



## Entidades Religiosas Cristãs: um ponto de vista administrativo

*Ivan Alves Junior*<sup>1</sup>

*Luanna Lopes Uilar*<sup>2</sup>

*Marcelo Uictor Gouveia de Lucena*<sup>3</sup>

*Luciane Albuquerque Sá de Souza*<sup>4</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta a forma pela qual algumas das mais importantes entidades cristãs no Brasil se encontram estruturadas administrativamente, identificando suas estruturas organizacionais formais e realizando uma análise quanto à utilização da Ciência da Administração e a aplicação de suas ferramentas. A escolha do tema deveu-se ao fato de que, no Brasil, as entidades religiosas encontram-se ligadas ao terceiro setor, cada dia mais crescente em tamanho e importância na vida cotidiana, além da necessidade de entender o funcionamento destas enquanto organizações. A pesquisa exploratória iniciou-se a partir de revisões bibliográficas e desenvolveu-se através da realização de entrevistas semi-estruturadas, com gestores responsáveis por cada uma das instituições investigadas.

**Palavras-chave:** *Entidades Cristãs; Administração Religiosa; Terceiro Setor; Estrutura Administrativa.*

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB.

<sup>2</sup> Aluno do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB.

<sup>3</sup> Aluno do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB.

<sup>4</sup> Profa. MSc. da Unidade Acadêmica de Gestão do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB. Orientadora da pesquisa.

## 1. Introdução

As organizações sem fins lucrativos (ou econômicos) que, de acordo com Chiavenato (1994), pertencem ao terceiro setor, enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão, o que exige uma maior habilidade para aquisição e alocação dos recursos bem com seu controle. As entidades cristãs não fogem a essa regra e mostram sinais de incorporação de práticas administrativas, à medida que se vêem “obrigadas” a adaptar-se aos novos paradigmas da sociedade.

Diante desse pressuposto, quais seriam as práticas realizadas dentro desse tipo de estrutura organizacional? Como seriam abordados os aspectos referentes à transparência, controle, avaliação de desempenho e comunicação dentro dessas entidades cristãs?

Para elucidar tais perguntas, foram abordadas características administrativas bem como suas definições próprias junto a uma contextualização histórica de cada instituição religiosa. Trata-se, *a priori*, de uma pesquisa bibliográfica (onde foram coletados dados já mencionados em livros, publicações em artigos científicos teses e monografias), vinculada a um estudo de caso, visando à obtenção de um conhecimento mais aprofundado, referente às instituições em análise. Para tanto, foi elaborada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo (entrevista e aplicação de questionário, do tipo semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas).

## 2. Fundamentação Teórica:

Em termos fundamentais e históricos ressaltaremos alguns conceitos da Administração e suas características, enfocando a administração do terceiro setor, para posteriormente compará-lo com o objetivo em destaque neste artigo, ou seja, os estilos administrativos observados nas entidades religiosas cristãs.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006), a administração é fundamentada nos atos de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, formando um conjunto de normas e princípios, que tem o papel de unir os esforços individuais dos colaboradores, gerando grupos de trabalho em prol de um objetivo maior, que é o organizacional.

Wagner e Hollenbeck (2000, p.327) descrevem que a estrutura organizacional é “uma rede relativamente estável de interdependência entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização”. Com isso podemos elucidar termos como transparência que, na

visão de Falconer (1999), seria uma exposição para a sociedade dos procedimentos da organização; comunicação, como “um processo que consiste em um emissor transmitindo uma mensagem através de um meio para um receptor que reage”, (STONER; FREEMAN, 1999, p. 389) adaptando-se para toda organização; e avaliação de desempenho, definido como um processo integrado e contínuo na vida do projeto ou da organização como um todo (CHIANCA, MARINO e SCHIESARI, 2001).

Na concepção de Chiavenato (1994), as empresas, sejam elas com fins lucrativos ou não, são organizações sociais, pois são dotadas de pessoas, que constituem o seu ativo mais importante, vistas como o capital intelectual da organização.

Baseado nessas conceituações, pode-se subdividir a Administração em três áreas distintas: a pública, a privada e a do terceiro setor. A administração pública, é definida por Moraes (2006) como uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e, paralelamente, refere-se a um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas, aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado, cujo principal objetivo é o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Quanto à administração privada, Chiavenato (1994) a define como o tipo de empresa cujo capital é detido, na sua maioria, pelos agentes econômicos privados, sendo seu objetivo final o lucro. Por fim, apresentamos a administração do terceiro setor, que é colocada por Fischer e Falconer (1998) como uma derivação da relação desequilibrada entre Estado e sociedade civil, pois o primeiro não concentra em si todas as responsabilidades e papéis necessários ao desenvolvimento pleno da sociedade, fazendo com que esse tipo de organização esteja ligado aos aspectos sociais, como a caridade e a filantropia. Ou seja:

Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 2000: 02).

A partir da compreensão dos conceitos da Administração e das áreas que a compõem, destacamos algumas definições relacionadas ao administrador profissional que, segundo Lacombe e Heilborn (2006), tem como papel essencial a obtenção de resultados por meio de terceiros, ou seja, do desempenho da equipe a qual supervisiona e coordena, sugerindo que esse profissional tenha um perfil com características variadas, tais como:

- Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- Formação humanística e técnica;
- Visão global e científica;
- Competências para empreender e capacidade de atuar em equipes multidisciplinares;
- Aptidão para desempenhar as principais funções do administrador como o planejamento, ato de pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo;
- Promoção de recursos humanos, formando uma equipe competente integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto;
- Liderança, que seria o ato de conduzir o grupo influenciando o seu comportamento para atingir objetivos e metas de interesse comum;
- Coordenar, levando à cooperação com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma balanceada, sincronizada e integradas;
- E, por fim, o controle, assegurando que as atividades estão sendo executadas em direção aos objetivos.

Corroborando com o exposto, é elucidado que

gerir uma empresa significa reunir e juntar todos os recursos necessários para seu funcionamento e dar-lhes a integração necessária e a direção focada em resultados a alcançar por meio da plena utilização deles (CHIAVENATO, 2005: 10).

## 2.1. As Entidades Religiosas Cristãs

A escolha por estas instituições cristãs deve-se ao fato de possuírem grande número de fiéis, uma estrutura hierárquica organizada, uma forte influência política, social, histórica, cultural e econômica, além de serem bastante respeitadas no âmbito regional.

### 2.1.1. Igreja Católica Apostólica Romana

Augusto Gazir (2007), em especial para o site da BBC Brasil, expõe um pouco da estrutura administrativa da Igreja Católica indicando que o Vaticano, a fim de administrá-la pelo mundo, fragmenta cada país em regiões independentes, que são as dioceses, que por sua vez são comandadas pelos bispos, que foram indicados pelo Papa.

Dentro da hierarquia católica, os bispos estão subordinados diretamente ao Papa. Porém, casualmente, eles podem responder também a um arcebispo e, nesse caso, a

diocese estará sob a jurisdição de uma arquidiocese, que é uma unidade de maior dimensão territorial. Ou seja, o arcebispo é um bispo com maior autoridade, influência e atribuições na estrutura administrativa.

Segundo Gazir, em meio aos bispos e arcebispos, o papa deve escolher os cardeais, que, por sua vez, possuirão uma posição hierarquicamente abaixo da sua, cuja composição tem por objetivo formar a clave que, no futuro, elegerá o líder máximo da Igreja, após a morte do seu antecessor.

As dioceses, por sua vez, são compostas pelas paróquias, onde os vigários paroquiais e padres trabalham junto às comunidades e nas igrejas, sob a orientação dos bispos, os quais são os únicos aptos a proferir os sacramentos do tipo crisma e ordenação de novos sacerdotes.

Assim como nos demais países, os bispos e cardeais brasileiros, comandantes das dioceses, se organizam em um tipo de federação, denominada Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB. Esta não interfere nas atividades relativas aos participantes em suas respectivas dioceses, nem tão pouco naquelas vinculadas ao Vaticano, pois seu objetivo é entrosar os bispos, com a finalidade de dinamizar a atuação da Igreja Católica no Brasil.

A Igreja Católica no Brasil e a força tradicional da CNBB favorecem ao presidente desta um alto prestígio e influência política, pois o líder da entidade termina por virar um porta-voz da instituição religiosa no território brasileiro.

Outro integrante da estrutura do Vaticano, e que não pode ser esquecido, é a *nunciatura apostólica*, equivalente às conhecidas embaixadas nacionais.

### 2.1.2. Igreja Universal do Reino de Deus

Uma das grandes igrejas e com maior repercussão tanto na mídia quanto nos templos, a Igreja Universal do Reino de Deus (IURD), segundo o próprio site oficial, surgiu a partir de reuniões feitas ao ar livre por Edir Macedo, as chamadas *cruzadas para o caminho eterno* e que, posteriormente, passaram a acontecer em dois antigos cinemas, Bruni Méier e Ridan, todos no estado do Rio de Janeiro. Em 9 de julho de 1977, nasceu oficialmente em um galpão na Avenida Suburbana, no norte do Rio de Janeiro. Atualmente, está sediada na Catedral Mundial da Fé (RJ).

Somente no Brasil, trinta anos após a fundação da instituição, a IURD tem cerca de oito milhões de fiéis. Com a expansão dos chamados *movimentos neo-pentecostais*, o crescimento da IURD foi tomando proporções cada vez maiores, estabelecendo-se em cerca de 80 países, contando com mais de 2,5 milhões de fiéis. Possui 9.600 pastores e gera 22 mil empregos diretos em mais de 4.700 templos instalados em 172 países.

Segundo Campos (1999) o modelo de governo se manteve episcopal quando, rudimentarmente, comparado aos modelos empregados pela Igreja Católica, sendo a centralidade a marca da instituição, apresentando claras características de empresa, onde cada congregação da IURD tem seus *obreiros*, que são subordinados aos pastores e encarregados de trabalhos menores.

Recentemente, a IURD vem sofrendo vários ataques e críticas por seu grande império, principalmente pelo fato de passar a ter maior visibilidade em todos os meios de comunicação social (emissoras de rádio, televisão, jornais e revistas), aumentando ainda mais seu patrimônio. Com destaque para a aquisição no final de 1989 de uma rede de televisão, a rede Record, que conta com cerca de 30 emissoras de TV (CAMPOS, 1999).

### 2.1.3. Igreja Batista

De acordo com o site oficial da Igreja Batista, essa denominação de Batista existe desde 1612, quando Thomas Helwys, de volta da Holanda, onde se refugiara da perseguição do Rei James I da Inglaterra, organizou com alguns seguidores, uma igreja em Spitalfields nos arredores de Londres. Thomas Helwys, que era advogado e estudioso da Bíblia, ao escrever um livro intitulado *Uma Breve Declaração Sobre o Mistério da Iniquidade*, foi preso e morreu na prisão, em 1615. No referido livro, ele escreveu aquilo que é considerado pelos praticantes como um dos mais caros princípios batistas, o princípio da liberdade religiosa e de consciência.

As igrejas adotam a forma de governo Congregacional Democrático, no qual os seus membros, em assembleia, são o poder maior da igreja local. São Igrejas autônomas e locais. Relacionam-se umas com as outras pela mesma fé e ordem, de forma cooperativa. Realizam seus objetivos comuns pela cooperação voluntária, na forma de associação de Igrejas ou de convenções, como é o caso da Convenção Batista Brasileira.

Em 1882, quando foi estruturada a Primeira Igreja Batista, voltada para a evangelização do Brasil, já existiam duas outras igrejas batistas, organizadas por

imigrantes norte-americanos, residentes na região de Santa Bárbara do D'Oeste e Americana, São Paulo. Os casais de missionários batistas norte-americanos, recém chegados ao Brasil, Willian Buck Bagby e Anne Luther Bagby, os pioneiros; e Zacharias Clay Taylor, Kate Stevens Crawford Taylor, auxiliados pelo ex-padre Antônio Texeira de Albuquerque, decidiram iniciar a sua missão na cidade de Salvador, Bahia. Em 15 de outubro, organizaram a Primeira Igreja Batista (PIB) do Brasil. Após 25 anos de trabalho, a denominação já possuía 4200 membros, reunidos em 83 igrejas. No dia 22 de junho de 1907, foi realizada a primeira assembléia da CBB, Convenção Batista Brasileira.

### 3. Metodologia de Pesquisa

Santos (2000) define metodologia como um conjunto de procedimentos necessários para a realização de uma pesquisa científica e emerge, a partir das antecipações mentais, o momento em que se inicia o processo de racionalização das ações em torno da questão a ser solucionada. O autor cita Descartes, ao afirmar que este é o caminho a seguir para se chegar à verdade nas ciências.

Inicialmente, foi realizada uma investigação básica, como requisito para conclusão da disciplina Metodologia Científica, do Curso de Bacharelado em Administração do Cefet-PB, com a finalidade de responder questões fundamentais sobre o comportamento, características e meios referentes ao objetivo da pesquisa (COZBY, 2003), ou seja, constatar as práticas administrativas realizadas dentro de instituições religiosas. Esse estudo foi planejado para averiguar quais seriam os mecanismos utilizados pelos gestores (de igrejas localizadas na cidade de João Pessoa – PB), a fim de realizarem a administração eclesiástica, e que tipo de formação os mesmo possuíam para efetivar tais habilidades administrativas.

Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas visando coletar dados e relatos de pesquisas em livros, periódicos e publicações (como teses, monografias e demais artigos). Tais estudos objetivaram construir uma base teórica na área administrativa para, posteriormente, servir de apoio à formulação dos questionários que foram aplicados aos responsáveis pela gerência administrativa de cada segmento religioso.

Como os questionários são meios mais práticos e permitem o completo anonimato do respondente (COZBY, 2003), estes foram elaborados com formato semi-estruturado, ou seja, possuindo questões abertas e fechadas, oferecendo oportunidade ao participante de

alocar maiores informações além daquelas sugeridas pelos entrevistadores (SANTOS, 2000). Além disso, anotações pessoais e a própria observação dos pesquisadores proporcionou uma maior compreensão e interpretação dos pontos administrativos institucionais.

Os questionários/entrevistas foram aplicados/realizados com um administrador geral de cada entidade central, ou seja: com um padre, administrador da Arquidiocese da Paraíba; com um pastor, administrativo da Igreja Universal do Reino de Deus; e com um pastor da Congregação da Batista na Paraíba, em horários e dias variados, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

#### 4. Resultados da produção investigativa

Após a escolha da metodologia necessária foi realizada a real investigação nas três entidades escolhidas, observando diversos fatores, bem como entrevistamos os respectivos administradores. Foi observada uma resistência em algumas das entidades por parte dos seus gestores, devido ao escasso tempo disponível para a entrevista. Apesar de tais infortúnios observamos o real cenário administrativo das entidades, descrito abaixo.

##### 4.1. Igreja Católica Apostólica Romana

O responsável pela administração arquidiocesana da Paraíba, que é considerada a matriz da Igreja Católica e elo de ligação de 72 paróquias na região, é um profissional preparado e tem formação superior em Teologia, Filosofia e Sociologia, possui ainda MBA em Gestão Empresarial. Encontra-se na faixa etária que varia dos 41 aos 50 anos de idade e, há pelo menos cinco anos, está no cargo de ecônomo – responsável pela administração da entidade - desta instituição.

A instituição está em um estágio centenário, e possui mais de um milhão de congregados, chegou a arrecadar em seus cofres cerca de um milhão de reais no ano de 2007, proveniente do dízimo doando pelos fiéis. O prédio pertencente à arquidiocese, além de possuir uma excelente estrutura física, possui em média 110 funcionários efetivos além dois vigilantes terceirizados. Visto a maior segmentação da estrutura ocorrente nas últimas décadas, o ecônomo vê-se estimulado e, de uma certa forma, “obrigado” a melhorar o seu desempenho de gestão empresarial, para que assim, possa estar sempre aprimorando aspectos como planejamento e controle, prestação de contas, avaliações de desempenho



financeiro, que são aspectos importantes. Além disso, na opinião do entrevistado, ainda mais expressivo é o grau de transparência e a avaliação de desempenho na área de recursos humanos.

Como toda grande organização, possui sistemas de controle individualizados, como controle de caixa e patrimonial, realizando sempre um planejamento econômico e financeiro das despesas, que são baseados nas informações geradas pela contabilidade e por relatórios internos. E para a obtenção de progresso em seu desenvolvimento, faz-se necessário um planejamento e avaliação dos objetivos fixados, tanto quanto um conhecimento (por parte do gestor) de cada recurso que ingressa na entidade, para que possam ser tomadas providências para o alcance dos valores estimados no orçamento, realizado anualmente.

Quanto às informações referentes aos recursos, estas devem ser expostas para o Conselho, que são pessoas escolhidas pela própria comunidade, com o mínimo de conhecimento, ou seja, pessoas de confiança dos fiéis e do pároco responsável com experiência de vida na área e/ou cursos específicos. Com estas informações, são feitos relatórios que, posteriormente, estarão à disposição da comunidade, havendo sempre transparência espontânea por parte da organização, processo esse que possui um órgão máximo de fiscalização, o que é regido pelo bispo da região.

No corpo institucional, há uma estrutura formalizada para a realização da avaliação de desempenho, que ocorre durante as reuniões realizadas pelo Conselho em períodos alternados. Este tem como responsável um coordenador ou representante, o qual assume a responsabilidade de realizar essa avaliação.

Diante do grande dimensionamento da entidade religiosa católica, faz-se necessário a delegação das atividades, ou seja, a distribuição dos departamentos, como o financeiro, patrimonial, jurídico e contábil. Os profissionais que assumem tais funções devem ser funcionários efetivos da instituição, devido à particularidade de suas informações e à execução do seu trabalho como finalidade fiscal, prestando contas apenas ao vaticano.

## 4.2. Igreja Universal do Reino de Deus (IURD)

Através da aplicação do questionário, observou-se uma característica bastante distinta na administração da IURD, isto é, uma separação quase que completa entre as áreas religiosas e administrativas. O responsável pela administração de todas as igrejas em

nível estadual é um profissional que antes atuava como pastor, mas que passou a ser o responsável administrativo. Tal colocação o levou a fazer o curso de Direito, conforme necessidade requerida pela igreja. O entrevistado encontra-se na faixa etária de 41 a 50 anos e está encarregado da gestão estadual há dois anos.

O local onde atualmente funciona a sede administrativa da igreja possui mais de dez anos e está sendo desativado, pois uma nova catedral, localizada em região mais central, está sendo construída para reunir todo o conglomerado empresarial e religioso da instituição. Este novo prédio terá uma capacidade para mais de cinco mil pessoas e tem a previsão de possuir um efetivo de cerca de 140 funcionários. As fontes de receitas mais predominantes na igreja são os dízimos dos membros bem como ofertas, legados e doações. As práticas administrativas como: planejamento, controle e prestação de contas foram assinalados como de suma importância, porém a transparência é um ponto a ser questionado, pois o entrevistado se negou a informar a receita anual arrecadada.

A igreja possui sistemas individualizados de controle de caixa, contas a pagar e de patrimônio. Todo o planejamento econômico e financeiro das receitas e despesas é feito com base nas informações geradas pela contabilidade e outros relatórios internos. Nem todos os objetivos fixados pela igreja são planejados e conhecem-se parcialmente as origens de cada recurso ingresso, bem como os seus destinos. Há uma análise sobre os custos envolvidos no desempenho de atividades e projetos, já que este é um ponto forte da IURD para com seus membros, porém não é feito um orçamento anual sistemático como parte de seu planejamento geral.

A transparência dos recursos colocados à disposição da igreja é informada sistematicamente aos seus doadores. Todos esses recursos são controlados por um órgão máximo dentro da igreja, chamado CONAI, servindo como uma consultoria e auditoria interna em nível estadual.

Há reuniões constantes dentro da igreja para avaliar o seu desempenho, de periodicidade semanal, onde todas as regionais se reúnem para analisar indicadores quantitativos, todos respondendo ao Bispo, encarregado de avaliar o desempenho das mesmas.

Devido ao grande número de recursos, à igreja conta com um escritório contábil, localizado em São Paulo, possuindo um funcionário formado para desempenhar essas atividades internas e está amparado por sua equipe contábil. Tem como finalidades desde os fins fiscais, de suma importância em organizações do terceiro setor, até os de controle

da própria empresa. O gestor da igreja está diretamente subordinado ao Conselho diretivo, a quem deve prestar contas.

### 4.3. Igreja Batista

A Igreja Batista apresenta uma forma de organização diferente das outras instituições aqui abordadas, pois enquanto as demais apresentam governos baseados no episcopado, ou seja, o poder encontra-se na figura de um líder, a Igreja Batista tem o seu gerenciamento baseado no modelo congregacional, onde a assembleia da igreja tem é o órgão maior da instituição. Além disso, as Igrejas Batistas têm como característica a autonomia e independência administrativa das igrejas locais, ao contrário da IURD e da Igreja Católica que possuem um comando central, ao qual as suas respectivas igrejas locais encontram-se ligadas e subordinadas. Desta forma, não podemos identificar um modelo único de gestão, tendo em vista que a Igreja Batista decide seus rumos de forma independente.

A igreja aqui pesquisada encontra-se filiada à Convenção Batista Brasileira que é, como já foi mencionada, uma associação na qual as igrejas locais relacionam-se umas com as outras pela mesma fé e ordem e, de forma cooperativa, realizam seus objetivos comuns pela cooperação voluntária, mas sem sofrer qualquer interferência administrativa.

O Gestor entrevistado é o pastor presidente da igreja, que é o atual responsável pela administração religiosa da mesma, ficando a cargo da tesouraria e vice-presidência a administração dos recursos financeiros e patrimoniais. Observaram-se, desta forma, dois governos paralelos, que se relacionam de forma cooperativa em prol do desenvolvimento da instituição. O pastor tem formação superior em Teologia, está na faixa etária de 31 a 40 anos e se mantém a frente da instituição há aproximadamente cinco anos.

A igreja tem mais de dez anos de fundação e possui cerca de 350 membros e congregados. Obteve, no ano de 2007, uma receita em torno de R\$ 100.000,00 (Cem mil reais), proveniente dos dízimos e ofertas dos membros/congregados e da sociedade em geral, não recebendo recurso governamental algum. Aliás, foi ressaltado pelo gestor, que um dos seus princípios batistas, é pregar a separação entre estado e igreja. A organização possui em seu quadro funcional apenas três funcionários devidamente registrados, que são responsáveis pela limpeza, segurança e conservação do patrimônio da igreja. Além do quadro funcional, a instituição conta com o trabalho voluntário, onde cerca de 100

membros desempenham algum tipo de função, seja na liderança de algum *ministério* (departamento) ou simples como colaborador.

O pastor vê com bons olhos a utilização de práticas e ferramentas de gestão empresarial no meio religioso, mas ressalta a importância de adaptá-los, pois considera estas como organizações que não têm como atividade fim o lucro, o que não as impede de utilizar tais ferramentas.

Ficou clara a preocupação da igreja com relação à transparência e prestação de contas de todos os trabalhos desenvolvidos pela instituição, porém não se verificou a preocupação com o planejamento e controle, nem tão pouco com a avaliação do desempenho financeiro. A avaliação de recursos humanos é tida como muito importante, pois segundo o próprio gestor elas são um dos principais propósitos da igreja existir.

Na área do planejamento e controle, a igreja encontra-se bastante defasada, pois não possui um tipo sequer de sistema informatizado, seja financeiro, patrimonial ou relativo ao cadastro de membros, ou seja, tudo é feito de manualmente. Além disso, também não é elaborado um planejamento econômico e financeiro. Geralmente os objetivos fixados pela igreja não são planejados de forma sistemática ficando a cargo apenas da experiência do gestor da área, seja religiosa ou administrativa. Entretanto, um grupo de trabalho foi designado pela igreja a fim de realizar um planejamento estratégico para a instituição que, segundo o Pastor, conta com a presença de teólogos, advogados, empresários e contadores, com o intuito de implementá-lo, em fase experimental, no ano de 2009.

No campo financeiro, evidencia-se uma clara preocupação da igreja e dos seus gestores quanto à transparência, no que diz respeito à obtenção e utilização dos seus recursos. A prestação de contas é feita de forma sistemática, através de relatórios colocados à disposição dos seus membros/congregados, bem como através da leitura dos relatórios financeiros lidos nas assembleias ordinárias, que são realizadas com periodicidade mensal. Nas assembleias, esses relatórios são aprovados ou não, tendo passado antes pelo crivo do conselho fiscal. Essa postura tem como finalidade atender às normas estatutárias da congregação batista, assim como a busca espontânea por transparência.

A igreja não possui um sistema estruturado e formal acerca do seu desempenho, porém, periodicamente, existem reuniões entre a liderança e seus comandados, a fim de analisarem o desempenho da mesma e traçar novas metas, muito embora essa avaliação seja realizada de forma intuitiva.

Segundo o relato do participante da investigação, uma empresa de consultoria foi contratada para gerar os relatórios contábeis da instituição, cujo objetivo é meramente fiscal, ou seja, esses números não são utilizados para outros fins.

## 5. Considerações finais

Através da presente pesquisa, observou-se que, atualmente, as entidades religiosas aqui abordadas têm uma preocupação crescente com o aprimoramento das suas ferramentas e técnicas de gestão empresarial. Mas é importante ressaltar que, enquanto a IURD, assim como a Igreja Católica, já possuem um sistema administrativo bem desenvolvido, a Igreja Batista, aqui estudada, ainda inicia a sua caminhada nesse percurso, ou seja, na melhor segmentação da área administrativa, que deve ser distinta da eclesiástica, para um melhor desempenho e desenvolvimento da mesma.

A IURD e a Igreja Católica, por possuírem uma estrutura formal e centralizada, concentram um volume de recursos maior, o que gera uma melhor disponibilidade destes para serem investidos na profissionalização da sua estrutura. Além disso, pôde-se observar uma maior organização por parte destas entidades. Identificou-se que, na Igreja Batista, devido ao seu caráter autônomo, não se configura uma estrutura administrativa adequada, a qual facilitaria o seu desenvolvimento enquanto organização. Assim, pode-se dizer que a mesma ainda está “engatinhando” nesse caminho. Vale ressaltar que isso se aplica, especificamente, à igreja participante desta investigação, pois, pelo seu modelo, é possível encontrarmos igrejas de maior porte e com uma estrutura administrativa melhor elaborada.

Quanto à questão da transparência e forma de utilização dos recursos, verificou-se uma preocupação crescente na divulgação da utilização dos mesmos, pois as instituições do terceiro setor, e mais ainda as entidades religiosas, têm sofrido críticas da sociedade no que diz respeito à administração dos seus recursos.

## Referências Bibliográficas

CAMPOS, Leonildo Silveira. *Lusotopi*. [http://books.google.com/books?hl=pt-R&lr=lang\\_pt&id=H9wf3FpKBz4C&oi=fnd&pg=PA355&dq=Igreja+Universal+do+Reino+de+Deus&ots=Zz0M8wEJ-N&sig=Kv55wVaB\\_pPqtmVjZbwlhswyq8#PPA355,M1](http://books.google.com/books?hl=pt-R&lr=lang_pt&id=H9wf3FpKBz4C&oi=fnd&pg=PA355&dq=Igreja+Universal+do+Reino+de+Deus&ots=Zz0M8wEJ-N&sig=Kv55wVaB_pPqtmVjZbwlhswyq8#PPA355,M1). Acessado em: 12/06/2008.

COZBY, Paulo C. *Métodos de Pesquisa em Ciência do Comportamento*. São Paulo: Atlas, 2003

Convenção Batista Brasileira: <http://www.batistas.org.br>. Acessado em 15/06/2008.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a Cultura da Avaliação em Organizações da Sociedade Civil*. São Paulo: Fonte, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a administração geral*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, Rubem César. *O que é o Terceiro Setor?*. Abong, 2000.

FALCONER, Andrés Pablo. *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão*. Dissertação Mestrado em Ciências Contábeis – Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da UNB/ UFPB/ UFPE/ UFRN, São Paulo, 1999.

FISCHER, Rosa M.; FALCONER, Andrés Pablo. “Desafios da parceria governo e terceiro setor”. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, no janeiro/março de 1998, pp. 12-19.

GAZIR, Augusto. *Entenda a Estrutura da Igreja Católica*. [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/05/070509\\_estrutura\\_igrejarg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/05/070509_estrutura_igrejarg.shtml). Acessado em: 14/01/2008.

Igreja Universal do Reino de Deus: <http://www.igrejauniversal.org.br/histiurd-passos.jsp>.  
Acessado em: 16/06/2008.

LACOMBE, Francisco & HEILBORN, Gilberto. *Administração Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional Administrativo*. São Paulo. Atlas: 2006.

SANTOS, Izequias Estevam dos. *Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica*, Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração: construindo vantagem competitiva*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2000.