia a dia das igrejas protestantes podemos encontrar também a perspectiva simbólica, a saber, toda uma simbologia retórica que “formata” o grupo, as pessoas que fazem parte do grupo. A perspectiva ideológica também faz parte da realidade das igrejas, o conjunto de valores que norteiam o grupo, as crenças desse grupo, ou seja, a ideologia a ser vivida. E, por fim, a perspectiva praxeológica, no cotidiano, praticar aquilo que está proposto na ideologia. As igrejas protestantes têm como base ideológica os ensinamentos de Jesus Cristo a partir do Evangelho.

A sociologia também contribui para a definição de empresa, o que pode nos levar a compreender, enfim, que a igreja é também uma empresa. Nas palavras de Vânia Santos temos que

As organizações formais, de acordo com Mayntz, são formações sociais que tem objetivos específicos e conscientes, ordenando-se racionalmente para alcançá-los. Consistem, em geral, em vários grupos inter-relacionados, com funções internas diferenciadas e dirigidos de acordo com normas claramente estabelecidas e impostas²¹.

Uma observação mesmo que superficial das igrejas protestantes pode nos levar à compreensão que esta definição de organização de Vânia Santos pode enquadrar as igrejas com certa tranquilidade. As igrejas protestantes são formações sociais com objetivos específicos e conscientes, com organização para alcançá-lo. Nas igrejas, encontramos também grupos inter-relacionados que trabalham em conjunto em direção à realização dos objetivos da instituição, sempre com o respeito e a obediência às normas e às regras pré-estabelecidas.

É importante, também, citar a definição de religião proposta por Durkheim em sua obra “As formas elementares da vida religiosa”: Para Durkheim, a religião é definida “como um sistema unificado de crenças e práticas relativas a coisas sagradas, isto é, a coisas colocadas a parte e proibidas, crenças e práticas que unem numa comunidade moral única todos os que a adotam”.²² Com isso, mais um reforço encontramos para tranquilizar aquelas pessoas que têm dificuldades em olhar para a igreja como uma empresa. Esta afirmação se dá, pois, Durkheim vem corroborar com a proposição anterior. No entanto, neste caso, a definição se aplica à religião, que serve como pano de fundo às igrejas protestantes. Reafirmo, aqui, que são instituições religiosas, organizações religiosas compreendidas como pessoas

²¹ SANTOS, Vânia M. dos. **Sociologia da Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2009. p. 106.

²² DURKHEIM *apud* DIAS, Reinaldo. **Fundamentos de Sociologia Geral**. Campinas: Alínea, 2009. p.159-160.

jurídicas e de direito privado. Com isso, as igrejas protestantes passam a estar obrigadas a respeitar as leis referentes às empresas, como toda e qualquer organização ou empresa.

Fato é que as igrejas protestantes, que são organismos vivos, mas também são organizações, precisam apresentar o evangelho de Cristo também através de suas atitudes no dia a dia perante a sociedade. Para tanto, torna-se necessário que cada igreja protestante seja cumpridora de suas obrigações enquanto empresa que possui CNPJ e que é enquadrada como pessoa jurídica.

Algumas das obrigações das igrejas protestantes a partir desta realidade são as que seguem:

- As igrejas protestantes normalmente possuem o seu Estatuto Social devidamente registrado no Cartório do Registro Civil das Pessoas Jurídicas. A partir disso, as igrejas podem obter seu CNPJ (Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas na Receita Federal).
- Passando para o campo tributário, a liderança deve ter conhecimento sobre a imunidade da igreja enquanto Pessoa Jurídica. Existe ainda a obrigatoriedade de apresentar declaração de imposto anual, praticar corretamente o recolhimento dos impostos, tributos devidos.
- Outra realidade que necessita de atenção das lideranças das igrejas protestantes está nas questões trabalhista e previdenciária. Muitas igrejas não registram devidamente seus funcionários, e, também, não recolhem as contribuições sociais devidas, o que pode acarretar em prejuízos futuros, sem mencionar o mau testemunho praticado.
- Pode-se atribuir ao campo administrativo realidades como; a eleição de secretários, tesoureiros, presidentes, a escolha de um conselho fiscal que verifica os atos da tesouraria anualmente, a confecção de atas que são compiladas em um livro anual de atas que registram as decisões das assembleias e da liderança de maneira geral.
- A igreja protestante que deseja ser reconhecida como séria deve, com regularidade, apresentar a prestação de contas da tesouraria, oferecendo de maneira transparente, aos seus membros, o direito de

identificar as arrecadações mensais e, especialmente, os gastos e os investimentos praticados pela liderança da igreja. Esta prática gera credibilidade pela transparência, e evita questões no campo criminal, por exemplo.

- Vale ressaltar ainda, a importância no cuidado com a manutenção do templo, das instalações, da segurança para com as pessoas que ali frequentam. Este tipo de cuidado evita processos legais que podem chegar, alegando ausência de responsabilidade civil da igreja para com as pessoas que ali participam.

Mesmo com todos estes indicadores, enfatizando e evidenciando a importância da utilização das ferramentas de gestão para as igrejas protestantes, alguns líderes e suas lideranças seguem apresentando dificuldades e levantando empecilhos a esta prática. Conforme escreve Afonso Murad em seu livro “Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta” no capítulo destinado a tratar os “empecilhos a gestão”:

Dentre os empecilhos mais comuns a gestão eficaz, compreendida com a habilidade de liderar pessoas e coordenar processos em vista da realização da missão, selecionamos aqui cinco pontos: visão estratégica insuficiente (com percepção ingênua da realidade, investimentos desproporcionais e conceito equivocado de marketing), exercício inadequado do poder, desequilíbrio entre centralização e descentralização, amadorismo e pouca ênfase em resultados e ausência de gestão de pessoas [...] Instituições religiosas e sociais apresentam muitos dos empecilhos acima citados, mas tem a seu favor outros facilitadores da gestão. [...] Apresentam uma missão que de longe supera os mesquinhos interesses de lucro e autopromoção da imagem. Criam e sustentam valores compartilhados que são o fundamento de qualquer organização duradoura. Tem lideranças e membros com valores humanos e espirituais admiráveis. [...] São um real serviço a sociedade. Promovem uma série de iniciativas sociais de qualidade, com custos relativamente baixos. Caracterizam-se por uma postura ética inquestionável com relação a seus fornecedores. Saldam seus compromissos financeiros na data prevista, cumprem aquilo que prometem. Oferecem a seus colaboradores oportunidade de crescimento humano e profissional. [...] Cultivam a gratuidade nas relações. Em suma: são confiáveis e fiéis aos seus parceiros²³.

Questionamentos surgem com certa naturalidade após esta citação de Murad. As igrejas protestantes têm percebido este papel tão importante perante a sociedade? Líderes e lideranças precisam observar e avaliar se, de fato, estão cumprindo o que Murad cita, por exemplo, “são confiáveis e fiéis ...”.

²³ MURAD, 2007, p. 67-68.

Encerro esta unidade deixando que estes questionamentos incomodem nosso senso de valores. O objetivo tem sido demonstrar que as Igrejas Protestantes são sim organizações que precisam cuidar da sua gestão, e a proposta doravante será apresentar ferramentas práticas. Em cada unidade a seguir, apresentaremos uma área da gestão, que venha auxiliar as igrejas nesta difícil tarefa de ser um organismo vivo, guiado, dirigido, conduzido pelo Espírito Santo e, ao mesmo tempo, ser uma organização, uma empresa, com suas obrigações legais e suas possibilidades de gestão com um horizonte de potencialidades para que esta igreja caminhe rumo ao cumprimento de sua missão com sustentabilidade e edificação. O texto de Afonso Murad vem para aguçar nossa reflexão sobre a importância da utilização das ferramentas de gestão as igrejas protestantes:

Gestão é a arte e a competência de liderar pessoas e coordenar processos, em vista de realizar a missão de uma organização. Nesse sentido, toda instituição necessita desenvolver os princípios mínimos de gestão, visando a formação inicial e permanente de seus membros, a organização interna, a realização de projetos com seu público alvo. Falta de gestão significa o caos, voluntarismo, perda de energia, risco de dissolver os sonhos. Uma gestão inteligente, bem direcionada, com uma crescente participação de seus membros, é cada vez mais necessária. Gestão não é sinônimo de empresa nem de negócio, mas quer dizer: organizar da melhor forma para alcançar os fins desejados²⁴.

Assim sendo, poderíamos concluir que a igreja protestante atual deve observar os conceitos e princípios da gestão para que consiga atingir seus objetivos, metas, ou melhor escrevendo, sua missão; cumprir a ordem de deus e avançar na proclamação da palavra com integridade, honestidade e transparência. Com isso, teria a chance de retomar os valores iniciais e novamente contar com a simpatia da sociedade, que verá, nela, igreja, o reflexo do reino de deus e seus valores éticos na caminhada cristã.

1.4 Para Resumir

Vimos que a igreja protestante contemporânea passa por dificuldades no que tange à sua imagem perante a sociedade. Infelizmente, a realidade da igreja atualmente é oposta à realidade da igreja primitiva. Através da criação de um jogo chamado “Pequenas Igrejas, Grandes Negócios”, a sociedade levanta esta bandeira de descrença na igreja que afirma pregar a Cristo e seus ensinamentos.

²⁴ MURAD, 2007, p. 91.

Vimos ainda que muita confusão existe entre líderes cristãos protestantes com relação à compreensão, definição da igreja enquanto organismo ou organização. Existem aqueles que são de um extremo cético e aqueles que vão para o outro extremo espiritualizando todas as coisas.

Em seguida, pudemos refletir acerca do cenário religioso brasileiro e suas facetas. Uma verdadeira competição tem ocorrido entre as igrejas cristãs, por conquistar novos fiéis, que aqui chamamos de clientes.

Por fim, vimos que a igreja é uma empresa em sua forma organizacional, tem suas obrigações legais e contábeis, se desenha de forma hierárquica e tem funcionários registrados em seu CNPJ. Mas esta mesma igreja não pode deixar de ser um organismo vivo, guiada pelo poder do Espírito Santo e que não apenas pode, mas deve utilizar as ferramentas de gestão para alcançar sua missão aqui na terra.

O próximo capítulo apresentará conceitos, técnicas e ferramentas nas áreas administrativa e financeira, com o intuito de oferecer a pastores, pastoras e líderes em geral, meios ou condições de desenvolver a gestão de suas igrejas de maneira embasada e coordenada; sempre com o objetivo de apresentar a igreja como uma propagadora dos valores do Reino de Deus através de seu bom testemunho e de sua lisura diante da sociedade em um contexto contemporâneo tão complexo e cheio de desafios.

1.5 Para Saber Mais

Recomendo que você consulte o site do Instituto Jetro: Liderança Cristã e Gestão Ministerial. Disponível em: <<http://www.institutojetro.com/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

UNIDADE 2:

A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA NAS IGREJAS PROTESTANTES

Inicialmente, é importante definir e distinguir gestão administrativa e gestão financeira. Esta importância torna-se evidente devido ao caminhar lado a lado dos dois conceitos no dia a dia de qualquer instituição. Quando falamos em gestão administrativa, estamos no campo da questão organizacional, ou seja, diretamente relacionado aos processos de administração da instituição. Na igreja, isso acontece da mesma forma que nas demais organizações; ou seja, decisões são tomadas o tempo todo, e estas são com relação ao planejamento, a missão, aos valores, a visão, as estratégias; decisões que dizem respeito aos setores, departamentos ou ministérios da instituição²⁵.

A gestão financeira precisa ser muito bem executada para viabilizar todas as decisões tomadas na instituição, especialmente as decisões que têm direta relação com investimentos. A transparência e a integridade no trato do dinheiro arrecadado pela igreja junto aos fiéis é de fundamental importância. Uma igreja que não tem uma gestão financeira eficiente e eficaz, não consegue ter sustentabilidade para a continuidade de suas atividades.

2.1 A Gestão Administrativa e as Funções do Gestor (PODC)

A Administração possui quatro pilares fundamentais que, quando colocados em prática, servem como base para a gestão empresarial. Poderíamos, então, “definir” a administração praticada através da gestão como sendo *o ato de planejamento ou planejar, organização ou organizar, direção ou dirigir e controle ou controlar*. Abordaremos tais conceitos para que seja possível clarificar e nortear nosso caminho pela Gestão daqui para frente.

²⁵ ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 49.

2.1.1 Planejamento

Planejar significa fazer o plano de determinada ação; “não é a ação, mas sim a intenção”,²⁶ tem a ver com projetar, traçar metas que vislumbrem um determinado objetivo final. Conforme Ackoff, citado por Mauricio Fernandes Pereira e Juliane Ines Di Francesco Kich, “Planejamento é algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão, é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação”.²⁷

As igrejas, a partir de suas lideranças, devem fazer o planejamento, seja anual, a cada cinco anos, ou ainda por uma década; enfim, o “tamanho” do planejamento, quanto vai ser o tempo planejado não é o mais importante e, sim, a conscientização de que as igrejas necessitam planejar suas ações para que o cumprimento da missão seja possível e pensado.

Conforme Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira:

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer²⁸.

O processo do planejamento inevitavelmente leva a diversos questionamentos conforme afirmação acima de Djalma de P. R. Oliveira. A riqueza do planejamento acontece a partir destes questionamentos que resultam em estratégias que visam o cumprimento do objetivo.

Falando em objetivo, o planejamento pressupõe que “primeiramente é necessário estabelecer o ponto aonde deseja chegar (objetivo) para então tomar algumas decisões”.²⁹ Para que esse objetivo seja conquistado é fundamental que metas sejam estabelecidas para que, ao serem atingidas, tornem mais próximo o objetivo final.

Para tanto, é fundamental elaborar um plano ou roteiro de atividades. É o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo

²⁶ ARAÚJO; GARCIA, 2010. p. 50.

²⁷ PEREIRA, Mauricio Fernandes; KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011. p.11.

²⁸ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 5.

²⁹ ARAÚJO; GARCIA, 2010. p. 50.

governo, pela direção de uma empresa, pelos líderes da igreja, etc.) visando à consecução de determinados objetivos.

2.1.2 Organização

Esta etapa da gestão está diretamente relacionada a estabelecer as bases das atividades planejadas; é preciso ordenar, arranjar, dispor da melhor maneira possível, “[...] agrupar pessoas e outros recursos para produzir bens e serviços é a essência da organização e do que uma organização faz”.³⁰

Aqui o gestor precisa colocar em ordem, sistematizar as atividades de maneira organizada, ordenada; para que possam ser desenvolvidas conforme o planejado. Conforme Gareth R. Jones; “[...] organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam – ou seja, para atingir seus objetivos”.³¹

Em conformidade ao que aponta Gareth R. Jones, Luís César G. de Araújo e Adriana Amadeu Garcia afirmam ainda, sobre organização, que

depois de traçada (s) a (s) meta (s) organizacional (ais) é necessário que as atividades sejam adequadas as pessoas e aos recursos da organização, ou seja, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve se reportar, o que é preciso para a realização da tarefa³².

Na realidade da igreja esta ferramenta pode ser exemplificada a partir da organização de um acampamento ou uma celebração. O evento ainda não se iniciou e várias pessoas já estão nos bastidores trabalhando em sua organização, para que ele aconteça da melhor maneira possível.

2.1.3 Direção

Lembrando que as ferramentas da gestão (Planejamento, Organização, Direção e Controle) seguem uma relação entre si, seguiremos uma ordem sequencial.

³⁰ JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2010. p. 1.

³¹ JONES, 2010, p. 1.

³² ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 50-51.

Conforme Luís César G. de Araújo e Adriana Amadeu Garcia; “meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas; será preciso nesse momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados”.³³

Essa fase da gestão é a que demanda maior envolvimento do gestor. É aqui que a função do líder se faz necessária, pois, o mesmo precisa dar direção aos liderados; administrar; gerir; governar, dar orientação à equipe; comandar, coordenar as atividades, superintender; conduzir, orientar. A figura do líder aparece, especialmente, nesta etapa da gestão. No entanto, nas demais etapas, existe liderança em exercício. Na igreja, o líder é fundamental para que seja possível influenciar pessoas gerando seguidores que concretizem o que foi planejado e organizado.

.2.1.4 Controle

A quarta etapa da gestão está diretamente ligada à avaliação de resultados ou à avaliação de desempenho.

É preciso que o gestor avalie os resultados ou desempenho de todo o trabalho realizado para que possa identificar se o planejamento está sendo cumprido ou se é necessário um replanejamento de atividades visando atingir ao seu objetivo inicial. “Estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios”.³⁴ É uma “fiscalização” exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos e serviços; com o intuito de que tais atividades, ou produtos e serviços, não se desviem das normas preestabelecidas no planejamento, inicialmente.

Esta etapa é de fundamental importância nas organizações, e na igreja não é diferente, pois tem como principal função avaliar os resultados, acompanhá-los para que seja possível medir, por exemplo, se as celebrações, os cultos, os eventos, os acampamentos, os departamentos, os ministérios da igreja estão conseguindo cumprir com seus objetivos.

³³ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 51.

³⁴ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 51.

2.2 Organogramas e Fluxogramas

Buscando oferecer às lideranças das igrejas protestantes ferramentas de gestão que as auxiliem na difícil tarefa de gerir uma instituição, e esta com características bem peculiares, pois se trata de uma organização religiosa e, por isso, necessita de um olhar especial na hora de apontar caminhos e estratégias que as impulsionem, dois conceitos muito importantes são apresentados nesta etapa da segunda unidade: organogramas e fluxogramas.

2.2.1 Organogramas

Através do organograma, a instituição consegue, a partir de uma representação gráfica, se apresentar interna e externamente, facilitando a compreensão de todos. Pode-se dizer que “o organograma permite conhecer, entender e analisar a organização”³⁵. Seguindo a definição de organograma conforme Maria Esmeralda Ballesteró Alvarez, temos que “É o instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento; é uma forma estática de configurar a empresa ou uma de suas partes”.³⁶

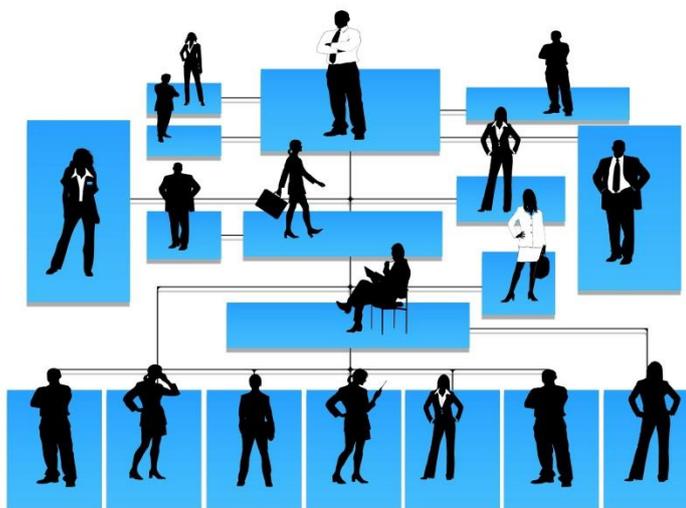


Figura 2: Organograma

Fonte: pixabay³⁷

³⁵ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 64.

³⁶ BALLESTERO ALVAREZ, Maria E. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 107.

³⁷ <<https://pixabay.com/pt/illustrations/silhuetas-hierarquia-humanos-homem-81830/>>

Segue figura - exemplo de um organograma (Igreja Presbiteriana do Brasil):

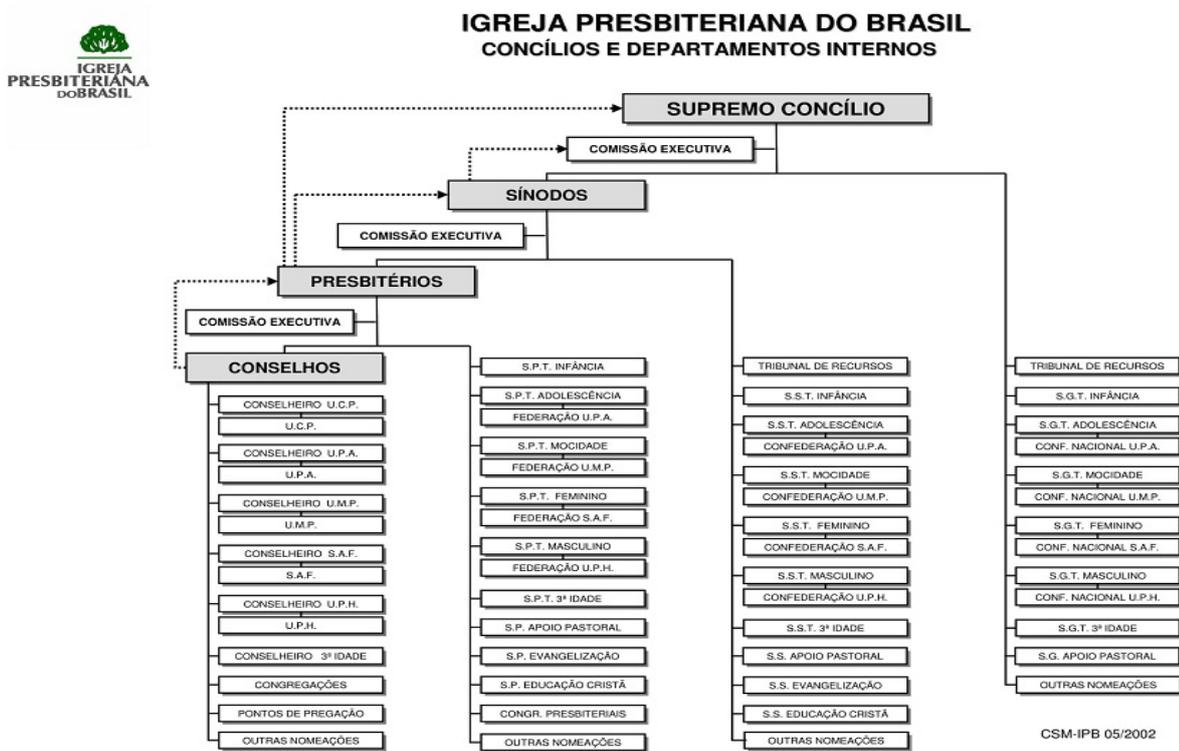


Figura 3: Organograma da IPB

Fonte: site da IPB³⁸

Pensando na realidade das igrejas protestantes, fica evidente a importância de se construir um organograma da instituição, inserindo nele a liderança, os ministérios e suas variáveis. Esta afirmação é justificada a partir dos objetivos que o organograma tem, apontados por Maria Esmeralda Ballestero Alvarez:

Definir e estabelecer a divisão do trabalho, definir e estabelecer o tipo de relação de autoridade, definir e estabelecer as relações de comando, definir e estabelecer os níveis hierárquicos, definir e estabelecer o processo de tomada de decisão, definir e estabelecer as relações funcionais.³⁹

Nas igrejas protestantes, encontramos a necessidade de atender cada um dos objetivos citados por Ballestero Alvarez. Dividir o trabalho, ou as tarefas entre os fieis que desenvolvem atividades ministeriais; precisa ainda ficar clara a relação de autoridade existente entre os participantes para que as relações de comando sejam claras e conhecidas de todos; hierarquia dentro dos ministérios, bem como na igreja

³⁸ IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. Organograma da IPB. Disponível em: <<http://www.ipb.org.br/ipb/organograma-da-ipb>>. Acesso em: 24 maio 2018.

³⁹ BALLESTERO ALVAREZ, 2010, p.107.

como um todo é algo imprescindível para que a instituição avance com mais qualidade e desenvolvendo um serviço com mais objetividade e coerência no momento das tomadas de decisão.

2.2.2 Fluxogramas

Instituições normalmente possuem rotinas, fluxos, informações, processos, que necessitam de padronização e organização para que sejam concluídos sem maiores riscos de desvios pelo caminho. Os fluxogramas são representações gráficas destes fluxos, processos, trabalhos, rotinas.

Nas igrejas protestantes esta necessidade também existe, pois, as organizações religiosas são cheias de fluxos de informação e de processos pelos quais as coisas “vão acontecendo”, com isso, faz-se necessário compreender como funcionam os fluxogramas para que seja possível sua aplicação nas lideranças das igrejas protestantes, em seus ministérios, em cada serviço ou trabalho desenvolvido na instituição..

Conforme Luís César G. de Araújo e Adriana Amadeu Garcia; “pode-se dizer que se trata de todo e qualquer gráfico que demonstre algum fluxo, obedecendo, além do costume, ao verdadeiro sentido etimológico da palavra, apresentando o processo passo a passo, ação por ação”⁴⁰.

Segue figura - exemplo prático de um fluxograma:

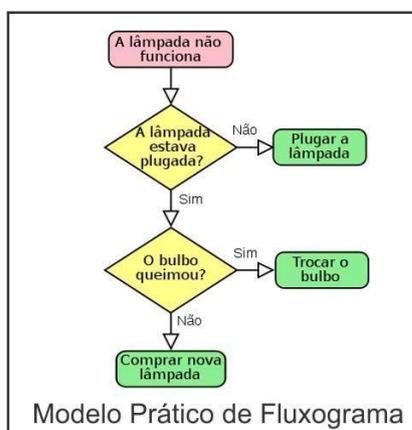


Figura 4: Fluxograma

Fonte: pixabay⁴¹

⁴⁰ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 73.

⁴¹ <<https://www.pinterest.ca/pin/652881277202786247/>>.

Através do fluxograma pode-se ter mais clareza e objetividade na compreensão dos processos da instituição. “Apresenta como principal característica ser claro e objetivo, sendo o mais utilizado de todos os instrumentos e ferramentas a disposição do analista [...]”⁴². Com isso, as igrejas protestantes podem, por exemplo, identificar possíveis falhas no fluxo dos processos, sejam eles administrativos ou ministeriais; podem ainda melhorar fluxos e processos, pois com essa visão gráfica fica mais claro, tornando possíveis estes ajustes.

2.4 Gestão Financeira

As igrejas protestantes contemporâneas têm sofrido com a perda de sua credibilidade em face de uma quantidade grande de escândalos religiosos envolvendo “dinheiro”.

Infelizmente, mesmo que muitas igrejas protestantes sejam idôneas, honestas e possuam integridade no trato com o dinheiro dos fiéis, membros ou não membros, que confiam em suas instituições e entregam seus dízimos e suas ofertas, acabam sofrendo as consequências de outras igrejas que não tem esta transparência e honestidade quando o assunto é o dinheiro dos fiéis.

Falar de gestão financeira é de grande importância para as igrejas protestantes, pois, conforme explica Gitman:

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses recursos⁴³.

A crise econômica do país pode estar afetando diretamente a entrega dos dízimos e das ofertas nas igrejas protestantes, e esta realidade torna ainda mais relevante a utilização de ferramentas para a gestão financeira destas instituições, visto que, é importante que as igrejas tenham sustentabilidade, e, para isso, gerir os recursos cada vez com mais qualidade e estratégia é de grande importância.

⁴² BALLESTERO ALVAREZ, 2010, p. 228.

⁴³ GITMAN *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2010, p.168.

2.4.1 Tesouraria: Orçamento e Fluxo de Caixa

As igrejas protestantes, em geral, possuem a figura do tesoureiro, que tem a responsabilidade pela parte financeira das mesmas. Responsabilidades como lançar os recebimentos, realizar o “contas a pagar”, estar atento aos impostos e tributos devidos em seu prazo de pagamento, entre outras atribuições.

[...] tesoureiro, podemos defini-lo como uma pessoa responsável pelas atividades financeiras da empresa, tais como planejamento financeiro e decisões sobre investimento de capital, além de manter relações externas com gerências superiores, por exemplo. É também seu papel a administração do caixa e das múltiplas atividades de crédito⁴⁴.

Assim sendo, parece claro que a tesouraria das igrejas tem grande importância em sua gestão, especialmente nas finanças. Vale ressaltar que uma prática comum nas tesourarias é o desenvolvimento do fluxo de caixa, para melhor controle da movimentação, entradas e saídas, financeira. Pode-se definir que, “a demonstração dos fluxos de caixa registra os principais recebimentos e pagamentos de caixa de uma empresa durante um período”⁴⁵.

Outra ferramenta de grande importância para as organizações, e nas igrejas não é diferente, é o desenvolvimento do orçamento. Normalmente, os orçamentos são realizados de um ano para o outro. Uma prática comum é realizar o orçamento no quarto trimestre do ano, vislumbrando o ano seguinte.

Sobre orçamento, Fábio Frezatti, escreve que:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores⁴⁶.

Através da definição e da confecção do orçamento torna-se possível que a igreja caminhe dentro de suas possibilidades financeiras, sem “fazer loucuras”. Afinal, a partir de uma previsão orçamentária de possíveis entradas e saídas ao

⁴⁴ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p.169.

⁴⁵ PADOVEZE, Clóvis Luís; WARREN, Carl S.; REEVE, James M. **Fundamentos de Contabilidade: aplicações**. São Paulo: CENGAGE, 2010. p. 504.

⁴⁶ FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 41-42.

longo do ano seguinte, a liderança da igreja pode pensar em projetos e atividades em geral para serem implementadas ou mantidas para o próximo ano.

2.4.2 Contabilidade: Obrigações Legais

Até aqui temos falado sobre a gestão administrativa e financeira das igrejas protestantes. No entanto, a contabilidade é uma ferramenta fundamental para que seja possível realizar uma gestão financeira adequada. Esta afirmação se dá, pois, “a contabilidade fornecerá dados objetivos que serão interpretados pela administração financeira”,⁴⁷ e com isso acontece a viabilização da gestão financeira.

A sugestão é que as igrejas tenham a assessoria de um escritório de contabilidade que, a partir, das informações transmitidas pela tesouraria da igrejas, realizará a contabilidade da instituição contemplando todas as obrigações legais devidas a igreja.

2.5 Para resumir

Nesta unidade, vimos que a igreja protestante contemporânea tem o desafio de se organizar administrativamente, e em sua gestão financeira e contábil. Também verificamos que a administração pode ser praticada através da gestão como sendo o *ato de planejamento ou planejar, organização ou organizar, direção ou dirigir e controle ou controlar*. Por fim, vimos aspectos do organograma e do fluxograma e algumas questões relacionadas à gestão financeira.

2.6 Para saber mais

Para ilustrar o tema de nossa unidade, segue abaixo entrevista realizada no dia 28 de maio de 2018, com o Dr^o Francisco Barbosa de Alencar, advogado e contador por mais de 40 anos e que foi tesoureiro da 1ª Igreja Presbiteriana Independente de Anápolis GO por 20 anos (1997-2016). O Dr. Francisco, gentilmente, concedeu a entrevista para esta pesquisa e este material:

⁴⁷ ARAÚJO; GARCIA, 2010, p. 167.

Bom dia Drº Francisco, muito obrigado pela disponibilidade em me receber em seu escritório!

Bom dia! Eu agradeço a oportunidade em colaborar com este trabalho tão relevante para as igrejas hoje em dia.

Eu gostaria que o senhor explanasse obrigações legais questões contábeis e jurídicas das igrejas de maneira geral.

A igreja em geral, não só a igreja evangélica, mas todos os templos de culto religiosos, de qualquer culto, gozam de imunidade tributária. Esta imunidade é constitucional, é o artigo 155 inciso 6º letra b da constituição federal. A imunidade tributária é diferente da isenção. A isenção pode ser provisória, de determinada época ou de determinada situação, agora a imunidade não; ela é ampla e geral. Então a constituição é clara quando diz que os templos de qualquer culto; igrejas, sindicatos, associações, entidades filantrópicas, assistenciais; todas estas, até partidos políticos, todos são imunes de imposto. É vedado a União aos Estados e aos Municípios tributar qualquer tipo de tributo.

Então partindo dessa imunidade, as igrejas são isentas de imposto de renda, contribuição social, PIS, COFINS, IPI, ICMS; elas não são contribuintes destes impostos.

Nesta isenção de tributos inclui-se também o IPTU, o ITCD, caso a igreja compre um imóvel e for escriturar aquele imóvel para uso do templo da igreja, aquele imóvel não paga ITCD também, é isento. Então a igreja goza destas isenções.

Existe alguma contrapartida das igrejas para com a legislação? Alguma condição a ser cumprida pela igreja para ter todos estes benefícios?

Sim, para que ela goze destas isenções, ela precisa cumprir algumas formalidades secundárias, que são chamadas pela Receita Federal de atividades secundárias.

Por exemplo: a igreja precisa fazer a escrituração fiscal digital que é o ECD, ECF, anualmente as igrejas são obrigadas a apresentar, porque elas são obrigadas a se inscreverem no CNPJ, e para que não haja nenhuma pendência no CNPJ, a

igreja precisa apresentar a Escrita Fiscal Digital anualmente. A igreja precisa apresentar mensalmente também a DCTF (declaração de contribuição de tributos federais). Nesta DCTF será incluído aquilo que a igreja paga, impostos que ela retém na fonte, por exemplo, se a igreja tem funcionários, folha de pagamento ou se ela paga a cônica do pastor e faz a retenção na fonte, a igreja passa a ser a contribuinte indireta, ela estará recolhendo aquilo que ela reteve. Este imposto retido é obrigado a constar na DCTF. A igreja também é obrigada a pagar 1% do PIS no valor bruto da folha de pagamento (é diferente do PIS faturamento); é também uma obrigação acessória da igreja.

A igreja também está sujeita a cumprir todas as obrigações sociais previdenciárias como uma empresa. O zelador que estiver registrado, o vigia ou qualquer funcionário que estiver registrado na parte elétrica ou no som, etc .. é devido INSS e FGTS. A igreja tem obrigação de recolher estes impostos, e guardar estes documentos que tem prescrição legal de 30 anos.

Então a igreja é obrigada a contribuir com a parte previdenciária e assistencial desta forma. E isto não tem nada a ver com a questão da imunidade, ela continua imune dos impostos citados no início. Vale lembrar que a igreja é imune dos impostos, mas quando ela compra um veículo para a igreja ou aparelhos de som para a igreja, indiretamente estará pagando os impostos embutidos nestes produtos.

Em linhas gerais são estas as obrigações das igrejas, lembrando que elas não são obrigadas a ter um alvará ou licença municipal, mas é obrigada a ter o alvará de licença do corpo de bombeiros, tem que ser inspecionada para ver se oferece condições de segurança no templo para seus fiéis frequentadores. Então eu recomendo as igrejas que pague a taxa de vistoria do corpo de bombeiros e solicitem o alvará de liberação do corpo de bombeiros.

Com relação ao relacionamento da igreja com seus funcionários, não tem nenhuma diferença a outras empresas. Todos os tributos devidos, garantias trabalhistas, sindicatos, etc. a igreja é pessoa jurídica.

É pessoa jurídica pois tem CNPJ, tem seus estatutos registrados em cartório, e isso garante a personalidade jurídica da igreja. A igreja não é obrigada a ter inscrição municipal, ou inscrição estadual, mas é obrigada a ter CNPJ.

Em relação a contabilidade e as finanças das igrejas protestantes, o que o senhor pode nos falar?

As igrejas tem que fazer a sua contabilidade de dízimos e ofertas e das suas despesas.

As igrejas que recolhem acima de dez mil reais por mês são obrigadas a fazer o SPED FISCAL digital mensal. Aquelas que tem menos de dez mil reais por mês não estão obrigadas, mas no mínimo um livro caixa ela tem que fazer, nele ela irá detalhar os seus recebimentos, dízimos e ofertas, e também as despesas mensais, manutenção, tributos devidos, pagamentos, etc. então no mínimo, as igrejas precisam escriturar um livro caixa que cumpra as exigências legais.

Portanto, eu também reputo de grande importância a igreja ter uma conta bancária aberta em nome da igreja com CNPJ e estatuto, para que todo movimento da igreja seja depositado numa conta; que nunca deve ser movimentada por uma só pessoa, no mínimo duas pessoas (geralmente é o presidente do conselho e o tesoureiro da igreja) para dar mais transparência e honestidade e de mostrar a lisura da igreja no trato das questões financeiras, ou seja, no recebimento das suas ofertas e seus dízimos e na aplicação destes recursos. Até porque estes recebimentos de dízimos e ofertas são informados na declaração anual que falamos acima (ECF), nesta declaração anual são informados: o patrimônio, o saldo de caixa, aplicações (a igreja não é proibida de ter aplicações financeiras), aliás eu até incentivo e penso que a igreja tem que ter uma aplicação financeira, uma poupança ou fundo de reserva para atender eventuais necessidades e imprevistos que possam acontecer. Por exemplo; acontece um sinistro, um princípio de incêndio, ou o telhado que estraga, troca de instalação elétrica, e as vezes a igreja tem sua arrecadação mensal compatível com suas despesas mensais, aplicando todos os valores na manutenção da igreja e não tem um saldo de reserva. Por isso, a importância de uma aplicação, um fundo de reserva para estas eventualidades.

É claro que a igreja não deve acumular “tesouros aqui” mas ela precisa ter um mínimo necessário para sua manutenção, para sua segurança e para cumprir as exigências legais.

Assim, eu reputo de muita importância uma contabilidade na igreja, uma transparência e uma prestação de contas anualmente feita em assembleia geral da

igreja, aos membros, para que eles saibam o que a igreja arrecadou aquele ano e onde foi aplicado o dinheiro. Este é o princípio da transparência e da legalidade.

Assim, essas exigências das igrejas as equiparam as outras empresas em algumas situações, mas isso não a faz perder sua característica de imunidade que é constitucional, por isso a igreja tem que cumprir certas normas para garantir a sua imunidade. Uma das condições para garantir sua imunidade é não remunerar seus diretores. Por exemplo, o conselho da igreja, os seus presbíteros, diáconos jamais poderão ser remunerados pela igreja.

O pastor não é um assalariado da igreja; ele recebe uma prebenda ou cômputo porque ele presta serviço para a igreja, mas é um autônomo que não está vinculado a igreja.

A igreja precisa aplicar os seus recursos na própria manutenção dos seus objetivos, sem entrar em práticas comerciais para não perder sua característica de igreja com finalidade religiosa, sempre com o intuito de andar na legalidade para manter seu direito de ser imune.

O senhor falou de transparência. Atualmente encontramos muitas igrejas evangélicas que não tem um trato com os dízimos e ofertas dos fieis da melhor forma ou da maneira mais adequada. Vemos escândalos religiosos em relação a dinheiro, com pastores, pastoras, bispos, líderes em geral. Será que este mau trato com o dinheiro dos fieis, esta falta de transparência, esta utilização do dinheiro em benefício próprio e não em prol dos objetivos da igreja; isto pode prejudicar as igrejas que andam corretamente, dentro da legalidade, quando falo em prejudicar, por exemplo, perder essa imunidade, cair estes benefícios tão grandes para a igreja?

Realmente isto pode acontecer. Tem algum tempo que esta discussão ocorre no congresso, eles tentam de certa forma tirar esta imunidade das igrejas devida a estas grandes denominações que tem uma arrecadação muito grande e que desviam suas arrecadações para outras finalidades, como compra de TV, jornais, revistas, fazendas, gado; abrem templos no exterior e essa remessa de dinheiro para o exterior pode transparecer uma lavagem de dinheiro. Isso leva ao raciocínio que as igrejas tem muitos benefícios fiscais e tributários e, infelizmente, muitas

lideranças se aproveitam disso em benefício próprio. Não fazem o uso adequado das arrecadações recebidas dos fiéis. Infelizmente estas denominações fazem isso.

As igrejas sérias, que tem uma estrutura denominacional, que seguem um padrão específico de sua denominação nacional, como as igrejas Presbiterianas, Batistas, Luteranas, Metodistas, entre outras, elas tem um padrão nacional de organização que facilita a transparência e o cumprimento das obrigações legais, pois estão sujeitas a órgãos superiores em suas denominações, aos quais presta conta de suas arrecadações e de seu movimento eclesiástico.

Este é o princípio da transparência, e esta imunidade, este benefício fiscal que as igrejas tem, ainda não caiu por ser constitucional, e para tirar isto é necessário alterar a constituição, o que não é tão simples assim devido a quantidade de cristãos entre os senadores e deputados. Infelizmente devido as igrejas que não fazem uso adequado do dinheiro dos fiéis este risco, de perder a imunidade, fica no ar.

Toda igreja tem alguém que faça sua contabilidade?

É, pelo menos pela legislação é obrigado a ter, porque ela é obrigada a cumprir os requisitos mínimos obrigatórios; e tem certos requisitos que só podem ser feitos por um contador. São coisas muito técnicas que um pastor não vai conseguir fazer, e nem tem a obrigação de entender aquilo.

É preciso ter um mínimo de organização administrativa para que sejam cumpridas estas normas, então, no mínimo ele tem que ter alguém na igreja que possa cuidar desta parte. Porque a parte administrativa da igreja é muito importante, ela tem que caminhar junto com a parte espiritual da igreja.

O senhor disse que a igreja é pessoa jurídica. Quem responde legalmente pela igreja?

A pessoa jurídica precisa ter um representante perante a Receita Federal, um CPF vinculado de um representante legal junto a Receita Federal. Dependendo do estatuto da igreja temos o representante. Algumas denominações tem um diretor de patrimônio que é o responsável, então este diretor de patrimônio vincula o CPF dele.

Em outras denominações é o presidente do conselho, o pastor presidente, titular, que é o representante. Então o CPF dele é vinculado.

A igreja precisa ter o certificado digital, e este é feito em nome da igreja e o CPF que vai é o do representante da igreja. Assim, para entregar uma declaração anual da igreja (para entregar uma DCTF), ela tem que este certificado digital com a vinculação do CPF do representante legal.

Atualmente é fácil para abrir uma igreja?

Muito fácil! Infelizmente qualquer pessoa aluga um salão, um galpão que não tem nem característica de igreja; constitui uma comissão organizadora com no mínimo sete pessoas, elabora-se o estatuto de uma igreja, mesmo sem nenhum vínculo com nenhuma entidade nacional em nível superior, registra-se este estatuto no cartório de registro de títulos e documentos; desde que este estatuto esteja de acordo com o novo código civil brasileiro que entrou em vigor em 2002, então é registrado.

Em posse do registro do estatuto, da ata de fundação, instalação e posse da nova diretoria, retira-se o CNPJ. Assim, uma nova igreja nasceu, já tem pessoa jurídica e passa então a ter as obrigações legais que já falamos acima.

Esta facilidade tem o ônus de permitir uma diversidade de denominações com os mais variados nomes, igrejas que não tem vínculo com nenhum órgão superior a elas, as desobrigando de prestar contas a alguém.

Muitas delas tem o objetivo correto para a proclamação do evangelho, mas infelizmente, muitas delas são criadas para que a liderança se beneficie particularmente dela, desviando dinheiro em benefício próprio a partir das arrecadações dos dízimos e ofertas dos seus féis. Estas lideranças enriquecem as custas dos féis e fazem uma contabilidade, uma prestação de contas a Receita Federal; mentirosa, falsa, fajuta, inadequada.

Assim, infelizmente, temos muitas denominações criadas debaixo da legalidade, mas que atuam de maneira irresponsável e ilegal. Infelizmente isso acontece.

O senhor tem muitos anos de experiência atuando na contabilidade de várias igrejas. Por 20 anos o senhor foi tesoureiro de uma igreja histórica e tradicional. A partir de sua vivência, o senhor gostaria de fazer alguma consideração que julga ser importante para a gestão administrativa e financeira das igrejas protestantes?

Em minha experiência de tantos anos como contador de igrejas protestantes, tenho observado que muitos pastores, não por má fé, mas por desconhecimento da legislação e por ignorância total dessas questões tributárias, não cumprem as normas da Receita Federal, as vezes não registram a Ata da igreja, não apresentam as declarações.

Eu mesmo de 2014 para cá a lei começou exigir novas coisas para as entidades imunes, então muitas igrejas eu legalizei. Igrejas que não apresentavam a declaração de imposto de renda porque o pastor nem sabia que tinha que fazer aquilo, não apresentavam os documentos fiscais, não registravam os seus funcionários. Tenho notado que de 2015 para cá esta situação tem melhorado.

Isto é muito importante porque a qualquer momento a Receita Federal pode fiscalizar as igrejas. Estas são imunes de impostos mas não são imunes de fiscalização. As igrejas não são imunes das obrigações acessórias, e estas obrigações não cumpridas podem desclassificar a igreja de imune, ela pode perder o benefício da imunidade por um processo tributário movido pela Receita Federal.

Um outro assunto muito importante que as igrejas tem que ter também é um orçamento anual que deve ser elaborado, geralmente, pelo tesoureiro da igreja junto com a liderança. Normalmente isto é feito no final do ano baseado nas suas arrecadações e despesas do ano anterior. Deve-se elaborar uma previsão de receitas e despesas para o ano seguinte, porque as despesas são fatos reais todos os meses, já as receitas podem oscilar muito. Por isso, é fundamental ter um orçamento realista, para que ela não gaste mais do que arrecada e depois venha a se endividar, necessitando fazer empréstimos ou buscar dinheiro de outra forma para honrar despesas normais mensais.

Assim, as igrejas devem fazer um orçamento dentro de sua realidade e gastar apenas aquilo que arrecadou. Volto a falar da importância de um fundo de reserva

para suprir necessidades imediatas e imprevistas, para que não seja pega de surpresa, o que vai dificultar o seu trabalho espiritual.

Eu creio que Deus não quer que sejamos administradores de uma igreja que se preocupa apenas com a parte espiritual e se esquece da parte financeira, tributária e administrativa. Estas áreas tem que caminhar juntas.

Que as igrejas mantenham seus funcionários registrados para que não haja sonegação, porque se a igreja mantém seus funcionários sem registro, ela está colaborando com a sonegação, está colaborando com a coisa ilegal; e a igreja deve ser a primeira a dar o exemplo de correção, de honestidade, de ser integral e de cumprir as normas tributárias, fiscais e trabalhistas da nação.

Eu gostaria de dizer que louvo a sua decisão em estar escrevendo um trabalho de mestrado sobre este assunto porque eu vejo que muitas igrejas, ainda por desconhecer a legislação ainda não cumprem tudo aquilo que a igreja é obrigada a fazer. Eu acredito que este trabalho vai colaborar e incentivar para que as igrejas também caminhem dentro da normalidade nesta parte administrativa fiscal e tributária.

Agradeço ao Drº Francisco Barbosa de Alencar pela entrevista e autorização para utiliza-la neste trabalho.

Com isso, vimos que, a igreja é uma empresa, tem natureza jurídica, tem suas obrigações legais e contábeis, e por isso precisa observar as ferramentas da gestão para que obtenha êxito em suas atividades de maneira integra, correta e transparente.

O próximo capítulo apresentará ferramentas pertinentes a Gestão com Pessoas. O objetivo será observar conceitos, técnicas e ferramentas que auxiliem as igrejas protestantes na sua gestão de ministérios, departamentos e atividades em geral que sempre envolvem seres humanos.

UNIDADE 3:

A GESTÃO COM PESSOAS

As igrejas protestantes não diferem das demais organizações no que tange a gestão com pessoas; exceto por um aspecto, a saber, o fato de que nas igrejas em sua grande maioria, as pessoas prestam seus serviços a instituição de maneira voluntária. Esta realidade do voluntariado vem agregar um fator gerador de dificuldade na gestão com as pessoas nas igrejas, pois, conceitos como compromisso e responsabilidade, das pessoas para com a igreja e o serviço prestado, podem sofrer no dia a dia das instituições.

Gerir pessoas é um grande desafio, pois, pessoas não são coisas. Ao contrário, possuem sentimentos, emoções, ideias, pensamentos, necessidades e vontades. Um possível perigo nesta gestão com as pessoas, é a manipulação dos fiéis que, conforme escreve Anastasio Ovejero Bernal:

[...] reitero que necessitamos de elogio, mas essa necessidade costuma ser tão imperiosa em nós, que sempre haverá alguém nas empresas, geralmente os superiores, que a utilizam com fins de manipulação, algo que, em princípio, é fácil de perceber, embora mais de fora que de dentro, dado precisamente a essa forte necessidade que temos⁴⁸.

A partir da percepção das necessidades e carências das pessoas, lideranças podem se utilizar destas informações para manipular e controlar as ações destas pessoas. Esta manipulação pode gerar ações, resultados perigosos e alienantes em relação aos fiéis.

Outro lado perigoso em relação a gestão com pessoas consiste na não consideração dos sentimentos, desejos, necessidades, anseios, dificuldades, etc. que as pessoas, os fiéis têm em suas vidas, no seu dia a dia.

De acordo com Milton de Oliveira e Inácia Soares:

De modo geral, as empresas que preferem ignorar se seus funcionários estão vivendo casamentos ou namoros fracassados. Os gestores ainda não despertaram para a profunda interferência da vida pessoal na vida profissional e acreditam que a equipe deixará da porta para fora suas

⁴⁸ BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do Trabalho em um Mundo Globalizado**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2010. p. 141.

angustias levando para o ambiente da organização apenas a racionalidade tão desejada para o desempenho de suas funções⁴⁹.

Este “descaso” com os sentimentos, desejos, questões interiores e questões do dia a dia das pessoas, em suas famílias, em seu trabalho “secular”; não deveria acontecer nas igrejas protestantes. As pessoas precisam ser valorizadas, respeitadas, pois, assim, os resultados conquistados nos serviços na igreja, poderão atingir níveis cada vez melhores.

3.1 O Fator Liderança

Em pleno século XXI os desafios da liderança organizacional aumentam cada vez mais a cada dia. Nas igrejas protestantes não é diferente. Muitas são as definições do conceito “liderança”, entre tantas, temos que; “a liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo em direção a realização dos objetivos definidos do grupo ou organização”⁵⁰.

A liderança está ligada a capacidade de influência, do líder, em relação a determinado grupo de pessoas. Fato é que; “Liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas (Vergara, 1999:74). Sem liderança não há organização”⁵¹.

Algo muito importante ao falar sobre a liderança é esclarecer que liderar não deve ser manipular, ou mesmo, dar ordens que “precisam” ser cumpridas. O conceito de liderança, especialmente na instituição Igreja, está ligado ao conceito do “servir”. No livro “O Monge e o Executivo”, J. Hunter escreve sobre isso; “liderança é o exercício da influência. Porém, cabe ao bom líder servir em vez de ser servido, e para tanto existem alguns requisitos, como ter um bom caráter, o compromisso com os outros e com a ação”⁵².

Vale ressaltar que a influência exercida pela liderança junto ao grupo, a organização, a igreja, não é necessariamente positiva, boa, aprovada. Infelizmente em muitas situações encontramos lideranças com grande influência negativa, para fins nada admiráveis.

⁴⁹ OLIVEIRA, Milton de. & SOARES, Inácia. **Emoção, Conflito e Poder nas Organizações**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2009. p. 99.

⁵⁰ ROTHMANN, Ian; QUEIROZ, Luiz C. de; COOPER, Carry. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. p. 129.

⁵¹ FIORELLI, José O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 186.

⁵² BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2010. p. 211.

Um exemplo desta realidade é o da influência exercida por Hitler com sua ideologia Nazista na primeira metade do século XX. Jesus Cristo também influenciou a humanidade (mais de dois mil anos atrás) e tem gerado novos seguidores a cada dia que passa. Por trás de cada grande liderança ao longo da história humana encontramos conceitos e valores. Um destes conceitos fundamentais para a liderança é a “*autoridade*”. Algumas pessoas parecem ter autoridade e outras apenas pessoas são autoridade.

Um exemplo disto é quando alguém é abordado por um policial devidamente uniformizado em uma rua qualquer. A pessoa abordada parou quando o policial acenou porque ele tem autoridade ou porque ele é autoridade? Sua posição social (um policial, oficial, homem da lei) lhe confere autoridade?

A realidade é que lideranças exitosas são as que conquistam a autoridade diante dos seus liderados; não pela imposição de sua função, mas sim por uma conquista do direito de ter autoridade. Conforme Estelle M. Morin & Caroline Aube:

Autoridade é o fato de alguém servir de referência, de regra para outros em virtude do reconhecimento do seu mérito ou de seus atributos; é também, de fato, o direito legítimo que detém alguém de influenciar as condutas dos outros com o objetivo de educa-los, de fazê-los crescer para o bem comum⁵³.

As igrejas protestantes não deveriam descuidar de suas lideranças, ao contrário, parece claro que uma atenção especial devia ser dada as lideranças. A partir de lideranças qualificadas, motivadas, compromissadas e com a visão correta pode levar a Igreja ao êxito em suas missões. É a partir da liderança que a organização, a igreja define sua visão. Pastores e líderes são aqueles responsáveis por direcionar as igrejas. Quais são os valores, a missão e a visão da instituição?

As lideranças precisam compreender sua responsabilidade, pois, as Igrejas Protestantes precisam não apenas visionar, mas também desenvolver e praticar aquilo que intenciona realizar. É só a partir da transformação da visão da liderança em ações práticas, pelos liderados, que será possível desenvolver, realizar, de fato, fazer funcionar a instituição Igreja⁵⁴.

⁵³ MORIN, Estelle M. & AUBE, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 264.

⁵⁴ NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2012. p. 67.

Com isso, parece ser indiscutível que toda liderança traz consigo uma figura muito importante, aquele que vai gerir toda a instituição comandando a liderança da Igreja, a saber, o líder.

3.1.1 O Líder

Até aqui tratamos da liderança e sua importância para as organizações de maneira geral, incluindo as Igrejas Protestantes. Faz-se necessário diferenciar três termos, a saber, líder, liderar e liderança. Podemos definir da seguinte forma; “[...] liderar é a atitude do líder, já liderança consiste na sua competência”⁵⁵.

O papel do líder é fundamental para que a Igreja possa caminhar e se desenvolver rumo a sua missão. Fato é que, são os fiéis, as pessoas, a partir dos ministérios, que são as equipes, que desenvolvem o serviço para a Igreja, são os que realmente “servem”, desenvolvem o trabalho.

No entanto, “não há equipe sem liderança”⁵⁶, os ministérios precisam de uma liderança que os direcione, oriente para o cumprimento dos objetivos propostos para a instituição, a Igreja. Vale lembrar que, “o líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência a equipe”⁵⁷, ou seja, líderes podem desestabilizar ou colocar em ordem suas equipes de trabalho, os fiéis que compõem os ministérios que estão sob sua liderança.

Toda liderança precisa de legitimidade, ou seja, um líder que não tenha sido legitimado pela sua equipe, na realidade da Igreja pelos membros dos ministérios e membros da Igreja em geral, não conseguirá desenvolver adequadamente sua importante função de líder daquela comunidade, pois, “quanto mais legitimado for o líder, maior será a motivação e o comprometimento de seus liderados”⁵⁸. No entanto, pastores, pastoras e líderes de maneira geral não podem se auto legitimar, afinal, “a legitimação do líder legal não é feita pela própria pessoa, mas é outorgada pelas equipes”⁵⁹

⁵⁵ ARAÚJO, Luís César G. de & GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 317.

⁵⁶ FIORELLI, 2009, p. 158.

⁵⁷ FIORELLI, 2009, p. 158.

⁵⁸ OLIVEIRA & SOARES, 2009, p. 152.

⁵⁹ OLIVEIRA & SOARES, 2009, p. 157.

Apesar desta realidade, muitos líderes possuem dificuldades em trabalhar em equipe, em grupo, e com isso, dificultam o desenvolvimento dos ministérios da Igreja, o que resulta em dificuldades para a Igreja como um todo. Conforme escreve Eugênio Mussak; “Líderes eficazes lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens. [...] líderes eficazes não manipulam; capacitam as pessoas a usar a própria iniciativa e experiência”⁶⁰.

Existem muitos tipos de líderes, mas gostaria de dividir em dois grupos principais, a saber, os bons líderes e os maus líderes. “Os maus líderes causam sofrimento as pessoas sujeitas a seu domínio”⁶¹, pois, sua liderança é exercida a partir do domínio e muitas vezes da manipulação. Já os bons líderes são aqueles que conseguem produzir um clima favorável, uma realidade de relacionamentos de respeito, solidariedade e cooperação entre os que fazem parte da equipe, do ministério, da Igreja⁶². Conforme escreve José O. Fiorelli: “O verdadeiro líder desenvolve, no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular a ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional”⁶³.

Observando a história do povo de Deus através da Bíblia Sagrada, podemos encontrar diversos exemplos de líderes que exerceram influência sobre determinado grupo de pessoas. Na história da humanidade também é possível encontrar inúmeros exemplos desta realidade. Em muitas ocasiões grupos, pequenos ou grandes, liderados por alguém, realizaram coisas grandiosas; em outros momentos encontramos grupos realizando coisas terríveis a partir da orientação da sua liderança.

Parece certo que, os “Líderes elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Líderes colocam as pessoas em ação”⁶⁴, e esta não é necessariamente positiva, boa, aceitável no que diz respeito a ética cristã por exemplo.

Parece fundamental que as Igrejas Protestantes tenham lideranças sólidas, e estas a partir de líderes corretos, honestos, íntegros e coerentes com a Palavra de Deus e seus preceitos. O líder tem um “poder”, algo diferenciado; “o líder transforma

⁶⁰ MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010. p. 52.

⁶¹ ROTHMANN; QUEIROZ; COOPER, 2009, p. 115.

⁶² MUSSAK, 2010, p. 59.

⁶³ FIORELLI, 2009, p. 191.

⁶⁴ FIORELLI, 2009, p. 191.

um grupo desarticulado em equipe coesa [...]”⁶⁵, o líder tem a força necessária para mobilizar pessoas.

Muitas vezes, surgem situações bastante difíceis no dia a dia das Igrejas Protestantes. Em muitas situações o líder se depara com pessoas, que até fazem parte de sua equipe de liderança, que se posicionam contra sua voz de comando, pois bem, estas situações vem como “balde de água fria” muitas vezes, mas “pontos de vista conflitantes devem ser considerados desafios, e as soluções devem ser vistas como oportunidades”⁶⁶, para que a Igreja possa seguir em frente na direção de sua missão.

Entre tantas características necessárias aqueles que desenvolvem função de liderança, a resiliência pode ser considerada uma das mais importantes.

A resiliência normalmente é definida como sendo uma característica em pessoas que, na maioria das vezes, respondem de maneira satisfatória e saudável as intemperes da vida; as situações de mudanças e incertezas, aos momentos de muita dificuldade e com alto grau de intensidade ao longo da vida⁶⁷.

Os líderes que possuem uma boa resiliência tendem a suportar melhor as adversidades oriundas de sua função na liderança. Uma boa resiliência torna esses líderes pessoas com maior capacidade de absorver os impactos causados pelas lutas do dia a dia na Igreja. Pessoas resilientes possuem algumas características importantes, conforme cita Claudia Bittencourt; F. Flach (1991), aponta as seguintes características de pessoas resilientes:

Capacidade de aprendizagem, tolerância a frustração e ao sofrimento, criatividade na solução de problemas, habilidade de resgate da autoestima em situações em que ela está abalada, sentimento de autorrespeito, independência de espírito: autonomia, liberdade e interdependência, habilidade de fazer e manter amigos (vínculos afetivos), disposição para sonhar, apurado senso de humor, interesses diversificados, capacidade de determinar os limites da profundidade de uma relação de dependência, percepção de si e do que está a sua volta, contextualização: interna e externa, perspectiva de vida sustentada numa filosofia vital, processual, que permite interpretar as experiências da vida como um todo, extraindo um significado pessoal⁶⁸.

⁶⁵ FIORELLI, 2009, p. 158.

⁶⁶ MUSSAK, 2010, p. 71.

⁶⁷ BITENCOURT, 2010, p. 286.

⁶⁸ FLACH, F. Resiliência: a arte de ser flexível. São Paulo: Saraiva, 1991. *Apud* BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2010. p. 287-288.

Com isso, parece certo que líderes resilientes apresentam maiores chances de obtenção de resultados exitosos em suas lideranças diante dos vários desafios apresentados pelas Igreja Protestantes em pleno século XXI.

3.2 O Desafio do “Recrutamento e Seleção” de Pessoas para o Serviço da Igreja

Nas igrejas protestantes o recrutamento acontece a partir do desafio feito aos fiéis para que “sirvam ao Reino de Deus”. Tal desafio para este serviço ao Reino de Deus se concretiza pelo desenvolvimento de ministérios, serviços na Igreja.

Citando o versículo de 2ª Timóteo 2.4 *“Nenhum soldado se deixa envolver pelos negócios da vida civil, já que deseja agradar aquele que o alistou”*⁶⁹, podemos trazer a discussão esta temática da área militar. O General Jesus Cristo alistou seus soldados para o serviço na casa de Deus, a Igreja. De acordo com Idalberto Chiavenato:

O termo *recrutamento* tem sua origem na área militar: o recrutamento militar é a convocação obrigatória de todo cidadão que atinge determinada idade. Na vida empresarial, o recrutamento é também uma convocação e um convite, mas sem o comparecimento obrigatório do candidato⁷⁰.

Na realidade da igreja protestante, a partir do resgate das trevas para a sua luz, Deus nos recrutou para o seu exército, cujo general é Cristo. O grande desafio nas Igrejas é despertar nos fiéis o senso de cumprimento do dever cristão, que seria o de servir a causa do Reino.

Este serviço se concretiza na Igreja, a partir do envolvimento e desenvolvimento dos fiéis nos ministérios diversos que a instituição oferece, sejam eles, na área da ação social e diaconia, na área do louvor, na área do ensino, na área das missões, etc.

A partir desta conscientização, dos fiéis das igrejas protestantes, outro momento surge, a saber, a seleção dos candidatos que se apresentam para a realização do serviço, do trabalho na igreja.

⁶⁹ Texto bíblico extraído da versão “NVI” (Nova Versão Internacional).

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2010. p. 26.

Nas organizações em geral temos que; “*seleção é o processo de avaliação de candidatos para assegurar a escolha do mais apto ao trabalho*”⁷¹, no entanto, na Igreja este conceito pode ser muito mal interpretado; as pessoas, os fiéis, se sentem ofendidos diante de uma “seleção dos melhores”.

Idalberto Chiavenato define seleção como:

Assim, a seleção de pessoas é uma comparação entre as qualificações ou competências de cada candidato e as exigências do cargo ou as competências requeridas pela empresa, e é também uma escolha, dentre os vários candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago ou as competências requeridas pela empresa⁷².

Assunto muito delicado para as igrejas protestantes, pois, pode gerar desdobramentos complicados e com consequências muitas vezes irreversíveis entre os membros da Igreja.

A seleção, em outras palavras, seria uma maneira de atender as necessidades de pessoas qualificadas com o objetivo de atingir seus objetivos⁷³, esta realidade poderia chocar muitos dos fiéis que estão “oferecendo voluntariamente seus dons e talentos para a igreja”.

Infelizmente, conforme Albuquerque e Leite:

Procedimentos voltados para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição dos planos de trabalho e o acompanhamento individual não são práticas frequentes na gestão tanto do corpo de voluntários quanto do de funcionários efetivos dessas organizações.⁷⁴

Uma reflexão importante faz-se necessária; as igrejas protestantes deveriam observar a própria Palavra de Deus quando esta apresenta a necessidade de se fazer o melhor para Deus, fazer com excelência as coisas de Deus, e com isso, passar a alocar melhor as habilidades e qualificações de seus membros nos ministérios disponíveis em sua estrutura.

Definir quem participará de qual ministério e o porquê desta escolha parece não ser tarefa fácil. Escolher quem será a liderança então, pode ser ainda mais

⁷¹ CHIAVENATO, 2010, p. 42.

⁷² CHIAVENATO, 2010, p. 42-43

⁷³ ARAÚJO & GARCIA, 2010, p. 11.

⁷⁴ ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; LEITE, Nildes P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 138.

complexo. Por isso, deve-se levar em conta os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade (CHAVE) das pessoas para que sejam designadas até funções que estejam de acordo com suas características, dons, instrumentalidades, etc⁷⁵.

3.3 O Desafio do “Treinamento (Capacitação) / Desenvolvimento” de Pessoas para o Serviço da Igreja

As igrejas protestantes parecem viver uma época de novos desafios sociais, econômicos, teológicos e conceituais de maneira geral. Parece não dar mais para aceitar que uma Igreja séria em sua gestão tenha como tesoureiro, por exemplo, alguém sem conhecimento mínimo de questões de caixa, pagamentos e recebimentos, em pleno século XXI.

Em muitas igrejas protestantes encontramos pessoas sem qualificação alguma para exercer determinada função, exercendo esta determinada função. Muitos pastores e líderes em geral parecem não dar a atenção devida a temática do treinamento / desenvolvimento das pessoas que ou desenvolvem ou desenvolverão atividades na instituição.

Sabe-se que “treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências”⁷⁶.

Parece estranho ter que falar sobre esta qualificação de pessoas dentro das Igrejas, tamanha a necessidade de treinamento, capacitação daqueles que estão se colocando a disposição para o serviço na igreja. O treinamento tem grande importância para qualquer organização, as igrejas protestantes são organizações, são instituições estruturadas que precisam de uma prestação de serviço qualificada, pois, *“sem o treinamento as pessoas estão despreparadas para a execução de suas tarefas e perdem eficiência, produtividade e qualidade naquilo que fazem”*⁷⁷.

⁷⁵ MURAD, 2007, p. 145.

⁷⁶ CHIAVENATO, 2010, p. 61.

⁷⁷ CHIAVENATO, 2010, p. 64.

Uma observação muito importante quando se fala da gestão com pessoas, é diferenciar dois conceitos que andam lado a lado na gestão. A saber, “treinamento” e “desenvolvimento”.

Conforme escreve Luís César G. de Araújo & Adriana Amadeu Garcia:

a divergência observada entre treinamento e desenvolvimento (grosso modo, ambos processos de aprendizagem) é que o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. Já o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade⁷⁸.

De um lado a execução de tarefas realizada com excelência; de outro lado crescimento da pessoa enquanto ser humano, ou ainda, treinamento e desenvolvimento das pessoas. Infelizmente a realidade das Igrejas Protestantes está muito mais próxima do que acontece nas organizações do terceiro setor do que aquilo que ocorre nas empresas privadas especialmente.

Nas organizações do terceiro setor o desenvolvimento das pessoas não tem ênfase; as habilidades normalmente são desenvolvidas a partir da experiência e do apoio dos parceiros⁷⁹. Nas igrejas protestantes esta realidade se faz presente também. Os pastores e líderes deveriam atentar mais para a necessidade de desenvolver pessoas em suas instituições.

3.4 Voluntariado – Motivação e Compromisso

Entre os desafios das igrejas protestantes em pleno século vinte e um, gerir recursos humanos, as pessoas, que desenvolvem o serviço a igreja a partir de ações e decisões voluntárias, e por isso talvez seja difícil exercer algum tipo de cobrança em relação aos resultados como acontece nas empresas seculares, esteja entre os mais difíceis e desafiadores para as lideranças das igrejas.

Em algumas situações do dia a dia das igrejas, alguns líderes parecem sofrer com a falta de compromisso e responsabilidade dos fiéis que desenvolvem algum tipo de ministério, serviço na Igreja.

Conforme Albuquerque e Leite:

⁷⁸ ARAÚJO, 2010, p. 77.

⁷⁹ ALBUQUERQUE & LEITE, 2010, p. 138.

(...) a utilização de trabalho voluntário não se justifica apenas pelo barateamento da mão de obra, mas também pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do Terceiro Setor. Entretanto, a utilização dessa forma de trabalho também tem trazido algumas dificuldades gerenciais, tais como preparação e qualificação, controle e regulação, avaliação de desempenho, absenteísmo e falta de pontualidade⁸⁰.

Normalmente, os líderes das igrejas poderiam utilizar o discurso da conscientização a partir do cumprir, realizar a “obra de Deus” com excelência, ou seja, “fazer o melhor para Deus”. Conforme Carvalho; *“o melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade eclesial dá-se, sem dúvida, no desempenho do crente e suas atitudes relacionadas com a qualidade pessoal no trabalho da igreja”*⁸¹. Pode ser que, as igrejas protestantes sofram com seus fiéis no quesito, motivação, pois tal conceito traz desafios importantes para a gestão com pessoas. Um fato é, que se o fiel estiver verdadeiramente motivado realizará com êxito suas atividades na Igreja⁸².

Falar sobre motivação na igreja pode ser complexo e desafiador, no entanto, motivação é algo interior aos seres humanos, que resulta em comportamentos exteriores, ou seja, nas igrejas podemos observar muitos fiéis que desenvolvem suas atividades eclesialísticas sem demonstrar um comportamento motivado.

Esta realidade pode trazer dificuldades para líderes que encontram algumas barreiras na realização da atividade ministerial, ou ainda, como as igrejas denominam, “os líderes podem encontrar barreiras no serviço prestado na casa de Deus”. O desafio das lideranças das igrejas protestantes pode estar ligado a capacidade de identificar e definir o comportamento dos fiéis como motivado ou não motivado. Sobre o conceito de comportamento motivado Elaine Maria Braghirolli escreve que; *“um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele dispendida e por estar dirigido para um objeto ou meta”*⁸³.

Pastores, pastoras e líderes em geral, poderiam dar ênfase a necessidade do compromisso com a causa do Reino de Deus. Com isso, talvez fosse possível conseguir motivação a partir desta premissa, o compromisso. Lidar com pessoas pode não ser tarefa fácil, mesmo porque, ao falar sobre o comportamento humano;

⁸⁰ ALBUQUERQUE & LEITE, 2010, p. 138.

⁸¹ CARVALHO, Antônio Vieira de. **Liderança Participativa na Igreja**. São Paulo: Hagnos, 2001. p. 135.

⁸² CARVALHO, 2001, p. 136.

⁸³ BRAGHIROLLI, Elaine Maria *et all.* **Psicologia Geral**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 90.

não podemos esquecer um fato que parece ser fundamental, a saber, líderes não estão trabalhando com coisas e sim com pessoas.

Estas pessoas, tem sentimentos, intenções, modo de pensar, formação, cultura, motivação distintas, afinal, pastores, pastoras e líderes devem considerar o fato de *“sermos pessoas e sentirmos como pessoas”*⁸⁴. Infelizmente as lideranças podem recorrer no erro de tratar as pessoas como máquinas que tem respostas mecânicas a determinados estímulos; quando na realidade parece desafiador conseguir gerar condições que levem os fiéis a motivação para a realização do serviço ao Reino de Deus, aqui representado na figura da Igreja.

Apesar dessa aparente dificuldade em relação a motivação e ao compromisso dos fiéis, que servem a Igreja de forma voluntária, existe uma realidade que funciona como força para as igrejas, a saber; *“(...) as recompensas individuais são menos valorizadas que a importância dos valores e objetivos da organização, assim como dos papéis desempenhados pelos seus membros”*⁸⁵, ou seja, os fiéis conseguem compreender a importância de realizar sua parte no serviço ao Reino de Deus através da Igreja para que a missão da instituição (igreja) possa atingir seus objetivos concretizando assim sua missão, dada pelo próprio Deus.

A partir desta realidade, e seguindo para uma ação prática nos ministérios da Igreja, uma sugestão as igrejas protestantes é a utilização de um “termo de voluntariado” a todos aqueles que desenvolvem qualquer serviço nos ministérios da Igreja.

Tal sugestão se justifica pela prudência em relação a possíveis ações trabalhistas de membros, fiéis que tenham prestado qualquer tipo de serviço para a Igreja ao longo de sua permanência enquanto participante da comunidade em questão. Parece claro que uma dificuldade surgirá na tentativa de implantação deste termo de voluntariado. Alguns ou muitos dos fiéis que servem a Igreja através de seus serviços voluntários podem ficar incomodados e até ofendidos pela aparente “desconfiança” da liderança em relação a sua fidelidade, integridade e honestidade para com a Igreja.

⁸⁴ EVANS, Phil. **Motivação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p. 105.

⁸⁵ ALBUQUERQUE & LEITE, 2010, p. 137.

Um termo de voluntariado pode então, gerar algumas situações desagradáveis, e por este motivo, sugiro a liderança das igrejas protestantes que hajam com cautela e estratégia para que não seja mais prejudicial do que benéfica a utilização do termo de voluntariado. Muitos são os ministérios que podem gerar “vínculos” empregatícios, tais como, ministério de louvor, ministério de ação social e diaconia, ministério com as crianças, ministério de educação cristã, entre outros tantos. Por isso, entendo e enfatizo a importância da utilização do termo de voluntariado nas igrejas protestantes.

Segue um modelo - Sugestão de Termo de Voluntariado:

TERMO DE RESCISÃO E QUITAÇÃO DE CONTRATO DE SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS	
<p>_____ pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, estabelecida em _____, CEP _____, CNPJ _____, por seu representante legal, _____, portador do RG n. _____, CPF n. _____, em comum acordo com o voluntário _____ residente no endereço _____</p> <p>_____, portador do RG n° _____ e CPF n° _____, decidem, de comum acordo, rescindir o contrato de serviços voluntários celebrado em ____/____/____ encerrando de pleno direito esta relação legalmente constituída e mutuamente respeitada, considerando-se como data final do contrato o dia ____/____/____, sem multas ou penalidades, dando quitação de todos e quaisquer créditos ou débitos entre as partes existentes até o momento, seja a que título for, inclusive face a eventuais discussões sobre reembolsos de despesas relativas ao serviço de voluntariado ocorridas.</p>	
Local e data:	____/____/____
ENTIDADE	
VOLUNTÁRIO	
Testemunhas:	

Figura 5: Modelo de termo de voluntariado

Fonte: do autor

TERMO DE ADESÃO A SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS		
INSTITUIÇÃO: _____	CNPJ: _____	
SEDE: _____		
PRESTADOR DE SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS		
NOME: _____	R.G.: _____	
NACIONALIDADE: _____	ESTADO CIVIL: _____	TELEFONE: _____
ENDEREÇO: _____	CEP: _____	
UNIDADE: _____	PROFISSÃO: _____	
CONDIÇÕES DO TERMO		
<p>A instituição tomadora é uma entidade religiosa sem fins lucrativos, tendo propósitos humanitários, caritativos, educacionais, além de outros estatutariamente previstos. Pelo presente termo de adesão, previsto na Lei n.º 9.608, de 18.02.98, o Prestador de Serviços Voluntários acima qualificado, assume o compromisso de prestar serviços à Instituição, sem qualquer vínculo empregatício, sem remuneração e sem a assunção de direitos e deveres trabalhistas entre as partes, uma vez que, partilha dos mesmos objetivos da Instituição.</p>		
CARACTERÍSTICAS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS VOLUNTÁRIOS		
TAREFAS: _____		
LOCAL: _____		
DIAS E HORÁRIOS: _____		
PRAZO: _____		
COMPROMETIMENTO		
<p>1- A eventual renovação do período de prestação de serviços voluntários se fará exclusivamente mediante autorização da Instituição.</p> <p>2- É facultado ao Prestador de Serviços Voluntários pleno direito de encerrar o período de prestação de serviços voluntários à Instituição antes do prazo estabelecido, segundo sua conveniência, devendo comunicar sua intenção com antecedência de 15 dias.</p> <p>3- A eventual permanência do Prestador de Serviços Voluntários no âmbito organizacional observará o horário _____ da Instituição, respectivamente das _____ às _____.</p> <p>4- Nessas ocasiões a apresentação pessoal de Prestador de Serviços Voluntários deverá ser condizente com os mais elevados padrões de vestimenta e aparência, devendo observar todos os princípios de conduta moral e retidão pessoal.</p>		
RESSARCIMENTO DE DESPESAS		
<p>1- Para o ressarcimento de despesas, o Prestador de Serviços Voluntário, deverá apresentar os respectivos recibos e notas fiscais. Todavia, somente será reembolsada a despesa correlacionada com atividade prestada pelo Voluntário, desde que previamente aprovada pela Instituição conforme previsão na legislação específica.</p>		
_____, _____ de _____ de _____		
_____ Prestador de Serviços (Nome e assinatura do responsável, se menor)	_____ Representante da Instituição Nome: _____	_____ Testemunha 1 Nome: _____

Figura 6: Modelo de termo de voluntariado 2

Fonte: do autor

Uma observação importante é que este modelo acima serve como sugestão, exemplo, e, no entanto, pode ser alterado de acordo com a realidade da Igreja que desejar utilizar um Termo de Voluntariado em seus ministérios e atividades junto aos fiéis.

3.4 Gestão Participativa

Conforme já abordado anteriormente, gerir pessoas é diferente de gerir coisas. Os seres humanos têm suas particularidades e suas variações, das mais diversas, inclusive entre pessoas da mesma família de origem.

As igrejas protestantes são instituições formadas por pessoas e podem seguir maneiras distintas de gestão. Observando a expressão “Gestão de Pessoas”, o sentido parece ser de “Gestão de Coisas”, no entanto, gostaria de tratar aqui com uma variação para “Gestão com Pessoas”; para trazer a nossa reflexão um sentido um pouco mais humano.

A gestão com pessoas pode acontecer de várias formas e com vários enfoques, no entanto, gostaria de destacar dois modelos distintos e bem excludentes:

O *Modelo da Controle Unilateral* é aquele que apresenta um demasiado poder por parte do gestor, normalmente um autocrata que determina o que deve ser feito sem a contribuição dos liderados, enfatiza e pune os erros dos liderados e esconde os seus próprios erros e limitações. Neste modelo o que se encontra é o “ganhar - perder”.

Já o *Modelo de Aprendizado Mútuo* traz um conceito de gestão participativa, ou seja, o gestor compartilha projetos e planos, e solicita a participação do grupo de liderados, criando assim, um ambiente favorável e pacífico, contrário ao modelo anterior de gestão. Aqui encontramos o “colaborar – aprender”. Sem dúvida parece um grande desafio para as lideranças das igrejas protestantes, no entanto, fundamental para que seja possível elevar a espiritualidade organizacional no desenvolvimento das atividades com as pessoas⁸⁶.

A gestão participativa parte de uma liderança que contemple as pessoas, ou seja, um processo de liderança que tem a participação dos fiéis. Conforme Antônio Vieira de Carvalho:

A liderança participativa na igreja só pode ser entendida e praticada claramente a partir do momento que os membros da igreja, devidamente motivados, agem voluntariamente no apoio e na prática a orientação do líder eclesial. Dessa maneira, a LPI é, basicamente, um processo que

⁸⁶ MURAD, 2007, p.141-143.

visa a interagir com os membros da igreja, envolvendo a relação entre as tarefas e os recursos humanos da comunidade⁸⁷.

Com isso, vemos que é extremamente importante que as lideranças das Igrejas Protestantes ultrapassem o senso comum em direção a valorização das pessoas, especialmente da participação das pessoas no processo de liderança. Assim, parece ser menos complicado conseguir desenvolver as estratégias definidas para o cumprimento da missão da Igreja.

3.5 Para resumir

Neste capítulo falamos da importância das pessoas para as instituições, especialmente para as igrejas protestantes.

A função da liderança e a importância da figura do líder também foram tratados neste capítulo. Em seguida falamos sobre alguns conceitos c da gestão com pessoas, tais como, recrutamento, seleção, treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoas para desenvolver o trabalho para ao Reino de Deus, a partir da igreja.

Falamos ainda sobre motivação e compromisso como desafios no trabalho, serviço voluntário. Neste momento foi apresentada uma sugestão de Termo de Voluntariado com o objetivo de reduzir os riscos de possíveis ações trabalhistas por parte de fiéis que prestam serviço as Igrejas. Claro que reitero aqui a importância de se introduzir este assunto, de um termo a ser assinado, com muito cuidado e estratégia adequada para que isso não venha provocar um desconforto na instituição.

O capítulo se encerra com a discussão a respeito da gestão participativa na Igreja. Uma gestão que seja feita “com” as pessoas, e não, uma gestão de pessoas, pois estas não são coisas, e sim seres humanos que tem suas particularidades, sentimentos, motivações, valores, espiritualidade, etc.

No próximo capítulo passaremos a refletir sobre a Gestão da Comunicação, ou seja, a imagem da instituição, os canais utilizados para comunicar, o público alvo desta comunicação, entre outros temas de relevância para o bom funcionamento das igrejas protestantes.

⁸⁷ CARVALHO, 2001, p. 23.

UNIDADE 4:

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

O cenário brasileiro atual parece não favorecer as instituições confessionais, especialmente as igrejas protestantes em função dos diversos escândalos envolvendo seus líderes e as variadas denominações existentes no país.

A realidade das igrejas protestantes não parece ser fácil, pois, “*estudo revela que Brasil ganha igreja a cada hora*”⁸⁸. Este fato pode gerar muita confusão entre aqueles que estão na sociedade e observam estes acontecimentos.

As várias denominações de igrejas protestantes carregam com elas conjuntos de doutrinas diversos, formas de governo distintas e a forma de ser igreja, sua dinâmica, prática no dia a dia bem diferentes umas das outras.

Com isso, a gestão da comunicação parece ser fundamental para as igrejas protestantes, pois em um contexto marcado pela diversidade denominacional, gerir de maneira adequada a imagem da igreja, definir seu posicionamento entre as igrejas protestantes e diante do “público”, e desenvolver as mídias sociais em meio a esta avalanche digital em que estamos inseridos, pode ser a única maneira de se diferenciar em um meio tão “competitivo” e diversificado.

4.1 Comunicação Institucional

Quando falamos em comunicação institucional, faz-se necessário observar a comunicação em dois níveis, a saber, a comunicação institucional interna e a comunicação institucional externa. Vale ressaltar que “*a comunicação institucional refere-se a uma edificação e ratificação da imagem e identidade corporativa*”⁸⁹.

⁸⁸ MIRANDA, Inaê. Estudo revela que Brasil ganha igreja a cada hora. **Correio Popular**. 02 abr. 2017. Disponível em: <http://correio.rac.com.br/_conteudo/2017/04/campinas_e_rmc/474792-estudo-revela-que-brasil-ganha-igreja-a-cada-hora.html>. Acesso em: 21 set. 2018.

⁸⁹ KUNSCH, Margarida Maria Krohling *apud* FELIZOLA Matheus Pereira Mattos et al. A Comunicação Institucional como Agente Criador da Imagem e Identidade Corporativa: O Caso Vale. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2 a 6 de setembro de 2008, Natal. **Anais...** São Paulo: INTERCOM, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-0730-1.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018..

Infelizmente muitas instituições não desenvolvem sua comunicação interna por entender que comunicação só tem a ver com o externo a organização, mas *“para a comunicação institucional poder fluir é necessário um reconhecimento, por parte de todos que compõem a corporação”*⁹⁰..

Fato é que internamente a comunicação faz toda diferença. Nas igrejas protestantes, por exemplo, é fundamental que todas as programações sejam devidamente comunicadas e com tempo hábil para que sejam apreciadas por seus membros. Outra comunicação importante internamente para as Igrejas Protestantes é em relação a suas doutrinas e seus valores enquanto instituição. Deve ser uma comunicação clara.

A comunicação institucional externa parece ser mais clara de visualizar, pois, a necessidade de “conversar” com o público externo leva naturalmente a um processo de comunicação. Pensando neste sentido, a *“comunicação Organizacional pode ser entendida como a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”*⁹¹.

Compreender o processo de comunicação, seja internamente ou externamente, parece não ser ponto de dificuldade para as lideranças das igrejas protestantes. Partindo do princípio que a base da fé das igrejas protestantes está nas Sagradas Escrituras, podemos entender que o próprio Senhor Jesus Cristo deixou claro que era necessário se comunicar com o maior número de pessoas para pregar o evangelho batizando em nome do Pai do Filho e do Espírito Santo.

Assim sendo, a gestão da comunicação nas igrejas protestantes parece ser ponto fundamental para que o evangelho seja propagado com a maior eficiência e eficácia possíveis. Conforme Tamires Andretta:

“a comunicação é fundamental na evangelização. Ela se faz presente em cada ação que a Igreja realiza: no anúncio do evangelho, nos congressos e reuniões, nas celebrações em comunidade, na tentativa de aproximação com os indivíduos, entre outras”⁹².

⁹⁰ GIRARDI, Angela O.; GIRARDI, Benur A. A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido, 2006. Disponível em: <www.rpbahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R1781-1.pdf>. Acesso em 01 de outubro de 2018, 09h43.

⁹¹ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5 ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. p. 149.

⁹² ANDRETTA, Tamires. A comunicação na missão da Igreja Católica. Trabalho apresentado no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul / Interfaces Comunicacionais. INTERCOM

Assim sendo, parece evidente a necessidade de se desenvolver um processo de comunicação institucional interna e externamente nas Igrejas Protestantes que se encontram inseridas em um contexto competitivo e de grandes desafios na proclamação do evangelho de Cristo.

Algumas sugestões de comunicação interna seriam; a utilização de boletins (que poderiam ser impressos ou ainda mais atuais e assim, digitais, ou as duas opções), grupos de WhatsApp que poderiam servir de rápido meio para a disseminação de informações, avisos, comunicados, reflexões e meditações aos membros da igreja, a utilização de murais físicos ou digitais para a comunicação institucional.

Algumas sugestões de comunicação externa seriam; a utilização de um site para a igreja, a criação de mídias sociais como o Facebook, o Instagram e o Twitter, todos com o objetivo de comunicar a instituição e especialmente o evangelho através dessas plataformas digitais contemporâneas.

Algumas igrejas estão desenvolvendo seus próprios aplicativos, os conhecidos App. Esta forma de comunicação pode ser utilizada internamente entre seus membros, mas também externamente com todos que desejarem ter o App em seus smartphones.

4.2 Segmentação, Posicionamento e a Imagem da Instituição

As igrejas protestantes, assim como toda instituição, possuem uma imagem, ou seja, uma maneira como as pessoas de dentro e as pessoas de fora da organização as veem, as definem.

No campo da comunicação, algumas ferramentas podem influenciar positivamente esta imagem percebida pela sociedade. Muitas vezes a imagem projetada não é a imagem percebida, existem distorções no meio do processo de comunicação, são os ruídos que atuam como obstáculos a percepção correta da imagem da igreja.

Eventos como; escândalos no campo religioso envolvendo líderes e instituições, podem levar até um conceito referente a imagem da instituição que prejudica sua atuação enquanto agente do Reino de Deus diante da sociedade, o que leva em consequente falta de credibilidade das igrejas protestantes.

Uma ferramenta do Marketing que funciona com eficiência e eficácia no auxílio da formação da imagem institucional, é a segmentação. Para compreender o que seria a segmentação faz-se necessário conhecer o conceito de segmento, assim; *“segmento de mercado é um grupo de consumidores com características semelhantes dentro de um mesmo mercado”*⁹³.

No contexto das igrejas protestantes, os segmentos seriam grupos de pessoas que tenham características e necessidades comuns, e estas características e necessidades distinguem esses grupos de pessoas de outros segmentos, ou seja, de outros grupos de pessoas⁹⁴.

O conceito de segmento dá origem a segmentação, aqui temos a ideia do público alvo. As igrejas protestantes atuam na sociedade, e esta sociedade é composta de diversos grupos de pessoas, com variadas características e necessidades, afinal, uma pessoa nunca é igual a outra, eis um bom motivo para que as igrejas protestantes passem a observar com maior atenção para o conceito de segmentação⁹⁵, pois, *“quanto maior o grupo, mais heterogêneo o segmento será”*⁹⁶.

A partir do momento em que a instituição define seu segmento de atuação, ou seja, passa a conhecer as características e necessidades de um grupo mais segmentado, ela pode se posicionar diante destas pessoas, que são chamadas no marketing de público alvo.

O posicionamento está ligado a criação de uma imagem mental que a igreja ganha bem como suas características de diferenciação na mente das pessoas que compõem o segmento alvo. Via de regra esta imagem mental pode estar baseada

⁹³ TELLES, Renato; CROCCO, Luciano; GIOIA, Ricardo M.; ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 111.

⁹⁴ SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2010. p. 239.

⁹⁵ TELLES, 2010, p. 113.

⁹⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 129.

em diferenças reais ou mesmo em diferenças percebidas em relação as outras igrejas⁹⁷.

Segundo Viebig e Myczkowsky;

“É importante notar que quando o público toma um posicionamento sobre a organização ele assume, não só um posicionamento de imagem, mas também um posicionamento de identidade dessa corporação. Para tanto, faz-se necessário salientar os conceitos de imagem e identidade admitidos pelos autores, identidade apresenta-se como um compilado de características que torna possível a existência de uma coisa – neste caso uma empresa -, imagem é a expressão dessa identidade, ela constrói na mente de seus públicos uma forma de decodificação e fixação das mensagens que se relacionam com seus objetos”⁹⁸.

Para que a segmentação seja possível, viável, é necessário observar algumas variáveis importantes. Estas podem ser utilizadas individualmente ou em combinação entre elas, para a definição de segmentos de consumidores. As variáveis são definidas como; geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais⁹⁹.

Conforme Telles;

“Variáveis geográficas estão ligadas a localização do consumidor. Variáveis demográficas dizem respeito a características como sexo, idade e renda do consumidor. Variáveis psicográficas exploram aspectos da personalidade das pessoas e do seu estilo de vida. Variáveis comportamentais são aquelas que nos mostram em que ocasiões e com qual intensidade o consumidor adquire o produto, bem como sua lealdade a marca”¹⁰⁰.

As igrejas protestantes podem seguir por três caminhos no que se refere a estratégia de comunicação a ser adotada, a saber, marketing indiferenciado ou de massa, marketing diferenciado ou segmentado, e marketing concentrado ou de nicho.

Em relação ao marketing indiferenciado, este “pode ser descrito como um esforço em identificar as necessidades comuns da maior parte dos consumidores,

⁹⁷ HARTLINE, Michael D. & FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: CENGAGE, 2009. p. 238.

⁹⁸ VIEBIG, Mariléa C. de O e MYCZKOWSKY, M. Helena B. Uma Boa Imagem Diz Tudo: o caso numa indústria de mineração, sob a perspectiva da comunicação interna. Publicado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004. P.4. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-0730-1.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2018. 09h55.

⁹⁹ TELLES, 2010, p. 114.

¹⁰⁰ TELLES, 2010, p. 114-115.

mais do que suas diferenças”¹⁰¹. Com isso, uma estratégia que visa a massa, de maneira generalizada, “é empregada em situações nas quais todos que compõem o público alvo tem as mesmas características”¹⁰².

Em relação ao marketing diferenciado, este vem “oferecer produtos diferenciados a segmentos distintos, essa geralmente é a melhor alternativa”¹⁰³. Com isso, uma estratégia que parte para o segmento específico parte de uma realidade em que “as estratégias de comunicação e marketing seriam diferentes, elaboradas com base nos desejos e necessidades dos diferentes segmentos”¹⁰⁴. Considerada a melhor alternativa pois gera fidelidade a instituição, o que leva a uma menor sensibilidade quanto a variação entre as outras instituições¹⁰⁵.

A terceira opção seria o marketing concentrado ou de nicho. Neste caso, as igrejas protestantes estariam “subindo um degrau”, pois, estariam indo “além do atendimento de um segmento e se especializam em uma porção ainda menor, chamada nicho de mercado”¹⁰⁶.

A partir da realidade das igrejas protestantes, pode ser que uma maior definição em relação ao público, ou segmento e até ao nicho desejado como alvo, traria possibilidades aos projetos, trabalhos e iniciativas dos vários ministérios da estrutura da Igreja.

Neste sentido, o posicionamento da igreja deve ser o mais claro e preciso possível, pois, “posicionamento pode ser definido como a arte de configurar a imagem da empresa”¹⁰⁷, assim, a forma como se posiciona perante a sociedade pode ser fundamental para que a imagem da igreja seja positiva, sem máculas ou obstáculos a sua inserção na sociedade.

Conforme Sandhusen;

“o conceito de posição do produto é uma extensão do conceito de imagem de marca, definido como a soma das percepções, favoráveis ou

¹⁰¹ TELLES, 2010, p. 119.

¹⁰² SANDHUSEN, 2010, p. 241.

¹⁰³ TELLES, 2010, p. 119.

¹⁰⁴ SANDHUSEN, 2010, p. 241.

¹⁰⁵ TELLES, 2010, p. 119.

¹⁰⁶ TELLES, 2010, p. 120.

¹⁰⁷ COBRA, Marcos *apud* TELLES, 2010, p. 123.

desfavoráveis, sobre os atributos de um produto baseado na experiência e conhecimento que os consumidores tem dele”¹⁰⁸.

Parece evidente então, a necessidade de as igrejas protestantes olharem com mais atenção para a importância de se definir o segmento que pretende atingir enquanto instituição. É ponto pacífico que o evangelho deve ser proclamado a todos, mas do ponto de vista da comunicação da instituição com o público, quanto mais segmentado estiver, melhor será para definir estratégias de comunicação que alcancem as pessoas com a verdade do evangelho.

4.3 Redes Sociais e Mídias Digitais

O cenário atual oferece novas possibilidades na gestão da comunicação. Em tempos passados as mídias (meios) utilizadas eram a escrita, o rádio e a televisão. Nos dias atuais outras ferramentas se apresentam como indispensáveis a qualquer instituição.

O advento da internet proporcionou as chamadas mídias digitais que geram interação social e velocidade na informação. Para Kotler & Armstrong; *“Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing”*¹⁰⁹. Esta afirmação se deu anos atrás, atualmente a realidade já a torna verdadeira, pois, as mídias sociais já são o presente das comunicações de marketing.

As igrejas protestantes poderiam utilizar as ferramentas das mídias sociais, digitais na divulgação de suas programações, na propagação de sua imagem e na proclamação da Palavra de Deus.

Utilizar as mídias sociais, digitais é tão importante, pois, *“os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências”*¹¹⁰. Pensando no campo da fé, e das Igrejas Protestantes, podemos olhar para os fieis não como consumidores no sentido pejorativo, mas sim, como pessoas que estão diante das igrejas para experienciar a fé, e esta experiência pode e deve ser compartilhada entre eles, divulgando assim a instituição.

¹⁰⁸ SANDHUSEN, 2010, p. 251.

¹⁰⁹ KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008. p. 9.

¹¹⁰ KOTLER & ARMSTRONG, 2008, p. 9.

Alguns pastores, pastoras e líderes das igrejas protestantes em geral podem ter alguma resistência em relação a utilização das mídias sociais, digitais. No entanto, para Gilles Lipovetsky; “*As relações virtuais não ameaçam as relações pessoais, as completam ou ampliam*”¹¹¹.

As mídias sociais, digitais funcionam como um propagador bem mais rápido e com maior alcance junto as pessoas, a sociedade, do que os meios tradicionais de comunicação do evangelho.

Buscando uma forma diferenciada de encarar as mídias sociais, digitais, temos o pensamento de Gabriel que entende que; “Orkut, Facebook, Twitter entre outras não são redes sociais nem mídias sociais, elas são as plataformas utilizadas para compartilhamento de conteúdo pelas pessoas, sendo estas as verdadeiras redes sociais”¹¹².

Atualmente pode-se observar uma grande quantidade de Igrejas que estão conectadas a internet, e das mais variadas formas e maneiras.

Conforme Gasparetto:

“O surgimento do fenômeno midiático religioso se deve de modo especial a três fatores: primeiro, o desenvolvimento da Modernidade. Segundo, na conjunção de transição de milênio, o surgimento de outras formas, expressões e práticas de religiosidade-espiritualidade, principalmente no panorama católico ocidental latino-americano; e terceiro, o papel marcante do campo midiático e das novas tecnologias de informação e comunicação eletrônicas na construção e divulgação das outras formas e estratégias de religiosidade”¹¹³.

As igrejas protestantes estão em um momento diferente no que se refere a dinâmica da gestão da comunicação. A atuação digital é irreversível e oferece aos fiéis, através da forma de comunicação das Igrejas “*novas estratégias organizadoras e reguladoras de experiência religiosa*”¹¹⁴, ou seja, as pessoas estão com um acesso menos dificultoso em relação a proclamação do evangelho, em relação as programações da igreja, em relação as doutrinas, em relação a dinâmica de ser igreja.

¹¹¹ LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal**. Porto Alegre: Sulina, 1994. p. 79.

¹¹² GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: NovatecEditora, 2010. p. 202.

¹¹³ GASPARETTO, Paulo Roque. **Midiatização da religião. Processos midiáticos e a construção de novas comunidades de pertencimento**. SP: Paulinas, 2011. p. 108.

¹¹⁴ FAUSTO NETO, Antônio. Processos midiáticos e construção das novas religiosidades. **Galáxia**, n. 3, 2002, p.151-169.

Este acesso viabilizado e proporcionado pelas mídias sociais, digitais vem oportunizar as igrejas protestantes novas plataformas, novos meios para se fazer conhecer e para atingir seu público alvo.

Pensando dentro do contexto brasileiro e da América Latina, podemos encontrar dados bastante interessantes, tais como os que seguem:

“Nos últimos anos, a quantidade de usuários tem aumentado de forma considerável: em 2014, eram 210 milhões de latino-americanos conectados às redes sociais; em 2015, este número chegou a 237,8 milhões. Para 2020, a previsão é de que sejamos 313,6 milhões de usuários de sites como Facebook, Twitter e Instagram, entre outros”¹¹⁵.

Esta realidade não pode ser deixada de lado pelas igrejas protestantes, pois se a finalidade da igreja é proclamar o evangelho, é ser “Ekklesia – chamados para fora”, então as mídias sociais, digitais devem ser aproveitadas da melhor maneira possível pelos pastores, pastoras, líderes, ministérios em geral e para ganhar, e muito, na comunicação com as pessoas.

As igrejas protestantes não devem negociar valores e princípios cristãos, no entanto, os métodos, os meios, as mídias para comunicar estes valores e princípios; devem ser atualizados, de maneira que, as ferramentas contemporâneas sejam utilizadas a serviço do Reino, afinal, *“divulgação numa comunidade virtual pode ser mais eficaz do que um anúncio em outros meios de comunicação. Além disso, as mídias sociais servem como importante ferramenta de marketing de relacionamento”*¹¹⁶.

Os aplicativos também surgiram e se apresentam com grande funcionalidade para as igrejas protestantes. Muitas Igrejas já desenvolvem seus próprios Apps, e com isso, conseguem oferecer ferramentas aos fiéis, auxiliando no ensino, divulgação e comunhão para com todos.

Não é novidade encontrar nas Igrejas Protestantes a utilização frequente e constante do WhatsApp na gestão dos ministérios, por exemplo. A criação de grupos

¹¹⁵ Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/brasil-e-o-pais-que-mais-usa-redes-sociais-na-america-latina-70313/> Acesso em 04 de outubro de 2018, 08h47.

¹¹⁶ BUSTAMANTE, Thiago França, BARRETO, Iná Futino. As Mídias Sociais como Ferramenta de Novos Negócios e de Relacionamento com o Cliente: um Estudo de Caso com Empresa de Serviços de Telecomunicações. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.1, p.61-79, jan./abr., 2013. p. 61.

de interesse no WhatsApp pode auxiliar na comunicação interna e também na comunicação externa a instituição.

Quando a igreja utiliza ferramentas digitais, como o WhatsApp, o Facebook ou o Instagram, é possível conhecer melhor o dia a dia das pessoas, dos membros, seus hábitos e suas necessidades aparentes; as mídias sociais *“contemplam os relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse”*¹¹⁷.

Com isso, as igrejas protestantes podem passar a desenvolver atividades, projetos, programações cada vez mais próximas a realidade, as necessidades e aos anseios de seus membros e também daqueles que ainda não se tornaram oficialmente integrantes desta instituição, mas que podem se tornar, em breve, e compartilhar suas experiências com outros possíveis novos fieis para o roll de membros da igreja.

4.4 Cuidados com a Comunicação/Marketing nas Igrejas Protestantes

A utilização de ferramentas de comunicação nas igrejas protestantes precisa observar alguns cuidados em relação a uma possível perda de identidade, uma mudança de foco da Igreja que não deveria ser um “negócio” e sim uma “agência do Reino de Deus”.

A segunda metade do século 20 foi marcada pela mudança dos conceitos da época moderna para a chamada pós-modernidade. A identidade passou a ser algo volátil, ou seja, que pode se alterar com facilidade em função do momento, da situação, e principalmente, da necessidade. Conforme Stuart Hall:

O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático. Esse processo produz o sujeito pós-moderno, conceitualizado como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente¹¹⁸.

¹¹⁷ BUENO, Wilson da Costa. **As mídias sociais e os novos desafios para a comunicação** In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia (Orgs.). **Relações públicas digitais**. Salvador: Edições VNI, 2010. p.10.

¹¹⁸ HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Cidade: Editora, ANO. p.12-13.

O fenômeno da pós-modernidade gera uma não fixação da identidade dos grupos sociais, pois cada grupo muda ou altera seu conjunto de características em função daquilo que passa a ter ou gerar maior resultado quantitativo.

Manuel Castells entende por identidade:

o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado. Para um indivíduo ou ainda para um ator coletivo¹¹⁹.

Quando observamos a igreja cristã podemos notar que ela possui um conjunto de características que a identificam. São marcas, ritos, formas, linguagens, entre outras características que servem para que a mesma seja reconhecida como tal. Conforme Stuart Hall:

A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. É definida historicamente, e não biologicamente. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. [...] À medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar ao menos temporariamente¹²⁰.

Vivemos em meio à pós-modernidade, época marcada por conceitos líquidos e não sólidos, o relativismo está em alta também, aquilo que é bom hoje pode não ser amanhã, pois, basta que apareça algo que proporcione um melhor resultado do que o conceito anterior, e este já se torna obsoleto, ultrapassado, superado e precisa ser “trocado imediatamente”.

A pós-modernidade pode ser entendida como um movimento intelectual e cultural característico da sociedade pós-industrial que emerge nas décadas de 60 e 70 muitas vezes associada a um projeto de sociedade que se propõe superar a sociedade moderna¹²¹.

A pós-modernidade ganha uma característica importante no que diz respeito aos grupos sociais. As igrejas são reuniões de pessoas que interagem entre si e que convivem comunitariamente. No entanto, a sociedade pós-moderna é marcada por

¹¹⁹ CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura.** Cidade: Editora, ANO. p.22.

¹²⁰ HALL, 2006, p.12-13.

¹²¹ BALESTRO, Moisés. Pós-modernidade. BORTOLLETO FILHO, Fernando (Org.). **Dicionário Brasileiro de Teologia.** São Paulo: ASTE, 2008. p. 797.

uma preocupação com o individual, esquecendo-se do fator coletivo. A palavra “eu” é muito vivenciada e o “nós” perdeu espaço dentro das igrejas, essa é um influência pós-moderna que invade as igrejas cristãs contemporâneas.

De acordo com João Batista Libânio;

O consumismo, a permissividade moral, o relativismo de normas são exacerbamento do indivíduo. Ele assume, as vezes, formas corporativas, não tanto por causa de uma verdadeira dimensão social do outro, do bem comum, mas do interesse de cada indivíduo. Este se vê obrigado a unir-se para impor seus interesses restritos e pequenos¹²².

O pragmatismo é evidenciado nos dias atuais, a saber, a necessidade de resultados quantitativos todo tempo. A sociedade pós-moderna é chamada também de sociedade líquida, onde as coisas não são concretas, pelo contrário, são totalmente voláteis, ou seja, se alteram em função dos resultados que podem oferecer. Segundo Zygmunt Bauman;

pós modernidade significa uma decidida emancipação face à ânsia caracteristicamente moderna de superar a ambivalência e promover a clareza monossêmica da uniformidade. Com efeito, a pós-modernidade inverte os sinais dos valores centrais à modernidade, como a uniformidade e o universalismo¹²³.

Existe uma preocupação evidente do indivíduo com ele mesmo. Perdeu-se a noção de coletividade: *“a pós-modernidade passa a ser vista como a era da fragmentação e do pluralismo”*¹²⁴.

Sobre a pós-modernidade Leonildo Silveira Campos afirma que

[...] pós-modernidade pressupõe uma perspectiva de descontinuidade e de rompimento das fronteiras anteriormente delimitadas. Assim, o ser humano estaria vivendo um processo social e atomização, tornando-se mais individualista, desprovido de historicidade, voltando-se para si mesmo, na busca de referências para o viver diário. Nesse contexto, valoriza-se o lúdico, enfatiza-se o irracionalismo, e descrê-se da modernidade e de tudo que a caracteriza. Para o indivíduo, pouco lhe interessa o passado e o futuro, pois a sua ênfase privilegia o presente¹²⁵.

Infelizmente, as igrejas contemporâneas seguem o ritmo ditado pela “sociedade pós-moderna”, pois, buscam programações e formas de culto que

¹²² LIBANIO, João Batista. **Teologia da Revelação a partir da Modernidade**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995. p.135.

¹²³ BAUMAN *apud* BALESTRO, 2008, p.797.

¹²⁴ LYOTARD *apud* BALESTRO, 2008, p. 798.

¹²⁵ CAMPOS, Leonildo Silveira. *Teatro, templo e mercado: organização e marketing de um empreendimento neopentecostal*, p.46.

tragam, ou melhor, que proporcionem mais resultados quantitativos às mesmas; o que importa atualmente é que a igreja “*esteja cheia*”, não interessa como, o que vale é o que atingimos com isso; “*os fins justificam os meios*”.

Muitas questões surgem em meio a essa situação da igreja protestante contemporânea “*conduzida*” pelos conceitos, pela ideologia da sociedade pós-moderna. “*Em vão Deus é adorado, quando a doutrina é substituída pela vontade do homem*”¹²⁶.

Infelizmente, são as leis da “pós-modernidade” que regem o que deve ou não deve ser feito nas comunidades, em sua maioria. Infelizmente constatamos que “*a empresarialização e mercantilização das relações sociais destroem identidades e se mostram intolerantes ao diferente*”¹²⁷.

Parece que a utilização do Marketing nas igrejas contemporâneas se dá ao fenômeno da globalização, ou seja, uma interligação mundial com maior acesso à informação, com uma comunicação eficaz e com uma maior acessibilidade entre países e pessoas com a interação entre todos.

No entanto, a pós-modernidade que, como já falado acima, é marcada por uma busca incessante por resultados, o chamado pragmatismo, e que tem como base de sua conceituação o relativismo em prol do atingir de suas metas e objetivos; acaba levando as igrejas a se utilizarem da ferramenta “*marketing*” para aumentar seu número de membros e elevar sua arrecadação, buscando a satisfação do “*cliente*” para que o mesmo permaneça na instituição o máximo possível.

Leonildo Silveira Campos, no livro “Teatro, templo e mercado”, analisa e critica a maneira contemporânea de “ser Igreja”; principalmente no que diz respeito à organização e marketing que utiliza para “gerir seu negócio” que denominam de igreja.

A crítica se dá em função da utilização de técnicas de administração, e de mercado; sem esquecer também das técnicas cênicas que a referida Igreja usa para atrair “*novos clientes*” que são chamados de membros da Igreja ou de servos de

¹²⁶ CALVINO, João. *As Institutas*, IV. 10.8.

¹²⁷ BALESTRO, 2008. P.799.

Deus. É a Igreja “*fast food*”, lugar em que a pessoa chega e faz o seu pedido, ao seu gosto¹²⁸.

É importante questionar a utilização de alguns conceitos utilizados pelas Igrejas Protestantes contemporâneas, pois, as ferramentas de comunicação não devem ser utilizadas com a finalidade equivocada; o foco deve ser sempre resgatar mais vidas para o Reino de Deus, e não, um negócio mercantilizado.

Segundo Phillip Kotler “marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”¹²⁹.

Encontra-se em várias Igrejas contemporâneas os “pactos das sete semanas de oração”, ou “as campanhas de libertação espiritual”, as “campanhas dos empresários”, as “celebrações da vitória”, “os louvorzões”, “as raves”, entre tantos outros “empreendimentos”, ou melhor dizendo, entre tantas outras iniciativas de “celebração ao SENHOR”.

Conforme Norman Shawchuck e outros;

O marketing pode ajudar as organizações religiosas a retomarem o crescimento, distinguir os seus objetivos principais, desenvolver planejamentos que levem em conta modernos princípios empresariais, ordenar suas prioridades por meio da segmentação, constituir um público-alvo para seu trabalho, obtendo-se assim um melhor posicionamento junto às demais igrejas, organizações e instituições existentes no ambiente social no qual elas atuam¹³⁰.

Quando observamos as igrejas protestantes contemporâneas precisamos procurar notar se as mesmas se utilizam tais técnicas de marketing em seu “*ser igreja*”, de maneira equivocada ou com uma prática saudável.

Quando são utilizadas de maneira equivocada pela igreja, a prática do Marketing entra no campo do Marketing Religioso que se utiliza de técnicas “*seculares*” dentro do organismo vivo chamado igreja.

Assim sendo, é fundamental refletir a respeito da utilização do Marketing Religioso dentro das igrejas protestantes contemporâneas, para que as lideranças não venham recorrer no erro de transformar estas ferramentas para o crescimento

¹²⁸ CAMPOS, 1997. P.61-161.

¹²⁹ KOTLER, Philip *apud* CAMPOS, Leonildo Silveira. *Marketing religioso*, p. 618.

¹³⁰ SHAWCHUCK, Norman *apud* CAMPOS, Leonildo Silveira. *Marketing religioso*, p. 620.

da Igreja e conseqüentemente do Reino de Deus, em uma forma ou técnica de atração de clientes a qualquer custo e sem o foco pautado na Palavra de Deus.

4.5 Para Resumir

Neste capítulo falamos da importância da gestão da comunicação para as instituições, especialmente para as igrejas protestantes.

A comunicação institucional interna e externamente poderia ser fator essencial para que as igrejas protestantes se desenvolvem perante seus membros, e diante da sociedade em geral.

A segmentação, o posicionamento e a imagem da instituição também deveriam ser melhor trabalhados nas igrejas protestantes, pois, a partir de uma melhor definição do público alvo seria possível um melhor posicionamento da instituição, o que poderia gerar uma imagem com maior credibilidade e maior eficiência e eficácia diante das pessoas e, a partir dos valores do Reino de Deus com total observação aos valores cristãos.

O capítulo aborda a importância da utilização das redes sociais e das mídias digitais. Atualmente, desenvolver uma comunicação sem contemplar o meio digital é quase impossível; e nas igrejas protestantes isso não é diferente.

Talvez o ideal seria que as igrejas protestantes pudessem utilizar mídias como; site da igreja, WhatsApp em suas várias funcionalidades, Facebook, Instagram, entre outras possibilidades digitais.

Com isso, a propagação do evangelho alcançaria mais pessoas, em mais lugares, e com mais poder de resposta as necessidades e anseios humanos em dias tão complexos e sombrios.

O capítulo se encerra com a discussão a respeito dos cuidados, os perigos com a utilização das ferramentas de comunicação / marketing por parte das Igrejas Protestantes contemporâneas.

No próximo capítulo trataremos da Gestão de Projetos, abordando conceitos e sugestões de projetos sociais, ministérios da igreja e ações missionárias, com o objetivo de oportunizar ferramentas desta área as igrejas protestantes.

UNIDADE 5:

GESTÃO DE PROJETOS

Muitos líderes de igrejas protestantes podem sofrer com o confronto entre os membros da igreja e suas lideranças com dilemas como a tensão entre formas de ser cristão, o que significa ser igreja, ou ainda, qual o papel da igreja nos dias atuais. Entre dilemas e questionamentos, seguem apresentadas duas formas de compreender a igreja e seu papel na contemporaneidade.

Uma forma diz respeito a viver na alegria da salvação aguardando “a volta de Cristo” para buscar a “sua noiva”, a igreja, conforme os textos do apóstolo Paulo no Novo Testamento.

Outra forma de ser e viver como cristão, membro de igreja, é não ficar aguardando o momento citado anteriormente, mas ao contrário disso, viver a fé cristã a partir de uma prática desta fé, ou seja, sendo uma igreja relevante na sociedade em que está inserida; fazendo a diferença e atuando como agência do Reino de Deus aqui na terra.

Seguindo a linha deste trabalho, este capítulo tem como objetivo apresentar formas, maneiras, para que as igrejas protestantes possam “ser igreja” a partir da ótica da segunda forma de viver o cristianismo, citada no paragrafo anterior, a saber, ser uma igreja atuante e relevante na sociedade até que Cristo venha busca-la.

As instituições de cunho social e religioso, normalmente inspiram-se no exemplo de seus líderes iniciais, que contavam com uma carisma fundacional, nas palavras de Murad, e com isso, torna-se possível que esta Igreja desenvolva atividades, projetos que saiam das paredes do templo e venham a atingir a sociedade, indo assim, muito além das ideologias apresentadas inicialmente e sem visão do todo e da importância que a influência da Igreja tem socialmente falando¹³¹.

Pensando nas igrejas protestantes parece ser razoável que as palavras do Dr J. M. Juran fazem todo sentido e deveriam ser observadas pelos líderes destas

¹³¹ MURAD, 2007. P.87.

igrejas. “O especialista em qualidade Dr J. M. Juran, define um projeto como um problema programado para ser resolvido”¹³².

Em outras palavras, pode-se considerar que o problema que precisa de resolução é a necessidade de inserção das igrejas protestantes na sociedade da qual faz parte. Observando o texto de Atos dos Apóstolos capítulo 2 nos versos 42 a 47, encontramos que a igreja primitiva nasceu em franco desenvolvimento, compartilhando entre si tudo o que tinham, estudando a doutrina, praticando orações, nas casas partindo o pão e que o Senhor ia acrescentando os que iam sendo salvos. Um detalhe muito importante é que esta igreja primitiva contava com a simpatia de todo o povo.

As igrejas protestantes contemporâneas estão em meio a uma sociedade diferente da que existia na época do texto de Atos citado acima, no entanto, me parece que necessita contar com a simpatia desta sociedade atual.

A atuação das igrejas protestantes a partir do desenvolvimento de projetos sociais de engajamento não apenas dos membros da Igreja, mas também de pessoas da comunidade ao seu redor, poderia apresentar esta igreja de uma forma melhor e com a marca de Cristo, a saber, viver na prática da compaixão, da misericórdia e do amor ao próximo, seguindo com isso, o mandamento do Senhor Jesus Cristo.

A partir desta introdução, passaremos aos projetos, sua elaboração e os conceitos envolvidos neste processo, até porque, “a tomada de decisão sobre a realização de um projeto requer critérios técnicos”¹³³.

5.1 Elaboração de Projetos - Conceitos

Os pastores e líderes das igrejas protestantes devem observar alguns conceitos da área da administração antes de iniciar o processo de elaboração de um projeto. Este cuidado se dá para que o projeto não seja inviável antes mesmo de nascer.

¹³² JURAN, J. M. **Architect of Quality**. McGraw-Hill, 2003. *apud* BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de Projetos**. 2ª Ed. Brasília: SENAC, 2011. P.15.

¹³³ BORDEAUX -RÊGO, Ricardo; PAULO Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva A. ZOTES, Luis Péres. **Viabilidade: econômico-financeira de projetos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. P.41.

Os pilares da administração são: planejamento, organização, direção e controle. Assim sendo, é fundamental que estas quatro ferramentas sejam observadas e desenvolvidas nas igrejas protestantes e por aqueles responsáveis pela elaboração de projetos.

A tabela abaixo ilustra funções de cada parte.

Tabela 1: funções administrativas

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Formular objetivos	Dividir o trabalho	Coordenar	Definir padrões
Definir planos para alcançar os objetivos	Designar as atividades	Comunicar	Monitorar o desempenho
Programar as atividades	Alocar recursos	Liderar	Avaliar o desempenho
Se necessário, replanejar	Definir autoridade e responsabilidade	Orientar	Ações para correção

Fonte: do autor

O Planejamento está diretamente ligado a todo o projeto pois, *“podemos afirmar que o planejamento é um processo sistemático que tem por diretriz integrar as partes constituintes do projeto, tais como recursos, tempo etc.”*¹³⁴. É a partir do planejamento que todas as demais etapas do projeto acontecerão.

De acordo com Nelson Casarotto Filho; *“tecnicamente, pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações”*¹³⁵.

A ênfase dada ao planejamento se dá pela sua importância na elaboração de projetos, e também devido ao fato de que *“o processo de planejamento é parte principal dos processos de gerenciamento de projetos”*¹³⁶.

¹³⁴ CONSALTER, Maria Alice Soares, **Elaboração de Projetos: da introdução à conclusão**. 2ª Ed. rev. e atual. – Curitiba: Ibpex, 2007. P.20.

¹³⁵ CASAROTTO FILHO, Nelson, **Elaboração de Projetos Empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio** – São Paulo: Atlas, 2011. P.22.

¹³⁶ CONSALTER, 2007. P.21.

Fato é que as Igrejas Protestantes não devem elaborar e executar projetos sem orientação adequada a partir das premissas da administração citadas conforme a tabela acima. Conforme Cristovam Buarque:

Basicamente, o processo de elaboração e execução do projeto, ao longo do tempo, deve seguir cinco fases distintas: a identificação da ideia, o estudo da previabilidade, o estudo da viabilidade, o detalhamento da engenharia, a execução¹³⁷.

Para compreender a citação acima, segue na prática o que a mesma significaria em uma Igreja Protestante:

Identificação da ideia – esta fase inicial está diretamente ligada as demandas percebidas pela Igreja. Quais seriam as necessidades da comunidade na qual a Igreja está inserida? De que forma a igreja poderia ser relevante a sociedade ao seu redor? Entre outras questões que provocassem ideias, sugestões, iniciativas para a elaboração de um projeto.

Estudo de previabilidade – Não são todas as ideias que serão desenvolvidas. Nesta segunda fase, uma avaliação rápida e até superficial já descartaria qualquer ideia inviável. Com isso, os gestores de projetos não gastariam tempo e até recursos com algo que não tem viabilidade de acontecer.

Estudo de viabilidade – Esta terceira fase seria mais aprofundada, seria baseada em pesquisas sólidas e confiáveis. Por exemplo, neste momento se levantariam as fontes que financiariam o projeto ou os projetos. Aqui também seria verificado se o projeto é exequível do ponto de vista de mão de obra, matéria prima, locais e instalações para o mesmo.

Detalhamento da engenharia – Na quarta fase o trabalho seria o de organizar em etapas ou passos como o projeto aconteceria, quais seriam as prioridades durante o processo de elaboração do mesmo; e como o projeto aconteceria na prática.

Execução – A quinta e ultima fase seria o desenvolvimento do projeto. Ele já foi elaborado e agora será executado pela Igreja e seus membros e pessoas da comunidade que queiram contribuir com o projeto apresentado.

¹³⁷ BUARQUE, Cristovam. Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática. 8ª reimpressão com a colaboração de Hugo Javier Ochoa: traduzido do espanhol por Maria do Carmo Duarte de Oliveira – Rio de Janeiro: Elsevier, 1984. Pp. 25-26.

Existem alguns tipos de projetos, tais como; empresariais ou negócios, culturais, pessoais, de pesquisa, sociais, entre outros. No entanto, passaremos a tratar de projetos sociais seu desenvolvimento, ferramentas e sugestões para as igrejas protestantes.

5.2 Projetos Sociais – Ferramentas e Sugestões

As igrejas protestantes contemporâneas têm como desafio ser relevante em meio a uma sociedade pragmática, utilitarista e volátil. Através do desenvolvimento de projetos sociais, parece que esta relevância acontece com certa naturalidade, pois atende a sociedade que tem passado por muitas necessidades.

Um dos desafios encontrados pelos líderes das igrejas protestantes que desenvolvem algum tipo de projetos sociais é que:

Projetos envolvem múltiplos recursos, tanto humanos quanto materiais e financeiros, o que requer uma coordenação forte. (...) Quando o foco está nos recursos humanos, deve-se ressaltar uma característica que é inerente aos projetos: o conflito¹³⁸.

No entanto, a realidade das igrejas protestantes atuais é que, em sua maioria, não existe qualificação dos gestores de projetos sociais, por exemplo. A gestão de projetos é uma área relativamente nova para as igrejas protestantes. Em sua maioria percebe-se que não existe qualificação das pessoas envolvidas nestes projetos; *“a grande realidade é que não sabemos como gerir estas novas áreas, pois os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão engatinhando”*¹³⁹.

Neste sentido, Kliksberg entende que:

O grande desafio em matéria de reforma do setor social é superar as limitações do perfil atual, caracterizado pela existência de organizações isoladas, pouco flexíveis, centralizadoras, hostis à participação real e desprovidas de carreiras gerenciais orgânicas, e de gerentes especializados na questão social¹⁴⁰.

Infelizmente, esta parece ser uma realidade encontrada nas igrejas protestantes contemporâneas. Esta reforma citada pelo autor acima parece ser um

¹³⁸ DINSMORE, Paul C. & CABANIS-BREWING, Jannette. **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. P.2.

¹³⁹ DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: EDUC, 1999. P.36.

¹⁴⁰ KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão: para uma gestão social eficiente**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

imperativo para as igrejas protestantes, até porque, atuar na área social com o objetivo de ser relevante, fazer a diferença, não acontecerá a partir de uma Igreja desqualificada e sem uma busca pela superação de suas limitações para o exercício da gestão adequada de projetos sociais em meio a comunidade que se encontra ao redor da Igreja.

A necessidade de social deveria despertar uma ação da Igreja em direção a estas demandas. Vale ressaltar que projetos sociais precisam de recursos, tanto humanos quanto físicos e financeiros. Com isso, torna-se fundamental a elaboração do documento escrito do projeto, ou seja, a sistematização organizada da ideia que nasceu e precisa ser implementada.

(...) o documento escrito do projeto é a sistematização, a concretização de todo o processo de planejamento e um instrumento poderoso na captação de recursos, a qual, se não é o fim de nossa ação, é condição necessária para a sua viabilização¹⁴¹.

Em outras palavras, projetos sociais precisam de recursos para que se tornem realidade. Muitas igrejas protestantes podem estar passando por situações difíceis em relação a suas arrecadações e com isso, inviabilizam o desenvolvimento de projetos sociais.

Não existe receita pronta ou fórmula fechada para a elaboração de projetos sociais. É importante enfatizar que cada contexto tem sua realidade, no entanto, existem partes fundamentais que precisam estar presentes em um roteiro para a elaboração de um projeto.

Como sugestão de roteiro para a elaboração de projetos sociais, segue o que aponta Célia M. Ávila¹⁴²:

¹⁴¹ ÁVILA, Célia M. (coord). **Gestão de projetos sociais**. 3ª ed. AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, São Paulo, 2001. p.49.

¹⁴² ÁVILA, 2001. Pp.50-51

Título do projeto	O título de seu projeto deve refletir a natureza do problema focado e ter um impacto significativo em seu leitor.
Sumário executivo	O objetivo do sumário é levar o futuro parceiro/financiador a uma apreciação e compreensão geral de sua proposta, permitindo determinar se ela se adequa às exigências de suporte técnico e/ou financeiro contidas no projeto. Deverá resumir, de maneira eficiente, todas as informações-chave relativas ao projeto, não devendo ultrapassar uma página.
Apresentação da organização	A apresentação deve conter: nome ou sigla da organização; composição da diretoria, da coordenação e nome do responsável pelo projeto; endereço completo para contatos e correspondências; histórico resumido da entidade (quando foi criada, diretrizes gerais, percurso ligado ao social, parcerias e trabalhos realizados, resultados alcançados e principais fontes de recursos ou financiamentos da organização).
Análise de contexto e justificativa	A análise de contexto deve descrever as deficiências e potencialidades da região onde o projeto vai se inserir, as características da população local e as iniciativas já desenvolvidas. Deve analisar a natureza do problema e suas implicações, dando ênfase a aspectos quantitativos e qualitativos, fornecendo dados e indicadores significativos que cubram de maneira suficiente o problema. Essa análise deve se restringir aos elementos básicos que se relacionem ao problema focado e que nos permitam esboçar alternativas viáveis de intervenção. A justificativa deve expor seus argumentos, correlacionando as deficiências locais, necessidades e potencialidades descritas e analisadas com a alternativa de intervenção escolhida, demonstrando a relevância e a necessidade de realização do projeto, bem como sua capacidade de transformação da realidade analisada.
Objetivos e metas	Os objetivos e as metas do projeto devem ser definidos com clareza e precisão.
Público-alvo	Devem-se descrever as características (faixa etária, sexo, nível de escolaridade, situação socioeconômica) dos beneficiários (público-alvo) diretos e indiretos do projeto.
	Deve-se relatar, resumidamente, o modelo teórico utilizado, explicitar as rotinas e as estratégias planejadas, as responsabilidades e compromissos

Metodologia	assumidos, como o projeto vai se desenvolver, todos os envolvidos e o nível de participação/responsabilidade de cada um.
Sistema de avaliação	Deve-se descrever como será o sistema de monitoramento e avaliação do projeto, apresentando alguns indicadores tangíveis e/ou intangíveis, os instrumentos e estratégias de coleta de dados e a equipe responsável pelo processo.
Cronograma de atividades	O cronograma de atividades deve enumerar as atividades necessárias à realização do projeto e suas etapas no tempo.
Cronograma físico-financeiro do projeto e composição do orçamento	O cronograma físico-financeiro deve conter a previsão de todos os custos, por item de despesa, durante o tempo de duração do projeto. A composição do orçamento deve explicitar o planejamento da cobertura/composição desses custos.
Anexos	Os anexos devem conter as informações (ou documentos) adicionais que o financiador tenha solicitado ou que você considere necessárias como complementação do projeto.

A atuação das igrejas protestantes no terceiro setor não é tarefa fácil, ao contrário, tem um emaranhado de situações e etapas que precisam ser respeitadas e executadas para que o êxito aconteça.

Para F. S. Costa, isto significa:

Compreender que as instituições socioassistenciais não governamentais têm uma função social mais ampla na atual conjuntura brasileira. Transcender a perspectiva assistencialista em direção a uma ação de real promoção e desenvolvimento social, de modo que seja dado superar a exclusão social. Conhecer e cumprir as diretrizes preconizadas pelo ordenamento legal. Não esquecer que cabe ao Estado o dever de prover políticas sociais adequadas e eficientes para o enfrentamento da questão social¹⁴³.

Com isso, as igrejas protestantes tem uma missão importante na sociedade. Desenvolver projetos sociais que sejam eficientes e eficazes para que, com isso, cumpram uma função que o Estado muitas vezes não tem condição de executar ou não tem o desejo de executar.

¹⁴³ COSTA, S. F. **A ação social da Igreja Evangélica em Londrina**. In: MUZZIO, R. (Org.). *A revolução silenciosa: transformando cidades pela implantação de igrejas saudáveis*. São Paulo: Sepal, 2004. p.123-142.

Assim, as igrejas protestantes preencherão uma lacuna social muito importante e conseqüentemente estarão proclamando o Reino de Deus.

5.3 Gestão Ministerial por Projetos

Observando as igrejas protestantes contemporâneas podemos observar que parece ser evidente uma necessidade de criar parâmetros ou diretrizes que orientem as lideranças no que se refere aos ministérios da igreja e sua forma de atuação.

Para auxiliar esta demanda, este trabalho partirá do conceito de uma gestão ministerial por projetos. Sabe-se que *“o termo projeto está associado a percepção da necessidade ou das oportunidades de certa organização”*¹⁴⁴.

Assim sendo, partindo do ponto que as igrejas protestantes são organizações, parece razoável utilizar a premissa dos desenvolvimentos de projetos para conseguir uma gestão ministerial melhor.

A Igreja Evangélica de Confissão Luterana do Brasil (IECLB) pode apresentar um exemplo na gestão ministerial, conforme segue abaixo:

Gestão Ministerial

Servir é ação comunitária, de todos. Quando isso ocorre, não há aqueles que servem, de um lado, e aqueles que são servidos, de outro. Todos servem e, ao mesmo tempo, são servidos. O fundamento é a reciprocidade, mas a medida do servir e do ser servido não precisa ser igual. Também não é esperando algo em troca que praticamos o servir. Servimos porque é sinal de amor e porque Deus nos amou primeiro (I Jo 4,19). Guia para o Presbitério

A gestão ministerial é exercida em sincronia com a gestão administrativa, preservadas as responsabilidades e compromissos de cada função.

O gestor ou a gestora ministerial tem o compromisso primeiro pelo anúncio do Evangelho, pela unidade eclesial e confessional, pela ministração de ofícios e sacramentos e pelo acompanhamento de pessoas.

A gestão ministerial é feita por Ministro ou Ministra habilitado e ordenado pela IECLB ou por igreja com a qual a IECLB tem convênio de intercâmbio ministerial.

Em âmbito local a gestão é feita pelo Ministro ou Ministra que ocupa o campo de atividade ministerial reconhecido ou por Coordenador/a Ministerial nos casos em que mais Ministros e Ministras atuam localmente.

¹⁴⁴ CONSALTER, 2007. P.35.

A responsabilidade da gestão ministerial sinodal, que acontece com o apoio do Pastor/a Vice-Sinodal, diz respeito a todo o sínodo e envolve a gestão ministerial local na área geográfica do Sínodo.

A Presidência da IECLB faz a gestão ministerial nacional. Quem responde por esta gestão é o Pastor ou a Pastora Presidente, assessorado por dois Vice-Pastores/as Presidentes. O exercício da Presidência é feito de forma compartilhada.

As competências ministeriais fundamentais são definidas pelo Concílio da IECLB e estão regulamentadas no Estatuto do Ministério com Ordenação - EMO. Competências específicas podem ser definidas, respeitadas as competência, por conselhos e assembleias..

As competências podem ser alteradas dentro das regras existentes. Alterações do EMO são propostas por ministros e ministras, conselheiros e conselheiras para assembleias sinodais. O encaminhamento das assembleias sinodais é avaliado pela Presidência na ótica da unidade e da confessionalidade e pelo Conselho da Igreja na ótica administrativa. Considerado procedente o encaminhamento sinodal, é elaborada proposta nacional, que é submetida novamente às assembleias sinodais. Suas reações qualificam a proposta que, então, é submetida ao Concílio pela Presidência e pelo Conselho da Igreja.

Por terem sido fixadas por decisão de grupo representativo competências e responsabilidades requerem o comprometimento da pessoa que assume o ministério com ordenação na IECLB.

Toda coordenação ministerial visa a eficiência da ação missionária da IECLB. Nos três níveis da gestão ministerial há responsabilidades comuns a todos os seus coordenadores/as. Nessa atribuição, os responsáveis pelos três níveis tem a mesma competência, apenas com áreas de abrangência distintas. O ministro/a local é tão responsável por zelar pela unidade e pela confessionalidade quanto o Pastor/a Presidente o é em nível nacional.¹⁴⁵

As igrejas protestantes de maneira geral apresentam uma estrutura organizacional que sugere uma gestão ministerial, assim como o exemplo acima citado da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil.

No entanto, em termos de Igrejas Locais, e suas divisões ministeriais com suas hierarquias e formas de atuação, parece ser necessário apontar algum caminho para que os ministérios das igrejas locais sejam mais eficientes e eficazes em relação a sua missão específica na vida da igreja.

Em alguns casos podemos encontrar ministérios que não conversam entre si, a saber, o ministério de ação social e diaconia que não tem um diálogo com o ministério de liturgia e música. Em situações assim, pastores e pastoras podem correr o risco de ter “várias igrejas” dentro de sua igreja, ou seja, ministérios que

¹⁴⁵ <http://www.luteranos.com.br/conteudo/gestao-ministerial-7> 03.12.2018, 08h35.

atuam independentes e que não tem a mesma visão, podem trazer danos a gestão da igreja, e, conseqüentemente acarretar uma ineficiência do todo.

A partir do momento em que os ministérios passam a atuar através de uma gestão por projetos, várias situações entram em alinhamento, ou seja, conforme já estudamos no início deste capítulo, para que um projeto seja exitoso é fundamental que o mesmo passe pela etapa do planejamento. É exatamente nesta etapa que os ministérios entram em sincronia, pois no planejamento a missão, a visão e os valores da Igreja serão contemplados, respeitados e seguidos. Com isso, aquele ministério que elaborou um projeto, por consequência natural, contemplou a Igreja como um todo e assim os demais ministérios da mesma.

Conforme artigo escrito por Marcelo Cesar Dias Borges:

Já desde 1993 [PETERS_93], ele afirmava que o gerenciamento de projetos estava prestes a emergir como a primordial das habilidades gerenciais. Como o terceiro milênio já está aqui e com base no que está acontecendo em termos do crescimento do número de projetos, é evidente que a gestão por projetos não está por vir; na realidade ela já chegou. Está se espalhando pelas organizações e é cada vez mais percebida como uma habilidade fundamental para a gestão empresarial. A tendência da gestão por projetos é crescer e adaptar-se a este cenário de muitas mudanças e cada vez mais rápidas, o que provavelmente acontecerá em grande escala na primeira parte do século XXI.¹⁴⁶

Assim sendo, imaginando que as igrejas protestantes tem o desejo de desenvolver seus ministérios com maior eficiência e eficácia, o que por consequência gera mais e melhores resultados, pode-se inferir que a gestão por projetos aplicada a estas organizações, em sua gestão ministerial, culminaria em êxito da Igreja em suas campanhas missionárias, em suas ações sociais, em sua liturgia e música, ou seja, agregaria aos ministérios maior sincronia, comprometimento e objetividade em seu desenvolvimento.

Seguindo uma lógica, pode-se afirmar que quando os ministérios se desenvolvem bem, a consequência natural é que a Igreja também seja contemplada com este desenvolvimento, pois o todo é o resultado dos êxitos ou fracassos das partes que o formam.

¹⁴⁶ PETERS, Tom. **Liberation Management**. Pan Books, Londres, 1993. *Apud* BORGES, Marcelo Cesar Dias. Gerência por projetos: refinando a gerência de projetos. Artigo disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/104 03.12.18, 09h16.

5.4 Entrevista: um exemplo prático

Para ilustrar nosso capítulo, segue abaixo entrevista realizada no dia 01 de dezembro de 2018, com o Sr^o Itamar Rezende das Chagas Junior, engenheiro eletricista e presidente da Associação Cristã de Inclusão Social – Projeto Conviver, mantido pela 1ª Igreja Presbiteriana Independente de Anápolis GO.

Bom dia Sr^o Itamar, muito obrigado pela disponibilidade em me receber para contribuir com este trabalho!

R. eu agradeço o convite e gostaria de poder somar, contribuir para este trabalho.

O Sr^o é presidente de um Projeto social da 1ª IPI de Anápolis. Qual o nome do projeto? Quando nasceu este projeto?

R. Associação Cristã de Inclusão Social – Projeto Conviver. Este projeto nasceu em 1995 a partir da iniciativa da liderança da Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Anápolis.

O Sr^o poderia me falar do que se trata o Projeto?

R. O projeto tem como foco principal tirar crianças das ruas, oferecendo também a Palavra de Deus e os valores cristãos. São crianças sem estrutura familiar e a Igreja, através do projeto, contribuiria com esta realidade, oferecendo possibilidades a estas crianças.

O projeto oferece aulas de futebol e violão, atualmente, para meninos e meninas de até 15 anos. Futuramente o planejamento é incluir computação, reforço escolar em geral e oficina de artes. A ideia é poder trabalhar também com pessoas na melhor idade.

Atualmente o projeto cuida de 19 crianças, e oferece além das aulas, o lanche as crianças.

A diretoria do projeto se divide voluntariamente para visitar as famílias das crianças e fazer o levantamento das necessidades sociais destas famílias sem estrutura. Enquanto as crianças tem aula, as mães ficam aguardando e neste momento irmãs voluntarias ensinam crochê a elas.

Quais são as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento deste projeto?

R. Primeiro, pessoas, voluntários que trabalhem em prol do projeto. Hoje as pessoas não querem de fato doar, trabalhar no projeto. Elas querem dar palpites, e dar ordem, sem servir ao projeto realmente.

A falta de voluntários capacitados, uma psicóloga por exemplo; nos deixa sem ação em algumas situações.

Um dia de aula no projeto, o pai e a mãe de um dos meninos o levaram para a aula e ficaram lá esperando durante a aula. Até aí tudo tranquilo, mas, os mesmos estavam usando tornozeleiras e além dista, iniciaram cenas amorosas no projeto. Um detalhe importante é o menino que era extremamente nervoso, agressivo, inquieto; e era nítida a necessidade de ajuda psicológica. Então, sem voluntários qualificados, como ajudar? Como proceder mediante uma situação tão adversa como esta relatada?

Segunda coisa bem difícil é a parte financeira, pois a falta de compromisso daqueles que são os doadores geram dificuldades para a gestão do projeto. As pessoas não tem assiduidade, isso é fator complicador para que as atividades aconteçam.

Terceira dificuldade que temos está ligada a questões documentais. Quando tentamos alguma parceria com a prefeitura municipal solicitando algum recurso, nos é solicitada uma lista de documentos extensa, que normalmente um projeto social formado por voluntários, não consegue reunir. Um exemplo foi em relação a vigilância sanitária. Fomos até a vigilância que nos informou que não tinha necessidade. Então fomos a prefeitura e eles informaram que sim, que precisávamos deste documento.

Com isso, esta falta de informação e orientação da prefeitura e dos órgãos competentes nos levou a perder o prazo para a concorrência pelo recurso disponível.

Eu não consigo ver outras dificuldades. Se temos pessoas, voluntários, e se temos recursos, dinheiro, e se temos os documentos e as informações necessários; conseguimos desenvolver mais atividades e implementar outras iniciativas, inclusive, com mais crianças sendo atendidas pelo projeto conviver.

A 1ª IPI de Anápolis é a mantenedora deste projeto. Então, quem responde legalmente pelo projeto? A igreja?

R. Existe uma diretoria eleita, na qual eu sou o presidente. Esta diretoria é composta de: presidente, vice-presidente, tesoureiro, 1º secretário e 2º secretário.

A Associação Cristã de Inclusão Social possui um CNPJ diferente do da Igreja. Com isso, o responsável legal pelo projeto é o presidente, no caso, eu.

A ata da assembleia de eleição desta diretoria é registrada em cartório, por isso, traz estas responsabilidades a diretoria, especificamente ao presidente eleito.

Na sua concepção, qual a importância de uma Igreja desenvolver projetos sociais?

R. Bem, parte do objetivo ou da finalidade da Igreja. Uma Igreja que deseja viver os mandamentos que Jesus Cristo ensinou, precisa atuar socialmente no desenvolvimento de pessoas, sejam, crianças, adultos ou idosos.

Diferente de algumas igrejas, por exemplo, que não se preocupam com ajudar o próximo. O foco da maioria destas Igrejas, infelizmente está na pessoa, são antropocêntricas, o ser humano está no centro, mas não o outro ser humano e sim eu mesmo.

Uma Igreja Protestante que vive o evangelho de verdade, deve ajudar o próximo, não ficar se preocupando com prosperidade e as bênçãos pra si mesmo apenas, mas sim, olhando para o próximo, especialmente os necessitados. Assim a Igreja vai conseguir caminhar cumprindo a missão dada por Jesus Cristo.

Srº Itamar, quais são o planos, projetos, sonhos para os próximos anos?

R. Conseguir entrar nas casas destas crianças com mais autonomia e incisão para que possamos trabalhar com todos e não apenas com as crianças. Atualmente este trabalho ainda é muito superficial, não estamos atendendo as famílias com a influência que gostaríamos.

Outro desafio é potencializar o projeto através da utilização das redes sociais e das mídias digitais, buscando mais pessoas que querem ajudar e fazer o bem através do voluntariado.

Agradeço ao Srº Itamar Rezende das Chagas Junior pela entrevista e autorização para utiliza-la neste trabalho.

R. Agradeço em poder participar deste trabalho e autorizo sua publicação com minha entrevista. Também vejo como uma grande oportunidade que a Igreja Presbiteriana Independente me deu de ser uma pessoa melhor. Eu como presidente do Projeto Conviver posso ver a dificuldade das pessoas que atendemos e aprendo que eles passam dificuldades e que minha vida é boa graças a Deus.

Eu desejo que através do projeto, outras pessoas voluntárias possam compreender esta realidade também e, assim, possam se tornar pessoas melhores a cada dia.

Com certeza, obrigado.

Com esta entrevista, vimos que, existem lacunas na gestão dos projetos que as igrejas procuram implementar. Estas dificuldades podem ser geradas por diversos fatores, entre os quais podemos citar a falta de conhecimento, falta de ferramentas para que os projetos sejam implementados e conquistem êxito.

Ressalta-se assim, a importância de qualificação entre os envolvidos nos projetos sociais das Igrejas Protestantes.

5.5 Para Resumir

Neste capítulo falamos da importância da gestão de projetos as instituições, especialmente para as igrejas protestantes.

A elaboração de projetos com seus conceitos e valores, apresentam uma importância fundamental para que as igrejas protestantes possam desenvolver, de maneira adequada, seus projetos. Entre as dificuldades de se elaborar projetos, encontramos a ausência de conhecimento daqueles que se dedicam em fazê-lo, e também a falta de experiência do mesmo. Muitas pessoas, servos e servas de Deus, se oferecem como voluntários para elaborar e desenvolver projetos nas igrejas protestantes, mas infelizmente não são todos os casos que conseguem êxito em suas atividades. Pensar em elaboração de projetos é passar do campo da ciência

para o campo da arte, pois as formas de se desenvolver um projeto são diversas, variadas, portanto, encontrar a melhor maneira não é tarefa fácil como parece¹⁴⁷.

Os projetos sociais e sua importância para que as igrejas protestantes avancem na sociedade, cumprindo assim a missão que Deus deixou para sua Igreja.

Neste contexto de elaboração e desenvolvimento de projetos sociais como forma de atuação da igreja na sociedade, na comunidade em que está inserida, perguntas poderiam ser feitas pelos líderes das igrejas protestantes contemporâneas, a saber, qual a relevância desta Igreja no local em que está inserida? Pensando que amanhã esta igreja encerraria suas atividades e fechasse as portas, isto traria que tipo de impacto a sociedade? Ou não faria diferença alguma?

Ressaltando sempre, é claro, que os projetos sociais deveriam existir e se desenvolver sempre a partir dos valores do Reino de Deus, com observação aos valores cristãos.

O capítulo aborda, em seguida, a gestão ministerial por projetos. Neste momento do trabalho a ênfase é dada a necessidade de uma adequação entre aquilo que a instituição Igreja tem como missão, visão e valores e aquilo que os ministérios desenvolvem, e também como desenvolvem. Uma sincronia ministerial é fundamental para que a Igreja consiga atingir seus objetivos, e por isso, uma gestão ministerial por projetos poderia ser preponderante para o êxito.

O capítulo se encerra com um exemplo prático; a entrevista feita com o presidente do Projeto Conviver desenvolvido pela Associação Cristã de Inclusão Social e mantido pela Primeira Igreja Presbiteriana Independente de Anápolis GO.

No próximo capítulo a proposta é apresentar um “Modelo de Excelência de Gestão” – MEG, com o objetivo de oferecer as igrejas protestantes um caminho para a utilização das ferramentas de gestão abordadas até aqui.

¹⁴⁷ CONSALTER, 2007. P.161.

UNIDADE 6:

M.E.G – MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO: UMA PROPOSTA PRÁTICA PARA AS IGREJAS PROTESTANTES

A proposta que segue neste último capítulo parte do Modelo de Excelência de Gestão que está sob a responsabilidade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ – <http://www.fnq.org.br/>). O MEG é um modelo gerencial de referência, com olhar sistêmico e buscando a evolução, que nasceu a partir da ideia de ser um guia, uma orientação prática as instituições que buscam desenvolver uma gestão, não apenas eficiente e eficaz, mas sim com excelência.

Fato é que, as organizações de maneira geral parecem ser carentes de modelos aplicáveis no que diz respeito a gestão excelente. As igrejas protestantes, a partir de suas lideranças, podem conhecer as ferramentas de gestão muito bem, no entanto, parece ser claro que um modelo mais prático seja bem mais exitoso em sua dinâmica de aplicação.

Até o capítulo cinco pudemos refletir a respeito de ferramentas e técnicas de gestão que poderiam ser utilizadas em instituições, organizações e empresas; o que incluiria naturalmente as igrejas protestantes.

O Modelo de Excelência de Gestão (M.E.G.) pode ser aplicado a organizações de qualquer tipo ou porte.

A grande aceitação do MEG, não só entre as organizações privadas, mas também entre as públicas¹⁴⁸ deve-se, em grande parte, ao fato do modelo não se basear no tradicional passar de práticas ou ferramentas específicas, mas sim em princípios gerenciais adotados em todo o mundo por organizações de excelência reconhecida¹⁴⁹.

No caso do M.E.G., esses princípios são denominados “fundamentos da excelência” (vide Quadro 1).

¹⁴⁸ FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo, n. 1, v. 1, p. 3143, jan./jun., 2012.

¹⁴⁹ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: FNQ, 2011a. 27 p. (Série Cadernos de Excelência, 1).

QUADRO 2 – Fundamentos da excelência

Fundamentos da Excelência	Definição
Pensamento sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes da organização, bem como entre eles e o ambiente.
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Orientação por processos	Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.
	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças

Agilidade	do ambiente, considerando a assimilação e o ciclo dos processos.
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE¹⁵⁰.

Aplicando cada fundamento da excelência no contexto das igrejas protestantes, poderíamos compreender da seguinte maneira:

Pensamento sistêmico

A realidade organizacional das igrejas protestantes acontece a partir da distribuição de ministérios. Estes ministérios são “departamentos” da instituição igreja que podem se apresentar da seguinte maneira: Ministério de Educação Cristã, Ministério de Evangelização e Missões, Ministério de Louvor (ou de música), Ministério de Ação Social e Diaconia, Ministério com as Crianças, Ministério da Palavra, Ministério de Jovens e Adolescentes, etc.

O pensamento sistêmico contempla uma consciência de interdependência dos ministérios da igreja, ou seja, é a compreensão de que todos os ministérios são importantes e mutuamente dependentes.

Esta forma de pensar e agir na instituição poderá causar mais eficiência, eficácia e, por fim, excelência organizacional. Isto refletirá em todos os envolvidos com a igreja, sejam eles, membros, cooperadores, colaboradores, funcionários, visitantes, sociedade na qual a igreja esteja inserida.

Pensando de maneira prática, uma igreja que não tenha esta consciência de interdependência entre seus ministérios, poderá evidenciar desconexão entre as partes e causar uma péssima percepção tanto aos que estão internos a instituição quanto aqueles que são externos a igreja.

¹⁵⁰ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Crterios de excelência**. 20. ed., São Paulo: FNQ, 2013. 128 p. P.12.

Olhar para o futuro

As igrejas protestantes poderiam estar atentas as mudanças na sociedade, especialmente no contexto religioso e seus fenômenos.

Um exemplo que parece ser claro sobre isto, foi a “explosão” do movimento Neopentecostal a partir da Igreja Universal do Reino de Deus, que abriu as portas para que outros movimentos, igrejas, surgissem, tais como, a Igreja Internacional da Graça de Deus, a Igreja Mundial do Poder de Deus, a Igreja Renascer, entre outras diversas igrejas mais conhecidas como “comunidades”. Este acontecimento histórico no protestantismo brasileiro trouxe desdobramentos as Igrejas Protestantes, especialmente as históricas.

Assim sendo, as igrejas protestantes poderiam olhar para o futuro no sentido de buscar antecipar novas surpresas, ou novos movimentos que pudessem implicar em suas ações e até em ultimo caso, em sua existência. O objetivo é que as Igrejas Protestantes possam pensar e desenvolver estratégias que as auxiliem diante de novas possíveis realidades.

Inovação

Neste item, parece ser razoável que as igrejas protestantes se libertem de tradicionalismos que só as levam a diminuição de seus membros.

O intuito não é, em hipótese alguma, negociar valores e preceitos, muito menos em banalizar a igreja ou desconsiderar a tradição cristã.

Quando pensamos em inovação nas igrejas protestantes o que está em diálogo é a possibilidade de alterar métodos sem mudar conteúdos, especialmente na propagação do evangelho de Cristo.

Infelizmente muitas lideranças de igrejas protestantes ficam presas ao tradicionalismo e a história de suas instituições e não permitem que ideias inovadoras contribuam para a sua edificação, seu desenvolvimento e conseqüente crescimento.

Aprendizado organizacional

Falar de aprendizado organizacional para igrejas protestantes parece ser tarefa fácil, pois, em sua base está o princípio da humildade e da diversidade de dons e talentos.

Com isso, líderes e membros das igrejas poderiam aprender com os que estão ao seu lado servindo a instituição em seus mais variados ministérios.

Esta evolução no todo da organização, se daria a partir percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências de todos os envolvidos na igreja.

Liderança transformadora

No capítulo sobre gestão com pessoas este trabalho abordou a importância da liderança para as igrejas protestantes. Parece ser ponto pacífico que a figura do líder tem papel fundamental diante da comunidade interna e também externa.

Os líderes deveriam servir de inspiração, exemplo e com constância de propósito para que os membros da igreja possam se sentir estimulados e motivados no exercício de sua fé cristã e em sua atuação na igreja, em seus ministérios, de forma que dentro da membresia seja possível desenvolver novos líderes e potencializar dons e talentos.

Valorização das pessoas e da cultura

Aqui pode ser que as igrejas protestantes encontrem certa dificuldade de implementação, pois, parece ser normal que a maioria das igrejas apresentem dificuldades em permitir que as pessoas se desenvolvam.

Uma dificuldade, por exemplo, pode ser a morosidade na permissão de novas ideias para a dinâmica eclesial. Um membro de igreja que não sente liberdade para sugerir e apresentar suas ideias e propostas de melhoria, dificilmente conseguirá atingir desenvolvimento.

Orientação por processos

Sem dúvida que, as igrejas protestantes atingiriam maior excelência em suas programações e agendas de eventos se observassem estas situações como processos que necessitam de eficiência e eficácia, pois só assim chegariam excelência.

Um exemplo seria o desenvolvimento de ministérios a partir do conceito da excelência. Em um ministério de música isto seria uma ótima aquisição, pois, desde a preparação dos que tocam, cantam, operam a mesa de som ou o data show, e até a escolha dos repertórios, os ensaios e, por fim, a execução de cada cântico ou hino nos dias de culto ou reunião; apresentariam como resultado final um produto com excelência, o que seria abençoador aqueles que receberiam este produto acabado.

Conhecimento sobre clientes e mercados

Em princípio, este item parece não ter nada a ver com as igrejas protestantes, na verdade, apenas pela leitura já não soa muito bem.

Adaptando para a realidade das igrejas, podemos pensar no sentido de que quanto mais a igreja conhece seu público alvo, suas necessidades, seus anseios, suas carências, aquilo que de fato precisam preencher em suas vidas; mais esta igreja conseguirá atender a estas necessidades.

Com este conhecimento também se viabiliza a avaliação dos comportamentos de membros e daqueles que ainda não são membros, mas que poderiam tornar-se membros. as estratégias de evangelização e missões poderiam partir deste conhecimento para que fossem desenvolvidas a partir do conceito da excelência.

Atuação em rede

As igrejas protestantes podem desenvolver sua rede de relacionamento entre igrejas e, com isso, aprender novas ideias, ações, estratégias que igrejas similares estejam realizando com êxito.

Esta seria uma forma de cooperar e receber cooperação de outras igrejas, trocando informações, conhecimentos e até novas ideias de programações, sempre com o objetivo de edificar a igreja.

Responsabilidade social

Parece chover no molhado dizer que as igrejas protestantes precisam agir com responsabilidade social.

Na verdade, uma pergunta que sempre deveria ser feita pelas lideranças das igrejas é a seguinte: “qual a relevância social da igreja no contexto em que está inserida?”. Em outras palavras, se a igreja fechasse as portas amanhã, qual seria o impacto social, faria diferença?

A igreja deveria fazer diferença na sociedade e promover melhorias sociais, caso contrário, ela existiria para pregar a vida eterna a partir de Cristo, mas e o aqui e agora? Enquanto a eternidade não acontece, o que a igreja deveria fazer? Nada?

Geração de valor

As igrejas protestantes poderiam buscar gerar valor aos seus membros. aqui não trata-se de uma pregação irresponsável sobre a teologia da prosperidade, mas sim, agregar valor a partir de ministérios bem estruturados que ofereçam, por exemplo, as famílias um bom ministério com as crianças, ou ainda, cursos voltados aos relacionamentos entre os cônjuges e entre pais e filhos; isso tudo além da mensagem do evangelho que deve ser central na missão da igreja.

A ideia é que a igreja vá além, ou seja, pregue o evangelho, propague o amor de Deus e o senhorio de Cristo, e também, ofereça valor agregado aos seus membros a partir de seus ministérios.

Agilidade

Sempre sem negociar valores e princípios, as igrejas protestantes precisam aderir a uma gestão com maior agilidade para que seja possível acompanhar as mudanças no perfil de seu público alvo.

É fundamental ainda, respeitar os processos, ou seja, as características de cada ministério, para que não ocorram traumas ou mesmo objeções as mudanças necessárias e com a agilidade devida.

Decisões fundamentadas

Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

As lideranças das igrejas protestantes não podem incorrer no erro de querer impor ações, direcionamentos ou estratégias.

Ao contrário disso, deveriam embasar suas decisões fundamentando assim suas deliberações, de forma que seus membros, líderes de ministérios e demais envolvidos acatem as orientações sem maiores problemas ou dificuldades.

Considerações finais sobre o Modelo de Excelência de Gestão (M.E.G)

Este trabalho não tem como objetivo apresentar uma “receita de bolo”, mas sim propor um modelo que, se aplicado e desenvolvido, poderá contribuir para um processo de gestão que alcance o nível da excelência nas Igrejas Protestantes contemporâneas.

O Modelo de Excelência de Gestão apresenta 13 fundamentos da excelência com o propósito de sistematizar e melhorar as práticas de gestão. Isto não significa que outros modelos ou estratégias de gestão sejam errados ou de menor importância. Na realidade, o Modelo de Excelência de Gestão apresentado aqui, tem aplicabilidade no cotidiano das igrejas protestantes. Esta afirmação se dá a partir da observação da dinâmica organizacional apresentada pelas igrejas no contexto atual.

As lideranças das igrejas protestantes poderiam adotar este modelo com o objetivo de implantar estes 13 fundamentos da excelência para que possam atingir desenvolvimento em relação a sua gestão, o que levaria a sua edificação enquanto instituição, organismo organizado.

Voltando a falar sobre a relevância da igreja para o contexto social no qual está inserida, parece tranquila a compreensão de que instituições com uma gestão em nível de excelência apresentam impactos e influências sociais com maior amplitude. A implementação de um modelo de excelência de gestão nas Igrejas Protestantes poderia contribuir para esta posição em meio a sociedade ao seu redor.

Encerro este sexto e último capítulo citando o texto de Atos 2.41-47:

⁴¹ Os que aceitaram a mensagem foram batizados, e naquele dia houve um acréscimo de cerca de três mil pessoas. ⁴² Eles se dedicavam ao ensino e à comunhão, ao partir do pão e às orações. ⁴³ Todos estavam cheios de temor, e muitas maravilhas e sinais eram feitos pelos apóstolos. ⁴⁴ Os que criam mantinham-se unidos e tinham tudo em comum. ⁴⁵ Vendendo suas propriedades e bens, distribuíam a cada um conforme a sua necessidade. ⁴⁶ Todos os dias, continuavam a reunir-se no pátio do templo. Partiam o pão em suas casas, e juntos participavam das refeições, com alegria e sinceridade de coração, ⁴⁷ louvando a Deus e tendo a simpatia de todo o povo. E o Senhor lhes acrescentava diariamente os que iam sendo salvos.¹⁵¹

Gostaria de evidenciar o versículo número 47 parte “a” que diz; *“louvando a Deus e tendo a simpatia de todo o povo”*. Esta ênfase se dá pela importância de as igrejas protestantes contarem com a simpatia da sociedade, e não com a antipatia das pessoas.

A utilização do Modelo de Excelência de Gestão, com a aplicação das ferramentas de gestão em toda a instituição poderá gerar uma relevância social que venha a impactar positivamente o contexto social no qual esta Igreja Protestante esteja inserida.

A utilização das ferramentas de gestão por parte das igrejas protestantes pode ser fator preponderante para que estas instituições religiosas consigam seu desenvolvimento organizacional, cumprindo a missão que lhe cabe e, com isso, conquistar sua edificação enquanto igreja cristã protestante.

6.1 Para saber mais

Acesse o site do **FNQ (Fundação Nacional da Qualidade)**:

<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

¹⁵¹ Texto Bíblico extraído da Bíblia NVI (Nova Versão Internacional).

Acesse o site do **Administradores.com**:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg/101111/>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado como requisito para aprovação no Programa de Mestrado Profissional em Teologia da Faculdades EST ofereceu aos leitores um conjunto de ferramentas, técnicas e conceitos da área da gestão visando instrumentalizar pastoras, pastores e líderes das igrejas protestantes, auxiliando assim, no processo de gestão das igrejas, com o intuito de gerar edificação e sustentabilidade destas instituições.

A partir de referenciais teóricos das áreas; da gestão, administração, teologia, psicologia e sociologia, o trabalho se desenvolveu com contornos de curso de gestão de igrejas, contando ainda com entrevistas e ilustrações através de imagens, tabelas e diversos exemplos do dia a dia das igrejas.

Finalizo este trabalho com a grata satisfação em poder contribuir com as lideranças das Igrejas Protestantes brasileiras no que se refere a gestão das mesmas, através de orientação em variadas áreas da administração.

Estou certo de que este material poderá servir como fonte para auxílio de pastoras, pastores e líderes das igrejas protestantes, podendo provocar a reflexão e o aprofundamento de cada parte deste trabalho, gerando, assim, como consequência, um crescimento sustentável e a edificação das igrejas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; LEITE, Nildes P. **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRETTA, Tamires. A comunicação na missão da Igreja Católica. Trabalho apresentado no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul / Interfaces Comunicacionais. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da comunicação. 2011. P.5. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2011/resumos/R25-0262-1.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2018, 09h00.

ARAÚJO, Luís César G. de & GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ÁVILA, Célia M. (coord). **Gestão de projetos sociais**. 3ª ed. AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, São Paulo, 2001.

BALESTRO, Moisés. Pós-modernidade. BORTOLLETO FILHO, Fernando (Org.). **Dicionário Brasileiro de Teologia**. São Paulo: ASTE, 2008. p. 797.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria E. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2010.

BENCKE, Romi Márcia. As organizações de base ecumênica e o fortalecimento das redes de parceria e de cooperação para o desenvolvimento transformador. In: BOCK, Carlos G.; GARCIA, Dezir; NÖRNBERG, Marilu Menezes (Orgs.). **Fé e relevância das organizações de base ecumênica**. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p. 54-62.

BERNAL, Anastasio Ovejero. **Psicologia do Trabalho em um Mundo Globalizado**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2010.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BÍBLIA SAGRADA: nova versão internacional. São Paulo, SP: Sociedade Bíblia Internacional, 2003.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2010.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2010.

BORDEAUX -RÊGO, Ricardo; PAULO Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria de Paiva A. ZOTES, Luis Péres. **Viabilidade: econômico-financeira de projetos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BORGES, Marcelo Cesar Dias. Gerência por projetos: refinando a gerência de projetos. Artigo disponível em:
http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/104 03.12.18, 09h16.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. [introdução, organização e seleção de Sergio Miceli]. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BRAGHIROLI, Elaine Maria *et all*. **Psicologia Geral**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. EVANS, Phil. **Motivação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de Projetos**. 2ª Ed. Brasília: SENAC, 2011.

BUARQUE, Cristovam. Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática. 8ª reimpressão com a colaboração de Hugo Javier Ochoa: traduzido do espanhol por Maria do Carmo Duarte de Oliveira – Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.

BUENO, Wilson da Costa. **As mídias sociais e os novos desafios para a comunicação** In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia (Orgs.). **Relações públicas digitais**. Salvador: Edições VNI, 2010..

BUSTAMANTE, Thiago França, BARRETO, Iná Futino. As Mídias Sociais como Ferramenta de Novos Negócios e de Relacionamento com o Cliente: um Estudo de Caso com Empresa de Serviços de Telecomunicações. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 13, v.17, n.1, p.61-79, jan./abr., 2013. p. 61.

CAMPOS, Leonildo Silveira. *Marketing religioso*, p. 618.

CAMPOS, Leonildo Silveira. *Teatro, templo e mercado: organização e marketing de um empreendimento neopentecostal*, p.46.

CARNEIRO, Murilo. **Administração das Organizações**: teoria e lições práticas. São Paulo: Atlas.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Liderança Participativa na Igreja**. São Paulo: Hagnos, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson, **Elaboração de Projetos Empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio – São Paulo: Atlas, 2011.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade. A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. Cidade: Editora, ANO.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2010.

CONSALTER, Maria Alice Soares, **Elaboração de Projetos: da introdução à conclusão**. 2ª Ed. rev. e atual. – Curitiba: Ibpex, 2007.

COSTA, S. F. **A ação social da Igreja Evangélica em Londrina**. In: MUZZIO, R. (Org.). *A revolução silenciosa: transformando cidades pela implantação de igrejas saudáveis*. São Paulo: Sepal, 2004.

DIAS, Reinaldo. **Fundamentos de Sociologia Geral**. Campinas: Alínea, 2009.

DINSMORE, Paul C. & CABANIS-BREWIN, Jannette. **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009..

DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Org.). *Gestão social: uma questão em debate*. São Paulo: EDUC, 1999.

FAUSTO NETO, Antônio. Processos midiáticos e construção das novas religiosidades. **Galáxia**, n. 3, 2002, p.151-169.

FELIZOLA Matheus Pereira Mattos et al. A Comunicação Institucional como Agente Criador da Imagem e Identidade Corporativa: O Caso Vale. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2 a 6 de setembro de 2008, Natal. **Anais...** São Paulo: INTERCOM, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-0730-1.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018..

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo, n. 1, v. 1, p. 3143, jan./jun., 2012.

FIORELLI, José O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: FNQ, 2011a. 27 p. (Série Cadernos de Excelência, 1).

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência**. 20. ed., São Paulo: FNQ, 2013. 128 p..

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: NovatecEditora, 2010.

GASPARETTO, Paulo Roque. **Mediatização da religião. Processos midiáticos e a construção de novas comunidades de pertencimento**. SP: Paulinas, 2011.

GIRARDI, Angela O.; GIRARDI, Benur A. A Comunicação Organizacional e o Interlocutor Esclarecido, 2006. Disponível em: <www.rpbahia.com.br/biblioteca/intercom2006/resumos/R1781-1.pdf>. Acesso em 01 de outubro de 2018, 09h43.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Cidade: Editora, ANO..

HARTLINE, Michael D. & FERREL, O. C. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: CENGAGE, 2009.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. Organograma da IPB. Disponível em: <<http://www.ipb.org.br/ipb/organograma-da-ipb>>. Acesso em: 24 maio 2018.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2010.

KLIKSBERG, B. **O desafio da exclusão: para uma gestão social eficiente**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5 ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIBANIO, João Batista. **Teologia da Revelação a partir da Modernidade**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995. p.135.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal**. Porto Alegre: Sulina, 1994.

MAMEDE, Gladston. **Direito Empresarial Brasileiro: Empresas e Atuação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Mídia e poder simbólico: um ensaio sobre comunicação e campo religioso**. São Paulo: Paulus, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de direito público e privado**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, Inaê. Estudo revela que Brasil ganha igreja a cada hora. **Correio Popular**. 02 abr. 2017. Disponível em: <http://correio.rac.com.br/_conteudo/2017/04/campinas_e_rmc/474792-estudo-revela-que-brasil-ganha-igreja-a-cada-hora.html>. Acesso em: 21 set. 2018.

MORIN, Estelle M. & AUBE, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Milton de. & SOARES, Inácia. **Emoção, Conflito e Poder nas Organizações**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; WARREN, Carl S.; REEVE, James M. **Fundamentos de Contabilidade**: aplicações. São Paulo: CENGAGE, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PESQUEUX, Yvon. **Filosofia e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração**: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

ROTHMANN, Ian; QUEIROZ, Luiz C. de; COOPER, Carry. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

SANTOS, Vânia M. dos. **Sociologia da Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SIMÕES, Thiago. “Pequenas Igrejas, Grandes Negócios” é um card game sobre pessoas que usam religião para ganhar dinheiro. **GIZMODO Brasil**. 15 jun. 2015. Disponível em: <<http://gizmodo.uol.com.br/pequenas-igrejas-grandes-negocios-e-um-card-game-sobre-pessoas-que-usam-religiao-para-ganhar-dinheiro/>>. Acesso em 10 abr. 2018.

TELLES, Renato; CROCCO, Luciano; GIOIA, Ricardo M.; ROCHA, Thelma; STREHLAU, Vivian Iara. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010.

VIEBIG, Mariléa C. de O e MYCZKOWSKY, M. Helena B. Uma Boa Imagem Diz Tudo: o caso numa indústria de mineração, sob a perspectiva da comunicação interna. Publicado no XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Porto Alegre RS, 2004. P.4. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-0730-1.pdf>>. Acesso em 29 de setembro de 2018. 09h55.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.