

GESTÃO FINANCEIRA NO AMBIENTE ECLESIASTICO.

Financial Management in the Ecclesiastical Environment.

Elton Keishi Hiruma¹
Eliel dos Santos Gaby²

RESUMO

A sociedade tem vivido uma ampla transformação. Muitas atividades, que antigamente dependiam apenas de conhecimento empírico e bastante força de vontade, têm à sua disposição avançados conhecimentos acadêmicos capazes de amplificar os resultados esperados. Seriam tais conhecimentos aplicáveis também aos ambientes eclesiais, notoriamente conservadores e preocupados em seguirem estritamente os preceitos bíblicos? A resposta é sim! Técnicas modernas de gestão financeira não ferem em nada a palavra de Deus. Pelo contrário, estão totalmente aderentes à mensagem bíblica e são capazes de oferecer informações confiáveis e em tempo real para que a administração eclesial possa tomar as melhores decisões e cumprir com excelência a vontade de Deus neste mundo.

Palavras-Chave: Gestão financeira. Igreja. Processo decisório. Resultados.

ABSTRACT

The society has lived a broad transformation. Many activities, which in the past depended only on empirical knowledge and a lot of willpower, have now at their disposal advanced scientific expertise capable to amplify the expected results. Would this knowledge also be applicable to the ecclesiastical environments, notoriously conservative and concerned to follow strictly the biblical precepts? The answer is yes! Modern techniques of financial management don't hurt the God's Word. On the contrary, they are in harmony with message of the Bible and are able to offer reliable information and in real time, allowing ecclesiastical administration can take best decisions and accomplish with excellence the God' will in this world.

¹ Pós-Graduado em Finanças pela Estação Business School. Graduado em Ciências Contábeis pela UFPR. Graduado em Teologia pela Faculdade Cristã de Curitiba.

² Mestre em Teologia pela FABAPAR (PR); Pós-Graduado em Logística; Bacharel em Engenharia da Produção. Professor na Faculdade Cristã de Curitiba.

Keywords: Misogyny. Financial management. Church. Decision-making process. Results.

INTRODUÇÃO

Para que a igreja cumpra a sua missão, a correta utilização dos recursos financeiros é essencial. Por outro lado, não é incomum que esta tarefa seja atribuída a uma pessoa que possua amplo respeito da congregação, mesmo que na ausência de conhecimento acadêmico ou experiência profissional.

Esta iniciativa é perfeitamente compreensível em um ambiente onde não haja membros com tal formação, e inclusive defendido por muitos líderes religiosos em detrimento da contratação de um gestor financeiro profissional, mas sem nenhum vínculo com a igreja.

Por outro lado, não há como defender que técnicas de gestão financeira não tragam resultados satisfatórios no ambiente eclesial, ou mesmo que tais técnicas não possuam espaço nestes ambientes justamente por terem sido desenvolvidas fora da igreja e serem amplamente utilizadas em organizações com fins lucrativos.

Este artigo pretende atacar exatamente estes pré-conceitos, ou seja, a adoção de técnicas de gestão financeira na administração eclesial também possui o condão de gerar excelentes resultados. Na primeira parte, o artigo apresenta conceitos de gestão, de maneira genérica, e posteriormente conceitos mais específicos de gestão financeira. Na sequência, são abordadas a legitimidade da utilização de ferramentas de administração secular no ambiente eclesial, bem como a implantação de técnicas de gestão financeira na igreja. Por fim, o artigo descreve a situação financeira em uma igreja antes da adoção de ferramentas de gestão financeira e os resultados iniciais observados na adoção de tais técnicas na mesma igreja.

1. O QUE É GESTÃO FINANCEIRA?

Desde o princípio, o ser humano teve que aprender a lidar com uma série de recursos que, se bem aplicados, permitiriam satisfazer

desde as necessidades básicas até a realização pessoal descritas na Pirâmide de Maslow³. Dentre tais recursos, podemos citar:

- Informações: tanto as informações relacionadas ao conhecimento empírico, como por exemplo a observação do clima em plantações rudimentares, como a utilização de complexas estações meteorológicas em grandes plantações de *commodities*, são capazes de fornecer ao seu detentor resultados melhores em relação ao seu concorrente que não as possui ou não sabe como aplicá-las;

- Tempo: apesar de ser igual para todos, a forma como cada um organiza suas atividades é capaz de influenciar diretamente a satisfação geral do indivíduo ou entidade, e aqui não estamos tratando apenas da geração de riquezas, mas também do tempo a ser dedicado à família, à saúde espiritual, à saúde fisiológica, etc. Enfim, não há uma receita única de sucesso envolvendo este recurso, mas sim a organização em função da prioridade eleita por cada um de nós;

- Pessoas: estamos cercados de pessoas ao nosso redor, cada uma com diferentes prioridades, formações culturais e morais, e em muitos casos, é importante que estas mesmas pessoas sejam capazes de respeitar todas as diferenças em busca de um alvo comum. Este recurso demonstra-se particularmente desafiador por envolver expectativas, sonhos, ambições, necessidades e pela extrema dificuldade de colocar-se no lugar do outro;

- Financeiros: instrumentos legalmente utilizados pelos mais diversos países como moeda de troca, capazes de representar o valor de um determinado produto ou serviço. Mesmo havendo um valor de face da moeda, a percepção de valor é diferente para cada pessoa em função de suas prioridades. Por exemplo, uma pessoa possivelmente aceitaria pagar R\$ 100 por um copo de água caso estivesse vagando pelo deserto por vários dias sem poder saciar a sede dela;

- Materiais: recursos que podem ser aplicados diretamente para satisfação do indivíduo, sejam eles da forma como foram adquiridos ou mesmo após algum tipo de transformação para agregação de valor.

³ Abraham H. Maslow apresentou na década de 50 um conceito muito interessante chamado Pirâmide de Maslow, uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência. Esta hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as mais elevadas (as necessidades de autorrealização). (CHIAVENATO, 2014, p.321).

Obviamente, a intenção não é esgotar a lista de recursos à disposição das mais diversas instituições ao longo do tempo, mas exemplificá-los de modo a permitir um entendimento mais claro do assunto ao leitor.

E se de um lado há uma infinidade de recursos, de outro há diversas instituições sociais que se utilizam destes recursos de formas variadas e visando resultados diferentes. Dentre as instituições sociais, podemos mencionar organizações empresariais, entidades sem fins lucrativos, administração pública, entidades religiosas e inclusive as famílias. Provavelmente, já está claro para você, leitor, que a aplicação de recursos não será homogênea nas entidades citadas pela própria diferença de finalidade que existe em cada uma delas. Se, por exemplo, uma organização empresarial deve priorizar a geração de resultados na aplicação dos recursos, a administração pública provavelmente buscará o bem comum conforme preceitos legais e a família concentrará maior atenção no bem-estar de seus membros.

Diante deste cenário, como exatamente tais recursos poderiam ser manuseados de forma a atingir as expectativas das mais diversas entidades sociais?

1.1.O que é Gestão?

Tornou-se comum atribuir o mesmo significado às palavras “administração” e “gestão”. De maneira geral, estas representariam a utilização de recursos para o atingimento de determinados objetivos. Teriam tais palavras efetivamente o mesmo significado? Chiavenato apresenta a seguinte definição para o termo “administração”:

A tarefa da administração passou a ser a de definir os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de

alcançar objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2014, p.16).

No final desta citação, Chiavenato definiu administração como um processo contínuo e bem definido de utilização de recursos e competências para alcançar objetivos organizacionais. Ou seja, a administração não trata de objetivos individuais ou mesmo departamentais, mas de objetivos gerais aplicáveis a uma organização.

Outro aspecto que fortalece esta argumentação é o próprio registro legal do termo “administrador”. A Lei das Sociedades por Ações (nº 6.404), em seu artigo nº 138, define que “a administração de uma companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria.” (BRASIL, 1976). Ou seja, a administração parece estar totalmente voltada à missão e à visão da organização, ou ainda àquilo que a organização se propõe a entregar atualmente e onde ela pretende chegar em um futuro próximo.

A gestão empresarial parece também compreender as funções atribuíveis à administração, porém de maneira mais direcionada e instrumentalizada. Nesta linha de raciocínio, Aktouf, citado por Scatena, bem defendeu este conceito:

Gerir é maior e abrange administrar. Administrar é, dessa forma, uma aplicação da ação de gerir. As ações de planejamento, organização, direção e controle são competências da gestão empresarial. Por competência, entendemos a capacidade de conhecer determinado assunto e saber aplicá-lo na prática. Portanto, a atividade do gestor empresarial é colocar em prática o conhecimento adquirido sobre planejamento, organização, direção e controle. Assim como um administrador, a atividade básica de um gestor é fazer com que um conjunto de pessoas, em comum acordo e de forma harmônica, execute uma atividade com qualidade, de maneira adequada ao que foi proposto pela organização. (AKTOUF apud SCATENA, 2011, p. 20)

Uma organização bem administrada deve ter adequadamente traçados seus objetivos, e tais definições estão diretamente ligadas às soluções que pretende oferecer aos seus clientes e ao ambiente no qual está inserida, incluindo aqui aspectos sociais, econômicos, ambientais e



políticos. Se esta é a visão macro de uma organização, seu sucesso depende também da forma como está organizada internamente, e aqui começamos a explorar um pouco mais o conceito de gestão.

Wagner e Hollenbeck definem gestão como “o processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar os comportamentos organizacionais que realizam a missão por meio da divisão do trabalho.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2020, p.20).

Aplicando estes conceitos a uma organização empresarial que se propõe a fabricar determinado produto, começamos a entender com um pouco mais de riqueza a gestão sendo aplicada na prática. Por exemplo, é fácil imaginar nesta organização a divisão do trabalho em departamentos, como a atividade de suprimento, produção, logística, comercial, financeiro, controladoria, etc. Para cada uma dessas funções, há atividades essenciais sendo desempenhadas por pessoas capacitadas visando objetivos definidos.

Para que cada um desses departamentos funcione adequadamente, é preciso que um gestor concentre suas energias no sentido de entender adequadamente o que se espera de seu departamento, sempre estar diante do melhor fluxo de atividades a serem desempenhadas visando qualidade, prazo e orçamento, e ser capaz de manter pessoas motivadas a cumprirem suas funções com excelência.

Assim, teremos profissionais individualmente dedicados a executarem diariamente suas tarefas, gestores capazes de conduzir times para que departamentos cumpram suas funções e administradores aptos a conduzirem organizações ao cumprimento de seus objetivos estratégicos, bem como revisão constante destes objetivos de forma a sempre apontar a direção do sucesso para a organização.

1.2. O que é Gestão Financeira?

A perenidade de uma organização, independentemente de sua finalidade ser lucrativa ou não, sem dúvida nenhuma depende da correta gestão dos recursos financeiros. Assaf Neto (2010, p.9) destaca as seguintes funções:

- Controle financeiro: realizar o acompanhamento financeiro das operações da organização, como por exemplo a correta arrecadação das contas a receber, ações de cobrança de eventuais inadimplências,

pagamento das obrigações contratadas, aplicações financeiras e gestão do fluxo de caixa de curto prazo;

- Planejamento financeiro: capacidade de projeção de fluxos de caixa futuros considerando a posição atual da organização, o planejamento orçamentário para os próximos anos e eventuais obrigações de desempenho financeiro previstos em contratos de financiamento a serem atendidas. Tais projeções são fundamentais por sinalizar antecipadamente eventual necessidade futura de caixa;

- Administração de ativos: escolha consciente de aplicação de recursos financeiros em novos ativos de forma a otimizar o retorno de tais investimentos;

- Administração de passivos: gerenciar corretamente a estrutura de capital, considerando tanto capital próprio como de terceiros, o custo médio ponderado deste capital e as necessidades indicadas pela organização em seu plano de investimentos.

Mesmo que tais conceitos pareçam triviais, principalmente aqueles relacionados ao fluxo de caixa de curto prazo, a falta de domínio do planejamento financeiro e das decisões de investimento, financiamento e dividendos pode literalmente quebrar uma empresa.

Vejamos como exemplo uma organização fictícia que possui excelentes resultados operacionais. Ela possui um produto desejado pelos clientes e lucros recorrentes (receitas maiores do que despesas). Se esta organização decidir ampliar sua carteira de produtos realizando investimentos com péssimo retorno, toda a geração de riqueza do produto de sucesso poderia ser consumida. Um segundo cenário de insucesso poderia ser a concentração de vendas em poucos clientes e um desses clientes apresentar algum problema financeiro grave, sendo incapaz de honrar as compras realizadas. Outro problema recorrente é a necessidade insaciável dos acionistas pela distribuição de dividendos, muitas vezes reduzindo em demasia o caixa da organização e a capacidade de manutenção de investimentos mínimos para continuidade operacional.

Assim, é de fundamental importância que a gestão financeira não se limite apenas aos aspectos operacionais, mas também atue de maneira estratégica na condução da organização. Neste sentido, Gitman destaca:

Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa. Nos últimos anos, mudanças nos ambientes econômico, competitivo e regulamentador aumentaram a importância e a complexidade das tarefas desse profissional. O administrador financeiro de hoje está mais ativamente envolvido com o desenvolvimento e a implementação de estratégias empresariais que têm por objetivo o ‘crescimento da empresa’ e a melhoria de sua posição competitiva. Por isso, muitos altos executivos vêm da área financeira. (GITMAN, 2010, p.4).

Para que os resultados esperados sejam atingidos, é fundamental que os processos financeiros estejam bem desenhados e sejam fielmente cumpridos, que as pessoas sejam capacitadas, discretas e sedentas por ampliarem seus conhecimentos e que o gestor financeiro possua boa capacidade de comunicação e negociação para suportar a organização nas melhores escolhas de alocação de capital e colaborar na conscientização dos demais gestores. Afinal, é comum que haja desejo interminável de acesso aos recursos por todas as demais áreas da organização para que os projetos possam sair do papel.

Além de processos adequadamente desenhados, é importante destacar também as vantagens de bons sistemas que possam tanto evitar que usuários cometam erros operacionais, como por exemplo um pagamento em duplicidade, até o fornecimento em tempo real de informações capazes de orientar a tomada de decisão dos gestores.

Neste aspecto, é comum a relação direta com caros e complexos sistemas de gestão empresarial. Não há dúvidas que eles têm muito a contribuir com qualquer organização. Entretanto, dependendo do tamanho da organização, a aquisição de um sistema complexo e caro pode não fazer sentido. Assim, o intuito neste momento é defender o conceito por trás de um sistema de gestão empresarial, ou seja, um banco de dados consistente e capaz de gerar informações adequadas em tempo real. Sistemas frágeis, nos quais há diferentes fontes de

informação e que não se conversam entre si, que apresentam informações confusas ou que dependem de muito tempo para geração de informações relevantes certamente não atendem aos requisitos mínimos e podem colocar por terra uma gestão financeira eficaz. Kepler e Oliveira argumentam exatamente nesta direção:

Ainda na gestão empresarial, uma boa aposta é o Enterprise Resource Planning (ERP), que junta todos os dados sobre o empreendimento em um único local e ainda pode ser integrado a outras ferramentas, como o emissor de notas fiscais. Áreas como compras, estoques, recursos humanos e logísticas são englobadas nesses programas, que costumam ser divididos em módulos. Com apenas uma central de dados, o controle financeiro fica mais rápido e mais barato. Outro fato é que meios de pagamento também podem ser modernizados, descomplicando as negociações com instituições financeiras. Métodos digitais são um auxílio e você consegue integrá-los a outras ferramentas de Gestão Financeira. (KEPLER; OLIVEIRA, 2019, p.107)

Tais conceitos somente reforçam a importância da boa gestão financeira para permitir a adequada geração de caixa e a correta alocação do capital nas organizações.

2. GESTÃO FINANCEIRA NO AMBIENTE ECLESIASTICO

Como em toda organização devidamente estruturada, a boa gestão financeira é essencial para que o objetivo empresarial ou social seja cumprido. Excetuando alguns segmentos específicos como por exemplo o mercado financeiro, que produz riqueza a partir dos próprios recursos financeiros disponíveis, a boa gestão financeira não é o *core business*, ou seja, o principal ramo de atuação da organização. Entretanto, estrategicamente ela se torna essencial para o sucesso de qualquer organização por ser capaz de medir a geração de resultados, indicar a melhor alocação possível de capital e ainda como esta alocação pode ser financiada, como por exemplo capital próprio ou de terceiros.

No ambiente eclesástico, esta dinâmica não é diferente. Em igrejas comprometidas com a palavra de Deus, a arrecadação está longe de ser a sua razão de existir. Neste caso, seu *core business* seria pregar o evangelho a toda criatura, anunciar o amor de Deus materializado pela criação da humanidade, pelo sacrifício de seu filho Jesus Cristo para que todos os pecados fossem perdoados e oferecer a oportunidade para que todos aqueles que nele creem se arrependam de seus pecados e entreguem suas vidas a Deus.

Como desdobramento desta atividade principal da igreja, é importante entender uma série de atividades desenvolvidas pela igreja, como o estímulo à comunhão dos irmãos, ensino bíblico, estímulo ao desenvolvimento de atividades musicais, participação ativa na sociedade oferecendo serviços comunitários, etc.

Para que toda esta estrutura funcione adequadamente, sem dúvidas recursos financeiros são necessários, e um fator crítico é que a arrecadação financeira da igreja não depende do desenvolvimento de produtos ou prestação de serviços que solucionem problemas de nosso cotidiano, como em qualquer atividade empresarial, mas sim da conscientização das pessoas que tais recursos são necessários para que este trabalho continue. Em outras palavras, se na atividade empresarial as organizações possuem ferramentas para orientar seus negócios de forma a encontrar soluções para as pessoas e assim aumentar a sua geração de riqueza, as igrejas dependem basicamente da compreensão das pessoas que a entrega de dízimos e ofertas é uma orientação bíblica visando a continuidade da pregação do evangelho, além da necessidade de demonstrar que os recursos estão sendo aplicados de maneira adequada. Ou seja, espera-se que os membros depositem voluntariamente os recursos na igreja seguindo princípios bíblicos, assim como espera-se que as lideranças religiosas apliquem os recursos de maneira responsável e também segundo preceitos bíblicos, não visando benefício próprio.

2.1. Legitimidade da utilização de ferramentas de Administração secular no ambiente da Igreja

Uma vez demonstrada a necessidade do manuseio de recursos financeiros nas igrejas para o cumprimento de sua missão, precisamos abordar a forma como a gestão financeira é realizada nestas

organizações. Do ponto de vista eclesial, a igreja tem enfrentado sérias discussões sobre a forma de pregação do evangelho. Enquanto vários líderes defendem o conhecimento teológico na condução da igreja e pregação da mensagem divina, outros líderes ainda entendem que esta capacitação teológica limita a ação do Espírito Santo e, portanto, deveria ser refutada.

Da mesma forma, há líderes religiosos que refutam a adoção de ferramentas seculares de gestão financeira nas igrejas por entenderem que a inspiração divina é suficiente para guiá-los, ou ainda que técnicas seculares de gestão financeira não seriam adequadas por representar filosofia de administração desenvolvida por ímpios visando exclusivamente lucros, fazendo uma comparação implícita entre as igrejas e as organizações empresariais.

Esta resistência na adoção de técnicas modernas de gestão financeira não é algo específico das igrejas. Há vários relatos de negócios familiares que já estão sendo administrados pela segunda ou terceira geração da família e baseados ainda nas técnicas rudimentares de seus fundadores. Nestes casos, há a exata percepção de que adotar tais técnicas poderia prejudicar um negócio que tem sido bem administrado ou ainda oferecer risco sobre o poder da família no negócio.

Do ponto de vista do desenvolvimento de soluções por ímpios, esta discussão sequer merece prosperar uma vez que uma série de outras soluções também foram desenvolvidas por tais pessoas e têm sido utilizadas até hoje, como por exemplo a energia elétrica, telefonia, computadores, dispositivos de mídia e áudio e, nestes tempos de intenso enfrentamento ao novo coronavírus (Covid-19), inclusive as transmissões de cultos ao vivo por meio da internet.

Também não parece razoável a preocupação de que técnicas modernas de gestão poderiam prejudicar o bom andamento da igreja. Pelo contrário, implementar um planejamento estratégico compreendendo o papel fundamental da igreja, os objetivos de curto, médio e longo prazos, forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas tende a oferecer condições para melhores tomadas de decisão, incluindo alocação de capital.

Em relação ao argumento de que o Espírito Santo teria plena capacidade para inspirar obreiros na administração de recursos financeiros, de fato o argumento está longe de ser equivocado. Entretanto, Deus também deixou a Bíblia como revelação divina e

contendo uma série de versículos que estimulam a excelência em tudo o que for feito, a busca pela sabedoria, pelo adequado aconselhamento, etc. Considerando que a gestão financeira, assim como uma série de outros assuntos específicos, nunca foi alvo explícito da Bíblia, seu tratamento deve sim ser relacionado ao aconselhamento geral existente neste livro.

Uma das qualidades fundamentais previstas na Bíblia, e que pode ser atribuída à boa gestão financeira, é a excelência. Na carta de Paulo a Timóteo, é possível observar que o obreiro deve se apresentar a Deus aprovado, como alguém que não tem do que se envergonhar e que maneja corretamente a palavra da verdade. (2 TIMÓTEO 2.15). É possível depreender que um obreiro, na correta execução de suas atividades, não deve ter do que se envergonhar, além de manejar corretamente a palavra da verdade. Ao adotar modernas técnicas de gestão, de forma alguma tais preceitos deixam de ser observados, uma vez que tais recursos seriam aplicados de forma a tornar a gestão dos recursos mais efetiva. Aliás, é importante deixar claro que a correta gestão financeira nas igrejas defendida neste artigo não está relacionada à visão de que a igreja deve ser uma instituição que visa o lucro, mas sim de que a igreja está preocupada em administração de risco, transparência e otimização de forma a ampliar o crescimento do reino de Deus na terra, observando o bem estar de seus membros.

A correta gestão financeira também pode ser encontrada na Bíblia nos provérbios de Salomão. No capítulo 13, a Bíblia orienta que todo homem prudente age com base no conhecimento, mas o tolo expõe sua insensatez. (PROVÉRBIOS 13.16). Neste caso, não se trata tão somente de conhecimento empírico observado em algumas ocasiões, mas conhecimento científico devidamente observado, testado e comprovado por uma série de literaturas. Ou seja, a inteligência concedida pelo Senhor aos seus filhos e que foi capaz de gerar tal conhecimento, devidamente comprovado e testado, está totalmente disponível para aplicação também nas igrejas.

2.2.IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA NA IGREJA

A gestão financeira é um assunto muito amplo e que influencia tanto aspectos estratégicos quanto operacionais. Considerando a

extensão do assunto e a limitação de abordagem prevista neste artigo, procuraremos explorar os aspectos mais relevantes para a segurança financeira da igreja.

O primeiro aspecto relevante a ser abordado é a importância que deve ser dada ao Estatuto Social. Infelizmente, muitos estatutos são redigidos de maneira genérica, permitindo a criatividade da Administração na tomada de uma série de decisões, extrapolando seus poderes ou ainda as melhores e mais transparentes práticas de gestão.

Para uma adequada gestão financeira, é importante que o Estatuto Social defina não apenas as principais funções a serem desempenhadas pela alta Administração, como por exemplo, Conselho Eclesiástico, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria, como também as funções de cada órgão da administração, formas de representação da igreja e inclusive níveis de competência para aprovação de matérias. No caso do Diretor Financeiro ou ainda Tesoureiro da igreja, não basta ser alguém de reputação ilibada e que tenha depositada sobre si a confiança da igreja, mas também alguém comprovadamente capacitado para executar adequadamente a sua gestão financeira.

Alguns temas são específicos para aprovação em Assembleia Geral, como por exemplo alterações no Estatuto e aprovação de contas do exercício fiscal. Porém, um tema muito sensível e que também deveria ser definido pela Assembleia Geral, de forma a dar mais transparência para todos os membros e conforme também é definido pela Lei das Sociedades por Ações, é a remuneração dos administradores. Em muitas igrejas, a própria administração parece ter poderes para ajustar a remuneração ao seu bel prazer, sem nenhum tipo de satisfação aos seus membros. Considerando que as arrecadações da igreja são feitas de maneira voluntária na esperança de garantir que a obra de Deus se sustente e avance na sua missão, esta seria uma forma de mitigar que dirigentes se aproveitassem das doações para enriquecimento próprio.

Outro tema sensível para a gestão financeira seria o nível de aprovação de transações entre partes relacionadas. Conforme Pronunciamento Técnico CPC 05, elaborado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e que trata de Divulgação sobre Partes Relacionadas, parte relacionada é a pessoa ou a entidade que está relacionada, neste caso, com a igreja. (COMISSÃO DE VALORES

MOBILIÁRIOS, 2010, p.3). Alguns exemplos de partes relacionadas com a igreja seriam, por exemplo, todos os membros de sua administração, suas empresas e seus familiares, uma vez que há influência significativa sobre a condução da igreja.

Neste mesmo exemplo, um empréstimo de recursos financeiros da igreja para o pastor presidente deveria ser encarado como transação com parte relacionada e, portanto, passar pela aprovação de seus membros por meio de Assembleia Geral. Outro exemplo poderia ser a contratação de uma empresa de propriedade de membro do Conselho de Administração para fornecimento de materiais ou prestação de serviços. Em ambos os casos, tais pessoas poderiam utilizar sua condição de influência sobre a igreja para definir condições negociais que favorecessem seus interesses.

Além da elaboração de um Estatuto Social capaz de oferecer transparência em relação à remuneração dos administradores e estabelecer condições transparentes de transações entre partes relacionadas, é fundamental que a igreja possua um Conselho Fiscal atuante e composto tanto por membros próprios quanto por membros independentes, ambos conhecedores de conceitos legais, financeiros e contábeis e eleitos em Assembleia Geral. Observando as melhores práticas de Governança Corporativa, definidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Conselho Fiscal representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores, para reporte aos sócios, instalado por Assembleia Geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015, p.82).

Esta qualificação dos conselheiros é fundamental para que tenham correta compreensão de suas atribuições. Não é incomum que Conselhos Fiscais em igrejas, quando existentes, limitem-se a avaliar quais membros têm ou não entregado os dízimos. Também é importante ter em mente que o Conselho Fiscal emite seu parecer sobre os atos da administração diretamente à Assembleia Geral. Em outras palavras, o Conselho Fiscal não responde ao Pastor Presidente, mas sim aos membros da igreja sobre as ações do Pastor Presidente e demais instâncias superiores. Um Conselho Fiscal eleito pelo Pastor Presidente e que deva se reportar a ele é capaz de denunciar irregularidades cometidas pelas demais instâncias, mas ineficaz para denunciar aos

membros da igreja irregularidades cometidas pelo próprio Pastor Presidente.

Deixando um pouco de lado o aspecto societário e partindo para o aspecto operacional, é fundamental que a igreja tenha um sistema de gestão da informação consistente e capaz de fornecer dados em tempo real. Em função da falta de conhecimento e até do custo de soluções informatizadas, muitas igrejas ainda trabalham com registro por escrito ou planilhas. No caso do registro por escrito, a consistência dos dados é respeitada. Porém, a capacidade de geração de dados em tempo real não é respeitada. Para obtenção de qualquer informação, por exemplo gastos com energia de uma determinada congregação, serão necessárias horas de investigação.

O registro de dados por planilhas pode atender perfeitamente a congregação, desde que observados alguns critérios. Em primeiro lugar, conforme já mencionado, deve haver consistência dos dados. De nada adianta várias planilhas para tratar da mesma informação e ainda por cima trazendo informações diferentes. Por exemplo, a reforma de uma congregação pode ter seus registros feitos pela planilha do Departamento de Obra e pelo Departamento Financeiro. Se houver diferentes critérios para o reconhecimento dos investimentos, os dados seriam conflitantes e incapazes de fornecer uma informação confiável aos membros. Assim, planilhas podem perfeitamente ser utilizadas para gestão financeira, desde que possuam consistência nos dados. Adicionalmente, oferecem agilidade para elaboração de relatórios de forma previamente programada ou em questão de minutos.

Uma gestão financeira moderna deve observar também a implementação de um orçamento anual. Desta forma, é possível estimar arrecadação de dízimos e ofertas, prever despesas ordinárias para continuidade das atividades da igreja e programar investimentos necessários para a modernização das instalações ou ainda ampliação das atividades da igreja.

A correta gestão de informações financeiras, seja por meio de sistemas ou planilhas, deve oferecer informações mínimas como posição financeira atual na tesouraria da igreja e em bancos devidamente conciliado com o dinheiro físico ou extrato bancário, arrecadação realizada, despesas ordinárias segregadas em naturezas que permitam avaliar a sua evolução ao longo do tempo, bem como variações significativas que exijam atenção do gestor, relatórios de desempenho de

cada congregação ou ainda departamento, e ainda a comparação com o orçamento realizado para o exercício fiscal em questão.

Por fim, a gestão de riscos é fundamental para evitar impactos financeiros relevantes. O gestor financeiro deve participar de discussões para elaboração de uma matriz de riscos capaz de identificar os principais riscos a que a igreja está sujeita, bem como impacto financeiro no caso da materialização daqueles riscos.

3. ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE GESTÃO FINANCEIRA EM UMA IGREJA EVANGÉLICA

Os tópicos anteriores demonstraram inequivocamente como a adoção de técnicas de gestão financeira permitem uma melhor compreensão da performance da organização, bem como orientam os gestores a tomarem a melhor decisão em diferentes circunstâncias.

Adicionalmente, também ficou claro que o ambiente eclesástico não oferece nenhuma restrição para a sua adoção. Pelo contrário, biblicamente é possível defender a adoção de técnicas que promovam a correta administração dos recursos confiados à igreja.

É importante ter em mente que as técnicas de gestão financeira consideram a obtenção de informações confiáveis, detalhadas e em tempo real, controles tanto na arrecadação como na utilização para evitar desvio de recursos, transparência nas decisões tomadas e gerenciamento de riscos.

Ou seja, as técnicas em si de forma alguma seriam condenadas sob as orientações das Sagradas Escrituras. Por outro lado, a má utilização dos recursos destinados à igreja orquestrada por seus administradores é sim alvo de críticas, e nisto podemos incluir utilização de forma diversa da missão da igreja, inclusive em benefício próprio, além da assunção de demasiados riscos que possam colocar em dúvida a continuidade da própria igreja.

Diante desta clareza, como servo de Deus, com bastante conhecimento acadêmico e experiência profissional acumulados, tenho participado voluntariamente da adoção de técnicas de gestão financeira em uma igreja evangélica visando levar tais benefícios ao ambiente eclesástico. É importante destacar também que, por motivos de confidencialidade, nenhum dado que possa identificar a igreja ou seus membros será apresentado neste artigo.

3.1. Descrição da situação financeira antes da adoção de ferramentas de Gestão Financeira

A igreja em questão possuía o seu departamento financeiro devidamente estruturado e oferecia aos gestores o controle realizado em planilhas, o que pode ser considerado positivo. A igreja também possuía Conselho Fiscal formalmente constituído, com reuniões periódicas e emissão de relatórios sobre o desempenho da igreja.

Aprofundando um pouco mais o diagnóstico, pudemos constatar algumas inconsistências nas informações. Havia mais de uma fonte de dados, ambas conflitantes e incompletas, seus resultados sequer representavam fielmente os saldos identificados nos extratos bancários, o que não era exatamente um problema nas palavras do antigo gestor uma vez que o saldo no banco era até maior do que o saldo na planilha, e o nível de detalhamento não permitia o acompanhamento dos resultados de maneira confiável por congregação, departamento ou mesmo natureza de gastos.

O controle de documentos com reflexo direto na posição patrimonial da igreja e seus reflexos na contabilidade, como por exemplo escrituras de compra e venda de imóveis e contratos de compra e venda de veículos, também era precário. Notava-se ainda operações questionáveis do ponto de vista estatutário, e o Conselho Fiscal existente nunca indicou em seus pareceres tais situações.

O balanço patrimonial e a demonstração de superávit ou déficit do exercício claramente não refletiam a realidade da posição patrimonial e financeira da igreja, outro ponto que aparentemente não era atacado pelo Conselho Fiscal. Diante destas inconsistências, é possível depreender também que as informações levadas à aprovação em Assembleia Geral anualmente não refletiam adequadamente a realidade da igreja. Outro ponto sensível seria a aprovação de transações bancárias concentradas na prática por uma única pessoa, o que facilitaria desvios de conduta.

De fato, este curto diagnóstico demonstrou fragilidade nos controles, informações desencontradas, demonstrações financeiras que não refletiam a realidade, Conselho Fiscal que não reportava tais fragilidades e nível de alçada de aprovação de pagamentos que permitiria desvio de condutas. Não é preciso muito esforço para compreender como tais práticas podem ser prejudiciais para a boa

administração dos recursos entregues pelos membros e que deveriam ser aplicados com diligência para o cumprimento da missão da igreja.

3.2. Adoção de ferramentas de Gestão e resultados iniciais

Várias foram as frentes de trabalho adotadas inicialmente visando aprimorar as técnicas de gestão em utilização pela igreja. Do ponto de vista operacional, houve a instrução para que os tesoureiros das congregações repassassem semanalmente os recursos para a igreja sede, com a prestação de contas mensal sendo realizada na semana seguinte ao encerramento do mês. Adicionalmente, foram emitidas orientações gerais sobre despesas que poderiam ser executadas pelas congregações e despesas que seriam executadas de maneira centralizada pela sede, permitindo assim maior controle e poder de negociação com fornecedores.

No aspecto gerencial, adotamos um novo controle de informações, ainda em planilha, porém utilizando banco de dados único e vários relatórios pré-definidos, como por exemplo fluxo de caixa consolidado da igreja, fluxo de caixa por congregação, fluxo de caixa por departamento e congregação, acompanhamento das arrecadações e despesas por natureza, por departamento, por congregação e ainda por projetos específicos. Tais controles estão ainda devidamente conciliados com os extratos bancários, ou seja, as informações são confiáveis por trabalharem com um único banco de dados, refletirem adequadamente os saldos financeiros e permitirem ao gestor uma avaliação em tempo real de qualquer informação financeira da igreja.

A adoção destas ferramentas de gestão financeira iniciou-se meses antes da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), o que trouxe muito mais segurança para que a administração da igreja pudesse enfrentar situações difíceis à frente. Por exemplo, havia uma clara percepção do montante de despesas recorrentes e de que maneira elas poderiam ser otimizadas. Adicionalmente, conseguimos simular diversos cenários estimando o impacto financeiro, dependendo do nível de queda na arrecadação, e deixar um plano de contingência preparado indicando quais contratos poderiam inclusive sofrer renegociações.

A própria continuidade de algumas congregações deficitárias foi considerada. Obviamente, o aspecto financeiro não está dentre as

prioridades para tal definição. Esta definição é basicamente eclesial, observando a necessidade de apascentar as ovelhas em todas as regiões da cidade. Entretanto, caso o impacto financeiro fosse relevante e houvesse a possibilidade de absorção daqueles membros em congregação próxima, esta poderia sim ser uma medida a ser adotada.

Mais uma vantagem explícita apresentada pela adoção das técnicas de gestão financeira foi inclusive a possibilidade de avaliação de novos investimentos, considerando ainda alternativas de financiamento e o retorno social que seria oferecido aos membros.

Concentramos também nossos esforços para que a posição patrimonial e financeira também fosse adequadamente refletida nas demonstrações financeiras. Para muitos gestores, apenas o fluxo de caixa gerencial é priorizado, deixando de lado as demonstrações financeiras. Eventualmente, talvez falte um pouco de conhecimento para valorizar cada um destes demonstrativos. Se no fluxo de caixa há uma informação preciosa para a gestão diária, nas demonstrações financeiras há uma clara visão da evolução patrimonial, do nível de endividamento e obrigações como por exemplo fornecedores e pessoal, além da compreensão de superávits ou déficits por competência. Adicionalmente, esta informação é privilegiada por instituições financeiras para concessão de crédito. Este processo de mapeamento das divergências e regularização dos registros ainda está em andamento, mas é uma etapa fundamental.

Do ponto de vista documental, estão mapeadas atividades no sentido de regularizar contratos de compra e venda de bens móveis e imóveis, bem como a efetiva posse dos bens, registros em cartórios e regularização de eventuais dívidas tributárias. Outra ferramenta que provavelmente será implementada em breve é o planejamento orçamentário, permitindo estimar receitas, despesas e investimentos seguindo prioridades previamente estabelecidas e o nível de conforto financeiro e social desejável. Do lado das despesas, devem ter como limite o orçamento aprovado. Por outro lado, é possível acompanhar periodicamente a execução da arrecadação e, em caso de frustrações, reavaliar investimentos ou mesmo despesas ordinárias.

O Conselho Fiscal é atuante, verifica mensalmente as contas da igreja, mas talvez precise passar por uma capacitação para ampliar o rol de conferências, não se limitando à entrega de dízimos por alguns membros, mas observando se a administração está seguindo exatamente

os preceitos estabelecidos no estatuto social e na legislação aplicável, observando eventuais contingências judiciais, operações com partes relacionadas e a adequada prestação de contas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As técnicas de gestão financeira são estudadas há muitos anos e já estão amplamente consolidadas nos mundos acadêmico e corporativo. Oferecem ferramentas adequadas para a gestão dos fluxos de caixa de curto, médio e longo prazos, auxiliam a medir o desempenho da organização, permitem uma correta avaliação da estrutura de capital, indicam as melhores decisões de investimento, orientam a gestão de risco e são aliados fundamentais para atingimento dos objetivos estratégicos.

No ambiente eclesástico, isto não é diferente. Provavelmente, a gestão financeira não será utilizada na íntegra, uma vez que este tipo de organização não visa o lucro e a remuneração de seus acionistas. Entretanto, considerando que a gestão de recursos financeiros é fundamental para o alcance de sua atividade fim, várias ferramentas são aplicáveis.

Tampouco pode prevalecer o entendimento de que as técnicas seculares estão restritas ao ambiente corporativo. Pelo contrário, as técnicas em si permitem uma melhor gestão dos recursos e devem ser utilizadas seguindo preceitos bíblicos. A grande diferença está na finalidade desejável para tais recursos, e que deve sim ser aplicada conforme o planejamento estratégico definido pelas igrejas.

Diante deste cenário, foi interessante observar não apenas a aplicação prática de vários desses conceitos em um ambiente eclesástico, como também a importância no enfrentamento de momentos de crise, como os vividos durante a pandemia provocada pela Covid-19.

Enfim, não há dúvidas da utilidade destas técnicas de gestão financeira, e deve haver um encorajamento por parte dos líderes eclesásticos para que seus diretores financeiros, ou tesoureiros, não sejam escolhidos apenas pela confiança depositada pela igreja, mas também pelo seu conhecimento acadêmico e prático no assunto, enriquecendo ainda mais as decisões da igreja para que possam fazer o

correto manuseio dos recursos financeiros e atingir com mais excelência seus objetivos eclesiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo Aplicação Pessoal**. Almeida Revista e Corrigida. China: Casa Publicadora das Assembleias de Deus (CPAD), 2016. 2 Timóteo, 2:15, 1995.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Pronunciamento Técnico CPC nº 05 (R1)**. Brasília, DF: Comissão de Valores Mobiliários, 07 out. 2010. Assunto: Divulgação sobre partes relacionadas.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Brasília: Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em 27 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

KEPLER, João; OLIVEIRA, Thiago. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo, SP: Editora Gente, 2019.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática.** 2^a ed. Curitiba, PR: IBPEX, 2011.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** 4^a ed. São Paulo, SP: Saraiva Educação, 2020.

