



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS**  
**CONTÁBEIS**

**VICTOR LOUREIRO DA SILVA E SILVA**

D.R.E.: 106134060

**ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA**  
**O CASO DE UMA IGREJA PRESBITERIANA**

RIO DE JANEIRO – RJ

2011

**Victor Loureiro da Silva e Silva**

**ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA**  
**O CASO DE UMA IGREJA PRESBITERIANA**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como requisito parcial a obtenção do título de bacharelado em Administração.

Prof. Orientador :

RIO DE JANEIRO – RJ

2011

**Victor Loureiro da Silva e Silva**

**ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA**  
**O CASO DE UMA IGREJA PRESBITERIANA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rio de Janeiro – UFRJ ao Orientador Prof. Albuquerque.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Orientador:

---

Prof. Examinador:

Rio de Janeiro \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011

Dedico a Deus, por me sustentar.

A meus pais, por me amarem.

A meu pastor, por interceder a mim.

A minha irmã, por me compreender.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Albuquerque, pela paciência, orientação e colaboração nas etapas que consistiram essa pesquisa.

A minha família, pela confiança, motivação e incentivos necessários no bom encaminhamento da minha vida acadêmica.

Aos professores e colegas que trilharam essa importante etapa da minha vida.

Ao Pastor Adriano de Souza Ribeiro, por me fornecer dados e informações relevantes para a realização desse estudo.

A todos que de algum modo, colaboraram para a boa realização e finalização dessa pesquisa.

*Mostrai-me a moeda do tributo. E eles  
lhes apresentaram um denário.  
Perguntou-lhes ele: De quem é esta  
imagem e inscrição?  
Responderam: De César. Então lhes  
disse: Dai, pois, a César o que é de  
César, e a Deus o que é de Deus.*

**Mateus 22: 19-21**

## RESUMO

Esta monografia é o resultado de um estudo sobre a Administração nas Igrejas nos tempos atuais, conhecida também, como Administração Eclesiástica. Para compreender na prática as peculiaridades desse tipo de administração, toma-se como exemplo, a Igreja Presbiteriana do Brasil, apresentando assim, os principais conceitos abordados ao longo do curso de administração geral. Pode-se ver inicialmente uma breve abordagem da Administração Eclesiástica, entendendo um pouco as diferenças em relação a uma administração que visa o lucro, e posteriormente, a história e estrutura organizacional da Igreja Presbiteriana do Brasil e uma de suas filiais, a Igreja Presbiteriana do Fonseca, que passa por alguns problemas financeiros, buscando, portanto, soluções a essa organização. Para tal pesquisa, foram levantados dados e informações específicas através da Internet, entrevistas, livros específicos, e importantes da área da Administração.

**Palavras-chaves:** Administração Eclesiástica, Igreja Presbiteriana, Reforma Protestante.

## ABSTRACT

This monography is a result of studies about contemporary administration in churches known as Ecclesiastic administration. So as to practically understand the peculiarities of this type of administration, the presbyterian church, for example, presents the the principal concepts learnt during the administration course in general. A initial and brief approach to Ecclesiastic administration , understanding afew of the differences in relation to a capitalist administration that focuses on profit, further ahead, the history of the organizational structure of the church nd one of its filials, the presbyterian church of Fonseca which is undergoing some finacial difficulties and thus a search for solutions for this organization. For such an exercise, information and findins were sough for via the internet, interviews, specific literature in the importante administration field.

**Keywords:** Ecclesiastic Administration , Presbyterian Church, Protestant reformation.



## RESUMEN

Esta monografía es el resultado de un estudio sobre la Administración en las Iglesias en los tiempos actuales, conocida también como Administración Eclesiástica. Para comprender en la práctica las peculiaridades de ese tipo de administración, se toma como ejemplo la Iglesia Presbiteriana de Brasil, presentándose así los principales conceptos abordados a lo largo del curso de administración general. Se puede ver inicialmente un ligero abordaje de la Administración Eclesiástica, entendiéndose un poco las diferencias en relación a una administración que pretende el lucro; posteriormente la historia y estructura organizativa de la Iglesia Presbiteriana de Brasil y una de sus sucursales, la Iglesia Presbiteriana de Fonseca, que pasa por algunos problemas financieros, buscando por lo tanto soluciones a esa organización. Para esta investigación, fueron levantados datos e informaciones específicas a través de la Internet, entrevistas, libros específicos e importantes del área de Administración.

**Palabras-clave:** Administración Eclesiástica, Iglesia Presbiteriana, Reforma Protestante.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA: A IGREJA E AS IMPLICAÇÕES CÍVEIS E TRABALHISTAS NOS DIAS ATUAIS</b> .....	13
1.1. A Administração e a administração eclesiástico.....	14
1.2. A Igreja e suas implicações Cíveis e Trabalhistas .....	20
<b>2. O NASCIMENTO DA IGREJA PRESBITERIANA</b> .....	24
2.1. História do Presbiterianismo.....	24
2.2. História da Igreja Presbiteriana do Brasil .....	26
2.3. A Igreja Local e a Igreja Presbiteriana do Fonseca.....	29
2.4. O culto como atividade de sucesso .....	30
<b>3. PLANEJAMENTO</b> .....	32
<b>3.1. Análise ambiental</b> .....	32
3.1.1. Ambiente econômico .....	33
3.1.2. Ambiente político-legal .....	34
3.1.3. Ambiente sociocultural .....	35
3.1.4. Ambiente tecnológico .....	36
3.2. Visão .....	38

3.3. Missão .....	39
3.4. Slogan .....	39
3.5. Valores .....	39
<b>3.6. Análise S.W.O.T.....</b>	<b>41</b>
3.6.1. A Matriz S.W.O.T .....	42
3.7. Estratégia organizacional .....	43
3.8. Estratégia de crescimento .....	43
<b>4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>45</b>
4.1. Organograma da Igreja Presbiteriana do Brasil .....	45
4.2. Organograma da Organização Igreja Presbiteriana do Fonseca .....	48
4.3. Cronograma da Atividade de Sucesso .....	49
<b>5. FINANÇAS.....</b>	<b>50</b>
5.1. Análise de sensibilidade .....	53
<b>6. PROJETOS SOCIAIS .....</b>	<b>58</b>
6.1. Projetos sociais da Igreja Presbiteriana do Brasil .....	59
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo visa objetivamente apresentar as principais ferramentas da administração, aplicando-as as organizações evangélicas. Este tipo de administração é chamado de administração eclesiástica. A administração eclesiástica é um tema recente na área da administração, pois até então não havia tanta exigência na questão de leis cíveis e trabalhistas por parte da Constituição Federal para com as igrejas. Para entender melhor a prática dos conceitos já conhecidos pelos administradores de modo geral, será apresentado ao longo do presente artigo o estudo de caso da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), e uma de suas filiais, a Igreja Presbiteriana do Fonseca (IPF). A IPF encontra-se com problemas na área financeira proveniente da baixa contribuição de seus fiéis, ao final da pesquisa serão sugeridas possíveis soluções ao caso.

Esta pesquisa foi formulada a partir de manuais das igrejas, páginas da internet e entrevistas com pessoas que possuem conhecimentos dos sistemas, como o Pastor fundador da Igreja Presbiteriana do Fonseca, Adriano Ribeiro. Ao longo dos capítulos poderá encontrar exemplos paralelos sobre a Igreja Presbiteriana do Brasil e do Fonseca dentro de cada conceito abordado. Respondendo assim, questões como: O que é um plano estratégico? O que é uma missão organizacional? Qual a importância de um projeto social para uma Igreja?

## **1. ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA: A IGREJA E AS IMPLICAÇÕES CÍVEIS E TRABALHISTAS NOS DIAS ATUAIS**

A relação jurídica dos funcionários e do pastor das igrejas evangélicas com sua igreja é uma relação que vai além de um simples vínculo empregatício, um contrato de trabalho. Este capítulo busca conhecer essa relação e tudo o que a envolve, desde as leis trabalhistas, o Código Civil e a Constituição Federal. Buscou-se também conhecer a função do administrador eclesiástico e tudo o que envolve essa função tão importante dentro da igreja, além de conhecer a formação e a contratação dos trabalhadores do Reino, conhecendo os elementos que caracterizam o vínculo empregatício, mostrando-se a posição da doutrina, da jurisprudência e dos próprios religiosos. Brevemente, buscou-se investigar os fatores que influenciam a negativa do vínculo e os que contribuem para o seu reconhecimento.

Tem-se no país um vigoroso crescimento religioso, com inúmeros templos que surgem a cada dia, já que no Censo do IBGE de 2010, os considerados evangélicos já somam 25% da população. O número de evangélicos passa de 26,1 milhões e conforme previsões dos pesquisadores do Instituto de Estudos da Religião - ISER, esse número chegará a 50% da população no ano de 2045.

Dessa forma, a expansão religiosa tem influenciado em vários setores da sociedade nacional, inclusive o trabalhista, o que traz mudanças importantes para o setor, com a criação de sindicatos de empregados das igrejas evangélicas para a defesa de seus direitos trabalhistas..

Pretendeu-se encontrar respostas para as seguintes questões: Qual a relação jurídica dos funcionários com sua igreja? Esta relação poderia ser caracterizada como vínculo empregatício ou seria apenas uma relação de ordem espiritual? Estes funcionários devem seguir as Leis Trabalhistas ou os Estatutos da Igreja? Poderia o Estado intervir nessa relação, mesmo com a liberdade religiosa ditada pela Constituição de 1988?

Este é um tema de grande importância, pois se buscou, à luz do Direito, conhecer o que as igrejas evangélicas precisam fazer para estar em concordância com a Jurisprudência, por isso o tema é justificado.

Este capítulo tem por objetivo verificar e conhecer as implicações cíveis e trabalhistas da administração eclesiástica.

### **1.1. A Administração e a Administração Eclesiástica**

Através da acumulação primitiva do capital, o capitalismo se fortaleceu, tendo como fonte geradora as grandes inflações, que ocorreram nos séculos XVIII e XIX, por causa do sistema de produção manufatureiro, da delimitação dos campos e do breve intercâmbio existente com o volume do comércio de mercadorias no fim da Idade Média, permitindo o crescimento da economia capitalista industrial.

O pensamento administrativo foi fruto do Processo de Modernização da Sociedade e nasceu para coordenar as estruturas organizacionais, com o objetivo de aumentar a produtividade e gerar lucro. Seguindo um processo natural de crescimento, modernização e adaptação, que é inerente ao ser humano, as relações foram se dividindo em sistemas, como: o familiar, o de corporações, o doméstico e o fabril. (HUBERMAN, 1978)

É no sistema doméstico que o mercador capitalista, um empreendedor, surge, detendo o poder dos sistemas produtivos, das máquinas e da matéria-prima, sendo o responsável em fornecer os pagamentos, o empreendedor era visto como um intermediário. Através de uma capital maior, inicia investimentos nas instalações apropriadas para o trabalho e começa a ter os artesãos como empregados que passam a ser pagos por sua mão de obra.

Assim, as igrejas são dotadas de imunidade de impostos e um líder eclesiástico também precisa conhecer as leis que determinam esta verdade e tudo o que envolve esse tipo de assunto. Assim, a Constituição Federal estabelece as hipóteses de imunidade de impostos às entidades sem fins lucrativos no artigo 150,

VI, "C", in verbis:

Art. 150 - Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, sobre aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: VI - instituir impostos: c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei. (BRASIL, 2000)

A Lei nº 9.532/97, que foi alterada pela Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998, firmou os critérios para que as igrejas e as demais entidades enquadradas no dispositivo constitucional descrito possam gozar do benefício:

- a) Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.
- b) Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente "superávit" em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.
- c) Excluem-se da imunidade, os rendimentos e ganhos de capital auferido em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.
- d) Para o gozo da imunidade, as instituições estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:
  - Não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
  - Aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
  - Manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

- Conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- Apresentar, anualmente, declaração de rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da secretaria da receita federal;
- Recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem como cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;
- Assegurar a destinação de seu patrimônio à outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;
- Outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

Administrar não é algo que possa se fazer de forma aleatória, pois ela exige que haja uma estrutura formal e bem estabelecida, onde possam sobressair quatro funções essenciais: objetivo, organização, planejamento e comando. Assim, sem que existam essas funções não é possível se chega a algum lugar.

Todo e qualquer empreendimento, para que possa cumprir suas finalidades, precisa ter seus objetivos bem definidos, uma organização com sequências lógicas, simples e precisas, um planejamento que faça a previsão todas as etapas do processo e um comando que seja capaz de gerir uma administração eficiente, eficaz e de qualidade.

Conforme Drucker (2002):

Administrar, em linhas gerais, é fazer com que as coisas funcionem. É tirá-las da inércia e torná-las eficientes e eficazes. É, portanto, exercer uma boa liderança à luz dos princípios há pouco discutidos para que os propósitos da



organização sejam alcançados, cumprindo assim a finalidade de sua existência. (DRUCKER, 2002, p. 65)

Dessa forma, a administração eclesiástica está inserida nessa mesma definição, apenas entendendo-se que sua concepção é divina para atuar na realidade humana.

Vale ressaltar que, de um lado é um organismo vivo, que age como agente do Reino de Deus e de outro, também é uma organização que necessita ter em mãos todas as ferramentas humanas para que atinja seus objetivos.

Uma das diferenças que se vê nesse processo está em como a Igreja possui propósitos não apenas para esta vida, mas também para a eternidade, exige uma maior dedicação do administrador eclesiástico, o que muitas vezes, se afasta dos parâmetros humanos.

Quando se observa o trabalho a ser desenvolvido numa organização secular, observa-se que aquele que negligencia suas tarefas e deixa de produzir de forma efetiva, pode correr o risco de ser demitido. Na igreja isso funciona de forma diferente, pois toda a sua estrutura está voltada para a restauração do homem, fazendo com que ele retorne à fé, aos caminhos de Deus. Assim, fica claro que não se podem excluir as medidas disciplinares, quando as mesmas se fazem necessárias, mas mesmo assim, o objetivo principal sempre será restaurar e nunca lançar no inferno, pois a igreja nunca pode dar motivo para que alguém, no juízo, afirme que perdeu a salvação por ter sido abandonado no meio de sua jornada.

Dessa forma, conhecer as leis de isenção tributária é importante para o administrador eclesiástico, pois ele deve saber lidar com este tipo de lei, imposto, além de conhecer as leis trabalhistas e tudo o que envolve, de forma legal a igreja, pois gozarão de isenção as sociedades e fundações de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, instrutivo, científico, artístico, literário, recreativo, esportivo e as associações e sindicatos que tenham por objeto cuidar dos interesses de seus associados, desde que observem os requisitos exigidos pela legislação.

A Lei nº 9.532/97 estabeleceu os critérios para que as entidades possam gozar da isenção tributária, conforme descrição abaixo:

- a) Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido constituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos; (§ 3º do art. 12 da Lei nº 9.532/97, conforme nova redação dada pela Lei nº 9.718/98).
- b) A isenção aplica-se, exclusivamente, em relação ao IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica) e à C. S. L. L. (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido); (art. 15 da Lei nº 9.532/97).
- c) Estas entidades estão sujeitas a recolher o PIS no montante equivalente a 1% sobre a folha de pagamento (Lei nº 9.715/98, arts. 2º, II e 8º, II).
- d) Excluem-se da isenção do imposto de renda os rendimentos e ganhos de capital auferido em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.
- e) Quanto a COFINS, a Medida Provisória nº 1.858, reeditada sob os nºs 1991, 2.037, 2.113 e, por último, Medida Provisória nº 2.158, de 24.08.2001, estabeleceu em seu art. 14, Inc. X que, a partir de 01 de fevereiro de 1999, não incidirá este tributo sobre as atividades próprias das associações e fundações sem fins lucrativos. (MELCHOR, 2009)

Para o administrador eclesiástico que se envolve com seu trabalho e busca e melhor forma de servir a Deus, conhecer as leis e os benefícios que as igrejas podem usufruir é essencial.

As igrejas têm isenção tributária, mas precisam atender aos seguintes requisitos obrigatoriamente:

- a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;

- b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;
- c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal. (MELCHOR, 2009)

Quanto aos bens e aos patrimônios adquiridos pelas igrejas, o administrador precisa saber que elas também estão isentas, conforme as disposições do art. 23 da Lei nº 9.249, de 1995:

Art. 23 - As pessoas físicas poderão transferir às pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da respectiva declaração de bens ou pelo valor de mercado. Parágrafo 1º - Se a entrega for feita pelo valor constante da declaração de bens, as pessoas físicas deverão lançar nesta declaração as ações ou quotas subscritas pelo mesmo valor dos bens ou direitos transferidos, não se aplicando o disposto no art. 60 do Decreto-lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977, e no art. 20, II, do Decreto-lei nº 2.065, de 26 de outubro de 1983. Parágrafo 2º - Se a transferência não se fizer pelo valor constante da declaração de bens, a diferença a maior será tributável como ganho de capital. (BRASIL, 1995)

Dessa forma, entende-se que a finalidade básica da igreja, não importando qual seja seu modelo administrativo, é o de aperfeiçoar os santos para a obra do ministério, levando-os à medida da estatura completa de Cristo.

## 1.2. A Igreja e suas Implicações Cíveis Trabalhistas

Conforme Martins (1983):

As novas regulamentações do INSS através da IN nº 87 de 27/03/2003 e a lei nº 10.666 de 08/05/2003, nos coloca de sobreaviso quanto a que diz respeito ao recolhimento do INSS das igrejas, dos pastores e de outros cooperadores. (MARTINS, 1983, p. 87)

Assim, já que se faz necessário recolher INSS dos pastores e dos demais cooperadores, dentro da igreja, faz-se necessário entender o que é o vínculo empregatício. Vínculo empregatício é a relação estabelecida entre um empregado e um empregador, através um contrato de trabalho tácito ou expresso, que prevê uma prestação de trabalho e uma contraprestação respectiva, onde a primeira tem os direitos de empregador, assim estabelece as condições e as formas que pretende ver executadas no trabalho e a segunda tem a visão e os interesses do empregado, que envolvem gozar dos direitos sociais previstos na Constituição Federal, de 1988, no Capítulo II.

Conforme Delgado (2004):

Os elementos caracterizadores da relação de emprego manifestam-se através de cinco elementos essenciais e distintos, que são a prestação de trabalho por pessoa física a um tomador; a personalidade dessa prestação; a forma não-eventual, a onerosidade (remuneração, salário) e a subordinação jurídica, sendo o empregado o sujeito que presta o trabalho e o empregador o sujeito em favor de quem o trabalho é prestado. (DELGADO, 2004, p. 290)

Com a nova determinação do INSS, as igrejas seriam obrigadas a recolher este imposto sobre os pastores e colaboradores da igreja, conforme Melchor (2009):

O INSS estabeleceu novas regras quanto ao recolhimento dos prestadores de serviços (empresas e autônomos), aos quais as igrejas devem ajustar-se de imediato. Até então, ao contratar prestadores de serviços, a igreja tinha somente a obrigação de recolher 20% sobre o valor contratado ao INSS, sem nada descontar do profissional autônomo, que era responsável pelo seu próprio recolhimento. A partir de 01/04/2003, esta portaria estabeleceu que o contratante fica obrigado a reter do prestador de serviços a alíquota de 11% do valor contratado a recolher o valor retido ao INSS. Não se trata

de novo encargo para Igreja ou Empresas, mas uma mudança na forma de recolhimento da tributação do INSS devida pelos prestadores de serviços, não se esquecendo que este valor corresponde ao recolhimento retido ao prestador de serviço, tendo a Igreja que recolhe também a parte que corresponde a ela como empregador isto é, 20%, assim sendo, conclui-se que o valor final que a Igreja deve recolher ao INSS será de 31%, que deverá ser recolhido através de GPS, no segundo dia do mês subsequente ao da prestação de serviços. (MELCHOR, 2009, p. 19)

O vínculo de emprego dos funcionários de uma igreja é uma discussão nova, que não possui uma grande expressão doutrinária ou jurisprudencial, mas tem algumas controvérsias. Conforme Vilhena (1999):

Na doutrina, o trabalho do ministro religioso e dos demais funcionários das igrejas evangélicas, não caracteriza vínculo de emprego, quando esse trabalho se dá por força do vínculo comunitário que une o ministro à sua unidade e se diz respeito ao objetivo da instituição religiosa, de modo a exteriorizar essa finalidade, sendo irrelevante ou relativa à existência de remuneração. (VILHENA, 1999, p. 148)

Süssekind (2000) afirma que diz que o pastor e os demais funcionários, em relação à igreja, não são apenas membros, mas o próprio órgão, de maneira que ambos têm interesses comuns, não podendo existir contrato de trabalho, caso contrário estaria se negando o próprio conceito, o sentido e a natureza da igreja e da própria religião.

Assim, conforme Melchor (2009) a igreja não pode registrar um pastor em sua carteira de trabalho, apesar de algumas delas fazerem isso por engano:

Se não há vínculo empregatício, é ilegal e impróprio fazê-lo. Nas igrejas, o entendimento, guardadas as devidas diferenças, é o mesmo. Um pastor presidente, ou titular, por exemplo, nunca pode receber alguma coisa por ser presidente, mas pode perfeitamente receber prebendas ou rendas eclesiais pela dedicação integral e prestação de serviço pastoral. (MELCHOR, 2009, p. 22)

O padre, o sacerdote, o pastor, a secretária e os demais funcionários, sem uma definição de sua função, podem firmar com a igreja um real contrato de trabalho para funções distintas das funções pastorais, como, por exemplo, de professor.

No que tange a contraprestação pecuniária, há os que acreditam que é necessário pagar apenas ajuda de custo ou prebenda, que seria o mínimo necessário para prover as necessidades básicas do obreiro. Dessa forma, se já era difícil para os empregados que recolhem o INSS durante sua vida de trabalho, como será para os pastores que não recolhem? Esta é a mesma pergunta que faz Vilhena (1999):

Se a situação já é difícil para quem está vinculado compulsoriamente à Seguridade Social, pior fica para os trabalhadores do mercado informal ou aqueles que exercem atividades que não geram vínculo empregatício. Nesta categoria estão incluídos pastores, missionários e obreiros evangélicos, cuja relação com igrejas e ministérios não é regida pelas leis trabalhistas (*ver quadro*). Embora o Ministério do Trabalho considere o ofício de ministro religioso como uma ocupação, não existe posição fechada na Justiça especializada, e os trabalhadores da fé, via de regra, não têm qualquer garantia de que seus direitos serão respeitados. Eles transitam numa espécie de limbo jurídico, onde não existe a relação patrão-empregado. E isso, para efeitos previdenciários, pode ser um desastre. É comum encontrar religiosos em fim de carreira dependendo da ajuda familiar ou da caridade alheia para sobreviver. Um fim lamentável para muita gente que, à semelhança do apóstolo Paulo, combateu o bom combate, completou a carreira e guardou a fé. (VILHENA, 1999, p. 51)

Quando os pastores também são os administradores, como é o caso da maioria das igrejas, além de cuidar da situação financeira do templo, administrando e realizando os serviços de ordem secular, existe o vínculo empregatício do pastor evangélico ou dos demais funcionários. (MORAES, 2001)

Os religiosos e os funcionários das igrejas pelo Brasil continuam pedindo o reconhecimento do vínculo empregatício em suas respectivas entidades, assim, é necessária uma mudança nas leis trabalhistas, tornando-as mais eficazes e atuais. Entender que o aumento do PIB aumenta o número de vagas oferecido também se faz necessário, para que efetivamente mais trabalhadores, das igrejas e das demais organizações, possam ter em suas vidas o que a Constituição Federal lhes assegura: Um emprego honesto, para que ele possa se sustentar e ter dignidade.

A relação jurídica do pastor evangélico e dos funcionários, com sua igreja é uma discussão que precisa ser revista pelo Poder Judiciário, porque ao se voltar para a ordem espiritual, muitos têm sido os conflitos surgidos das relações dos Trabalhadores do Reino nas atividades laboradas, em suas respectivas igrejas.

Esses conflitos não têm satisfeito o ideal de Justiça que muitas vezes tem sido perseguido por esses trabalhadores, pois mesmo que façam trabalhos em nome de Deus, fazem-no aqui na Terra, nas mesmas condições que os trabalhadores de outros setores o fazem, inclusive tendo as mesmas necessidades.

Este tema não se esgotou. O tema é atual e necessita de uma maior pesquisa e discussão. Assim, se o aplicador do Direito se libertar dos mitos construídos em sobre os interesses ocultos como o do voto de pobreza da Igreja Católica, e também daqueles criados através do receio de enfrentar o desconhecido, observará que não existe nada relacionado à ordem espiritual dos ofícios nas igrejas, mas sim laboral, pois a própria bíblia recomenda nesse sentido.

É necessária uma definição sobre a natureza do trabalho religioso, como trabalho voluntário ou trabalho autônomo, deixando os funcionários das igrejas cientes de seus direitos sociais que estão previstos na Constituição Federal, deixando de entender e respeitar o conceito dessas modalidades laborais.

## **2. O NASCIMENTO DA IGREJA PRESBITERIANA**

Segundo se têm conhecimento, tudo que existe ao nosso redor tem uma origem, um começo. No meio cristão seria dito que tudo se começa por uma semente que germina, cresce e produz frutos. A administração geral diria que tudo se começa por uma nova idéia, inovação, e essa idéia resulta em um empreendedorismo, ou seja, a vida prática dessa nova idéia na sociedade. O presente capítulo mostra de forma breve e objetiva o surgimento do protestantismo e em consequência o da Igreja Presbiteriana.

### **2.1. História do Presbiterianismo**

O presbiterianismo ou movimento reformado nasceu da Reforma Protestante do século 16. Tendo o protestantismo começado na Alemanha, sob a liderança de Martinho Lutero, pouco depois surgiu uma segunda manifestação do mesmo no Cantão de Zurique, na Suíça, sob a direção de outro ex-sacerdote, Ulrico Zuínglio (1484-1531). Para distinguir-se da reforma alemã, esse novo movimento ficou conhecido como a Segunda Reforma ou Reforma Suíça. O entendimento de que a reforma suíça foi mais profunda em sua ruptura com a igreja medieval e em seu retorno às Escrituras fez com que recebesse o nome de movimento reformado e seus simpatizantes ficassem conhecidos simplesmente como “reformados”.

Ao morrer, em 1531, Zuínglio teve um hábil sucessor na pessoa de João Henrique Bullinger (1504-1575). Todavia, poucos anos depois surgiu um líder que se destacou de todos os outros por sua inteligência, dotes literários, capacidade de organização e profundidade teológica. Esse líder foi o francês João Calvino (1509-1564), que concentrou os seus esforços na cidade suíça de Genebra, onde residiu durante 25 anos. Através da sua obra magna, a Instituição da Religião Cristã ou Institutas, comentários bíblicos, tratados e outros escritos, Calvino traçou os



contornos básicos do presbiterianismo, tanto em termos teológicos quanto organizacionais, à luz das Escrituras Sagradas.

Na figura 1 observa-se a foto de João Calvino grande influenciador da Reforma Protestante:

**Figura 1:** João Calvino



**Fonte:** <http://assembleianospuritanos.blogspot.com/>

Graças aos seus escritos, viagens, correspondência e liderança eficaz, Calvino exerceu enorme influência em toda a Europa e contribuiu para a difusão do movimento reformado em muitas de suas regiões. Dentro de poucos anos, a fé reformada fincou sólidas raízes no sul da Alemanha (Estrasburgo, Heidelberg), na França, nos Países Baixos (as futuras Holanda e Bélgica) e no leste europeu, onde surgiram comunidades reformadas em países como a Polônia, a Lituânia, a Tchecoslováquia e especialmente a Hungria. Em algumas dessas nações, a reação violenta da Contrarreforma limitou ou sufocou o novo movimento, como foram, respectivamente, os casos da França e da Polônia. As igrejas calvinistas nacionais da Europa continental ficaram conhecidas como igrejas reformadas (por exemplo, Igreja Reformada da França).

Outra região da Europa em que a fé reformada teve ampla aceitação foram as Ilhas Britânicas, particularmente a Escócia, cujo parlamento adotou o presbiterianismo como religião oficial em 1560. Para tanto foi decisiva a atuação do reformador João Knox (1514-1572), que foi discípulo de Calvino em Genebra. Foi nessa região que surgiu a designação “Igreja Presbiteriana”. Na Inglaterra e na Escócia dos séculos 16 e 17, o presbiterianismo representou uma posição ao mesmo tempo teológica e política. Com esse termo, as igrejas reformadas declaravam que não queriam uma igreja governada por bispos nomeados pelos reis (episcopalismo), e sim por presbíteros eleitos pelas comunidades. Foi na Inglaterra que, em meio a uma guerra civil, o parlamento convocou a Assembleia de Westminster (1643-1649), que elaborou os documentos confessionais mais amplamente aceitos pelos presbiterianos ao redor do mundo.

Nos séculos 17 e 18, milhares de calvinistas emigraram para as colônias inglesas da América do Norte. Muitos deles abraçavam a teologia de Calvino, mas não a forma de governo eclesiástico presbiterial proposta por ele. Foi esse o caso dos puritanos ingleses que se estabeleceram na Nova Inglaterra. Ao mesmo tempo, as colônias norte-americanas também receberam muitas famílias presbiterianas emigradas da Escócia e do norte da Irlanda. Foram essas pessoas que eventualmente criaram a Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos, cujo primeiro concílio, o Presbitério de Filadélfia, foi organizado em 1706 sob a liderança do Rev. Francis Makemie, considerado o “pai do presbiterianismo norte-americano”. O primeiro Sínodo foi organizado em 1717 e a Assembleia Geral em 1789.

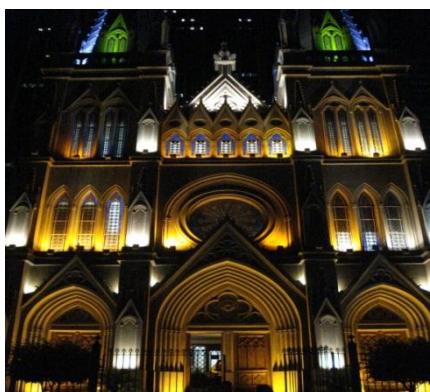
## **2.2. História da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB)**

No Brasil, o surgimento do presbiterianismo resultou do trabalho missionário do americano Ashbel Green Simonton (1833-1867), que chegou ao Rio de Janeiro em 12 de agosto de 1859, aos 26 anos de idade. Em abril de 1860, Simonton dirigiu o seu primeiro culto em português; em janeiro de 1862 foi fundada a Igreja Presbiteriana do Rio de Janeiro. No breve período em que viveu no Brasil, Simonton,

auxiliado por alguns colegas, fundou o primeiro jornal evangélico do país (Imprensa Evangélica, 1864), criou o primeiro presbitério (1865) e organizou um seminário (1867). O Rev. Simonton morreu vitimado pela febre amarela aos 34 anos, em 1867 (sua esposa, Helen Murdoch, havia falecido três anos antes).

Na figura 2 é possível visualizar uma Catedral Presbiteriana:

**Figura 2:** Catedral Presbiteriana do Rio de Janeiro



**Fonte:** [www.catedralrio.org.br](http://www.catedralrio.org.br)

O ex-padre José Manuel da Conceição (1822-1873), foi o primeiro brasileiro a ser pastor (1865). Visitou incansavelmente dezenas de vilas e cidades no interior de São Paulo, Vale do Paraíba e sul de Minas, pregando e fundando comunidades. O ano de 1869 marca uma nova etapa na história da IPB por ser o ano da chegada dos missionários da Igreja Presbiteriana do sul dos Estados Unidos. Nesta época, em virtude dos problemas políticos enfrentados nos Estados Unidos, havia duas Igrejas Presbiterianas: uma do norte do país (a PCUSA) - que enviou os primeiros missionários ao Brasil - e outra no sul (a PCUS).

Os primeiros missionários da Igreja do sul dos Estados Unidos a vir para o Brasil foram George Nash Morton e Edward Lane. Seus trabalhos concentraram-se no interior de São Paulo, tendo fundado, em 1870, a Igreja Presbiteriana de Campinas. As regiões da Mogiana, o oeste de Minas, o Triângulo Mineiro e o sul

de Goiás foram atingidos por outros missionários que os seguiram, dentre eles o Rev. John Boyle.

A expansão da Igreja Presbiteriana do Brasil no norte e no nordeste do país deve-se ao trabalho pioneiro dos missionários da PCUS. Dentre os muitos nomes deste período fulguram o do missionário John Rockwell Smith, que fundou a Igreja Presbiteriana do Recife, em 1878, e o Rev. Belmiro de Araújo César, um dos primeiros e mais conhecidos pastores brasileiros do nordeste.

Durante este período, a missão da Igreja Presbiteriana do norte dos Estados Unidos (PCUSA) se consolidava no restante do país. Um dos grandes eventos deste período foi a fundação da Escola Americana, em 1870, por George Chamberlain e sua esposa, Mary Chamberlain. A Escola Americana, mais tarde, passaria a se chamar Mackenzie College, chegando a ser o conhecido Instituto Presbiteriano Mackenzie, que abriga, dentre outras instituições, a Universidade Mackenzie.

Alguns novos pastores brasileiros são ordenados nestes anos, como Manuel Antônio de Menezes, Delfino dos Anjos Teixeira, José Zacarias de Miranda e Caetano Nogueira Júnior. O grande nome, no entanto, viria a ser o do Rev. Eduardo Carlos Pereira.

Em setembro de 1888 foi organizado o Sínodo da Igreja Presbiteriana do Brasil, assim tornou-se autônoma, desligando-se das igrejas norte-americanas.

Depois da proclamação da república nasceu um movimento nacionalista no seio da IPB, em que pastores brasileiros manifestaram-se contrários a missionários americanos por serem maçons, gerando uma cisma que levou à fundação da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil. Um grande líder do começo do século XX foi o pastor Erasmo Braga. O presidente da república Café Filho era presbiteriano e frequentava a 1ª Igreja Presbiteriana de Natal

Ao longo do século XX, surgiram outras igrejas congêneres que também se consideram herdeiras da tradição calvinista. São as seguintes, por ordem cronológica de organização: Igreja Presbiteriana Independente do Brasil (1903), Igreja Presbiteriana Conservadora (1940), Igreja Presbiteriana

Fundamentalista (1956), Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil (1975), e Igreja Presbiteriana Unida do Brasil (1978).

Nos mais de 150 anos da IPB (fundada em 1859), passaram pela presidência de seu concílio maior 39 pastores. Desde a sua criação até hoje, esse concílio maior teve quatro diferentes estruturas: Presbitério do Rio de Janeiro (1865 a 1887); Sínodo do Brasil (1888 a 1910); Assembleia Geral (1910 a 1942); e Supremo Concílio (1942 até hoje).

### **2.3. A Igreja local e a Igreja Presbiteriana do Fonseca (IPF)**

O governo presbiteriano é uma forma de organização da Igreja que se caracteriza pelo governo de uma assembleia de presbíteros, ou anciãos. Esta forma de governo foi desenvolvida como rejeição ao domínio por hierarquias de bispos individuais (Episcopado). A função do ministério da palavra de Deus e a administração dos sacramentos são ordinariamente atribuídas a uma pessoa em cada congregação local. A administração da ordenação e legislação está a cargo das assembleias de presbíteros, entre os quais os ministros e outros anciãos são participantes de igual importância. Estas assembleias são chamadas concílios. Os concílios presbiterianos crescem em gradação hierárquica. Cada Igreja local tem o seu concílio, chamado de conselho. As Igrejas de uma determinada região compõem um concílio maior chamado presbitério. Os presbitérios, por sua vez, compõem um sínodo. O concílio maior da Igreja Presbiteriana do Brasil é o Supremo Concílio.

A Igreja Presbiteriana do Fonseca (IPF) foi fundada pelo Pastor Adriano de Souza Ribeiro em 2003 como congregação evangélica da IPB. O pastor Adriano Ribeiro se converteu e se tornou membro em 1986, na Igreja Presbiteriana Betânia, atual maior Igreja Presbiteriana de Niterói. Ele participou de vários projetos sociais

antes de plantar a IPF, o principal deles o Centro de Desenvolvimento da Infância e da Adolescência (CCDIA) entre os anos de 1992 e 1994 na cidade de São Gonçalo, projeto esse que objetivava a inclusão social de crianças de rua. Esse projeto foi criado pelo doutor em física Altair Souza de Assis da Universidade Federal Fluminense que viria ter como um de seus apoiadores o ex-jogador de futebol da seleção brasileira, Jorginho. Nesse projeto o pastor Adriano Ribeiro conheceu sua esposa, a enfermeira austríaca Marietta que se encontrava no Brasil por intercâmbio universitário, constitui família com ela ao ter dois filhos. Ele também foi presidente do presbitério de Niterói nos anos de 2008 e 2009, esse último, ano em que a congregação finalmente se tornou Igreja, ou seja, independente juridicamente e financeiramente.

#### **2.4. O culto como atividade de sucesso**

A principal atividade da maioria das Igrejas é o culto de adoração a Deus, tal atividade ocorre geralmente aos domingos. Em seu culto, as igrejas presbiterianas procuram obedecer ao chamado princípio regulador. Isso significa que o culto deve ater-se às normas contidas na Escritura, não sendo aceitas as práticas proibidas ou não sancionadas explicitamente pela mesma. O culto presbiteriano caracteriza-se por sua ênfase teocêntrica (a centralidade do Deus triúno, Pai, Filho e Espírito Santo), simplicidade, reverência, hinódia com conteúdo bíblico e pregação expositiva. Na prática, nem todas as igrejas locais da IPB seguem criteriosamente essas normas, embora as mesmas tenham caracterizado historicamente o culto reformado. Os problemas causados pelo afastamento desses padrões têm levado muitas igrejas a reconsiderarem as suas práticas litúrgicas e a resgatarem a sua herança nessa área fundamental. Quando se diz que o culto reformado é solene e respeitoso, não se implica com isso que deva ser rígido e sem vida. O verdadeiro culto a Deus é também fervoroso e alegre.

A vida das igrejas presbiterianas não se restringe ao culto, por importante que seja. Essas igrejas também valorizam a educação cristã dos seus adeptos através

da Escola Dominical e outros meios; congregam os seus membros em diferentes agremiações internas para comunhão e trabalho; têm a consciência de possuir uma missão dada por Deus, a ser cumprida através da evangelização e do testemunho cristão. Muitas igrejas locais se dedicam a outras atividades em favor da comunidade mais ampla, como a manutenção de escolas, creches, orfanatos, ambulatórios e outras iniciativas de promoção humana. Cada igreja possui um grupo de oficiais, os diáconos, cuja função primordial é o exercício da misericórdia cristã. O presbiterianismo tem uma visão abrangente da vida, entendendo que o evangelho de Cristo tem implicações para todas as áreas da sociedade e da cultura.

Finalmente, a Igreja Presbiteriana do Fonseca segue os padrões da IPB de liturgia, o culto de adoração a Deus é a principal atividade da Igreja e é realizada aos domingos, conta ainda com a Escola Bíblica Dominical o antecedendo. Ao contrário de muitas outras Igrejas Presbiterianas, a IPF não possui o culto na parte da manhã no domingo, somente à noite, a fim de manter um relacionamento familiar saudável e descanso aos membros de tarefas diárias e corriqueiras. Após o culto, a IPF oferece lanche gratuito para manter agradável momento de comunhão entre seus membros e visitantes.

Na figura 3 tem-se a imagem de um culto na Igreja Presbiteriana do Fonseca:

**Figura 3** - Oração final do culto de domingo na IPF



**Fonte:** Secretaria da IPF.

### **3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico na Administração Eclesiástica, como em qualquer organização, é de suma importância, pois se trata da parte mais exata e racional de uma organização religiosa. Ele centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como objetivos organizacionais e de estratégias (meios de alcançar) que permitam à empresa alcançar tais objetivos.

O planejamento estratégico forma a base para outros tipos de planejamento na empresa, como o planejamento tático e o operacional.

O planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinados alcançar metas de divisões, departamentos e ministérios específicos de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos. Normalmente, ele é responsabilidade dos próprios pastores e líderes ministeriais.

O planejamento operacional é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos. Normalmente, envolve também os pastores e líderes de ministérios.

Enquanto o capítulo anterior voltou-se para o surgimento de uma das maiores organizações evangélica do país e do mundo, a Igreja Presbiteriana, este capítulo focaliza fatores do ambiente e de estratégia organizacional.

#### **3.1. Análise Ambiental**

O objetivo da análise externa é avaliar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Nesse trabalho, a função do pastor é identificar os componentes relevantes do ambiente e, feito isso, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a Igreja.



O ambiente organizacional não é um conjunto estável, mas um conjunto muito dinâmico onde atuam grandes quantidades de forças, de diferentes dimensões e naturezas constantemente mutáveis, pois cada uma delas interfere, influencia e interage com as demais forças do ambiente. Nesse contexto, as igrejas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como amortecer as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas, sem deixar de praticar seus valores essencialmente cristãos.

### **3.1.1. Ambiente Econômico**

As igrejas evangélicas no Brasil recolhem por mês entre seus fiéis mais de R\$ 1 bilhão – precisamente R\$ 1.032.081.300,00. A Igreja Católica, que tem mais adeptos espalhados pelo País, arrecada menos: são R\$ 680.545.620,00 em doações. Os números estão na pesquisa sobre religião realizada pelo Instituto Análise com mil pessoas em 70 cidades brasileiras.

Entre os evangélicos, as igrejas que mais recolhem são as pentecostais, como a Assembleia de Deus, e neopentecostais, como a Universal do Reino de Deus. Seus cofres engordam mensalmente com doações que chegam a quase R\$ 600 milhões. Cada fiel doa em média R\$ 31,48 – mais que o dobro das esmolas que os católicos deixam nas suas paróquias (R\$ 14,01).

Os evangélicos não pentecostais, chamados de históricos (como os da Igreja Presbiteriana, por exemplo), são os mais generosos, doam em média R\$ 36,03, o que dá um faturamento mensal de R\$ 432.576.180,00 às igrejas.

Na Igreja Presbiteriana do Fonseca a arrecadação média mensal em 2010 foi de R\$ 190,43 por membro.

### 3.1.2. Ambiente político-legal

O ambiente político-legal a qual a Igreja Presbiteriana está inserida sofreu importante alteração da legislação pátria trata-se da lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002 que passou a vigorar em todo o país em data recente de 11 de janeiro de 2003, instituindo-se, assim, o novo Código Civil Brasileiro, que trouxe muitas mudanças na forma de administrar uma igreja. As principais mudanças estão inseridas nos artigos 53 aos 61, onde o novo código regula as Associações – natureza jurídica na qual se inserem as igrejas evangélicas - e devem ser minuciosamente observadas caso contrário gerarão sérios problemas como, por exemplo, a nulidade de os seus estatutos. As igrejas deverão verificar seu estatuto e adequar àquilo que estiver em discordância com a nova lei, para que não sofra as penalidades.

Entre estas mudanças está a situação da exclusão do membro da igreja, por exemplo. O estatuto deverá conter todas as hipóteses que poderá gerar a exclusão do seu membro.

Ainda, em seu artigo 57 faz menção à justa causa, ou seja, a situação a configurar a exclusão deverá primeiramente estar expressamente previsto no estatuto e aí sim poderá configurar a justa causa. Então, é imprescindível que seja feita esta modificação no estatuto e que seja levado a conhecimento de todos os seus membros para que não venha posteriormente alegar desconhecimento. Também é importante, ressaltar que no momento da elaboração das regras disciplinares sejam evitados termos genéricos, ambíguos, que possam gerar diversos entendimentos, tais como “pecado”, “atitudes contra a Palavra de Deus” e etc.

Em suma, o estatuto deverá ao máximo, procurar especificar e muito bem, qual conduta será passível de sanção. Sugere-se que o regimento disciplinar seja dado ciência para cada membro. Outro aspecto pertinente ao estatuto, tratado pelo novo Código, é o da responsabilidade do pastor.

Os pastores passam a ter maior responsabilidade pela administração financeira e irregularidades havidas em suas congregações. Terão de responder de modo que as igrejas deverão ater-se a uma contabilidade irrepreensível de o seu movimento financeiro, observar o recolhimento da Previdência Social-INSS de seus empregados e dos ministros com dedicação integral à igreja, já que são consideradas contribuintes obrigatórios. Declarar imposto de renda da igreja, dos membros da diretoria e do pastor; manter atas em livros próprios, escritura pública dos bens imóveis, inventários, controle e responsabilidade sobre veículos deixados no estacionamento da igreja, já que em caso de furto a igreja poderá ser demandada judicialmente e terá de indenizar o prejudicado; atentar, sobretudo aos direitos de vizinhança e do impacto ambiental, especialmente sonoro.

### **3.1.3. Ambiente sociocultural**

O mundo e o Brasil, de modo geral, e a Igreja, de modo particular, nos últimos anos vêm enfrentando desafios e questões sociais de toda ordem, principalmente diante de um crescente empobrecimento, com indicadores verdadeiramente alarmantes, diante da famigerada “globalização”. Esta que revelou ao mundo a atual crise econômica, que exportou para os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento a “novidade” das enormes e impagáveis dívidas externas, que, por um lado, contribuem para reduzir os déficits das “potências imperiais”, por outro, comprimem a expansão econômica dos países “pobres” e dificultam o crescimento de políticas sociais adequadas às necessidades dos setores populares. É óbvio que a pobreza cresceu e está crescendo em nosso país, por mais que aparenta o contrário (mais de 50 milhões de brasileiros “vivem” praticamente na miséria total), bem como, que entre as necessidades sociais e os recursos destinados a atendê-las existe um enorme abismo, o qual tende a alargar-se progressivamente.

É no contexto destas dificuldades e flagelos (destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, instabilidade dos mercados financeiros, aumento da pobreza, desemprego, violências, explorações e

exclusões), dos desafios, das profundas e rápidas transformações que afetam, indistintamente, toda a sociedade brasileira, que se encontra o membro da Igreja Presbiteriana do Brasil, sendo chamado e desafiado ao cumprimento integral da Grande Comissão de Jesus Cristo. Trata-se da necessidade urgente de uma tomada de consciência, de verdadeiramente querer ser “Sal e Luz” (um indivíduo diferenciado) nestas terras convulsionadas pelas flagrantes injustiças sociais.

#### **3.1.4. Ambiente Tecnológico**

O uso de tecnologia e dos novos meios para a difusão de conteúdos deve servir para a aproximação das pessoas fisicamente. Não apenas criar um mundo onde o relacionamento é virtual. Com esse objetivo, a Igreja Presbiteriana do Brasil, IPB, iniciou no ano de 2000 a implantação de um sistema de comunicação que, através da internet, agrega a distribuição de notícias, produção de rádio e três linhas de programação de televisão. *“Sem as novas tecnologias não teríamos condições de oferecer tanto conteúdo. A mídia tradicional é cara e concentrada em poucos grupos. As inovações permitem um alcance mundial a um custo muito menor”* (GUNNAR, 2000,) diz o professor da Escola de Engenharia da Universidade Mackenzie e presidente da Rede Presbiteriana de Comunicação, Gunnar Bedicks.

A implantação dos sistemas, no entanto, é apenas uma parte do desafio. Gunnar defende que instituições como a Igreja Presbiteriana do Brasil precisam se preocupar com as pessoas, como elas vivem e como irão viver em um mundo em que a informação estará disponível em qualquer hora e lugar. Tendo como a referência à necessidade de socialização do ser humano, o professor defende a aplicação da tecnologia para reunir as pessoas, atraí-las para o convívio interpessoal. *“Há pessoas extremamente bem informadas e com acesso aos mais variados meios, mas com sérios problemas no relacionamento, que não falam com ninguém, crianças que não fazem amizades. Não é isso que queremos”*, (GUNNAR, 2000,). A proposta da IPB é usar a tecnologia e, ao mesmo tempo, tratar os

conteúdos para que seja atraente o suficiente a ponto de despertar o interesse da audiência em procurar as igrejas.

A resposta para esse desafio, segundo Gunnar (2000,) “*é produzir conteúdos de qualidade e adequados a cada público.*” A escolha da internet, por exemplo, além de ser uma tendência, é atingir a audiência que se forma em resposta ao surgimento de novas tecnologias.

Há uma mudança de paradigma em curso. Dos 55 milhões de domicílios do Brasil, 95% recebe o sinal da TV aberta, mas, quem está na faixa dos 12 aos 24 anos de idade não fica mais passivamente em frente à TV. Eles estão no computador, são muito ativos e têm o perfil que chamamos de multitarefa: escrevem um texto e ao mesmo tempo ouvem rádio, estão no Twitter, no MSN, acessam o YouTube.(GUNNAR,2000).

Outro paradigma quebrado é em relação ao horário nobre da Televisão. Como os conteúdos estão disponíveis 24 horas por dia acabaram com o que era denominado como horário nobre tradicional. A partir de agora, “*o horário nobre é o meu, o seu*”, explica. A terceira novidade resultante do uso da tecnologia é a mobilidade.

Gunnar (2000,) destaca que:

Receber os conteúdos não depende mais de um local onde está o aparelho de televisão. A internet pode ser acessada de qualquer lugar do mundo, além dos sistemas que permitem o acesso a dados, à TV, rádio e internet via aparelhos de celular.

Para Gunnar Bedicks, os resultados são excelentes. Os relatórios mostram acessos a todos os conteúdos disponíveis no Portal na Web da IPB de inúmeras cidades do Brasil e de diversos países. “*A tecnologia deu independência para a produção de conteúdos. Nossas TVs e rádio são acessadas da Nova Zelândia, Austrália, Inglaterra. E conseguimos isso sem usar a mídia tradicional*”, acrescenta.

O projeto de comunicação da IPB está fundamentado em um site multimídia que abriga, além das informações adicionais e administrativas, três sistemas de televisão, cada um com objetivo e conteúdos próprios, uma rádio, o jornal oficial da igreja que pode ser folheado eletronicamente. Na mídia tradicional, há o programa Verdade e Vida, com mensagens cristãs, com o reverendo Hernandes Dias Lopes, e entrevistas com o presbítero Daniel Sacramento, veiculados todos os sábados, em rede nacional de TV.

Com o sistema em funcionamento, a IPB intensifica esforços para a produção de conteúdos. *“Teremos novos programas próprios e em parcerias com igrejas ou pastores que tenham paixão por produzir conteúdos pelas novas mídias”*(GUNNAR,2000), informa.

A integração produção-mídia da IPB comprova a viabilidade da produção e distribuição de conteúdos para grandes audiências também por instituições religiosas e, pode, segundo Gunnar, *“tornar-se modelo para o setor”*.

### **3.2. Visão**

A visão é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização, algo que a organização pode definir e redigir após responder à questão “para onde pretende ir?”. Saber responder a esta questão é fundamental para uma clara definição da missão e dos objetivos da organização.

A visão da Igreja Presbiteriana do Fonseca é de ser uma comunidade cristã organizada em grupos familiares, alicerçada sobre o tripé da oração incessante, da reflexão bíblica sistemática e da adoração comunitária, com ênfase na evangelização urbana e transcultural, contando com ministérios fortes voltados para a edificação da família, para a ação social ampla e fecunda, bem como para a formação permanente de liderança e discipulado de novos convertidos.

### **3.3. Missão**

A missão de uma organização é o seu propósito, sua razão de ser. A missão da IPF consiste em “oferecer o evangelismo verdadeiro com foco nos relacionamentos interpessoais.”.

### **3.4. Slogan**

O *slogan* é usado em contexto político, religioso ou comercial como uma expressão repetitiva de uma idéia ou propósito de uma empresa. No caso da Igreja Presbiteriana do Fonseca, essa idéia é a de ser “uma Igreja de relacionamentos”.

### **3.5. Valores**

Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização, tal valores de uma igreja jamais poderão ser perdidos. A perda desses valores ao longo do tempo faz com que ela deixe de ser na prática realmente uma Igreja. A Igreja Presbiteriana do Fonseca se caracteriza pela busca da vivência dos mandamentos bíblicos com o foco comunitário, os valores que a poderiam definir são:

- a) Viver na dependência de Deus.
- b) Expor fielmente as Escrituras Sagradas.
- c) Adotar a doutrina Bíblica Reformada Calvinista, crendo que a Bíblia é a palavra inspirada e inerente de Deus.
- d) Adotar fielmente os Símbolos de Fé da IPB.

- e) Adotar fielmente a Constituição da IPB.
- f) Adotar fielmente os Princípios de Liturgia da IPB.
- g) Obedecer ao Código de Disciplina da IPB.
- h) Crer na doutrina do pacto de Deus com Seu povo.
- i) Crer na centralidade da exposição das Escrituras Sagradas no culto.
- j) Prezar pela ética na administração da Igreja.
- k) Buscar a excelência no ensino bíblico.
- l) Utilizar música de qualidade tendo como foco a espiritualidade.
- m) Valorizar a família como instituição divina.
- n) Incentivar os relacionamentos interpessoais na busca sincera do amor uns para com os outros.
- o) Declarar a participação do povo da aliança, pela misericórdia e graça de Deus;
- p) Prezar pela moral e a ética em nosso comportamento de vida.



### 3.6. Análise S.W.O.T.

Analisando o ambiente interno da Igreja Presbiteriana do Fonseca, na qual, consiste em identificar as forças e fraquezas existentes e o ambiente externo, na qual, consiste em identificar as oportunidades e ameaças, obtemos o que chamamos de Análise S.W.O.T.

Na tabela 1 observa-se como foi feita a Análise S. W. O. T. da IPF:

**Tabela 1:** Análise S.W.O.T. da IPF

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pessoas comprometidas com o trabalho.</li><li>• Boa recepção de visitantes.</li><li>• Lanche gratuito ao final do culto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financeiros escassos.</li><li>• Estrutura Física necessitada de obras</li><li>• Equipamentos de som de baixa qualidade.</li></ul>
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existem muitas pessoas ao redor da igreja que estão precisando da assistência que só uma igreja pode oferecer.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muitas das vezes, os próprios cristãos.</li><li>• Possíveis mudanças legislativas contra dizentes com a palavra de Deus.</li></ul>

**Fonte:** elaborado a partir das pesquisas.

### 3.6.1. A Matriz S.W.O.T

Como poderemos verificar, a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a elaboração estratégica propriamente dita.

- a) Forças e Oportunidades: Para ser possível aproveitar as oportunidades encontradas do ambiente externo, torna-se necessário tirar o proveito máximo dos pontos fortes do ambiente interno. A Igreja Presbiteriana do Fonseca possui pessoas responsáveis tanto para receber os visitantes quanto para fazer e trazer os lanches, funcionando num sistema de escalas, a fim de proporcionar um excelente ambiente tanto para os membros, tanto para aqueles que estão buscando um lugar assistencial.
- b) Forças e Ameaças: Para ser possível minimizar as ameaças encontradas do ambiente externo, torna-se necessário tirar o proveito máximo dos pontos fortes do ambiente interno. A Igreja Presbiteriana do Fonseca fornece aulas bíblicas dominicais, pregações e reuniões de oração que tornam a Igreja preparada para defender aquilo em que ela acredita com argumentos fortes e coerentes.
- c) Fraquezas e Oportunidades: Busca elaborar estratégias que venham diminuir os efeitos negativos das fraquezas da organização ao mesmo tempo em que possa ajudar no proveito das oportunidades a ela apresentadas. A IPF fornece curso de capacitação de líderes a todos os membros da igreja, a fim de, todos juntos cooperarem naquilo em que a igreja carece.
- d) Fraquezas e Ameaças: Busca elaborar estratégias que minimizem os pontos fracos para que as ameaças não venham causar grandes preocupações a organização. A IPF busca crescer espiritualmente e estruturalmente, os projetos em andamento da organização são suficientes para permitir uma

diminuição de suas fraquezas sem “sustos” vindos do ambiente externo a médio e longo prazo.

### **3.7. Estratégia Organizacional**

Depois que os pastores sabem pra onde desejam levar a igreja, é preciso decidir como chegar lá. As estratégias organizacionais envolvem planos centrados em alcançar os objetivos. O principal ou talvez único tipo de estratégia adotado por uma Instituição Cristã é a que visa à conquista de novas pessoas ao cristianismo, chamada estratégia de crescimento.

A estratégia organizacional da IPF encontra-se destacada na Agenda de 2010 da Igreja, que diz:

Para que as metas sejam alcançadas é imprescindível que cada membro da Comunidade esteja empenhado em proteger a unidade da Igreja, lutando contra todo e qualquer tipo de intriga (Pv 26:20) e esforçando-se para que (sic) a harmonia do corpo esteja sempre presente em nossas relações “no que depender de vós tente paz com todos” (...).

### **3.8. Estratégia de Crescimento**

A estratégia de crescimento secularmente falando, seria a estratégia que define as formas de se alcançar mais clientes ou segmentos do mercado. Esses clientes para as igrejas seriam novos convertidos ao cristianismo e preferencialmente, membros da organização.

A Igreja Presbiteriana do Fonseca adota a seguinte linha estratégica de crescimento:

Para que possamos crescer tanto em número, quanto em qualidade, precisaremos estar dispostos priorizar o reino de Deus em nossas vidas diariamente. Além dos exercícios devocionais que todo crente precisa ter para manter o mínimo de comunhão com Deus, a liderança preparou uma série de materiais que irão ajudá-los nessa caminhada [...] (ADRIANO, 2010).

### **3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Estrutura Organizacional é a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades. Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças. Como há diferentes denominações (tipos de igrejas evangélicas, onde a Presbiteriana seria uma), a estrutura organizacional dependerá e variará muito, conforme seu plano estratégico.

#### **4.1. Organograma da Igreja Presbiteriana do Brasil**

Organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização. Os organogramas mostram como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estas. Nas organizações evangélicas pequenas ou médias é comum encontrar disposições extremas, consideravelmente verticalizada, centralizada no pastor ou bastante horizontalizada, onde há grande envolvimento da igreja nas tomadas de decisões.

Figura 4: Organograma de concílios e departamentos Internos da IPB.



Fonte: Igreja Presbiteriana do Brasil.

Figura 5: Organograma administrativo da IPB.

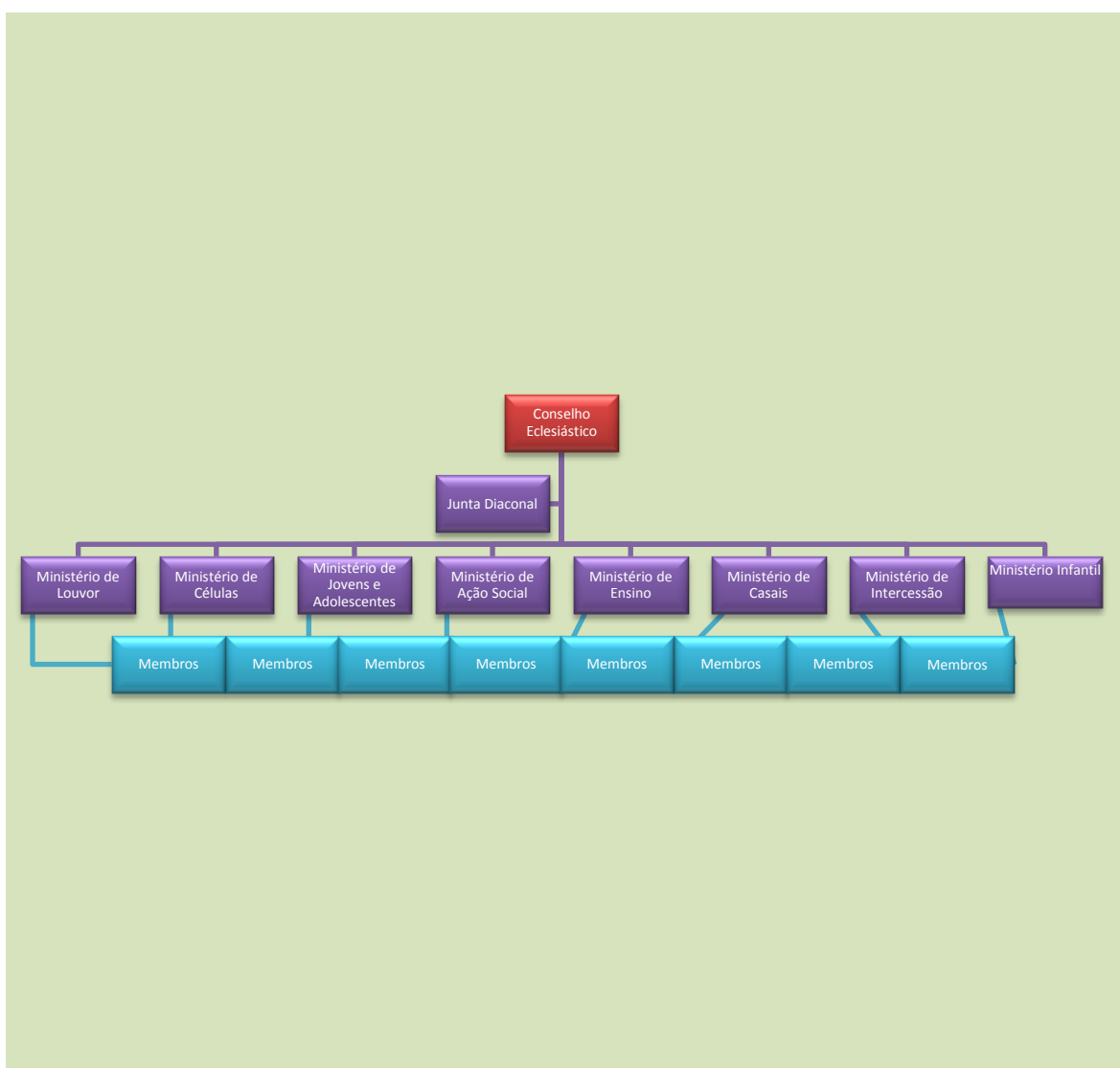


Fonte: Igreja Presbiteriana do Brasil.

## 4.2. Organograma da Igreja Presbiteriana do Fonseca

Na figura 6 é possível visualizar o organograma geral da IPF:

**Figura 6:** Organograma geral da IPF.



**Fonte:** elaborado a partir das pesquisas.



### 4.3. Cronograma da Atividade de Sucesso

A IPF possui horários de atividades pré-determinados, conforme a tabela 2 abaixo:

**Tabela 2:** Cronograma de domingo da IPF

<b>HORÁRIO</b>	<b>EVENTO</b>
<b>17h30min</b>	<b>Escola Bíblica Dominical</b>
<b>19h00min</b>	<b>Início do Culto</b>
<b>21h00min</b>	<b>Término do Culto e Início do Lanche</b>

Fonte: elaborado a partir das pesquisas.

## 5. FINANÇAS

A arrecadação de uma Igreja basicamente se resume em dízimos, ofertas e o que se obtém em eventos sociais. Na Igreja Presbiteriana do Fonseca não é diferente, porém, a Igreja vem passando por problemas financeiros relativos à falta de fidelidade dos membros em relação ao mandamento do dízimo. Se cada membro fosse fiel ao dízimo à casa do Senhor a Igreja conseguiria arcar com todas as despesas, conseguindo ainda uma reserva para planejar novos projetos.

Antes de começar a falar sobre as finanças da IPF, devemos entender como foram instituídos os dízimos e ofertas àqueles que seguem a Deus. Entende-se que antes de começar a gastar, deve-se honrar a Deus dando-lhe o que lhe pertence primeiro. A Bíblia diz em Provérbios 3:9: *“Honra ao Senhor com os teus bens, e com as primícias de toda a tua renda.”* Que parte do nosso salário pertence a Deus?

É dito na Bíblia em Levítico 27:30: *“Também todos os dízimos da terra, quer dos cereais, quer do fruto das árvores, pertencem ao senhor; santos são ao Senhor.”*

Dar o dízimo é uma forma de aprender que Deus ocupa o primeiro lugar na vida daqueles que o seguem. A Bíblia diz em Deuteronômio 14:22-23: *“Certamente darás os dízimos de todo o produto da tua semente que cada ano se recolher do campo. E, perante o Senhor teu Deus, no lugar que escolher para ali fazer habitar o seu nome, comerás os dízimos do teu grão, do teu mosto e do teu azeite, e os primogênitos das tuas vacas e das tuas ovelhas; para que aprendas a temer ao Senhor teu Deus por todos os dias.”*

Como era o dízimo usado em Israel? A Bíblia diz em Números 18:21: *“Eis que aos filhos de Levi tenho dado todos os dízimos em Israel por herança, pelo serviço que prestam, o serviço da tenda da revelação.”*

Cristo aprovou o dízimo. Em Mateus 23:23: *“Ai de vós, escribas e fariseus, hipócritas! porque dais o dízimo da hortelã, do endro e do cominho, e tendes omitido*

*o que há de mais importante na lei, a saber, a justiça, a misericórdia e a fé; estas coisas, porém, devíeis fazer, sem omitir aquelas.”*

Que diz Paulo, o maior autor de livros da bíblia, sobre como o ministério do evangelho será sustentado? Em 1 Coríntios 9:13-14: *“Não sabeis vós que os que administram o que é sagrado comem do que é do templo? E que os que servem ao altar, participam do altar? Assim ordenou também o Senhor aos que anunciam o evangelho, que vivam do evangelho.”*

Em que princípio se baseia a devolução do dízimo? A Bíblia diz em Salmos 24:1: *“Do Senhor é a terra e a sua plenitude; o mundo e aqueles que nele habitam.”* De donde vêm as riquezas? A Bíblia diz em Deuteronômio 8:18: *“Antes te lembrarás do Senhor teu Deus, porque ele é o que te dá força para adquirires riquezas; a fim de confirmar o seu pacto, que jurou a teus pais, como hoje se vê.”* Além do dízimo que mais devemos trazer ao Seu santuário?

A Bíblia diz em Salmos 96:8: *“Tributai ao Senhor a glória devida ao seu nome; trazei oferendas, e entrai nos seus átrios.”* Deus diz que quando não damos dízimos e ofertas, estamos roubando-Lhe.

Em Malaquias 3:8: *“Roubará o homem a Deus? Todavia vós me roubais, e dizeis: Em que te roubamos? Nos dízimos e nas ofertas alçadas.”* Como sugere Deus que provemos as bênçãos que Ele prometeu?

Malaquias 3:10:

Trazei todos os dízimos à casa do tesouro, para que haja mantimento na minha casa, e depois fazei prova de mim, diz o Senhor dos exércitos, se eu não vos abrir as janelas do céu, e não derramar sobre vós tal bênção, que dela vos advenha a maior abundância. (BÍBLIA).

Dá com alegria como quem quer agradar a Deus. A Bíblia diz em 2 Coríntios 9:7: *“Cada um contribua segundo propôs no seu coração; não com tristeza, nem por constrangimento; porque Deus ama ao que dá com alegria.”* Deus diz que o que damos deve refletir com honestidade o que recebemos.

A Bíblia diz em Deuteronômio 16:17: “Cada qual oferecerá conforme puder, conforme a bênção que o Senhor teu Deus lhe houver dado.”

Então, a Igreja Presbiteriana do Fonseca entende que além de ser um mandamento de Deus aos seus servos, os dízimos e as ofertas devem ser dados com alegria e segundo a vontade no coração de cada um. A IPF crê não ser necessário apelar quanto a isso, pois fazendo com que as pessoas cresçam espiritualmente faria naturalmente com que essas pessoas doassem com o coração, fidelidade à obra do Senhor e gratidão a Ele por tudo que se têm.

Como veremos na tabela 3 abaixo a “estratégia” parece não estar funcionando como planejado:

**Tabela 3:** Arrecadação em dízimos e gastos indispensáveis da IPF em 2010

<b>Resumo de arrecadação com dízimos em 2010</b>	
Potencial de arrecadação com dízimos	R\$ 103.840,00
Total arrecadado com os dízimos	R\$ 79.602,00
Não entrou no caixa	R\$ 24.238,00
Média mensal de arrecadação	R\$ 6.633,50
Mês de maior arrecadação	Agosto (R\$ 7.830,00)
Mês de menor arrecadação	Março (R\$ 5.987,00)
Média mensal por membro	R\$ 190,43 (sem dezembro e 13°)
Total de Dizimistas	38

<b>Resumo de gastos indispensáveis mensal em 2010</b>	
Gastos com o pastor	R\$ 5.060,00
Gastos com funcionários	R\$ 940,00
Gastos com materiais de limpeza e água para consumo	R\$ 160,00
Gastos com água, energia e telefone	R\$ 830,00
Gastos com a contadora	R\$ 250,00
Gastos com secretaria	R\$ 120,00
Gastos com seminário	R\$ 300,00
Total com gastos mensais	R\$ 7.760,00
Arrecadação mensal - Gastos mensais	R\$ -1126,50

Fonte: Secretaria da IPF.

### 5.1. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade procura determinar o efeito de uma variação de um determinado item no seu valor total. Instrumento muito simples e útil em diferentes áreas da organização para determinar a importância de uma variável financeira sobre o resultado final de outra. Assim por exemplo, é possível simular o quanto aumentará a receita total de uma Igreja conforme o número de novos membros dizimistas.

Estrutura Gerencial de Resultados da Igreja Presbiteriana no ano de 2010:

**Tabela 4:**

<b>Contas</b>	<b>R\$</b>
<b>1. Receitas Totais</b>	<b>79.602,00</b>
<b>2. Despesas Variáveis</b>	<b>11.400,00</b>
Compras de materiais de secretaria	1.440,00
Contas de água, energia e telefone (internet)	9.960,00
<b>3. Margem de Contribuição (1 – 2)</b>	<b>68.202,00</b>
<b>4. Despesas fixas</b>	<b>81.720,00</b>
Salários e encargos de funcionários	12.280,00
Salários e encargos do pastor	62.840,00
Despesa com a contadora	3.000,00
Despesa com Seminário Teológico	3.600,00
<b>5. Resultado (lucro ou prejuízo)(3 – 4)</b>	<b>(13.518,00)</b>

**Fonte:** elaborado a partir das pesquisas.

A estrutura gerencial de resultados nos permite avaliar o resultado operacional, ou seja, lucro ou prejuízo, num determinado período. Como foi possível ver, a IPF encontra-se no estado de prejuízo operacional de R\$13.518,00.

Simulação 1 – Aumento das receitas em 20% (cerca de 8 dezimistas).

A Estrutura Gerencial de Resultados ficaria assim:

**Tabela 5:**

<b>Contas</b>	<b>R\$</b>
<b>1. Receitas Totais</b>	<b>95.522,00</b>
<b>2. Despesas Variáveis</b>	<b>13.680,00</b>
Compras de materiais de secretaria	1.728,00
Contas de água, energia e telefone (internet)	11.952,00
<b>3. Margem de Contribuição (1 – 2)</b>	<b>81.842,00</b>
<b>4. Despesas fixas</b>	<b>81.720,00</b>
Salários e encargos de funcionários	12.280,00
Salários e encargos do pastor	62.840,00
Despesa com a contadora	3.000,00

Despesa com Seminário Teológico	3.600,00
<b>5. Resultado (lucro ou prejuízo)(3 – 4)</b>	<b>122,00</b>

Fonte: elaborado a partir das pesquisas.

A Igreja Presbiteriana do Fonseca obtendo 8 novos dizimistas já conseguiria fechar seu balanço operacional de forma positiva em cerca de R\$122,00.

Simulação 2 – Diminuição de 20% nos custos e despesas fixas

### Estrutura Gerencial de Resultados

Tabela 6:

Contas	R\$
<b>1. Receitas Totais</b>	<b>79.602,00</b>
<b>2. Despesas Variáveis</b>	<b>11.400,00</b>
Compras de materiais de secretaria	1.440,00
Contas de água, energia e telefone (internet)	9.960,00
<b>3. Margem de Contribuição (1 – 2)</b>	<b>68.202,00</b>



<b>4. Despesas fixas</b>	<b>65.376,00</b>
Salários e encargos de funcionários	9.824,00
Salários e encargos do pastor	50.272,00
Despesa com a contadora	2.400,00
Despesa com Seminário Teológico	3.600,00
<b>5. Resultado (lucro ou prejuízo)(3 – 4)</b>	<b>2.826,00</b>

**Fonte:** elaborado a partir das pesquisas.

A partir das informações simuladas, podem-se colocar lado a lado as duas situações e analisar os resultados obtidos. Para isso, foi criado o quadro abaixo, conforme as estruturas de resultados aqui realizadas:

**Tabela 7:**

Descrição	Situação Atual		Aumento de 20% na receita total (8 dizimistas)		Diminuição de 20% nas despesas fixas	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
<b>1 – Receita Total</b>	79.200,00	100,00%	95.522,00	100,00%	79.200,00	100,00%
<b>2 – Despesas Variáveis</b>	11.400,00	14,40%	13.680,00	14,32%	11.400,00	58,00%
<b>3 – Margem de Contribuição</b>	68.202,00	86,12%	81.842,00	85,68%	68.202,00	42,00%
<b>4 – Despesas Fixas</b>	81.720,00	103,18%	81.720,00	85,55%	65.376,00	82,54%
<b>5 – Resultado Operacional</b>	(13.518,00)	-17,06%	122,00	0,13%	2.826,00	3,59%

**Fonte:** elaborado a partir das pesquisas.

## 6. PROJETOS SOCIAIS

Após a definição de projetos sociais e a importância deles para uma organização evangélica, este último capítulo trará a descrição dos principais projetos sociais em curso pela Igreja Presbiteriana do Brasil.

Quase toda ação e prática de uma Igreja são carecidas, ou ao menos deveriam ser de trabalhos voluntários. Os trabalhos voluntários são iniciativas individuais ou coletivas que visam proporcionar a melhoria da qualidade de vida de pessoas e comunidades. Por meio de contribuições voluntárias, a igreja se mobiliza, organizando e desenvolvendo projetos e ações sociais para transformar determinada realidade para o bem comum, assim como definida por Deus. Pode-se dizer que os projetos sociais de uma organização cristã são as suas principais “estratégias de marketing”, pois é assim que se leva a sua crença para outras pessoas e cria-se uma boa imagem a própria.

Os projetos sociais nascem do desejo de uma ou várias pessoas de mudar a complicada realidade de uma determinada comunidade. Na verdade, eles envolvem as pessoas para além do seu campo de vivência, permitindo a transposição de barreiras e preconceitos em benefício do outro. Esses projetos são meios para que haja maior conscientização do indivíduo diante do papel que ele desempenha na sociedade, além de despertar os sentimentos de amor e solidariedade, necessidades essenciais à prática cristã.

## 6.1. Projetos sociais da Igreja Presbiteriana do Brasil

A Igreja Presbiteriana do Brasil por estar presente em praticamente todo o Brasil, possui vários projetos sociais, vale destacar os projetos feitos pela Diaconia de Ação Social (DASE).

Com a missão de estar a serviço dos excluídos da sociedade, participando da construção solidária da cidadania, a DASE prioriza o desenvolvimento humano, a educação e proteção ambiental, e auxilia tanto socialmente, quanto economicamente, as populações da região semi-árida brasileira, que, além do nordeste, abrangem o norte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

Por seu bom desempenho em focalizar seus trabalhos em uma região que concentra 45% dos excluídos da população nacional, formados por pessoas que vivem abaixo da linha da pobreza, a DASE recebeu, em 2003, o Prêmio Bem Eficiente, oferecido pela Kanitz Associados, com auditoria da Price Water-House Coopers, a entidades beneficentes sem fins lucrativos de todo o Brasil.

Fundada pela Confederação Evangélica do Brasil, há 38 anos, a DASE sofreu modificações e aprimoramentos para contribuir de maneira mais eficaz com a expansão das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento socioeconômico da população nordestina. Para facilitar esse progresso, a entidade desenvolveu três programas sociais:

- a) Programa de Apoio à Ação Diaconal das Igrejas (Paadi): O Paadi focaliza o compromisso e a preocupação da igreja em relação à cidadania, como sinais evidentes do Reino de Deus no mundo. O Programa tem como proposta desenvolver ações de reflexão, análise crítica e engajamento em proposições de transformação social.  
O público alvo é formado por lideranças eclesiais, líderes em formação (estudantes de Teologia), agentes diaconais e agentes comunitários, das regiões metropolitanas do Recife (PE), Natal (RN) e Fortaleza (CE).
- b) Programa de Apoio à Agricultura Familiar (Paaf): O Paaf procura desenvolver o convívio das populações do Alto Pajeú (PE) e do Médio-

oeste Potiguar (RN) com as características ecológicas e climáticas locais, procurando contribuir para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar. Tais projetos, que atendem famílias agricultoras, são construídos com recortes comunitários, municipais e territoriais, e são previstos para durar de três a seis anos. A conclusão do projeto é precedida de ações que favoreçam a integração a alguma rede ou articulação. Apesar de essa ser uma experiência relativamente nova, esse projeto vem sendo aperfeiçoado no decorrer dos dois últimos anos.

- c) Programa de Promoção da Criança e do Adolescente (PPCA): O PPCA visa a contribuir para a garantia dos direitos da criança, do adolescente e de jovens de bairros populares das regiões metropolitanas do Recife (PE) e Fortaleza (CE). As ações tendem a enriquecer o conhecimento do indivíduo, elevar a auto-estima e fortalecer o vínculo familiar, através de atividades sócio-educativas e culturais. A Diaconia estimula, ainda, a participação de lideranças comunitárias na implementação de políticas públicas que garantam os direitos previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Visando a introdução da comunicação, do planejamento participativo e da cooperação como ferramentas necessárias e essenciais à emancipação social da população da região semi-árida brasileira, atingindo o maior número possível de famílias de baixa renda e comunidades interconfessionais, a Diaconia se dispõe a trabalhar pela implementação de uma cultura democrática que estabeleça acordos sociais fundamentados na distribuição equânime de direitos, deveres, qualidade de vida, solidariedade e responsabilidade.

A DASE é inserida, ainda, em diversas atividades com outras entidades em prol do desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da população localizada na região semi-árida. Além da sede em Recife (PE), a Diaconia mantém escritórios de apoio nas cidades de Fortaleza (CE), Afogados da Ingazeira (CE) e Umerizal (RN).

## CONCLUSÃO

Sendo assim, o presente estudo pôde observar a aplicação prática dos principais conceitos aprendidos no curso de administração, levando-os ao ambiente eclesiástico. Notou-se a importância de um bom planejamento estratégico e incentivo da voluntariedade nos trabalhos de uma organização evangélica para o cumprimento dos objetivos da mesma.

A administração eclesiástica ainda carece de maiores pesquisas a fim de separar melhor as particularidades desse tipo de organização em relação ao tipo de administração praticado em empresas com objetivos diferentes, pois se percebe a necessidade no foco de gestão humanas. Essas particularidades se passam por um plano estratégico pouco particular de uma igreja pra outra, afinal, deve ser baseada na bíblia, se passam também por uma finança pouco previsível e por projetos sociais complexos.

A pesquisa foi formulada a partir de manuais das igrejas, páginas da internet e entrevistas com pessoas que possuem conhecimentos dos sistemas, como o Pastor fundador da Igreja Presbiteriana do Fonseca, Adriano Ribeiro.

Analisando todos esses conceitos apresentado ao longo dos capítulos, é possível deduzir os problemas e sugerir possíveis soluções para melhorar o quadro financeiro e cultural da Igreja Presbiteriana do Fonseca:

- a) Maior conscientização dos mandamentos dos dízimos através de placas internas, aulas bíblicas, palestras e reuniões.
- b) Maior conscientização dos gastos que a igreja possui através de reuniões gerais.
- c) Campanhas de ofertas direcionadas naquilo que seja mais importante a cumprir.
- d) Além do lanche gratuito, oferecer cantina com maiores opções.
- e) Negociar com o presbitério possível volta da igreja como congregação.
- f) Eventos sociais bem divulgados, como almoço, passeios e etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A BÍBLIA SAGRADA, **Versão Revista e Corrigida Fiel ao Texto Original**, Sociedade Bíblica Trinitariana do Brasil, São Paulo, 1995.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Obra coletiva da autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antônio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Wndt e Luiz Eduardo Alves de Siqueira, Saraviva, 2000.

BRASIL. **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995**. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei924995.htm>. Acesso em: 10 nov 2011.

CLÁUDIO ANTÔNIO BATISTA MARRA. Igreja Presbiteriana do Brasil - **Manual Presbiteriano**. Ed. Cultura Cristã, 1999.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ESTADÃO. Disponível em: [www.estadao.com.br](http://www.estadao.com.br). Acesso em: 01 dez 2011.

GILBERT A. CHURCHILL, JR. J. PAUL PETER. **Marketing: Criando valor para os clients**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

HUBERMAN, Leo. **A história da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

IPB. 2011. Disponível em: [www.ipb.org.br](http://www.ipb.org.br). Acesso em: 20 nov 2011.

IPF - Relatório financeiro de 2010.

IPF. Igreja Presbiteriana do Fonseca – Agenda de 2010, 2010.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva *et al.* **Manual do trabalho voluntário e religioso**: aspectos fiscais, previdenciários e trabalhistas, São Paulo: LTr, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Entidades de Fins não Lucrativos**. Boletim IOB - Temática Contábil e Balanços. Bol.22/83. São Paulo, 1983.

MELCHOR, Paulo. **Legislação de Igreja**. SEBRAE. 2009.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph – Safári de Estratégia. Ed. Bookman, 2007.

MORAES, Rubens. **Legislação para igrejas e outras entidades sem fins lucrativos**. 8. ed. Rio de Janeiro: CPAD, 2001.

SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho. Região, **2º Acórdão nº 20010606798**. **Recorrente: Igreja Universal do Reino de Deus**. **Recorrido: Luiz Carlos Teixeira**. **Relator: Eduardo de Azevedo Silva**. São Paulo, SP, 09 de outubro de 2001. Disponível em: <<http://www.trt2.gov.br/>>. Acesso em: 24 out 2011.

SOCIEDADE BIBLICA DO BRASIL. Bíblia Shedd – Ed. Vida Nova, 1988.

SÜSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 19ª ed. São Paulo: LTr, v. I, 2000.

VILHENA, Paulo Emílio Ribeiro de. **Relação de emprego: estrutura legal e supostos**. 2ª ed. São Paulo: LTr, 1999.

WIKIPEDIA. Disponível em: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Acesso em 02 dez 2011.

### **Entrevistas:**

Pastor Adriano Ribeiro.

