

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
Curso de Graduação em Administração

Martin Sagmeister

**Planejamento Financeiro em igrejas: o caso da
Comunidade Evangélica Luterana São Lucas**

Porto Alegre
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
Curso de Graduação em Administração

Martin Sagmeister

**Planejamento Financeiro em igrejas: o caso da
Comunidade Evangélica Luterana São Lucas**

Porto Alegre
2006

Martin Sagmeister

Planejamento Financeiro em igrejas: o caso da Comunidade Evangélica Luterana São Lucas

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Porto Alegre
2006

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

MARTIN SAGMEISTER

**Planejamento Financeiro em igrejas: o caso da Comunidade Evangélica Luterana
São Lucas**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Conceito final

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner - UFRGS

Agradecimentos:

Em primeiro lugar a Deus, o início, meio e fim de todas as coisas;

Aos meus pais, pelas oportunidades concedidas;

À Andréia, pelo carinho e companhia;

A todos que de alguma maneira colaboraram na elaboração deste trabalho e na minha edificação pessoal.

“A administração ideal é aquela em que tu tens uma diretoria com pessoas que amam a Deus e que olham o lado divino acima de tudo e depois tentam administrar da melhor forma possível os recursos, ou seja lá o que for, dentro desse princípio maior: o amor a Deus e ao próximo”

Rev. Paulo Roberto Verdin

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – A natureza das transações nos diferentes setores	25
Figura 2 – Organograma da Igreja Evangélica Luterana do Brasil.....	32
Figura 3 – Organograma da Comunidade Evangélica Luterana São Lucas.	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	Objetivos gerais	10
1.3.2	Objetivos específicos	10
2	FINANÇAS ORGANIZACIONAIS	11
2.1	PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	11
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	12
2.2.1	Planejamento Financeiro de Longo Prazo	13
2.2.2	Planejamento Financeiro de Curto Prazo	14
2.3	ORÇAMENTO.....	15
2.3.1	Orçamento de Vendas	17
2.3.2	Orçamento de Despesas Operacionais	18
2.3.3	Orçamento de Caixa	19
2.4	PROJEÇÃO DO DRE	20
2.5	PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL.....	21
2.6	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	22
2.6.1	Análise através de índices	22
2.6.2	Análise Vertical e Horizontal	22
2.6.3	Econômico X Financeiro	23
2.7	GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1	ETAPA UM: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	28
3.2	ETAPA DOIS: ENTREVISTAS.....	28
3.3	ETAPA TRÊS: ANÁLISES E PROPOSTAS.....	28
4	A ORGANIZAÇÃO	29
4.1	A IGREJA EVANGÉLICA LUTERANA DO BRASIL.....	29
4.1.1	História	29
4.1.1.1	Origem e perfil da IELB.....	30
4.1.1.2	Luteranos no Brasil.....	30
4.1.1.3	Igreja Evangélica Luterana do Brasil	31
4.1.2	Estrutura	31
4.1.3	Organograma	32
4.1.4	Administração	33
4.1.4.1	A Diretoria Nacional.....	33
4.1.4.2	O Conselho Diretor	33
4.1.4.3	A Convenção Nacional.	34
4.1.4.4	Comissões e Conselhos:	34
4.1.4.4.1	<i>Comissão de Apelação</i>	35
4.1.4.4.2	<i>Conselho Fiscal</i>	35
4.1.4.4.3	<i>Comissão Jurídica</i>	35
4.1.4.4.4	<i>Comissão de Teologia e Relações Eclesiais</i>	36
4.1.4.4.5	<i>Comissão de Colóquio</i>	36

4.1.4.4.6	Conselho Administrativo.....	36
4.1.4.4.7	Conselho de Ética.....	37
4.2	A COMUNIDADE EVANGÉLICA LUTERANA SÃO LUCAS.....	37
4.2.1	História.....	37
4.2.1.1	Ponto de Pregação.....	37
4.2.1.2	Fundação.....	38
4.2.1.3	Novo Templo.....	38
4.2.1.4	Pastores que serviram à Comunidade.....	39
4.2.2	Administração.....	40
4.2.2.1	Composição.....	41
4.2.2.2	Organograma.....	43
5	ANÁLISE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA CELSL.....	44
5.1	ANÁLISE DO REALIZADO EM ANOS ANTERIORES.....	44
5.2	ANÁLISE DE DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS.....	45
5.3	ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA DAS SAÍDAS PREVISTAS.....	45
5.4	DECISÃO DE DESTINAÇÃO DE CAIXA.....	45
6	CONCLUSÕES.....	47
6.1	SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	47
6.2	SOBRE ISENÇÕES FISCAIS.....	48
6.3	SOBRE PROBLEMAS DECORRENTES DO VOLUNTARIADO DOS MEMBROS.....	49
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
	APÊNDICE A – Entrevista com o Pastor.....	52
	APÊNDICE B – Entrevista com o Presidente.....	60
	APÊNDICE C – Entrevista com o Tesoureiro.....	73
	ANEXO A – Estatuto da CELSL.....	80
	ANEXO B – Histórico Escolar.....	83
	ANEXO C – Currículo.....	84

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as igrejas têm realizado inúmeros trabalhos de grande importância para a Sociedade, sejam eles na área social, educacional ou tratando de assuntos que outras organizações não tratam. Em seu desenvolvimento, as igrejas muitas vezes atingem proporções em que necessitam cada vez mais contar com o auxílio de voluntários para poderem se administrar e atingir seus objetivos como organização. Para gerir os recursos empregados nestas tarefas, bem como as pessoas engajadas em seus processos, muitas acabam lançando mão de ferramentas administrativas utilizadas em outros setores da economia.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Ao passarem a utilizar conceitos administrativos que foram pensados para entidades com fins diferentes dos seus, as igrejas passaram a coordenar melhor suas ações e novos conceitos administrativos internos começaram a surgir. Porém, por não se tratarem de organizações que visem o lucro como princípio existencial, alguns pontos internos de controle não conseguiram atingir níveis satisfatórios.

Um desses pontos é o seu planejamento financeiro. O dinheiro que é empregado na manutenção dos serviços básicos dessas organizações é oriundo de doações espontâneas por parte de seus membros ou de entidades interessadas em mantê-las funcionando. As igrejas, no entanto, não conseguem prever com exatidão o quanto irão arrecadar, pois dependem exclusivamente da vontade dessas pessoas doarem ou não estes recursos.

Visando estudar melhor esse problema, optou-se por analisar como isso se dá na prática através de um estudo de caso utilizando a Comunidade Evangélica Luterana São Lucas como caso de estudo.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Através do estudo de como se dá o planejamento financeiro de uma igreja, espera-se verificar como se pode aperfeiçoar o atendimento de seus objetivos internos como organização.

Ao atingir seus objetivos internos como organização, as igrejas dispõem de mais recursos que podem ser voltados a uma melhoria na Sociedade, pois trabalham com assuntos pertinentes à educação, saúde e bem-estar coletivos.

1.3 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir os objetivos deste trabalho.

1.3.1 Objetivos gerais

O objetivo geral deste trabalho é o de se estudar o planejamento financeiro da Comunidade Evangélica Luterana São Lucas utilizando a teoria administrativa existente.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Estudar o processo de planejamento financeiro da C.E.L. São Lucas;
- Descrever o processo de planejamento financeiro da C.E.L. São Lucas;
- Sugerir soluções para possíveis problemas encontrados;

2 FINANÇAS ORGANIZACIONAIS

Serão vistos a seguir alguns conceitos básicos sobre administração financeira em organizações.

2.1 PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A administração financeira possui um papel de fundamental importância em qualquer empresa, independentemente do seu porte e do ramo em que atua. O que se altera conforme o porte e o ramo de atividade é a forma como a área financeira está estruturada. Segundo Gitman (1987), em empresas de grande porte quase sempre a área financeira está dividida entre controladoria e tesouraria, e ambas se reportam ao diretor financeiro. A primeira geralmente conduz as atividades contábeis relacionadas com impostos, processamento de dados, contabilidade de custos e contabilidade financeira. Já a tesouraria, via de regra, é responsável por conduzir atividades financeiras tais como administração de caixa, elaboração de planos, decisões sobre investimento de capital, administração das atividades de crédito e a administração da carteira de investimento.

Quando falamos em empresas de médio e pequeno porte, a tendência é da área financeira ser composta pelos departamentos de contas a pagar, contas a receber, caixa e contabilidade. Muitas vezes a mesma pessoa cumpre com mais de um destes papéis. Por se tratar de uma atividade que exige muita confiança por parte da diretoria, é comum neste caso que o próprio diretor ou algum preposto seu exerça a atividade de administrador financeiro.

Gitman (1987) destaca três funções primordiais do administrador financeiro, como veremos a seguir:

- **Análise e planejamento:** Esta função consiste em transformar os dados financeiros de forma a orientar o posicionamento da empresa no curto e longo prazo no que diz respeito a sua administração financeira.
- **Administração da Estrutura de Ativo da Empresa:** O administrador financeiro deve determinar os níveis ótimos dos ativos circulantes e fixos que devem compor a estrutura do balanço da empresa. Para exercer esta função ele deve ter um conhecimento muito amplo sobre as operações passadas e futuras da empresa e uma total compreensão dos objetivos que pretendem ser alcançados no longo prazo.
- **Administração da Estrutura Financeira da Empresa:** A terceira e última função primordial do administrador financeiro diz respeito à estrutura do passivo da empresa. Esta deve ter uma composição adequada entre financiamentos a curto e longo prazo, bem como o ideal equacionamento entre recursos próprios e de terceiros. Além disso, o administrador deve ter conhecimento de quais são as melhores fontes de financiamento para a empresa levando em consideração fatores como custo, estrutura de capital da empresa, liquidez e suas implicações em longo prazo.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa. Essas diretrizes devem incluir a identificação de metas financeiras da empresa, uma análise das diferenças entre essas metas e a situação corrente da empresa, e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras. (ROSS, 1995, p.525).

Ross (1995) define como sendo a diferença mais importante entre finanças de curto e de longo prazo a distribuição de fluxos de caixa no tempo, uma vez que as decisões de curto prazo envolvem entradas e saídas no prazo máximo de um ano, enquanto as decisões de longo prazo envolvem movimentações com prazos maiores do que um ano.

Segundo Gitman (1987), o processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração dos planos financeiros em longo prazo que ditam os parâmetros gerais refletidos nos planos e orçamentos em curto prazo.

2.2.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

“O planejamento financeiro de longo prazo em geral reflete o impacto antecipado da implementação das ações planejadas sobre a situação financeira das empresas” (GITMAN, 1987, p. 251). Estes planos geralmente cobrem períodos que vão de 02 a 10 anos e podem ser revistos ao surgimento de cada informação relevante que vier a impactar de forma significativa no seu resultado. O objetivo, porém, é mudá-lo o menos possível. Os planos de longo prazo “tendem a focalizar a implementação de dispêndios de capitais propostos, atividades de pesquisas e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, importantes fontes de financiamentos” (GITMAN, 1987, p.251), grandes aquisições, entre outras. Os planos financeiros a longo prazo devem ser elaborados através da coleta de informações de orçamentos e planos de lucros anuais.

Existem muitos modelos de planejamento financeiro e eles geralmente diferem de uma empresa para outra. Alguns elementos básicos que se repetem nos diferentes modelos foram destacados por Ross (1995) e serão descritos a seguir:

- Orçamento de Vendas: Com base em premissas sobre o comportamento da empresa e do mercado no qual ela está inserida, devem ser feitas previsões das vendas dos produtos ou serviços. Esta atividade será abordada com maior destaque posteriormente.
- Demonstrações Financeiras Projetadas: Com base na previsão das operações da empresa e nas decisões financeiras a serem tomadas podem ser projetados o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de

Resultado do Exercício (DRE) e uma Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

- **Necessidades de Ativos:** São projetados os gastos de capitais e discutidas propostas de evolução do capital de giro líquido, representado pelo ativo circulante menos o passivo circulante.
- **Necessidade de Financiamento:** Devem ser discutidas as políticas de dividendos e de financiamentos.
- **Premissas Econômicas:** O plano deve discutir o ambiente econômico que a empresa espera enfrentar no período coberto pelo planejamento que está sendo realizado. Nesta etapa devem ser feitas previsões de taxas de juros, taxas de câmbio e inflação, além de outras variáveis relevantes, baseadas em fontes de informação confiáveis.

Apesar da utilização de diferentes modelos, “os planos financeiros sempre envolvem conjuntos alternativos de hipóteses” (ROSS, 1995, p. 526), como por exemplo: uma hipótese pessimista, que considere problemas com os produtos da empresa e com a economia; uma hipótese realista, considerando as possibilidades mais prováveis a respeito dos produtos da economia e uma hipótese otimista, que considere situações favoráveis para os produtos e para a economia. A partir das diferentes hipóteses, podem ser vislumbradas alternativas para cada uma das situações e suas conseqüências para a empresa.

2.2.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

“As finanças de curto prazo envolvem uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e freqüentemente exercem impacto sobre a empresa dentro de um prazo de um ano”. (ROSS 1995, p. 534) Estas definições afetam tanto o

ambiente operacional da empresa, como, por exemplo, nos casos onde são decididos prazos de pagamento que serão concedidos aos clientes a níveis de estoques ideais, como o ambiente financeiro, pela definição de políticas financeiras e instrumentos de financiamento de curto prazo que serão utilizados.

2.3 ORÇAMENTO

Os orçamentos fornecem direção e instrução para execução dos planos demandados pelo planejamento financeiro e o seu acompanhamento permite a comparação das realizações da empresa como o que havia sido planejado. Os planos e orçamentos dão as traduções de padrões de desempenho ou alvos de atuação considerados desejáveis pelos gestores do negócio. Estes padrões ou alvos são os objetivos da empresa e, segundo Sanvicente & Santos (1983), devem possuir duas características básicas e essenciais citadas a seguir. A primeira é que eles devem ser datados, ou seja, deve-se estipular o período durante o qual será empregado algum esforço para alcançá-los. A segunda é a necessidade de que os objetivos sejam passíveis de quantificação e que possam ser expressos por alguma unidade de medida. Com estas características é possível fazer uma análise da execução dos planos e compará-la com o projetado.

Além do papel desempenhado pelo orçamento como instrumento da administração para dar direção e instrução aos planos, podemos destacar o controle como sendo sua outra função fundamental. A função de controle exercida pelo orçamento torna possível a comparação do desempenho efetivo com o planejado e possibilita a geração de informações para a tomada de decisões com objetivo de corrigir distorções identificadas.

Os autores Sanvicente & Santos (1983) destacam as seguintes vantagens da utilização do orçamento para gestão do negócio:

- A existência e a utilização de um sistema orçamentário exige que os objetivos e as políticas da empresa e suas unidades sejam concretamente fixados e revisados periodicamente.
- A integração de diversos orçamentos parciais das áreas da empresa em um sistema orçamentário global aumenta a participação de todos os membros da administração na fixação dos objetivos na medida do alcance de sua autoridade.
- A obrigação assumida pelos administradores na quantificação e determinação de datas para o alcance dos objetivos orçamentários aumenta sua responsabilidade, diferindo muito em relação a compromissos assumidos com metas e alvos vagos e imprecisos.
- A redução do comprometimento da alta administração com as operações rotineiras e diárias, as quais passam a ser delegadas aos níveis inferiores da administração através dos orçamentos das diferentes unidades operacionais.
- A possibilidade da verificação da eficiência de unidades da empresa e o acompanhamento da evolução de seus desempenhos em relação às metas e objetivos traçados.
- A melhor utilização dos recursos disponíveis e a sua adequação às atividades consideradas prioritárias.

Em contrapartida, Sanvicente & Santos (1983) também destacam algumas limitações na utilização dos sistemas orçamentários:

- Os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros. Os erros podem ser significativos ou não dependendo da sofisticação do processo de estimativa e de características do próprio ramo de atuação da empresa.

- O alto custo da implementação de um sistema orçamentário eficiente dificulta a sua aplicação por parte das empresas de pequeno porte. Evidentemente, estes custos devem ser comparados com o retorno gerado por meio de sua implementação. As empresas que não possuem recursos para sua aplicação de forma integral, apesar de não ser recomendado, poderão elaborar somente alguns orçamentos parciais mais relevantes.
- O uso de sistemas orçamentários em empresas com administração de caráter excessivamente autoritário não é recomendado, pois, sem a delegação de autoridade e responsabilidade, os resultados provavelmente não serão satisfatórios.

2.3.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras dos produtos ou serviços da empresa para um determinado período de tempo. Sua principal função é a determinação do nível das atividades futuras da empresa. Os demais orçamentos parciais, que serão apresentados mais adiante neste trabalho, são desenvolvidos em função destas projeções.

Para realização do orçamento de vendas, são levadas em consideração variáveis dos mercados consumidores e fornecedores assim como variáveis de recursos financeiros e de produção. Por meio da análise das variáveis que podem influenciar nas vendas da empresa e estimação de como elas se comportarão no período compreendido pelo orçamento, os administradores poderão, de uma forma mais precisa, projetar o comportamento das vendas.

Através de um diagnóstico da empresa e de seu macro-ambiente, devem ser identificados os fatores de restrição interna e externa às vendas. As restrições internas podem ser: “capacidade produtiva insuficiente, estrutura administrativa inadequada,

peçoal não habilitado para o exercício das suas funções” (SANVICENTE & SANTOS, 1983, p.44), falta de capital de giro para financiar determinado nível de vendas, entre outras. Já as restrições externas estão mais vinculadas a temas como, por exemplo, políticas econômicas e alterações significativas no mercado fornecedor.

Uma vez identificadas as restrições internas e externas, devem ser definidos objetivos de marketing da empresa. Para que os objetivos sejam atingidos, são definidas as políticas de marketing que envolvem decisões básicas em quatro áreas fundamentais: preço, produto, distribuição e propaganda.

2.3.2 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais é uma importante peça na composição do planejamento financeiro, principalmente quando estamos falando em empresas comerciais e prestadoras de serviços. Nestas, a participação das despesas operacionais no faturamento global é muito superior se comparada com a das indústrias.

Segundo Zdanowicz (2000), o orçamento de despesas operacionais caracteriza-se por relacionar todas as atividades que servirão de apoio às áreas fins para que elas possam desempenhar suas funções de forma eficaz, eficiente e efetiva. A grande maioria dos autores divide as despesas operacionais em despesas administrativas e despesas de vendas. Serão destacados a seguir alguns pontos relevantes a respeito de cada um destes tipos de despesas operacionais:

- **Orçamento de Despesas Administrativas:** Estão incluídas todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e são predominantemente despesas fixas. Estas despesas geralmente beneficiam vários departamentos, gerências e setores e podem ser rateadas por critérios que melhor se adequem às necessidades da empresa. Despesas como aluguéis, salários e encargos de pessoal

administrativo, material de expediente e seguros são alguns exemplos de itens que constam no orçamento de despesas administrativas.

- **Orçamento de Despesas com Vendas:** Os gastos efetuados para a venda e distribuição dos produtos e serviços da empresa podem ser analisados separadamente. Estas despesas, em sua grande maioria, são proporcionais ao volume de vendas projetado e por isso é aconselhado que esta etapa do orçamento seja realizada concomitantemente com o orçamento de vendas. No entanto, existem alguns gastos projetados neste orçamento que podem não ser proporcionais às vendas, como, por exemplo, despesas com propagandas e com materiais de publicidade. Mesmo assim, estes itens também sofrem grande influência do orçamento de vendas, uma vez que são reflexos das políticas de marketing definidas pela empresa.

2.3.3 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é o instrumento utilizado pela administração financeira para projetar os ingressos decorrentes de vendas e outras receitas, os desembolsos resultantes das despesas operacionais ou não e os níveis desejados de caixa para um período de tempo.

As informações sobre entradas e saídas de caixa projetadas são extraídas dos orçamentos de vendas e de despesas. Entretanto, é necessário que se façam alguns ajustes nestas informações. O principal ajuste a ser feito decorre do fato de que os orçamentos anteriormente vistos obedecem ao princípio da competência do exercício. Isso significa que as receitas e os custos são atribuídos aos períodos de acordo com a data do fato gerador e não do efetivo recebimento ou pagamento. Desta forma, para que estas informações sejam utilizadas para projeção do fluxo de caixa é necessário que sejam estipulados prazos médios de pagamentos e recebimentos para as despesas e receitas projetadas. Estes prazos são determinados a partir de dados

históricos e podem ser definidas projeções de reduções ou aumentos a partir da necessidade da empresa e tendências do mercado.

Além da ponderação de prazos de recebimento e pagamento, também deve ser considerada para a elaboração do orçamento de caixa a inadimplência projetada para o período. Esta projeção será feita a partir da análise de dados históricos e consideração de alteração possíveis na capacidade de pagamento dos clientes.

2.4 PROJEÇÃO DO DRE

O demonstrativo de Resultado do Exercício projetado deve ser elaborado a partir dos orçamentos de vendas e de despesas operacionais construídos anteriormente e deve ser uma das ferramentas mais importantes no processo de planejamento financeiro.

Podemos destacar os seguintes passos a serem seguidos na projeção do DRE:

- Projeção da receita operacional considerando as vendas de produtos e serviços à vista e a prazo.
- Projeção das despesas operacionais resultantes do somatório dos gastos da empresa com sua operação.
- Projeção do lucro ou prejuízo operacional resultante da diferença entre as despesas operacionais e as receitas operacionais.

Segundo Zdanowicz (2000), a elaboração do DRE projetado tem como objetivo a avaliação da eficiência do plano geral de operações, avaliando-se as relações entre receitas e despesas, a comparação da situação econômica futura com a situação atual, a informação aos atuais e possíveis acionistas sobre a provável remuneração dos capitais investidos na empresa e a projeção de contas de resultados resultantes ou não da atividade fim da empresa.

2.5 PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

A projeção do Balanço Patrimonial irá revelar alterações nas situações financeiras e patrimoniais da empresa entre os períodos realizado e orçado, para uma possível comparação entre as contas integrantes. Esta projeção demonstrará como estarão os saldos das principais contas do balanço no término do período projetado. No ativo estarão projetadas todas as futuras aplicações de recursos enquanto no passivo e patrimônio líquido estarão relacionadas todas as origens de recursos de terceiros e próprios.

Zdanowicz (2000) destaca os principais objetivos da elaboração do Balanço Patrimonial Projetado:

- Analisar a liquidez da empresa para o período orçado.
- Avaliar a capacidade financeira da empresa para o período projetado.
- Dispor de informações sobre a estrutura patrimonial da empresa em termos de bens, direitos e obrigações.
- Realizar comparações das situações financeira e patrimonial da empresa no período considerado.

Para a projeção do Balanço Patrimonial, é necessária a análise dos orçamentos de vendas, de despesas operacionais e de caixa para determinação do saldo das contas que integrarão principalmente o ativo e o passivo circulante da empresa no final do período projetado. Será necessária também a consideração do DRE projetado para interação dos possíveis lucros ou prejuízos para o período. A partir destas informações, deverá ser definido se a fonte de financiamento será própria ou de terceiros, caso esteja prevista uma necessidade de recursos, ou onde serão aplicados os recursos, caso esteja previsto um excedente.

2.6 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Segundo Matarazzo (1998), as demonstrações financeiras compreendem todas as operações efetuadas por uma empresa, traduzidas em moeda e organizadas segundo as normas contábeis. Através da análise destas demonstrações, podem-se extrair inúmeras informações para avaliação do desempenho da organização. “Todavia, é fundamental que essas informações sejam estruturadas numa forma crescente de detalhamento, ou seja, do geral para o particular” (MATARAZZO, 1998, p.151) para melhor organização desta análise.

2.6.1 Análise através de índices

Um dos métodos utilizados é a análise de índices que são relações “entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visam evidenciar determinado aspecto de situação econômica ou financeira de uma empresa” (MATARAZZO, 1998, p.153).

2.6.2 Análise Vertical e Horizontal

A avaliação do desempenho empresarial também pode ser feita através da análise vertical e horizontal do balanço do DRE.

Segundo Matarazzo (1998), a análise vertical representa a real importância de cada conta no conjunto das demonstrações. Na análise vertical do balanço patrimonial calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do ativo e do passivo. Já na análise do DRE calcula-se a representação de cada conta em relação ao total das vendas. Com este relacionamento, é possível mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração a que pertence e, através de comparação com o padrão do

ramo de atividade ou os percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais.

A análise horizontal “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior” (MATARAZZO, 1998, p.251). Em suma, esta análise tem como objetivo mostrar a evolução das contas e, pela comparação entre si, permitir que se tirem conclusões sobre a evolução da empresa.

2.6.3 Econômico X Financeiro

A avaliação do resultado de uma empresa, para ser eficiente e eficaz, não pode ser feita somente através do resultado econômico da empresa, assim como não pode tomar como base só o resultado financeiro. Serão definidos a seguir, conforme Matarazzo (1998), os termos “Econômico” e “Financeiro”:

- Econômico: Refere-se a lucro, no sentido dinâmico, e movimentação. Estaticamente, refere-se a patrimônio líquido.
- Financeiro: Refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de caixa. Estaticamente representa o saldo de caixa. Este termo tem significado amplo e restrito. Quando encarado de forma restrita, refere-se a caixa e quando seu significado é amplo, refere-se à caixa circulante líquido.

O resultado econômico é sinônimo de lucro (ou prejuízo). O lucro aumenta o patrimônio líquido, mas não necessariamente as disponibilidades de dinheiro. Uma empresa pode estar em excelente situação econômica, mas sem recursos para pagar suas dívidas. Algumas receitas e despesas não têm nenhum reflexo em dinheiro no exercício, como, por exemplo, a depreciação, mas nem por isso deixam de ser lançados no DRE.

“Por esta razão, a análise de uma empresa deve tomar tanto a demonstração do resultado – que evidencia lucro ou prejuízo – como uma entre duas demonstrações de natureza financeiras impossíveis” (MATARAZZO, 1998, p. 268): a demonstração de fluxo de caixa (ou orçamento de caixa) que serve para mostrar o resultado financeiro de curto prazo ou a demonstração de origens e aplicações, que abrange um horizonte de médio e longo prazo.

2.7 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Gerir uma organização cuja finalidade principal não seja o lucro é diferente de gerir uma empresa do 1º e 2º setores. Segundo Hudson (1999), embora existam muitas semelhanças, como depender de administradores com objetivos, necessitar de trabalho em equipe e estar sujeito às obrigações do governo, nas organizações orientadas por valores existem diferenças quanto aos valores e crenças das pessoas envolvidas.

Hudson (1999) afirma que muitos administradores seniores do terceiro setor são recrutados dos setores públicos e privado e não do próprio terceiro setor. Aqueles que vêm do setor privado, segundo ele, geralmente trazem a lógica econômica do mercado e os valores dos acionistas, clientes e lucros. Já os que vêm do setor público trazem a perspectiva política e os valores do serviço público que influenciam aquele setor.

Segundo Hudson (1999, p.17), existe no setor privado uma relação direta entre fornecedores e clientes.

Os fornecedores oferecem mercadorias e serviços aos seus clientes que pagam por eles o preço de mercado. No setor público, segundo o autor, o governo central e as autoridades locais proporcionam serviços e em retorno os eleitores escolhem o governo que eles acreditam oferecer o programa mais apropriado de tributação e de serviços públicos.

No terceiro setor há um modelo diferente de transações. Na maioria dos casos, os doadores dão dinheiro que as organizações usam para financiar projetos, fornecer serviços ou realizar pesquisas. (...) O dinheiro também pode ser obtido de subvenções ou contratos.

Hudson (1999) também afirma que os serviços podem ser financiados em parte pelo usuário e em parte por subsídios, contratos e doações. Isto acontece, segundo ele, nas associações de habitação, organizações de deficientes e entidades educacionais.

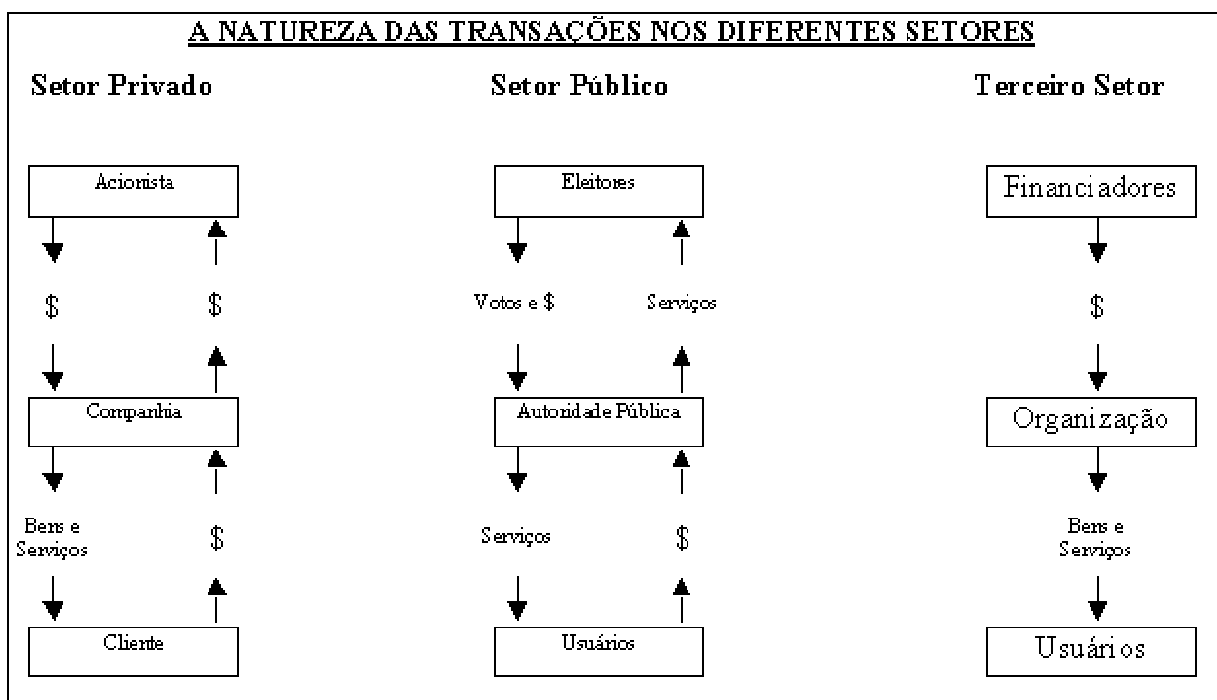


Figura 1 – A natureza das transações nos diferentes setores.

Fonte: HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 17.

Além da natureza diferente das transações, existem, segundo Hudson (1999. p. 18), outras sete características das organizações do terceiro setor. São elas:

- **É fácil ter objetivos vagos.** (...) É difícil definir exatamente o que essas organizações devem ter como meta (...). As organizações do terceiro setor precisam especificar objetivos estratégicos (...) mas, quando o fazem, percebe-se que quanto mais se tenta especificá-los, mais difícil fica para captar a essência do que as mesmas desejam realizar em termos quantitativos (...).
- **O desempenho é muitas vezes difícil de monitorar.** Em virtude da dificuldade ao especificar objetivos precisos, também é mais difícil medir e monitorar as realizações(...).

- **As organizações do terceiro setor são igualmente responsáveis perante muitos patrocinadores.** (...) Os doadores possuem, muitas vezes, poderosa influência na organização, embora às vezes tenham pontos de vista diferentes.
- **As estruturas administrativas são complexas.** A necessidade de contrabalançar os interesses dos diversos patrocinadores e de envolver certas peculiaridades de gerenciamento resulta em complexas estruturas de administração, de comissões e subcomissões, cada qual desfrutando de uma posição legítima na estrutura. Reunidos, esses requisitos criam uma máquina intrincada que precisa ser consultada, coordenada e administrada para que as coisas possam ser feitas. Mesmo as organizações que conseguiram modernizar suas estruturas muitas vezes têm arranjos mais intrincados do que as organizações de tamanho equivalente no setor privado.
- **O voluntariado é um ingrediente essencial.** A maioria das organizações do terceiro setor tem um conselho diretor não remunerado cujos membros podem não ter experiência administrativa. Muitas dependem de mão-de-obra voluntária e o comprometimento “voluntário” de funcionários que dão horas de trabalho sem qualquer recompensa financeira. Em retorno a esse comprometimento voluntário, as pessoas muitas vezes esperam ter seus pontos de vista reconhecidos e desejam envolver-se ativamente na tomada de decisões.
- **Os valores precisam ser cultivados.** As organizações do terceiro setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e estilo de operação da organização. Conflitos sobre os valores não resolvidos resultam rapidamente em desmotivação e discussões prolongadas. Não quer dizer que as organizações em outros setores não tenham valores, mas sim que eles precisam ser tratados com muito mais sensibilidade nas organizações do terceiro setor.
- **A falta de resultado financeiro para determinar prioridades.** Os administradores do terceiro setor raramente podem usar um resultado financeiro ou uma projeção de fluxo de caixa para orientá-los na escolha de prioridades futuras e investimentos. Essas organizações devem depender mais das negociações internas para chegar a um consenso sobre as prioridades. Infelizmente não existe uma metodologia padronizada ou modelo de solução para este problema. Toda organização precisa desenvolver seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades em determinadas ocasiões.

Além dessas características, Hudson (1999, p. 19) afirma que “existe uma perspectiva humana que precisa ser compreendida para que tenhamos um panorama geral dos desafios de administrar essas organizações”. Segundo o autor, “esta questão quase nunca é discutida abertamente, mas, no entanto, é essencial para compreender a administração dessas entidades”.

O autor também afirma que “praticamente todos os que contribuem com tempo e esforço nessas organizações possuem motivações altruísticas e filantrópicas bem

fundamentadas”. E afirma que “de fato, sem esses valores, o setor não existiria”. Entretanto, o autor afirma que as pessoas muitas vezes têm outros motivos que determinam sua contribuição a essas organizações (HUDSON, Mike. 1999. p. 19):

- Desejam fazer parte dos conselhos administrativos, particularmente em organizações maiores e de mais prestígio, por causa do reconhecimento, estima e status decorrentes da participação na diretoria. Essa participação muitas vezes leva a contatos com outras pessoas em posições de destaque, a um maior influência e a um sentido maior de autovalorização;
- Alguns doadores dão dinheiro para obter reconhecimento nacional, para obter benefícios nas relações públicas, para salvar suas consciências e, às vezes, para obter maior influência sobre os assuntos da organização;
- Os voluntários dão seu tempo por causa de sua necessidade de amizade e atividade social, para adquirir novos conhecimentos, para melhorar suas perspectivas de emprego e para que possam exercer um papel mais amplo na comunidade;
- As pessoas procuram emprego nas organizações do terceiro setor porque não achariam agradável trabalhar com a ideologia do setor privado ou com as limitações do setor público.

Dizendo isso, HUDSON (1999) não quer afirmar que o altruísmo não exista. Segundo ele, “existe e está presente na maioria das organizações orientadas por valores. Mas as pessoas têm motivações diferentes, e mesmo as menos conhecidas têm um impacto significativo na administração”. O autor continua ao afirmar que “nos casos mais extremos, essas motivações podem se juntar para tornar a sobrevivência da organização uma prioridade maior do que os serviços que presta”.

Para finalizar, HUDSON, Mike (1999. p. 20) conclui que:

“(…) Felizmente nem todas essas características aplicam-se a todas as organizações simultaneamente. Entretanto, criam um conjunto especial de circunstâncias que explicam por que a administração dessas organizações precisa estar embasada na compreensão de suas características especiais. Ilustram porque as ferramentas e os estilos da administração que funcionam nos outros setores aplicam-se apenas parcialmente neste setor. Finalmente, explicam por que teorias sobre administração devem ser criadas a partir de um conjunto de proposições desenvolvidas especificamente para ajudar os administradores das organizações do terceiro setor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de se alcançar os objetivos propostos, o trabalho foi desenvolvido em três etapas:

3.1 ETAPA UM: PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica consistiu na procura por material sobre o assunto na internet, bancos de dados e bibliotecas. Foram feitas pesquisas através da página da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS a fim de acessar as bases de dados lá disponíveis, como o Portal Capes, o Proquest e outros.

3.2 ETAPA DOIS: ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas junto a pessoas envolvidas na rotina de planejamento financeiro da CEL São Lucas: seu Pastor, seu presidente e seu tesoureiro. As mesmas estão disponíveis no sumário deste trabalho.

Com base nas entrevistas, se descreveu o processo de planejamento financeiro da CEL “São Lucas”, para posterior análise.

3.3 ETAPA TRÊS: ANÁLISES E PROPOSTAS

Após a conclusão destas duas primeiras etapas, se deu então a análise do material coletado. Com base no mesmo, foi descrito o processo de planejamento financeiro da Comunidade Evangélica Luterana São Lucas.

4 A ORGANIZAÇÃO

A Comunidade Evangélica Luterana São Lucas (CELSL) é filiada à Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB). Como muitas das atribuições dessa dependem desta, é interessante estudar as origens da IELB e como a mesma está estruturada.

4.1 A IGREJA EVANGÉLICA LUTERANA DO BRASIL

A IELB possui, segundo último levantamento estatístico disponível em seu website¹, 222.888 membros distribuídos em cerca de 56 distritos, 455 paróquias, 1.308 congregações e 590 pontos de missão, todos esses atendidos por 536 pastores.

A atuação da IELB se ramifica para várias direções. As grandes áreas de concentração, segundo seu website, são: “a missão (o anúncio do amor de Deus), comunicação (uso de meios de comunicação social) educação (para os membros e para pessoas de fora) e ação social (o cuidado de pessoas necessitadas)”.

4.1.1 História

As origens da IELB remontam à Reforma Protestante ocorrida na Alemanha no início do século 16. A Reforma teve seu início com Martinho Lutero, um devoto sacerdote da Igreja Católica nomeado Doutor em Teologia com 28 anos. Lutero defendia que os cristãos não eram salvos pelas suas obras, mas sim pela sua fé em Jesus Cristo.

Lutero acabou excomungado pela Igreja Católica e gerou, mesmo contra sua vontade, o nascimento da Igreja Luterana. Lutero foi também o tradutor da Bíblia para alemão, que antes era mantida inacessível às pessoas comuns.

¹ <http://www.ielb.org.br/> - acessado entre 15/03/06 e 12/06/06

Houveram algumas outras cisões teológicas e outras igrejas protestantes surgiram, como os Calvinistas, por exemplo. A Europa então passou a ter diferentes religiões cristãs convivendo em conjunto.

4.1.1.1 Origem e perfil da IELB

Segundo consta no website da IELB:

Em 1817, o governo na Alemanha impôs a união de luteranos e reformados calvinistas. Muitos não aceitaram essa imposição, formando igrejas independentes. Dessas igrejas independentes, alguns emigraram para o Novo Mundo, formando igrejas de cunho marcadamente confessional.

Luteranos dessa tendência, da Igreja Luterana Sínodo Missouri dos Estados Unidos, vieram para dar assistência a emigrados alemães luteranos no Brasil. Originada das igrejas luteranas independentes confessionais, essa se tornou uma característica marcante na história da IELB. Na sua literatura teológica e devocional, nos temas de suas conferências e convenções, essa tem sido a ênfase mais presente.

4.1.1.2 Luteranos no Brasil

A maior parte dos alemães que emigraram ao Brasil no século XIX fixaram residência no Rio Grande do Sul. Aí se organizaram, de acordo com a sua origem, em luteranos reformados ou unidos. Em 1886, fundou-se o Sínodo Rio-grandense, sob a liderança do Rev. Wilhelm Rotermund. Em 1968, esse Sínodo, com o Sínodo Evangélico Luterano de Santa Catarina, Paraná e outros Estados da América do Sul (1905), a Associação de Comunidades Evangélicas de Santa Catarina e Paraná (1911) e o Sínodo Evangélico do Brasil Central, formaram a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB).

4.1.1.3 Igreja Evangélica Luterana do Brasil

Segunda consta no website da IELB:

A pedido do pastor Johann F. Brutschin, de Novo Hamburgo, RS, a Igreja Luterana - Sínodo de Missouri dos Estados Unidos enviou ao Brasil o pastor Christian J. Broders. Este fundou, no dia 1º de junho de 1900, com 17 famílias, a Comunidade Evangélica Luterana São João, em São Pedro, a 40 km de Pelotas, RS.

Em 1904, no dia 24 de junho, foi fundada, em São Pedro do Sul, perto de Santa Maria, RS, com a presença de 14 pastores, um professor e 10 leigos, representando 10 comunidades com aproximadamente três mil membros, a Igreja Evangélica Luterana do Brasil.

4.1.2 Estrutura

A célula básica da IELB é a congregação. Duas ou mais congregações unidas formam uma paróquia. Congregações e paróquias unidas formam um distrito.

4.1.3 Organograma



Figura 2 – Organograma da Igreja Evangélica Luterana do Brasil. Fonte: <http://www.ielb.org.br>

4.1.4 Administração

De acordo com o artigo 1º do seu Regimento “A Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB) será administrada por um Conselho Diretor homologado em Convenção Nacional, cujas resoluções serão executadas por uma Diretoria Nacional eleita em Convenção Nacional”.

Uma série de comissões e conselhos auxiliam no processo administrativo. Veremos a seguir quem são.

4.1.4.1 A Diretoria Nacional.

A Diretoria Nacional é o organismo executivo da administração geral da IELB. Ela é eleita em Convenção Nacional e é composta de cinco membros: Presidente, 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro. O cargo de Presidente é de tempo integral. Os demais cargos serão de tempo integral ou não, a critério do Conselho Diretor.

Ocupantes de cargos de tempo integral e dedicação exclusiva não podem exercer outras funções, salvo se a Convenção Nacional ou o Conselho Diretor, por razões especiais, assim determinarem ou autorizarem.

4.1.4.2 O Conselho Diretor.

Conselho Diretor (CD) é um organismo deliberativo e administrativo, responsável direto pela administração da IELB e que zela pelos interesses da IELB no intervalo entre uma e outra Convenção Nacional.

O CD se reúne ordinariamente uma vez ao ano, em data marcada pelo Conselho anterior ou, não se pronunciando este, pela Diretoria Nacional e, extraordinariamente, sempre que necessário, convocado pelo Presidente do Conselho Diretor ou, no mínimo, por 1/4 de seus membros.

4.1.4.3 A Convenção Nacional.

O Artigo 2º do Regimento da IELB informa que “A Convenção Nacional é o organismo deliberativo e legislativo máximo da Igreja”. Estas Convenções ocorrem de 4 em 4 anos em local e data a serem determinados pela Convenção anterior, ou quando se tornarem necessárias. O Artigo 3º determina as categorias de convencionais:

Votantes: Um (1) pastor e um (1) membro leigo por paróquia. Compreende-se por paróquia aquela constituída por uma ou mais congregações com o(s) mesmo(s) pastor(es), jurisdição espiritual e administração. O Presidente da IELB tem direito a voto em função de seu cargo.

Consultivos:

Os membros da Diretoria Nacional da IELB;

Um (1) representante de cada Conselho Administrativo dos Educandários Oficiais;

O diretor de cada um dos Educandários Oficiais ou seu representante;

Um (1) representante de cada Conselho e Comissão eleito pela Convenção Nacional ou pelo Conselho Diretor;

Um (1) representante de cada Organização Auxiliar da IELB;

Líderes Leigos Distritais e Conselheiros Distritais não credenciados como votantes por suas congregações;

Os demais obreiros ativos ou aposentados.

4.1.4.4 Comissões e Conselhos:

A IELB também possui em sua estrutura algumas comissões e conselhos. Serão estudados todos e suas principais funções.

4.1.4.4.1 Comissão de Apelação

Segundo consta no artigo 22 de seu estatuto:

A Comissão de Apelação, eleita pela Convenção Nacional, é um organismo da IELB diretamente subordinado à Convenção Nacional e tem por finalidade arbitrar questões conflitantes na IELB. A Comissão de Apelação é composta por 5 (cinco) membros: um (1) professor de Teologia de Educandário Oficial da IELB, dois (2) pastores filiados e ativos na IELB e com o mínimo de quinze (15) anos de atividade no ministério, e dois (2) leigos de congregações votantes na IELB.

4.1.4.4.2 Conselho Fiscal

Segundo consta nos artigos 25 e 26 de seu estatuto:

O Conselho Fiscal, eleito pela Convenção Nacional, é um organismo da IELB diretamente subordinado à Convenção Nacional e tem por finalidade fiscalizar as execuções orçamentárias, movimentação financeira e alienação ou aquisição de imóveis.

O Conselho Fiscal é composto por seis (6) membros, dos quais um (1) pastor filiado e ativo na IELB com mais de cinco (5) anos de atividade no ministério e cinco (5) leigos, membros ativos de congregações votantes da IELB, sendo um (1) engenheiro civil ou arquiteto, um (1) contador, um (1) advogado e mais dois (2) leigos experientes em administração e finanças.

4.1.4.4.3 Comissão Jurídica

Segundo consta nos artigos 28 e 29 de seu estatuto:

A Comissão Jurídica, eleita pelo Conselho Diretor, tem como finalidade zelar pelos procedimentos legais na IELB.

A Comissão Jurídica é composta por um (1) pastor filiado e ativo na IELB e com o mínimo de cinco (5) anos de atividade no ministério, e três (3) advogados,

membros ativos de congregação votante da IELB, sendo um (1) preferencialmente da área trabalhista.

4.1.4.4.4 Comissão de Teologia e Relações Eclesiais

Segundo consta nos artigos 31 e 32 de seu estatuto:

A Comissão de Teologia e Relações Eclesiais, eleita pelo Conselho Diretor, tem como finalidade zelar e defender a pureza doutrinária e a unidade confessional da IELB.

A Comissão de Teologia e Relações Eclesiais é composta por seis (6) membros: dois (2) professores de Teologia, dois (2) pastores filiados e ativos na IELB e com, no mínimo, cinco (5) anos em atividade ministerial e dois (2) membros leigos de congregações votantes da IELB.

4.1.4.4.5 Comissão de Colóquio

Segundo consta nos artigos 34 a 37 de seu estatuto:

A Comissão de Colóquio, eleita pelo Conselho Diretor, tem por finalidade avaliar e julgar os pedidos de filiação encaminhados à IELB, bem como os pedidos de reingresso no ministério ou magistério de ex-pastores ou de ex-professores sinodais da IELB.

A Comissão de Colóquio é composta por cinco (5) membros: o Presidente da IELB, os Diretores das Faculdades de Teologia da IELB, um (1) pastor filiado e ativo na IELB, com o mínimo de cinco (5) anos de atividade ministerial, e um (1) leigo, membro de congregação votante da IELB.

4.1.4.4.6 Conselho Administrativo

Segundo consta nos artigos 38 e 39 de seu estatuto:

Os Conselhos Administrativos, eleitos pelo Conselho Diretor, têm como finalidade zelar pelos procedimentos administrativos dos Educandários Oficiais da IELB.

O Conselho Administrativo de cada Educandário Oficial da IELB é composto por cinco (5) membros: um (1) pastor filiado e ativo na IELB, um (1) professor de

ensino médio ou superior, e três (3) leigos membros de congregações votantes da IELB, que não sejam professores.

4.1.4.4.7 Conselho de Ética

Segundo consta nos artigos 43 e 44 de seu estatuto:

O Conselho de Ética, eleito pelo Conselho Diretor, é um organismo que tem por finalidade assessorar e aconselhar o Presidente da IELB na tratativa das questões éticas e morais.

O Conselho de Ética é composto por três (3) membros: um (1) representante da Comissão de Colóquio, um (1) representante da Comissão de Teologia e Relações Eclesiais e um (1) pastor filiado e ativo na IELB, com o mínimo de quinze (15) anos de atividade no ministério, e um leigo, membro de congregação votante da IELB há pelo menos quinze (15) anos. Reunir-se-á por convocação de qualquer um de seus membros, ou do Presidente da IELB.

4.2 A COMUNIDADE EVANGÉLICA LUTERANA SÃO LUCAS

Nesta parte será vista a história da CELSL e sua estrutura.

4.2.1 História

A CELSL tem 53 anos e segundo suas últimas estatísticas, possui atualmente 330 membros. Será visto a seguir um pouco mais sobre estes 53 anos.

4.2.1.1 Ponto de Pregação

Em 1953 foram realizados quatro cultos oficiados pelo estudante Amândio A. Gehm, todos eles na casa do Sr. Guilherme Splett às 15h. Em média havia 13 ouvintes em cada culto. No final daquele ano, o estudante despediu-se da futura comunidade com as seguintes palavras: “Desejando a todos os nossos fiéis irmãos de Vila Ipiranga um trabalho muito ricamente abençoado por Deus, me despeço aqui, entregando tudo

aos cuidados dum futuro missionário que vos ajudará e vos guiará para um maior progresso!”.

4.2.1.2 Fundação

A C.E.L. São Lucas foi fundada em 22/06/1955 pelos seguintes membros, das seguintes nacionalidades:

- Armin Lauffer, brasileiro ;
- José Plesnik, iugoslavo;
- Heinz Plazek, suíço;
- Guilherme Splett, russo;
- Emilio Splett, brasileiro;
- Alfredo Splett, brasileiro;
- Max Rehfeldt, alemão;
- Bernardo Glüger, brasileiro;
- Paulo Pospichil, brasileiro;
- Rodolfo Leuck, brasileiro;
- Erich Alberto Muller, brasileiro;

A data de filiação que consta na IELB é de 22 de Janeiro de 1962.

4.2.1.3 Novo Templo

O templo atual da CELSL foi inaugurado em 07/11/1982. Durante 27 anos, os cultos foram realizados em uma capela de madeira localizada ao lado de onde a nova foi erguida.

4.2.1.4 Pastores que serviram à Comunidade

- Teol. Amândio Gehm;
- Rev. Rudi GÜths;
- Rev. Erich Alberto Müller (chamado);
- Rev. H. Maack;
- Teol. Daltro Kautzmann;
- Teol. Rodolfo Kirchheim;
- Rev. Prof. Luis Carlos Rehfeldt;
- Rev. Prof Otto A. Goerl;
- Rev. Prof. Arnaldo J. Schmidt;
- Rev. Prof. Mário Rehfeldt;
- Rev. Harry Milton Kelm (chamado);
- Rev. Edgar Züge (chamado);
- Rev. Breno Cláudio Thomé (chamado);

Desde 26/01/2003 a Comunidade é atendida pelo Rev. Paulo Roberto Verdin, formado no Seminário Concórdia de São Paulo em 1997.

4.2.2 Administração

A CELSL é administrada por uma diretoria composta por membros filiados à mesma. Os cargos existentes são os seguintes:

- Presidente – Responsável por presidir as assembleias, representar a CELSL onde for necessário e presidir as reuniões de diretoria;
- Vice Presidente – Responsável por auxiliar o Presidente e representá-lo em sua falta;
- Secretário – Responsável por registrar no livro de atas as decisões e assuntos abordados nas assembleias e reuniões de diretoria, bem como elaborar comunicados e editais quando necessários;
- Vice Secretário – Responsável por auxiliar o Secretário e representá-lo em sua falta;
- Tesoureiro – Responsável por manter os registros patrimoniais da CELSL e zelar pela sua manutenção, elaborando relatórios sobre os mesmos para serem apresentados em assembleias e reuniões de diretoria;
- Vice Tesoureiro – Responsável por auxiliar o Tesoureiro e representá-lo em sua falta;
- Conselho fiscal – É composto por três membros responsáveis por supervisionar o trabalho do Tesoureiro na gestão do patrimônio da CELSL e zelar pelo bom cumprimento de suas obrigações.

A diretoria está subordinada às decisões da assembleia, que ocorrem regularmente duas vezes por ano, uma no final do primeiro semestre e outra no final do segundo. Porém, como as decisões que envolvem venda, locação ou aquisição de patrimônio da CELSL devem passar necessariamente por votação da assembleia, esta

pode ser convocada extraordinariamente sempre que se fizer necessário, avisando os membros com 7 dias de antecedência.

O registro das ações da diretoria ficam registrados em um livro de atas e um livro-caixa, sob a guarda do Secretário e do Tesoureiro, respectivamente. Como possui registro civil e CNPJ próprio, a Comunidade São Lucas possui conta em banco e investe suas reservas em fundos de aplicação de curto e longo prazo. Decidir onde este dinheiro será guardado é decisão que cabe à diretoria, não necessitando aprovação pela assembléia.

4.2.2.1 Composição

A CELSL é composta por quatro departamentos, divididos por idade e/ou gênero, e dois grupos dedicados a atividades fins.

O Departamento Infantil, conhecido também como “Escolinha Bíblica” é formado pelas crianças da comunidade que ainda não fizeram sua confirmação de fé, cerimônia esta que complementa o Batismo feito alguns anos antes. Para fazer esta confirmação, as crianças freqüentam aulas teóricas sobre catecismo, Bíblia e doutrina cristã que, na Comunidade São Lucas, duram 2 anos. Após completarem estas aulas as crianças estão então preparadas para confirmarem sua fé perante a Comunidade, passando então a serem membros e poderem participar de outros departamentos de seu interesse. Normalmente as crianças iniciam suas aulas de instrução com 12 anos, confirmando-se então com 14 anos, aproximadamente. Porém, isso não é regra.

O departamento juvenil, conhecido também como “Juventude” é formado por adolescentes e jovens que já fizeram sua confirmação pública de fé ou que estão por fazê-la dentro de pouco tempo. Não existe restrição quanto à idade máxima para freqüentar este grupo, porém é hábito os membros do mesmo deixarem de freqüentá-lo após casarem ou ter seu primeiro filho. Este grupo prepara os novos membros para assumirem papéis decisórios na Comunidade, e é uma fase de experimentação e de

ambientação. Como, após completarem 16 anos, os jovens já podem votar nas assembleias, é neste grupo que os membros começam a assumir papéis em diretorias ou comissões internas. Existe uma diretoria interna que funciona nos moldes da diretoria da Comunidade, possuindo estatuto interno que está submetido ao da mesma. Os cargos atualmente existentes são os mesmos que existem na CELSL.

O departamento de Servas é o que irá receber as senhoras já casadas ou que já tiveram seu primeiro filho. É um grupo voltado ao trabalho com as mulheres, onde as suas integrantes trocam experiências e informações sobre seus papéis em suas famílias e como podem proceder para incentivar os trabalhos da igreja para a formação de novos pastores e pontos missionários. É um departamento que possui muita tradição na arrecadação de fundos para trabalhos e projetos especiais, e que dá suporte a diferentes campanhas ao longo do ano.

O departamento de Leigos é o que irá receber os senhores já casados ou que já tiveram seu primeiro filho. É um grupo voltado ao trabalho com os homens, onde seus integrantes trocam experiências e informações sobre seus papéis em suas famílias e como podem ajudar na manutenção da igreja como um todo. Este é um departamento relativamente novo na Comunidade São Lucas, visto que a grande maioria de seus membros sempre esteve envolvida em outras atividades da mesma e não dispunham de tempo para atividades específicas. Este grupo se destaca por conter a grande maioria dos membros da diretoria, historicamente.

Além destes 4 departamentos por idade/gênero, temos atualmente mais dois grupos voltados a atividades fins, compostos por membros de diferentes idades e gêneros.

O Coral é o grupo voltado a atividades musicais, onde os seus integrantes se reúnem uma vez por semana para ensaiarem músicas para apresentarem durante os cultos ou programações especiais.

O Grupo de Estudos é voltado a atividades de leitura bíblica e estudo de doutrina e teologia. Se reúne uma vez por mês para estudos de aprofundamento.

4.2.2.2 Organograma

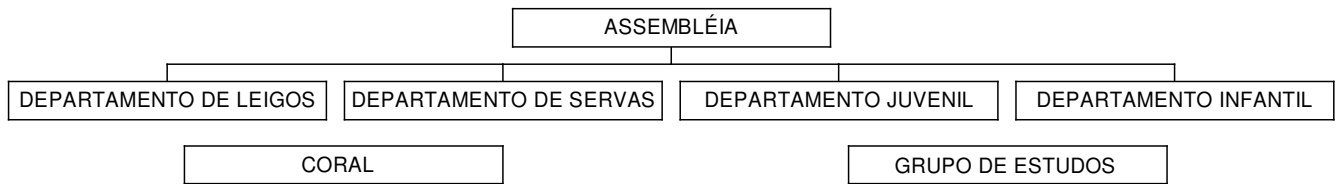


Figura 3 - Organograma da Comunidade Evangélica Luterana São Lucas.

5 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA CELSL

Após levantamento de informações através de observação e de entrevistas, percebeu-se que o planejamento financeiro da CELSL é feito apenas pela diretoria. Não existe utilização de ferramentas além das planilhas em Excel e da elaboração de orçamento anual. Orçamento, aliás, que não demonstrou ter muita utilidade pela dificuldade de previsão no ingresso futuro de recursos e que, na prática, não chega a ser utilizado. O que acontecem mesmo são análises mensais de caixa realizadas durante as reuniões de diretoria

Para facilitar a compreensão de como ocorre este processo de análise, dividiremos o mesmo em diferentes etapas, que são: Análise do realizado em anos anteriores, Análise de disponibilidades financeiras, Análise de importância das saídas previstas e Decisão de destinação de caixa. Veremos cada uma delas a seguir:

5.1 ANÁLISE DO REALIZADO EM ANOS ANTERIORES

A diretoria da CELSL estuda, mediante relatório de seu tesoureiro, a destinação de caixa de épocas anteriores para verificar possíveis situações não previstas. Essa etapa mostra-se importante, pois as saídas de caixa na CELSL tendem a obedecer a um padrão de variação de acordo com a época que se estuda. Por exemplo, em Janeiro as entradas de caixa costumam não cobrir as saídas, visto que devido à época de férias, a presença nos cultos diminui e conseqüentemente as ofertas também.

Um fato observado mostra-se importante para uma boa análise destas informações, o fato de muitos membros da diretoria estarem a alguns anos desempenhando seus cargos. O tesoureiro atual, por exemplo, está exercendo funções na área em que atua há 12 anos. Fica muito mais fácil de se estudar o realizado quando já se vivenciou o mesmo.

5.2 ANÁLISE DE DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS

Após ter estudado o histórico das saídas de caixa, a diretoria da CELSL verifica de quanto irá dispor para fazer o pagamento das mesmas. É apresentado outro relatório pelo tesoureiro apresentando os saldos disponíveis e quais deles poderiam ser movimentados para a quitação das obrigações. Esta etapa não irá apresentar problemas maiores se as previsões de caixa foram obedecidas. Porém, se ocorreu algo que não estivesse previsto, então se passa para a próxima etapa.

5.3 ANÁLISE DE IMPORTÂNCIA DAS SAÍDAS PREVISTAS

Por às vezes ter de decidir pelo cumprimento de obrigações que estão em um primeiro plano de importância em detrimento de outras devido à instabilidade de ingressos de recursos, a diretoria procura analisar quais delas estão relacionadas a que pontos-chaves do funcionamento da Comunidade. Assim, priorizando o pagamento dos salários e manutenção dos bens adquiridos, a CELSL garante a manutenção dos serviços fundamentais e destina os excedentes para projetos não tão essenciais. Por exemplo, se ocorrer a situação de os ingressos de caixa não cobrirem todas as saídas, a diretoria irá optar pelo adiamento de alguns investimentos não tão essenciais, como uma reforma estrutural que tivesse sido prevista. Esse tipo de situação não se mostrou tão freqüente na história da CELSL, porém a diretoria está preparada para enfrentar situações deste tipo.

5.4 DECISÃO DE DESTINAÇÃO DE CAIXA

Esta etapa é uma consequência das anteriores, visto que aqui se formaliza para quais objetivos serão destinados os recursos disponíveis. As decisões tomadas ficarão registradas em ata e registradas para consulta posterior. Caso seja necessário manter

uma supervisão, neste ponto ficará decidido quem será o responsável por acompanhar a realização do serviço ou a chegada do material adquirido.

No caso de se tratar de uma decisão que afete significativamente o andamento da Comunidade, será necessário realizar uma assembléia onde a situação será apresentada para votação. São necessários mais de 50% dos votos para que a proposta seja aprovada, e apenas os membros maiores de 16 anos e pertencentes à CELSL podem votar. Um exemplo de decisão que necessita ir à assembléia é a da compra ou venda de um carro da CELSL.

O acompanhamento destas decisões é feito mês a mês, durante as reuniões de diretoria. As revisões e eventuais correções de projeção serão feitas também nestes dias. Uma constatação que foi feita, enquanto se entrevistava alguns membros da diretoria da CELSL, foi a de que os planejamentos feitos para o ano todo são deixados de lado, mostrando-se mais freqüente a análise mensal dos resultados e a imediata tomada de ações corretivas, quando necessárias.

Não foi possível elaborar uma análise financeira baseado em índices ou ferramentas relacionadas devido à não existência de dados financeiros organizados por parte da organização. Os dados estavam agregados e não foi possível desfragmentá-los para sugerir melhorias. Porém, baseado nas entrevistas pôde-se avaliar algumas necessidades e dificuldades expostas pelos membros da diretoria da CELSL. No ponto a seguir serão apresentadas algumas conclusões feitas acerca das mesmas.

6 CONCLUSÕES

A seguir, serão apresentadas diferentes conclusões para diferentes situações encontradas.

6.1 SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Tendo observado a maneira como a Comunidade São Lucas administra seus recursos financeiros, percebe-se que a mesma atende às necessidades reais da organização. Não há a necessidade de utilizar novas ferramentas além das já existentes. O que pode acontecer sim é uma melhor adequação na maneira como a Comunidade as utiliza, podendo então extrair os dados de modo a visualizar as suas metas financeiras e o atendimento das mesmas.

Um recurso que pode auxiliar neste processo de gerenciamento de informações é um software organizacional desenvolvido para igrejas. Este tipo de software permite controlar as informações tanto dentro das diferentes áreas que compõem as comunidades como as que estão relacionadas com a organização como um todo. Por exemplo, pode-se verificar quanto ingresso de recursos está sendo gerado pelo departamento de servas, ou de leigos, e comparar essa informação com o ingresso geral da comunidade. Pode-se controlar facilmente também as informações sobre cada um dos membros, emitir relatórios administrativos, gerenciar campanhas, emitir documentos personalizados e por aí em diante.

No endereço http://www.infofuture.pop.com.br/aplicativos_igrejas.htm² podem ser encontrados dois softwares gratuitos baseados nos sistema Access:

- **Aplicativo GFI-Gerenciador Financeiro de Igrejas:** controla as ofertas e dízimos de congregados e membros da Igreja, disponibilizando vários

² Último acesso em 14/06/06

relatórios financeiros, por mês ou tipos de contribuições, visando facilitar o controle da Igreja, com relação às suas entradas.

- **Aplicativo GMI-Gerenciador de Membro de Igrejas:** Gerencia o cadastro de membros e congregados de igrejas. Emite relatórios estatísticos, aniversariantes, diários para Escolinhas Bíblicas, fichas individuais, agenda telefônica e muitos outros.

Porém, existem vários outros disponíveis³ no mercado, como por exemplo:

- DM10 – Disponível em <http://www.dm10.com.br/>
- Focus – Disponível em <http://superdownloads.uol.com.br/download/i16075.html>
- Manager - <http://www.oltrevita.com.br/downloads.html>
- Conecta – Disponível em <http://www.metodista.org.br/Conecta/index.htm>
- Vários outros disponíveis em http://www.iprogramas.com.br/listaprod.asp?lista=categoria&cat_id=20

6.2 SOBRE ISENÇÕES FISCAIS

Em relação às isenções fiscais que a Comunidade São Lucas tem direito, segundo o artigo 150, VI, “b” da Constituição Brasileira, é proibido instituir impostos sobre os templos de qualquer culto. O §4º do mesmo artigo esclarece que tal vedação compreende somente o patrimônio, a renda e os serviços relacionados com as finalidades essenciais da entidade. Segundo COSTA (2001. p. 157),

O patrimônio das instituições religiosas abrange bens imóveis e móveis, desde que afetados a essa finalidade – vale dizer, o prédio onde se realiza o culto, o

³ Segundo pesquisa realizada no Google no dia 14/06/06.

lugar da liturgia, o convento, a casa do padre ou ministro, o cemitério, os veículos utilizados como templos móveis.

A renda considerada imune é aquela que decorre da prática do culto religioso, compreendendo as doações dos fiéis (incluindo as espórtulas e os dízimos) bem como as conseqüentes de aplicações financeiras, pois estas visam à preservação do patrimônio da entidade.

Por derradeiro, os serviços religiosos são imunes, gratuitos ou não, mesmo que envolvam o fornecimento de mercadorias, como ocorre na assistência aos pobres.

Desse modo, a exoneração constitucional sob exame afasta a exigência do Imposto Predial e Territorial Urbano relativo ao imóvel onde o culto se realiza; o Imposto sobre Serviços concernente ao serviço religioso; o Imposto de Renda sobre as esmolas, doações e rendimentos decorrentes de aplicações financeiras; o Imposto sobre a transmissão de Bens Imóveis na aquisição desses bens; o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores referente aos veículos automotores usados na catequese ou nos serviços de culto; e o Imposto de Importação sobre bens destinados ao serviço religioso.

Analisando o acima exposto, e sabendo que a CELSL possui, segundo entrevistas realizadas no dia 04/05/2006, isenção de IPTU apenas para o terreno onde o templo está localizado, sugere-se que a mesma verifique se é possível obter isenção também para o terreno localizado ao lado do templo, onde está instalada a residência pastoral e o salão da comunidade. Para isso, é de interesse da congregação provar que essas estruturas são mantidas para fins concernentes aos de culto e ensino de doutrina. Sugere-se também que a diretoria da CELSL verifique sobre isenções de tributação realizadas em cima de seus rendimentos financeiros.

6.3 SOBRE PROBLEMAS DECORRENTES DO VOLUNTARIADO DOS MEMBROS

Visando amenizar os problemas relativos à falta de tempo dos membros que, por serem voluntários e terem prioridades pessoais, não conseguem realizar um trabalho com total dedicação, uma sugestão seria a contratação de um auxiliar administrativo por um turno reduzido, conforme proposto pelo presidente da CELSL, Gérson Hillig em entrevista realizada no dia 04/05/06:

Um ponto crítico que vejo é na questão administrativa. De os membros não terem tempo por executarem muitas atividades administrativas, então a necessidade de talvez a comunidade ter alguma pessoa fazendo isso. Não chamaria de “secretária”, mas de uma pessoa que tivesse um tempo dedicado às questões administrativas que a comunidade tem. Muitas vezes existem orçamentos que têm de ser feitos, correspondências que têm de ser remetidas, trabalhos externos que têm de ser efetuados e que são dificultados por causa disso. Já que cada um têm de realizar suas atividades não dispõem de tempo para a realização dessas tarefas.

A intenção com essa ação é de, durante a semana, por exemplo, ter alguém para redigir documentos, alimentar os sistemas informatizados, organizar a documentação dos membros, realizar orçamentos e auxiliar a CELSL em questões administrativas. Porém, será necessário também investir na aquisição de um novo computador para que essa pessoa possa fazer o seu trabalho, visto que a Comunidade já possui um espaço físico, mesas e material de expediente para esse fim.

Essas sugestões de melhoria visam facilitar a dedicação por parte dos membros da Comunidade São Lucas em assuntos pertinentes aos seus objetivos de aumentar o número de membros e levar a palavra de Cristo a mais pessoas. Como o presidente da CELSL, Gérson Hillig, disse na mesma entrevista:

A questão administrativa financeira é a mais fácil que se têm numa comunidade. Eu avalio assim. Porque isso, com um pouco de organização, com pessoas dedicadas, mesmo sendo um trabalho voluntário, tu consegue executar. O que eu acho mais desafiador numa comunidade é tu liderar um grupo de pessoas buscando os objetivos que são comuns em nível de pregar o Evangelho, de pregar a Palavra de Deus adiante.

Em suma, pode-se dizer que se os membros têm pouco tempo para se dedicarem ao trabalho pela Comunidade, é de se esperar que os mesmos dediquem seu tempo à área missionária, ou em outra que esteja diretamente relacionada com a missão da CELSL. Então, organizando as áreas administrativas e tirando suas rotinas de pauta, delegando as mesmas para uma secretária, poderá se ter material e tempo para criar ações em prol da pregação do Evangelho e conseqüentemente uma atuação mais assertiva em relação aos seus princípios existenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNHA, George. **O marketing na igreja: o que nunca lhe disseram sobre o crescimento da igreja**. 2. ed. Rio de Janeiro: JUERP, 1994.
- COSTA, Regina Helena. **Imunidades Tributárias**. Malheiros, 2001.
- Cruz, Célia Meirelles. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Global, 2003.
- Fernando G. Tenório, org. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- IGREJA EVANGÉLICA LUTERANA DO BRASIL, **Estatuto Interno**. Disponível em <http://www.ielb.org.br/recursos/documentos.htm> (acessado entre 15/03/2006 e 12/06/2006).
- Kelley, Daniel Q. **Dinheiro para sua causa: como obter fundos de particulares, empresas e instituições filantrópicas para o seu projeto beneficente, cultural ou ecológico**. São Paulo: Textonovo, 1995.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia Marisa de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <http://biblioteca.adm.ufrgs.br/publicacoes/publicacoes.asp>. Acesso em 27 set. 2005.
- NORIEGA, Maria Elena. **Apoio Financeiro: como conseguir**. São Paulo: Textonovo, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1983.
- Tachizawa, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICE A – Entrevista com o Pastor

Entrevista realizada no dia 04/05/06 no salão paroquial.

Seu nome? *Paulo Roberto Verdin.*

Sua idade? *32.*

Como o senhor ingressou na IELB? *Pelo batismo, com 10 dias.*

No caso, seu pai era Pastor e por ter uma família Luterana, foi batizado cedo. Porque decidiu ser Pastor? *Pra servir a Deus.*

E onde tu cursou o seminário? *Em São Paulo.*

Quantos anos tinha quando entrou e quantos tinha quando saiu? Quanto tempo durou o seminário? *A minha 9, mas porque fiz o 2º grau junto. Entrei com 15 e saí com 24. E isso tudo era período de Seminário porque na época de 2º grau a gente fazia curso de diaconia à noite, então sou formado em diaconia junto. Mas a faculdade mesmo, entrei com 19 e saí com 24. seis Anos.*

E nestes seis anos lá no Seminário, como era o processo de formação, assim, na questão, que tipo de matéria um seminarista estuda? *Em geral, mais teológicas mesmo, mais voltadas à Bíblia né? História e tudo que de alguma forma contempla e ajuda a entender o processo bíblico.*

E que tipos de matéria existem, existe alguma matéria relacionada ou que prepare o Pastor para um papel administrativo da comunidade? Ou realmente o Seminário prepara o Pastor pra área espiritual, que é o papel que ele tem de desempenhar? *Na área espiritual? Isso, na área espiritual. Como a gente estuda história, matérias históricas, lingüísticas, psicologia, sociologia, filosofia, matérias doutrinárias e bíblicas em geral. Eu cheguei a fazer uma cadeira rápida de administração paroquial mas era mais dados estatísticos, preencher planilhas que são planilhas da Igreja e tal, nada de muito... E talvez um pouquinho que eu me lembre como “como lidar com pessoas”. Por exemplo, que eu me lembre, foi nessa aula que eu*

aprendi assim: “ah, você nunca vai ter 100% de aprovação. Se tiver 60% fique feliz porque nenhum líder consegue mais que 60%”.

E no sentido de planejamento, por exemplo, em uma comunidade, de estudar o ingresso dos bens e poder dar uma ajuda à diretoria, nesse sentido de planejamento dos investimentos... Nessa parte não existe? *Não.*

Só na parte das humanas mesmo? *Sim, sim.*

Já que não existe um enfoque neste sentido você acha importante agora, com 32 anos de vida, acha que se tivesse tido naquela época, ou que tivesse agora, alguma palestra, algum curso neste sentido, seria válido? *Sim, na nossa Igreja inclusive isso já foi sugestão em reuniões em que eu participei de que se tenha, principalmente agora com a ligação com a ULBRA, que alguma das cadeiras seja feita junto com a área administrativa. Quais ainda não se tem noção, e a gente ainda não partiu pra isso mas acredito que sim, que se eu tivesse feito seria válido, porque queira ou não queira a gente acaba sendo uma espécie de administrador, ou apoiando, às vezes não tem que faça, a gente tem que fazer realmente. Então, sem dúvida vale, até pra aumentar o know how.*

E tu acha que é melhor ter uma divisão lá no Seminário ou que se tenha uma preparação básica ou que se tenha algo neste sentido, não de reciclagem, mas de relembrar os tópicos ou quando você já está na prática ali, de fazer, aplicar assim: “planejamento de orçamento da comunidade”, posso fazer um curso específico, ou tu acha... *Claro que sim.*

Tu acha melhor assim mesmo? *Não que seja melhor, pode até ser dadas as noções básicas pra tu saber o que fazer, mas depois que tu está na prática tu vai ter um...*

Curiosidade? *Exato! Tem que se aperfeiçoar bem.*

Então, durante o seminário, existe o estágio obrigatório. Em que nível, que ano é feito este estágio? *No quinto ano. No meu caso foi no quinto ano, mas acho que até hoje em geral é no quinto. Penúltimo ano, um ano antes de sair.*

E onde que o senhor realizou este estágio? *Na CELSL. Aqui na comunidade então.*

Então, neste período de estágio aqui na CELSL, tu teve contato com a área administrativa desta comunidade? *Não. Aqui é mais a parte então de aplicação da parte espiritual, ministrando o culto né? É, até porque a gente vem pra cá pra isso mesmo. Eu até freqüentei algumas reuniões da diretoria e tal, mas nada de mais.*

Tu já tinhas uma boa noção por já seres Luterano desde berço, então, trabalhou nesta parte com mais foco na área Pastoral mesmo, né? *Isso.*

Existe algum tipo de suporte da IELB para este tipo de assunto administrativo, como comunidade? *Se a gente precisar, sim. Tu tem o conselho fiscal da IELB, tu tem diversos conselhos né, jurídicos, se tu precisar, fiscal se tu precisar, e etc. Eles dariam suporte sim, mas em geral as comunidades tem seus princípios básicos que são mais ou menos os mesmos pra todas.*

Existem alguns fundos de auxílio também né? Por exemplo, quando uma comunidade está precisando fazer uma reforma ela pode pegar um empréstimo e fazer uma construção, pode ser adquirido um carro e devolver esse dinheiro depois... *Sim.*

Então, nesta questão financeira tem o apoio né? *Sim.*

Bom, existe este apoio, mas é um apoio informal, que pode ser consultado outro Pastor, mas não existe uma comissão de apoio às comunidades? *Não, não necessariamente.*

Onde tu trabalhou entre a formatura do seminário e a vinda aqui pra CELSL? *Eu trabalhei em Fortaleza.*

E ficou o tempo todo lá? *Sim.*

Quantos anos? *cinco anos.*

E, nestes cinco anos, teve alguma atividade que realizou neste sentido administrativo? *Não diretamente porque a comunidade estava organizada, mas é claro que a gente, uma hora ou outra, tem que dar apoio. Às vezes troca de tesouraria e o próximo tesoureiro não entende muito bem e a gente tem que ajudar. Às vezes nem tu entende, mas tem que dar uma mão. Na secretaria e em todas as áreas tu tem que ajudar, mas não que eu tenha trabalhado especificamente em alguma delas.*

Quantos membros tinham lá? *120.*

120 ativos? *120 no total, mas 95% eram ativos.*

Como era feita essa administração? Existia presidente, tesoureiro? *É, isso acho que é praxe geral. Digamos, o órgão máximo é sempre a assembléia. Depois, tem a eleição da diretoria, que é mais um órgão executivo mesmo, com presidente, vice, secretário, vice, tesoureiro, vice e em geral, as comunidade tem um conselho fiscal ou um grupo que chamamos de conselheiros, entre dois ou três.*

Conselheiros são membros da comunidade ou podem ser de fora? *Só membros da comunidade.*

E eles são chamados em ocasiões especiais ou estão sempre nas reuniões de diretoria? *Não, eles geralmente estão nas reuniões, participam das reuniões ativamente.*

Que tipo de papel esta diretoria administrativa realiza? Ela planeja a comunidade pro ano todo, com as datas? *Sim. Em geral ela executa projetos menores, que não envolvam um funcionamento básico da comunidade, ou alguma coisa muito maior. A diretoria acaba tomando as decisões patrimoniais entre uma assembléia e outra.*

E ela tem liberdade pra isso ou tem que consultar a assembléia? *Em questões maiores, que mexam no esquema básico da comunidade, ela tem que consultar a assembléia. Em questões menores sim, ela tem autonomia.*

Esse planejamento, em fortaleza, era feito no início do ano ou no fim do ano? *O planejamento? Tá, o planejamento lá era precaríssimo. Tínhamos as datas mínimas necessárias, diferente daqui.*

Então lá tinha um planejamento pra páscoa, por exemplo... *Em 3 meses antes nem se pensava nisso.*

A comunidade então tinha conhecimento das decisões através da diretoria que levava esses assuntos para votação. Normalmente no final do culto é que são realizadas estas assembléias? *Sim.*

Com que frequência ocorrem as assembléias? *Depende de comunidade pra comunidade. Em Fortaleza aconteciam três vezes ao ano. São as chamadas "regulares". Podem ocorrer outras, chamadas "extraordinárias", quando tem algum assunto neste meio tempo. Aqui na CELSL são duas por ano.*

Quem pode votar nessas assembléias? *Todos os membros com mais de 18 anos. Homens e Mulheres. Atualmente, apenas aqueles que estiveram presentes nas últimas três assembléias. Mas, caso não tenha estado nas últimas três assembléias e seja membros da comunidade, ele pode assinar novamente o livro declarando e pode participar da votação também.*

Isso na CELSL? Ou lá em Fortaleza também? *Não, na CELSL.*

Então, chamados pastorais, decisões neste sentido, sempre passam por assembléias? *Sim. Devem.*

Então, decisões de destinação de caixa passam pela diretoria e se se considerar que isso necessite do aval da comunidade toda, vai para assembléia. Por exemplo, na aquisição de um carro pra comunidade: A diretoria levanta as hipóteses e no dia da assembléia ocorre a votação? *Sim.*

E as decisões ocorrem com 50% + 1? *Sim.*

Dos presentes? *Sim. Depende também do tipo de decisão. Daí tem algumas regras pra isso, em geral sim, acredito que seja isso.*

E no estatuto estas regras estão todas previstas? *Sim. O estatuto é o princípio básico, não que todas as regras estejam previstas lá. Mas as necessárias estão. Se você que excluir um membro, tem que ter 100%. Se quer mudar os estatutos, em primeira chamada, unanimidade e em segunda chamada dois terços, e assim por diante. Em geral, estão contemplados nos estatutos.*

Se não estiverem? *Acho que aquelas que mexem com a questão assim básica estão todas lá. Outras seriam questão de regimento interno. Acho que isso que mexe mais estão todas contempladas nos estatutos.*

E esse estatuto, ele sempre é originado de um padrão? *Em geral sim.*

E depois são feitas as adaptações? *Sim. Mas ele tem que passar por uma comissão da IELB, para ser aprovado, então ele tem um esquema básico.*

Então, quando você veio para a CELSL, foi em que ano? *2003.*

2003? Então já são três anos e alguns meses? *Exato.*

Notou alguma diferença de Fortaleza para a CELSL? *Na administração?*

Isso. Fora a questão de planejamento anual, não. Em geral o esquema é mais ou menos o mesmo, com mesmas regras, assembléia, diretoria, cada um com sua função. Não, não tem grandes diferenças.

Quantos membros a CELSL tem? *Atualmente, 330. Esse é o número do fechamento de 2005.*

E ativos nos cultos, que vêm ao menos uma vez ao mês? *São em torno de 145. Um pouco mais de 50%.*

Como a CELSL é administrada, no mesmo padrão da de Fortaleza? *A mesma coisa. Assembléia e diretoria.*

Esse dinheiro que a CELSL administra, ela investe em algumas coisas para ter algum retorno ou ela realiza os investimentos necessários por não ter talvez dinheiro sobrando pra fazer algum? *Em Fortaleza, os recursos eram muito menores. Aqui, os recursos dão pro ano para as nossas necessidades básicas. Então, não tem nada que gere renda pra comunidade.*

Então, se faz às vezes arrecadações especiais, pra objetivos específicos? *Em geral, patrimoniais.*

Então, existindo a necessidade de uma reforma, por exemplo, se faz então um pedido especial? *Se não tiver os recursos, se faz um pedido de doação especial.*

Fora estes pedidos especiais existem as doações e as ofertas? *Em geral, as ofertas. Essas ofertas são pros gastos necessários. Havendo a necessidade de projetos especiais, doações especiais. E, fora isso, tem os almoços e jantares promovidos. Mas isso em geral é, até, reservado apenas para projetos especiais, que não entre no caixa e seja consumido para necessidades da congregação.*

Então, para efeitos fiscais a comunidade possui um CNPJ como Igreja e por isso tem de ter estatuto e ter conta em banco pra poder fazer essa movimentação? *Isso está tudo adequado.*

Você tem alguma idéia da existência de algum tipo de enquadramento fiscal, municipal, estadual ou federal que dê alguma isenção fiscal para a CELSL? *Que eu saiba, que eu já tenha utilizado, IPVA, tanto em Fortaleza quanto aqui, IPTU, se tiver eu não sei. Aqui a gente paga. Que eu saiba mesmo que a gente tem usufruído é só o IPVA. Até ano passado, né? A partir do ano passado o carro é particular e a comunidade me repassa um valor por mês para o combustível.*

E o IPVA era isento ou era só um desconto? *Era isento. Paga apenas o licenciamento e tal, mas era isento do resto.*

O senhor tem alguma crítica ao processo de administração da CELSL? *Não, não tenho críticas. Acho que com os recursos que a gente tem, a administração tem sido*

prudente e tem sido a necessária. Não tenho críticas quanto a isso. Em comunidades maiores, que de repente possuam bens, apartamentos e tal, rendendo... Essas talvez devessem repensar algumas coisas. Mas as nossas necessidades são óbvias, patrimoniais, para manutenção... Não tem muito que fazer.

Mas e se tivesse de fazer cinco críticas, assim, em relação à administração de uma comunidade, quais você faria? Não visando apenas as CELSL, mas no geral? Quais são os pontos que não podem falhar, que devem funcionar de determinada maneira? *Não sei. Eu tenho que lidar com os que eu tenho.*

E em sentido de CELSL, existem alguns pontos que sejam fundamentais, que se não acontecerem, prejudicam no futuro? Em relação à administração? *Bom, depende. Se for uma administração muito ruim ela vai gerar problemas pro futuro. Acho que o maior problema é a questão humana do processo, e não a de lidar com dinheiro e tal. No sentido humano do processo. Se a diretoria falhar muito no sentido humano ela vai colher resultados muito amargos.*

O que seria então a administração ideal de uma comunidade? *A ideal é tu unir princípios administrativos, mas unido aos princípios maiores da fé, que é o amor a Deus e amor ao próximo. Se tu quiser administrar sem os princípios cristãos, tu vai administrar o dinheiro mas não vai estar administrando a comunidade. Então, a administração ideal é aquela em que tu tem uma diretoria com pessoas que amam a Deus e que olham o lado divino acima de tudo e depois tentam administrar da melhor forma possível os recursos ou seja lá o que for, dentro desse princípio maior: o amor a Deus e ao próximo.*

APÊNDICE B – Entrevista com o Presidente

Entrevista realizada no dia 04/05/06 na casa do entrevistado.

Seu nome e sua idade? *Meu nome é Gerson Hillig e tenho 38 anos.*

Como ingressou na IELB? *Entrei na IELB pelo batismo. Minha família era luterana, meus pais participavam da comunidade “Cristo” de Porto Alegre.*

Após a comunidade Cristo, até chegar na CELSL, quais comunidades freqüentou? *Depois da Cristo freqüentamos a comunidade na cidade de Uruguaiana, depois comunidade... não me recordo o nome de todas elas, então vou citar as cidades. Residimos em Uruguaiana, Santa Maria, Cruz alta e Alegrete. Em todas estas cidades nós participávamos das comunidades ligadas à Igreja Evangélica Luterana. Quando retornei para Porto Alegre há 8 anos, participamos da Comunidade São Paulo, antes de vir para a CELSL. Em 1998 fomos em transferência para a CELSL.*

E, nestas outras comunidades em que freqüentou, chegou a fazer parte da diretoria? *Sim, desde o tempo de jovem, porque nas comunidades existem os departamentos de afinidades de pessoas e já comecei em Santa Maria, quando residíamos lá, eu era da diretoria da parte dos jovens, chamado “departamento juvenil”, e a Igreja também, como ela tem uma organização por distritos, que reúnem várias comunidades próximas geograficamente, os distritos também têm organização nestes grupos de jovens, leigos, senhoras... O grupo de jovens lá do distrito “Pioneiro”, que era o nome que englobava a cidade de Santa Maria eu participei do distrito nesta parte de jovens como vice-presidente. Depois nas comunidades de Cruz Alta, Alegrete e Uruguaiana eu ocupei vários cargos: tesoureiro, vice-tesoureiro, presidente, vice-presidente... sempre tive assim uma participação bem ativa. Isso faz... desde que eu casei... 19 anos que venho passando sucessivamente pelas comunidades e normalmente exerci algum cargo na diretoria da comunidade que eu estava filiado.*

Agora, na CELSL, onde és presidente pelo segundo mandato, já quase no final do quarto ano agora. *Não, agora já fazem três anos, neste ano completa quatro anos em Dezembro. E então é feita uma assembléia e uma nova eleição. De todos os*

cargos. Só que antes do cargo de presidente, agora que é o segundo mandato, porque nossos mandatos são de dois anos, eu ocupei o cargo de vice-presidente durante dois anos. Então já vão fazer seis anos que eu participo da diretoria.

Que atividades o presidente tem de realizar na comunidade? Na comunidade ele realiza, primeiro, por uma questão de ordem, ele preside a assembléia de membros votantes, que é o órgão máximo de decisão dentro de uma comunidade. Essa assembléia, ela tem ordinariamente duas durante o ano e extraordinárias quando se torna necessário e é convocada pela diretoria. Então, tem de presidir essas assembléias, a coordenação das reuniões de diretoria, temos reunião de diretoria mensal, com exceção dos meses de verão, em Janeiro e Fevereiro, mas senão temos reuniões mensais que o presidente conduz essa reunião para se tornar o máximo produtiva. Além disso tem as questões legais, que o presidente tem de exercer a atividade representando a comunidade em todo âmbito, desde venda de patrimônio, aquisição de patrimônio, movimentação bancária... então todas as atividades de representação o presidente vai estar envolvido. Se não estiver presente ele vai passar para o vice-presidente. Normalmente na comunidade a gente tem no mínimo, e é estatutário, que a comunidade tem de ser representada por dois membros da diretoria. No nosso caso da CELSL o estatuto diz que devem ser dois membros titulares, então tem de ser representado pelo presidente e tesoureiro, ou presidente e secretário ou secretário e tesoureiro. No caso, claro, se houver um afastamento, tem de passar para um vice.

Tu tens uma formação como administrador. Já és formado há quanto tempo? Me formei em 1997, em administração, então estou formado há nove anos.

Então tens uma experiência em empresas e consegue aplicar isso um pouco na administração da CELSL. Sim.

Se não consegue, já tem uma noção de como funciona uma empresa e como poderia funcionar uma comunidade? Sim. E além da minha faculdade tenho uma especialização em controladoria.

Então, em oposição à falta de experiência do Pastor na área administrativa, normalmente os leigos, o pessoal da diretoria, já têm uma experiência por trabalharem em empresas. Especificamente tu ainda tens uma experiência melhor porque cursou administração de empresas. Existem casos de membros que são enfermeiros e são membros da diretoria também. Eles não tem uma experiência formal. *É, e a gente nota nas comunidades que a experiência em nível de formação acadêmica e da experiência profissional também, muitos membros eles têm a experiência de participarem nas diretorias das comunidades. Então isso permite verificar bem que os leigos da nossa igreja, os que participam ativamente em diretorias, eles sempre mantém este contato. Eles podem eventualmente ficar de fora por uma mandato, dois mandatos, mas normalmente estes membros eles estão ligados a isso. Claro que a experiência acadêmica e a experiência profissional ajudam porque muitas vezes você vivencia questões administrativas, questões de gestão de pessoas, questões de gerenciamento de conflitos, isso tudo é administração, a experiência profissional auxilia a tu gerir tudo isso. E a experiência também de já ter trabalhado em outras comunidades, isso auxilia bastante. Normalmente quem não tem experiência profissional ligada à área administrativa e que está nas diretorias é porque tem experiência com as diretorias anteriores.*

Então este conhecimento é passado entre os integrantes da diretoria, e perpetuado via contato? *Sim.*

Também acontece de membros de uma diretoria se consultarem com ex-membros de diretorias da comunidade, como era feito, como poderia ser melhorado. Então não existe uma organização formal que auxilie a organização de uma comunidade? *Não, não existe.*

A IELB também não proporciona nenhum apoio neste sentido? *Não, é tudo mais uma questão mesmo de prática que se leva pelo hábito e pela repetição, ou pela cultura. Não existe um material de procedimentos de como se administrar uma comunidade, por ali seguir. Claro que a IELB tem algumas recomendações, desde a questão estatutária, regimento interno, mas não especificamente em como administrar.*

E tu sentes falta da existência de algum documento neste sentido, talvez de alguma literatura de soluções de problemas que aconteceram em alguma comunidade e que isso estivesse em algum livro, que pudesse ser consultado e que tivesse novas idéias. Por exemplo, uma comunidade tinha um projeto de melhorar a freqüência dos membros e fez isso, isso e o resultado foi esse. Tu acha que esse compartilhamento de informações por parte da Igreja e das comunidades seja importante? *Acho que compartilhar as informações sim, talvez não criar muita formalidade nisso, talvez uma literatura também fosse válida, mas acho que o mais importante é a troca de informações, disso se sente falta e quando a gente vai de uma comunidade para outra tu consegue muitas vezes levar uma bagagem e agregar uma bagagem naquela comunidade, e que gera um bom resultado, um bom fruto porque as pessoas não sabem como as outras comunidades agem, que soluções eles encontraram e pessoas que conseguem fazer esta circulação, como eu que passei por várias comunidades, tu consegue visualizar diferentes formas de soluções para problemas administrativos ou até da própria missão que a Igreja tem, que dão bons frutos e que a gente não tem essa informação. Então essa informação talvez fosse essencial, que se tivesse uma forma de chegar, ou através de interação entre leigos, entre pastores, uma maior interação, uma maior troca de informação para se visualizar as ações que estão acontecendo em cada comunidade, porque as comunidades da IELB são muito autônomas.*

Cada uma se administra sozinha? *É, claro, tudo dentro de ordem, decência, de ética, de recomendações que a IELB tem, até porque ela tem uma independência financeira, então ela já tem uma tendência a ter uma independência em nível de resolução de problemas.*

Em relação à administração da CELSL, baseado na experiência que tu tens, tanto formal quanto a que adquiristes ao longo desta vivência em comunidades, o que tu achas que poderia ser melhorado no sentido de planejamento financeiro e planejamento administrativo dentro da CELSL? *A nível financeiro nós temos o hábito de realizar anualmente um orçamento. Então o que se faz? Se orça o que nós temos que de necessidade de recursos pro ano e depois se acompanha mensalmente a evolução*

como um fluxo de caixa. Nesta questão financeira a gente consegue visualizar mais justamente a questão de orçamento, de saídas para a manutenção do trabalho em si. O objetivo da Igreja é de reunir membros e de se manter e expandir o trabalho da palavra de Deus. Aí nós poderíamos avançar, e sinto falta que nós conseguíssemos vislumbrar a mais longo prazo, de se conseguir que esse planejamento fosse a mais longo prazo. Isso é uma coisa que a gente tem, essa deficiência, e é difícil porque a gente trabalha mais em cima das saídas. Porque os ingressos que a CELSL tem é em cima das contribuições dos membros, é uma coisa um tanto intangível, então não tem como planejar muito em cima disso. Tu pode trabalhar em cima de um histórico e fazer uma projeção. Mas daria também, de qualquer forma, mas não se tem essa cultura, de visualização em longo prazo.

Se sair uma família, influi diretamente no planejamento? Influi diretamente. Então tu tens assim variáveis que afetam diretamente isso. Isso na questão financeira. Na questão em nível de planejamento, de trabalho da Igreja em si, como organização que está reunindo pessoas ao redor de uma missão, que é levar a Palavra de Deus, se tem uma dificuldade que é realizar planejamento. Isso é uma coisa que se tem tentado durante muitos anos... A própria IELB em si, como órgão agregador de todas estas comunidades, ela tenta realizar planejamentos e é muito complicado. A gente tem muitas dificuldades porque todas as pessoas estão participando voluntariamente. Tu tens como objetivo central a expansão da palavra de Deus, o Evangelho, e como as pessoas que estão ali, quando realizam trabalhos, são voluntários, se têm uma dificuldade em planejar. Eu vejo isso como o principal dificultador porque daí tu entra na questão que necessita tempo, todo planejamento tu tens que ter um histórico pra poder se basear nele, gerar dados e ver o que precisa fazer hoje e planejar o futuro. Isso demanda muito tempo, demanda muita análise e depois muito acompanhamento. Então vejo isso como um dificultador que a gente tem na CELSL e nas outras comunidades em que passei também vi isso, a questão do planejamento do trabalho em si. Mas tem se tentado, temos tido um avanço nos últimos anos. Se tentou planejamento no estilo 5WS, que é o que fazer, como fazer, quando fazer e quem fazer... Não teve sucesso, a gente conseguiu sentar e planejar mas depois não se utilizou como ferramenta. Então agora a gente está trabalhando em cima de ver qual a missão que a comunidade tem e

em cima dela definir objetivos estratégicos e sem prazo definido para que sejam alcançados. A partir daí a gente quer avançar em ações que coloquem em prática estes objetivos. Então se quer trabalhar em cima de um máximo de seis objetivos estratégicos. É nisso que estamos trabalhando em nível de planejamento. E, na questão administrativa mesmo, da organização que a comunidade tem que ter, a gente sente uma grande dificuldade, pelo trabalho ser voluntário, em todos os membros da diretoria possuírem outras atividades, pela carência de tempo para estas atividades, principalmente na área de tesouraria e secretaria. São áreas que sobrecarregam muito. O tesoureiro se encarrega de toda a movimentação que a comunidade tem e o secretário em registrar tudo o que está ocorrendo em nível de reuniões e assembléias, as atas, as comunicações. Aí existe uma grande carência. Se vê aí a necessidade de talvez se ter alguém nesta área para auxiliar e termos um nível de organização melhor, com dados mais abertos, com dados numa velocidade mais rápida. Nisso a gente vê uma dificuldade.

Então vocês têm trabalhado com objetivos e uma missão. Qual a missão da CELSL? *A missão dela é levar a palavra de Deus às pessoas, pregar o Evangelho. Essa é a grande missão da CELSL.*

E você lembra de algum objetivo da CELSL? Alguns principais? *Os principais com se está trabalhando agora é se melhorar a freqüência nos cultos, melhorar a participação dos membros nos cultos, a gente tem uma participação percentual, temos um número "x" de membros e no número que participam regularmente a gente quer melhorar esse percentual. Além de participação a gente quer fortalecer os departamentos de afinidades, que são os de leigos, senhoras, jovens e casais, que estamos tendo agora também. Quer se melhorar as condições de comunicação, os meios de comunicação que a CELSL tem com os membros. Hoje nós temos só um informativo mensal, que é a forma de comunicação que se têm escrita, além de quando se faz os comunicados no final dos cultos dominicais.*

Como é feita a obtenção dos recursos financeiros para a comunidade se manter e se gerir? *As receitas da CELSL são oriundas das ofertas dos membros. Nas ofertas nós temos duas formas de receber essas ofertas. Uma é a oferta regular, que a gente*

chama, que cada membro da comunidade, depois de confirmado, após ter feito a confirmação do seu voto batismal, ele recebe um envelope com o seu nome... na verdade são 13 envelopes durante o ano porque temos o hábito de incluir um envelope para o 13º salário. Então os membros têm esse meio de se ofertar, que são as ofertas regulares, e se têm as ofertas de prato, que são as coletas efetuadas em cada culto que a gente têm na igreja.

Em questão de percentual, a oferta que sustenta a comunidade, é a dos pratos ou a dos envelopes? É a dos envelopes. Porque os envelopes são aquela oferta que o membro faz para o sustento do trabalho. O envelope também é colocado no prato. Quando o membro está levando aquela oferta sobre o que ele ganhou, então normalmente naquele dia ele vai deixar somente aquela oferta no prato. Nos outros finais de semana ele vai deixar outras ofertas. O que significa isso? O membro vai ofertar, e existe este envelope mensal porque a maioria dos nossos membros... hoje a nossa comunidade é numa área urbana, eles recebem salário mensalmente. Nosso rendimento familiar é mensal. Então mensalmente o membro vai lá e oferta para o sustento do trabalho da Igreja. A oferta é para o Reino de Deus e ela dada então para a comunidade se sustentar e ter a sua missão de levar a Palavra de Deus.

Existe alguma sugestão de valor ou é livre? Não, é livre. Existe na IELB a idéia de que as pessoas ofertem proporcionalmente ao que elas ganhem. Então isso a IELB sugere, não é exigido nada, que a pessoa defina uma parte do que ela ganha para ela ofertar. A nossa comunidade ratifica essa sugestão e sugere aos nossos membros que procedam da mesma forma. Que eles definam, destinem uma parcela do que eles ganham para ofertar pra comunidade. Claro que nós temos na comunidade um número que deve girar em torno de talvez 25%, 30% do total de membros. Estes são ofertantes regulares. Estes é que realmente sustentam a comunidade.

E existe variação nessa entrada de recursos? Porque se a pessoa tem algum problema financeiro, deixa de ofertar neste mês para recuperar no outro. Então não existe estabilidade na entrada dos recursos. Varia muito. Por exemplo, em Janeiro e Fevereiro, onde diminui a participação das pessoas nos cultos, a entrada de caixa cai lá embaixo. Sim, existem variações, que são ligadas diretamente à participação. Em linhas

gerais dá para dizer que Janeiro e Fevereiro são meses baixos e depois o primeiro semestre não é lá estas coisas e o segundo semestre tem ápice em Dezembro, e que além das pessoas ali no segundo semestre, em Dezembro, receberem 13º, mas a gente percebe também, essa é uma coisa da qual não se tem estatísticas mas a gente percebe pela experiência que a gente tem destes anos todos, que é ligada diretamente à participação. E no segundo semestre a participação aumenta. Se nós formos ver a participação dos membros nos cultos é maior justamente porque se aproxima a festa de Natal, os membros se ligam mais às atividades que a Igreja tem. E daí, conseqüentemente, as ofertas aumentam.

Então existe uma relação entre a entrada de caixa, a participação e o envolvimento dos membros com a comunidade? *Diretamente.*

E como se faz a gerência do dinheiro para as épocas de “vacas magras”? Para Janeiro e Fevereiro, época em que não há entrada de dinheiro. Onde este dinheiro de Dezembro fica? *Nós temos uma administração do caixa pelo tesoureiro. Ele faz todos os recolhimentos e nós movimentamos para uma conta bancária. E o que se procura fazer anualmente neste orçamento que a gente tem, se procura planejar para que nessa época se tenha um saldo de caixa que cubra esse déficit que vai ter nesses meses baixos, principalmente Janeiro e Fevereiro. A partir de Março começa a ocorrer uma recuperação. Então hoje tem de se fazer uma reserva de caixa nas comunidades no segundo semestre para poder ingressar no próximo ano e não ter falta de recursos para pagar as contas, porque as contas que a comunidade tem, como são contas de despesa de manutenção, de sobrevivência, e o maior gasto que se tem é na manutenção do salário do Pastor, são contas que você não consegue postergar, não consegue negociar com o Pastor dizendo: “vamos pagar menos no primeiro semestre e mais no segundo”. Como tu não consegue essa adequação no nível de saídas tu tens de reservar saldos de caixa pra cumprir esses compromissos, senão tu vais comprometer a pontualidade destes compromissos. E o gerenciamento deste recurso é feito pelo tesoureiro. Ele mantém o registro destas entradas e saídas, nós mantemos uma conta em banco, mensalmente o Tesoureiro apresenta o relatório nas reuniões de diretoria, é avaliado por toda a diretoria, as ações que estão sendo feitas, pagamentos*

que estão sendo feitos, as perspectivas que se tem para o próximo mês em cima do orçamento anual que a comunidade tem pra verificação de como vai se comportar o caixa. Então isso é feito regularmente, este acompanhamento por toda a diretoria. As saídas de caixa sempre são assinadas pelo presidente, pelo tesoureiro, ou pelo Secretário, que também pode assinar. Mas dois em conjunto têm de assinar os cheques para movimentação, e o recurso que a gente visualiza que não vai ter saída imediata no curto prazo é aplicada em fundos de investimento mistos, nestes pacotes que os bancos têm ou em cadernetas de poupança.

Então este planejamento elaborado para o ano todo, ele é revisado mensalmente? De acordo com o realizado do mês? *Sim, mais ou menos isso. Daria pra dizer, em linhas gerais, que seria mais ou menos isso. Claro que a gente não tem exatamente um... mas a gente vai mensalmente avaliando e vendo se está realizando aquilo que estava previsto no orçamento anual.*

Então, se existe uma defasagem então é tomada alguma medida pra que se melhore ou se mantenha mais ou menos o histórico? *Isso.*

E a CELSL usa algum software para fazer essa administração, ou mantém o fluxo de caixa em planilhas eletrônicas? *Não, apenas planilhas eletrônicas, em Excel.*

Então o controle dos salários do Pastor, o patrimônio, isso tudo é controlado utilizando-se livros? *Sim, tudo feito através de livros. Nós temos um livro-caixa, que se mantém, e se guarda toda esta documentação.*

E tu tens conhecimento de algum software que sirva para este trabalho de gestão de comunidades? *Não, não tenho conhecimento. E, além, não tinha colocado antes, além de todo esse acompanhamento que a diretoria faz mensalmente, em questão de administração financeira, nas assembléias ordinárias são apresentados os relatórios da diretoria. Como nós temos duas assembléias ordinárias anuais, uma no final do primeiro semestre e uma no final do segundo, a gente procura nessas assembléias apresentar relatórios da diretoria daquele período. Até pra comunidade em si verificar se as coisas estão sendo feitas, se a administração financeira da*

comunidade está sendo feita conforme o planejado. E esse orçamento que nós temos, nos últimos anos, temos aprovado ele em assembléia, daí na assembléia do segundo semestre, no final do ano, para aprovar a administração financeira que a diretoria irá fazer no próximo ano. Então isso a gente tem feito aí nos últimos anos. Acredito que nós últimos cinco anos. Isso nas CELSL.

Existe algum planejamento para o mandato? O mandato desta diretoria está terminando neste ano. Existe já o planejamento de uma transição? Ou já é costume estes cargos serem preenchidos sem nenhuma tradição de trocas de lideranças ou de giram sempre em torno dos mesmos? Como funciona essa transição entre diretorias? *É, nós vamos, na segunda assembléia deste ano, termos então a eleição da nova diretoria. A diretoria que vai aí atuar no biênio 2007 e 2008. Nós temos já por hábito, não temos, assim, regulamentado como que é o processo eleitoral nosso, nós temos por hábito nos últimos anos já abrir um processo eleitoral, para as pessoas já se voluntariarem para fazer esse trabalho para que quando chegue na assembléia já tenha candidatos indicados, já tenhamos pessoas que tenham sido indicados, pessoas que se disponibilizaram, dispostos a assumir cargos na diretoria da comunidade. Depois da eleição, a diretoria atual irá se envolver em todo esse processo, ela indica membros, membros se autoindicam, membros indicam membros, então já existe um envolvimento da diretoria atual nisso e depois das eleições a gente tem também por costume que a diretoria anterior transmita para a atual o que está acontecendo em relação ao trabalho. Então, no mínimo, é feita uma reunião depois em conjunto para se seja feita essa transição. Para se ter essa continuidade. Normalmente o que a gente nota é que se mantém muito os membros da diretoria, então é uma coisa que nunca é traumática, troca um ou outro cargo e a diretoria consegue ir levando adiante os projetos que estão em andamento por causa disso.*

Não existe limite de vezes para o candidato se reeleger? *Não, não existe.*

Você poderia citar pontos críticos que poderiam ser melhorados na gestão da CELSL? *Um ponto crítico que vejo é na questão administrativa. De os membros não terem tempo por executarem muitas atividades administrativas, então a necessidade de talvez a comunidade ter alguma pessoa fazendo isso. Não chamaria de "secretária",*

mas de uma pessoa que tivesse um tempo dedicado às questões administrativas que a comunidade tem. Muitas vezes existem orçamentos que têm de ser feitos, correspondências que têm de ser remetidas, trabalhos externos que têm de ser efetuados e que são dificultados por causa disso. Já que cada um têm de realizar suas atividades não dispõem de tempo para a realização dessas tarefas. Esse seria um ponto. Outro ponto que eu vejo é a capacitação da liderança na comunidade, membros da diretoria, Pastor, outros membros que são formadores de opinião, que são líderes de departamentos. Na gestão de pessoas no trabalho voluntário. A gente tem essa dificuldade. Muitas pessoas tem a experiência profissional, eu tenho experiência profissional de gestão de pessoas em nível de empresa e que é diferente da gestão de pessoas no trabalho voluntário numa comunidade. Então vejo nisso uma grande lacuna que se têm, uma grande deficiência que a gente tem.

E o que seria uma administração ideal de uma comunidade? Acho que administrar uma comunidade, na questão administrativa, na questão formal, na questão financeira, se nós analisarmos, a questão administrativa financeira é a mais fácil que se têm numa comunidade. Eu avalio assim. Porque isso, com um pouco de organização, com pessoas dedicadas, mesmo sendo um trabalho voluntário, tu consegue executar. O que eu acho mais desafiador numa comunidade é tu liderar um grupo de pessoas buscando os objetivos que são comuns em nível de pregar o Evangelho, de pregar a Palavra de Deus adiante. Isso que é o mais complicado. Cada pessoa pode ter uma visão, pode ter uma idéia e tu tem que juntar tudo e tentar convergir pro mesmo lado, pra mesma meta, pro mesmo objetivo. Eu traçaria um ideal para uma comunidade é tentar o máximo possível de idéias com o mesmo objetivo. E isso, em todo grupo de pessoas, tu vai ter idéias diferentes, posicionamentos diferentes. Na questão administrativa, acho que o ideal é trabalhar em conjunto. Sempre se ter um consenso, sempre, mesmo que tu tenha uma idéia divergente, mas que a maioria optar por um investimento patrimonial, se a maioria optar por uma ação no nível financeiro, administrativo ou patrimonial, das pessoas todas apoiarem aquela ação. Então isso que eu acho que é o ideal. No momento em que uma comunidade decide tomar um rumo, em qualquer setor, que todos os membros abracem aquela decisão. Mesmo que alguns tenham sido contrários. Isso que eu acho que é o ideal.

O importante então é a comunicação e a organização? Isso.

A comunicação seria o essencial? Isso. Tu tens de ter uma boa comunicação e a partir daí tu ter decisões em cima das comunicações. As pessoas sempre têm de estar bem informadas.

Tu tens conhecimento de alguma literatura que pode ajudar na administração de uma comunidade? Voltada à administração de Igrejas? Nós temos alguma literatura que a própria IELB editou que tratam deste assunto, só que sobre liderança, sobre como liderar uma comunidade de uma melhor forma, tratam da mordomia dos bens, dos talentos, questão mais de mordomia, dos membros utilizarem o que eles têm, serem mordomos... Daí entra toda a questão de talentos, de condições que os membros têm. E hoje acho que os livros que tratam sobre gestão de pessoas, de liderança... Esses livros, como são livros não essencialmente administrativos, não são idéias que tu aplica só nas empresas, acho que muita coisa tu podes utilizar na comunidade.

Em relação a alguma isenção fiscal à qual a CELSL teria direito, você conhece alguma? Nós temos conhecimento da isenção do IPVA, nós até utilizávamos ela no veículo que a comunidade tinha, hoje a comunidade não possui mais. Temos conhecimento também da isenção do IPTU. Só que o IPTU, a isenção que conseguimos visualizar é sobre o imóvel onde está localizado o templo. Nós temos mais imóveis, onde está o salão paroquial e a casa pastoral. Mas nesses nós não temos conhecimento se teria desconto. Estes seriam os impostos que a CELSL tem conhecimento. Eu, pessoalmente, tenho me questionado sobre a questão do imposto de renda. Isso é uma coisa que a gente vai ter de trabalhar mais, se informar mais em nível de comunidade porque o IR com o decorrer dos anos está pesando muito sobre as pessoas físicas, que no passado ele não tinha, a pessoa física hoje está bem sobrecarregada, assalariados que ontem tinham restituição de IR hoje não possuem mais. E existem formas de entidades conseguirem ingressos de recursos com canalização de imposto de renda a pagar. Aí normalmente parcelas de 5%, são projetos que tem. Isso é uma área que no futuro teremos que trabalhar em nível de Igreja e de comunidade. E, para resgatar uma questão sobre administração financeira, a CELSL

possui um conselho fiscal que é eleito juntamente com a diretoria da comunidade, são três membros. Este conselho fiscal tem a função principal de acompanhar o trabalho desenvolvido pelo tesoureiro. Como os recursos provêm de ofertas, não se tem nenhum controle sobre o quanto foi arrecadado em cada oferta. Então os membros do conselho auxiliam o tesoureiro ao final dos cultos a verificar o montante das ofertas, para registro.

APÊNDICE C – Entrevista com o Tesoureiro

Entrevista realizada no dia 04/05/06 na casa do entrevistado.

Seu nome? *Luciano Nelson Krüger.*

Sua idade? *37.*

Como ingressou na IELB? *Pelo batismo.*

Sua família é Luterana então? *Sim, veio de berço.*

Dentro da IELB, você apenas participou da CELSL, ou já participou de alguma outra? *Particpei da comunidade de Cachoeirinha, isso quando tinha nove anos de idade e a gente morava em Gravataí. A gente freqüentava Cachoeirinha porque era mais perto.*

Então, mais ou menos por quanto tempo você freqüentou lá? *Do nascimento até meus nove anos. De 1978 para cá tenho freqüentado a CELSL.*

E aqui na CELSL, que cargos você já assumiu, no geral? *Na diretoria da comunidade só o cargo de tesoureiro e vice-tesoureiro. Comecei como vice-tesoureiro ajudando meu pai, que era o tesoureiro na época. E, depois que ele se retirou da tesouraria fui eleito para ser tesoureiro. Daí eu fui oito anos tesoureiro, aí saí por dois anos e na última eleição foi que eu voltei. Esse está sendo então o meu segundo ano desde que voltei.*

Então, em Tesouraria, são 12 anos? *Isso.*

E outros cargos de diretoria, não? *Não.*

E em outros departamentos? *Bom, no grupo de jovens eu já fui tesoureiro, bem no início, e depois ajudei como vice-presidente, depois fui eleito presidente, depois diretor artístico. E, depois em nível distrital, comecei como vice-presidente e depois fui diretor artístico.*

E a tua formação profissional? Tu trabalhas em que área? *É, trabalho atualmente com criação, mas sou formado em uma área de exatas, de engenharia. Trabalho atualmente em uma área artística, área gráfica. Até estudei durante três anos design lá na ULBRA, mas tranquei a faculdade. Atualmente não estou estudando, só trabalhando.*

Então, formação na área de administração tu não possuis? *Não, nenhuma formação nesta área.*

No papel de tesoureiro da comunidade, quais são suas obrigações? *Basicamente o trabalho do tesoureiro se resume a semanalmente, como a gente faz os cultos, uma vez por semana, coletar o valor que é arrecadado naquele Domingo no culto e fazer a contagem, fazer a verificação das contribuições via envelope e depois aí depositar estes valores em conta bancária. E, dentro desta atividade de tesoureiro sou obrigado a fazer relatórios mensais, informando o que entrou e tudo o que saiu.*

Existem então estes relatórios que são apresentados em reuniões de diretoria? *Sim. E quando acontecem as assembléias ordinárias, no final do primeiro semestre e no final do segundo, existe um relatório? Sim, quando acontece uma assembléia tenho de apresentar um relatório daquele período. Como as assembléias hoje são duas vezes por ano, a gente faz um relatório do primeiro semestre e um do segundo.*

O relatório então consiste na apresentação de um fluxo de caixa? *É, a gente põe numa planilha, numa transparência tudo o que entrou e... Só que a gente não faz a leitura de todos os tópicos, porque fica muito cansativo. Então a gente aponta aqueles que a gente acha mais importantes, ou positivos no fluxo de caixa da comunidade, como um aumento nas ofertas ou, como a gente conseguiu agora, contribuir um pouco mais de valores repassados para a IELB, para o distrito. Então a gente fez um investimento em tal área que a gente conseguiu comprar livros para missão, ou a gente fez uma reforma... São aqueles valores que são significativos no relatório. Então a gente enfatiza mais na apresentação.*

Como tu vês a administração da comunidade? Tu vês pontos fortes e pontos fracos na CELSL? *Bom, a CELSL tem se preocupado. Por exemplo, não tem mais a propriedade de um automóvel. Então, com essa venda do automóvel a comunidade já começou a se preocupar em guardar tudo aquilo que ela gastava antes com a manutenção do veículo em um tipo de uma poupança, um outro tipo de aplicação mais rentável, para que se houvesse necessidade futura de, ou uma oportunidade de comprar algum terreno ou, sei lá, o terreno foi a primeira idéia que nos surgiu, se houvesse essa oportunidade a gente teria então um dinheiro guardado para essa finalidade. Então a gente não sairia atrás de campanha porque já teria guardado para esse fim, um fundo para esse tipo de necessidade.*

Se vocês quisessem adquirir um terreno, seria para investimento mesmo, manteria para vender depois, ou alugar? *Não, essa visão de adquirir um terreno seria na verdade pra aumentar a propriedade da CELSL e ter mais uma área pra construir, para poder fazer melhorias na comunidade. Digamos, aumentar o salão da comunidade, ou o espaço físico mesmo.*

Como funciona a questão da tua autonomia como Tesoureiro? Os cheques são assinados só por ti? Existe algum documento que seja obrigatório conter a tua assinatura? Como funciona? *A CELSL hoje é representada como uma pessoa jurídica. Um tempo atrás, quando eu era o tesoureiro também, a gente não tinha ainda uma representação jurídica, apenas como pessoa física. Então, pelo menos em contas bancárias, a conta normalmente estava em meu nome. Hoje, há duas gestões, incluindo essa, a CELSL passou a ter uma identidade jurídica. Por esse motivo, todos os cheques são assinados por mim ou dois representantes da diretoria. Mais especificamente os três titulares. Então eu não tenho autonomia de assinar cheques sozinho. Mas eu tenho autonomia para pagar as contas que aparecem, a não ser que sejam contas que não eram esperadas, que dependem da aprovação da diretoria, que a gente não imaginou que teria e que surgiu de repente. Isso sim, daí é repassado para a diretoria e a gente conversa como fazer e decide.*

Nestes 12 anos de experiência, tu viu uma melhora então? Nesta questão de controle financeiro? *Assim, não sei se posso dizer em questão de gestão ou de*

controle, porque, aquilo que a comunidade arrecadou... Teve uma diferença entre o que ela arrecadou e o que ela gasta. Justamente porque ela mudou de Pastor, então, as despesas que ela tinha com o Pastor mais antigo eram maiores do que com o Pastor atual. Acarretou melhoria no saldo de cada mês, e isso foi acrescentando um valor à conta da comunidade. Com essa “sobra”, esses valores que sobraram, a comunidade passou a poder planejar, digamos, uma poupança, a fazer uma aplicação em fundos de investimento. Então hoje a CELSL tem definido que, como comentei antes, aquele valor que a gente gastava com a manutenção do veículo a gente está aplicando em um fundo de investimento. Então, eu acho que nesse sentido eu posso dizer que, em termos de gestão, ela está mais bem planejada. Mas eu posso atribuir isso também à questão da oportunidade que surgiu. Já que existe um dinheiro em caixa disponível e a comunidade conseguiu investir esse dinheiro. Antes a gente ficava, apesar de ter dinheiro em caixa, a gente não sabia muito bem o que ia ter no próximo mês. Poderia acontecer uma despesa e aquele valor em caixa não ser suficiente para pagar as contas do mês. Então a gente ficava com o freio de mão puxado, né?

E isso era corriqueiro em acontecer? Assim, como fui tesoureiro muitos anos, houve talvez uma vez em que a gente teve de abrir mão de algumas contas pra poder saldar outras. A nossa principal prioridade, em termos financeiros, é pagar o salário, a remuneração pastoral. Aí depois vêm as outras obrigações. Então teve uma vez em que a gente não tinha como pagar as contas, tivemos que deixa-las vencer, esperar entrar mais dinheiro em caixa para a gente poder saldar essas contas. Mas, é acontecimento que ocorreu apenas uma vez. Claro, teve outras em que a gente segurava o freio de mão e quando se tinha uma reforma pra fazer, uma manutenção corretiva, que é o que mais acontece, a gente esperava até ter dinheiro suficiente pra fazer.

E as entradas de caixa, acontecem somente através das ofertas? Ou existiam outras maneiras diversas? Bom, nossa comunidade já teve épocas em que fazia campanhas, organizava eventos, como o famoso Mocotó. A gente fazia, em determinados anos, quando o tempo era favorável, até quatro vezes mocotó no ano. Isso era uma fonte de renda pra comunidade. Mas, depois de um tempo isso ficou

inviável devido ao custo do Mocotó e a toda mão de obra que dava. Então, o valor que entrava ficava muito baixo e não compensou mais fazer, esse tipo de empreendimento. Não dá nem pra dizer que a comunidade fica contando com aquele valor que vai entrar no Mocotó ou que vai entrar no almoço da comunidade. Aliás, esse almoço da comunidade não é visando o lucro, é mais visando a confraternização dos membros.

E as previsões de gastos então são todas feitas através de orçamentos, a não ser que sejam de baixo valor. Mas a princípio tudo está no orçamento? É, na verdade eu nem me lembro do orçamento porque ele é feito uma vez e eu não tenho certeza se neste último ano a gente fez também... Mas a gente não costuma pegar o orçamento e comparar o que está acontecendo naquele mês. Por isso é que eu nem lembro dos valores apontados neste orçamento.

Então, não existe uma rebusca, uma consulta ao orçamento? Não. Que eu me lembre, não. Se tivesse, eu me lembraria. Não existe uma comparação. Talvez no final do ano, ou quando a gente apresenta o relatório, o balanço anual, se possa fazer essa comparação. Mas não é alguma coisa que se faça freqüentemente nas nossas reuniões.

Então, para ver se o resultado do mês foi positivo ou negativo, não se compara ele com o planejamento, apenas se tem uma idéia com base no histórico, porque o objetivo da Igreja não é o dinheiro, mas sim a comunhão? Isso. A gente só faz uma comparação quando faz o balanço anual. Pra ver se a gente atingiu aquilo que foi planejado, e preparar o próximo planejamento.

Então, também não é feito um planejamento a mais longo prazo? Não, como o Gérson pode já ter lhe dito, não adianta planejar algo que a gente vai arrecadar porque isso é uma oferta espontânea. Mas a gente pode fazer uma estimativa do que a gente vai gastar, baseado no histórico.

Existe algum software que a CELSL utilize para esse planejamento? Pro fluxo de caixa, que são os relatórios que eu faço, uso apenas o Excel. A gente tem um outro

software que foi desenvolvido exclusivamente para a comunidade pelo Daniel, que é o Secretário. Mas ele só serve hoje para a impressão de etiquetas dos envelopes.

E qual era o objetivo, no início, deste software? Ele tinha um outro objetivo também que era o controle das entradas de recursos. Tanto é que ele tem espaços para colocar quanto é que entrou em cada mês, mas como se perdeu algumas informações porque o computador deu pau, então a gente deixou de acrescentar essas informações no software e usa ele para imprimir as etiquetas.

Ele não tem controle da frequência dos membros? Não, era pra área financeira mesmo.

E tu conheces algum software, já usou algum que tivesse sido feito para a administração de uma comunidade? Administração, em termos gerais, não só para dados financeiros, me lembro que o Pastor anterior tinha um software, que acho até que foi desenvolvido por um outro Pastor, lembro que ele tava utilizando isso um tempo atrás. Principalmente para fazer consulta dos aniversariantes do mês, coisas desse gênero.

Como tu acreditas que seja a administração ideal de uma comunidade, tendo em vista o objetivo dela de levar a Palavra de Deus às pessoas? Acredito que deve focar os investimentos em áreas que trabalham neste sentido. Digamos que a Escola dominical, que não tem uma arrecadação substancial que possa sustentá-la. A comunidade contribui para essa escolinha e oferece todos os recursos para ela desenvolver essas atividades normalmente. Acho que existe um projeto de que ela consiga trabalhar em torno da comunidade, ou da sociedade que fica ali em torno dela. A gente também tem procurado manter em dia as nossas contribuições para a IELB, justamente porque a gente sabe que a IELB sustenta várias missões no país. E, como a CELSL não tem um plano de missão específico, ela não tem um projeto de evangelização, mas sabemos que a IELB tem esse tipo de trabalho, temos tentado manter em dia sempre essas contribuições com a IELB. Até na próxima assembléia a gente vai tentar levantar esse valor de contribuição atual dos 8% para 9%.

E tu já tiveste acesso a algum tipo de literatura que aborde o tema de gestão de Igrejas? *Não, nunca tive.*

E tu achas importante que haja algo nesta área? *Eu acho! Se tiver algo nesta área que dê alguma dica de como se diminuir uma despesa, ou que ensinasse como classificar alguma despesa de alguma outra maneira que ajude a diminuir o montante.*

Em relação às isenções fiscais que a CELSL teria direito, você teria alguma sugestão? *A CELSL, como entidade, ela poderia buscar algumas isenções maiores de impostos, às quais ela tem direito. Hoje, a comunidade não paga IPTU na parte do templo, mas a gente só conquistou isso porque a gente foi buscar junto à prefeitura essa isenção. Ela poderia também ter algum tipo de desconto na parte do prédio, na habitação, no salão, na nossa casa pastoral... Mas ela teria de regulamentar alguma documentação na prefeitura, e a gente não têm muito tempo pra buscar isso, buscar informações do que precisa, do que está faltando... E esse tipo de coisa vai se arrastando. Talvez a comunidade pudesse conquistar muito mais do que existe se buscasse mais seus direitos.*

E já ouviu falar de alguma outra isenção que poderia existir? *Não, não me lembro agora de cabeça se existia alguma outra isenção.*

ANEXO A – Estatuto da CELSL

Estatuto da Comunidade Evangélica Luterana “São Lucas” Bairro Ipiranga - Porto Alegre - RS

Os membros desta comunidade cristã, de acordo com o que preceitua a Sagrada Escritura em geral, e, em particular, 1 Co 14.40: “Tudo, porém, seja feito com decência e ordem”, e em conformidade ainda com as leis do País, adotam o presente estatuto que regerá a sua vida interna e externa, em substituição total ao estatuto anterior aprovado em 22 de junho de 1955.

Capítulo I - Denominação, Sede e Foro

Art.1º - A comunidade denominar-se-á Comunidade Evangélica Luterana São Lucas, com sede à Av. Benno Mentz, no 1085, em Porto Alegre/RS, e elege como foro o da mesma cidade, e sua duração é por tempo indeterminado.

Capítulo II - Fundamentos Doutrinários e Finalidades

Art.2º - A comunidade aceita toda a Bíblia ou Escritura Sagrada, tanto do Antigo como do Novo Testamento como a infalível Palavra de Deus. A comunidade aceita ainda, como exposição correta dos ensinamentos bíblicos, os livros simbólicos da Igreja Evangélica Luterana reunidos no Livro de Concórdia de 1580. As Sagradas Escrituras constituem a única norma da fé e da vida da comunidade.

Art.3º - A comunidade tem por fim propagar o Evangelho de Jesus Cristo através da palavra e dos meios de comunicação, e administrar os Sacramentos do Santo Batismo e da Santa Ceia, ordenados pelo Senhor da Igreja.

§ Único - A comunidade não tem fins lucrativos.

Art.4º - Para cumprir com sua finalidade, a comunidade:

- a) Estabelecerá o Sagrado Ministério em seu meio.
- b) Conservará e propagará a religião cristã em cultos públicos, educandários paroquiais ou outros, a qualquer nível.
- c) Poderá fundar comunidades filiais para proporcionar melhores condições para a propagação do Evangelho a um maior número de pessoas.
- d) Subvencionará instituições eclesásticas destinadas à formação sacerdotal e diaconal.
- e) Filiar-se-á à Igreja Evangélica Luterana do Brasil, e num espírito de harmonia, cooperará com ela na obra missionária, orando e ofertando.
- f) Procurará manter um cemitério para sepultamento cristão.
- g) Procurará edificar ou locar tantos templos, capelas ou outros locais adequados ao serviço religioso, quantos necessários, conservando-os.
- h) Praticará a caridade cristã em suas variadas manifestações, podendo manter ou subvencionar entidades ou instituições assistenciais.
- i) Instituirá departamentos e comissões que se fizerem necessários.

Capítulo III - Dos Membros, Assembléias, Direção e Representação

Art.5º - São membros da comunidade todos os cristãos que:

- a) Foram batizados segundo a instituição de Jesus Cristo.
- b) Foram instruídos devidamente nas doutrinas Evangélicas Luteranas, confessando-as publicamente.
- c) Aceitam incondicionalmente o presente estatuto, em especial o seu fundamento doutrinário.
- d) Praticam em sua vida a moral cristã, aceitando conselhos e admoestações.
- e) Se comprometem a freqüentar os cultos e participar regularmente da Santa Ceia e cooperar nas atividades da comunidade.
- f) Não se filiam a organizações anti-cristãs de qualquer natureza.
- g) Contribuem espontaneamente, segundo as suas posses, para a manutenção da comunidade e do Reino de Deus em geral.
- h) Sejam oriundos de outras comunidades da Igreja Evangélica Luterana do Brasil, e se apresentem com atestado de transferência. A aceitação será realizada em reunião de diretoria da comunidade e ratificada em Assembléia Geral Ordinária.

§ Único - A exclusão dos membros é passível de ocorrer quando da não observância deliberada do fundamento doutrinário da comunidade, negação continuada no cumprimento de suas obrigações como membro, ou por vontade manifesta do próprio.

Art.6º - São membros votantes todos os membros da comunidade maiores de 16 (dezesesseis) anos de vida e que subscrevem o presente estatuto. Os pastores, diáconos e outros obreiros são membros votantes em função do seu cargo. Somente poderão ser eleitos para os cargos da diretoria os membros votantes maiores de 21 (vinte e um) anos, filiados a mais de um ano à comunidade.

§ Único - Deixa de ser membro votante aquele que não se fizer presente às duas últimas assembléias, sendo necessária nova subscrição ao estatuto para retornar à condição de votante.

Art.7º - A Assembléia Geral dos Membros Votantes é o órgão deliberativo e legislativo da comunidade, e:

- a) Reúne-se 2 (duas) vezes ao ano em caráter ordinário, e em caráter extraordinário sempre que necessário.
- b) Será convocada pela diretoria ou por um terço dos membros votantes, sempre com um mínimo de 7 (sete) dias de antecedência, com anúncio verbal da ordem do dia em culto público, ou em edital.
- c) Aprovará todas as propostas discutidas por maioria simples de votos, sendo nulas de pleno direito todas as resoluções contrárias à Sagrada Escritura.

§ Único - As resoluções relativas à exclusão ou admissão de membros, escolha de pastor e seus auxiliares no ministério, exigem unanimidade de votos.

- d) É válida em primeira convocação com qualquer número de membros votantes presentes, exceto para tratar de assuntos relacionados com a dissolução da comunidade.

Art.8º - A direção da comunidade será confiada a uma diretoria que:

- a) Será composta de um presidente, um vice-presidente, um secretário, um vice-secretário, um tesoureiro, um vice-tesoureiro e um conselho fiscal de três membros, cujas atribuições serão estabelecidas pelo regimento interno da comunidade.
- b) Será assistida pelos pastores.
- c) Será eleita em Assembléia Geral Ordinária, com mandato de 2 (dois) anos.
- d) Não será remunerada.

Art.9º - A comunidade será representada ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente sempre por dois membros titulares da diretoria.

Capítulo IV - Da Responsabilidade, Patrimônio, Cisão e Dissolução

Art.10º - A comunidade é pessoa jurídica de direito privado, e pertence à categoria das sociedades religiosas, e seus membros não são subsidiariamente responsáveis pelas obrigações contraídas pela comunidade, que responde exclusivamente com seu patrimônio.

Art.11º - O patrimônio da comunidade e o das comunidades filiadas será escriturado em nome da comunidade sede.

§ Único - No caso de uma comunidade filial tornar-se independente, a comunidade sede poderá transmitir a posse do patrimônio dessa comunidade filial, mediante escritura de doação. Toda e qualquer doação, ou venda, ou transferência de patrimônio deverá ser aprovada por, no mínimo, $\frac{2}{3}$ (dois terços) dos membros votantes da Assembléia Geral de Membros Votantes.

Art.12º - Em caso de cisão dentro da comunidade, ficará o patrimônio exclusivamente com a parte que permanecer fiel à Igreja Evangélica Luterana do Brasil e a este estatuto.

Art.13º - A comunidade poderá dissolver-se por deliberação de, no mínimo, $\frac{2}{3}$ (dois terços) de seus membros votantes, passando o seu patrimônio à posse e propriedade da Igreja Evangélica Luterana do Brasil, que ficará investida dos poderes para o processo de transferência.

Capítulo V - Da Reforma do Estatuto

Art.14º - A reforma do presente estatuto, com exceção dos artigos 2º, 3º, 12, 13 e 14, que são irreformáveis, somente poderá ser efetuada mediante proposta encaminhada à Assembléia Geral dos Membros Votantes e será considerada realizada quando:

- a) A Assembléia julgar de sua propriedade e oportunidade aceitar tal reforma unanimemente.
- b) Embora não for aceita unanimemente, o seja mediante $\frac{2}{3}$ (dois terços) dos votos de 2 (duas) assembleias seguidas, convocadas extraordinariamente para essa finalidade.

Porto Alegre, 05 de dezembro de 2004.

ANEXO B – Histórico Escolar

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2006/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	-	Cancelado	2
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	A	Aprovado	2
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO A ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	B	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	B	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO DE TESOOURARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	U	C	Aprovado	2
2005/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	U	B	Aprovado	2
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	C	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2003/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	C	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	B	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	B	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	C	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	E	A	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	C	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	B	Aprovado	4
2001/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	A	Aprovado	4

ANEXO C – Currículo

Dados Pessoais

Nome: Martin Sagmeister
Sexo: Masculino **Data Nascimento:** 30/07/1983
Estado Civil: Solteiro
Filiação: Heinz Sagmeister – Superintendente Adm./Financeiro – Transp. Tegon Valenti S/A
 Monica Sagmeister - Bióloga
Cidadania: Brasileiro/Alemão (passaporte europeu)
Endereço: Estrada das Quirinas, 2899
Bairro: Lomba do Pinheiro
Cidade: Porto Alegre **Estado:** RS
CEP: 91787-730 **País:** Brasil
Celular: 051 98115378
Residencial: 051 33196584 **Recados:** 051 34972684 com Irene
Email: martin00@terra.com.br

Escolaridade

Nível: Superior em andamento
Curso: Administração de Empresas com ênfase em Finanças / 10º semestre
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
 Previsão de Formatura: 2006/01
Outros Cursos: Curso Dale Carnegie de Relações Humanas. Duração: 04 meses

Experiências Profissionais

Nome: Celular CRT S/A - VIVO
Ramo: Telefonia Celular
Telefone: 051 32150101
Data admissão: 08/12/2004
Função: Estagiário
Atividade Exercida: Estagiário da área de engenharia de rede. Responsável pela organização e documentação dos laudos radiométricos de medição das estações de rádio base da empresa no Rio Grande do Sul, bem como de arquivamento destes processos. Contato com empresas de telefonia a fim de obter dados para os laudos, controle das estações de rádio base móveis, documentação de processos da área de engenharia de rede para a ISO 2001 e confecção de laudos teóricos e práticos referentes a emissões eletromagnéticas das antenas de celular. Desenvolveu planilhas automatizadas em Excel para agilidade na confecção de documentos e processos, assumindo maiores compromissos junto ao setor.

Nome: Godigital Tecnologia e Participações Ltda
Ramo: Informática
Telefone: 051 32304400
Data admissão: 01/12/2003 **Data Saída:** 09/06/2004
Função: Estagiário
Atividade Exercida: Estagiário da área administrativo-financeira. Responsável pelo controle do software financeiro, lançamentos e baixas de contas a pagar e a receber, controle e previsão do fluxo de caixa, admissões, confecção de contratos, acordos de confidencialidade, pagamentos, emissão de cheques, rescisões, criação de alternativas para redução de custos e retrabalho. Atuou também junto ao setor de criação e desenvolvimento de softwares, desenvolvendo soluções em Excel e Access e dando sugestões de melhoria de desempenho. Desenvolveu planos de negócio e pricing de produtos através da criação de planilhas Excel, atuando também no setor de novos negócios. Contato diário com a diretoria da empresa, criando relatórios de gestão e controle juntamente com a equipe.

Nome: Cursor Seleção e Treinamento de Pessoal Ltda
Ramo: Recursos Humanos
Telefone: 051 32110027
Data
admissão: 12/05/2003 **Data Saída:** 03/10/2003
Função: Estagiário
Atividade
Exercida: Estagiário da área de controladoria. Responsável pela área financeira da organização. Contas a pagar, contas a receber, emissão de notas fiscais, cobranças, arquivos, controle de contas bancárias, controle de salários e benefícios, alimentação e gerenciamento do banco de dados interno, compras e emissão de relatórios em geral para uso da diretoria. Na área de departamento pessoal: admissões, rescisões, emissão de contratos, pagamento de salários e benefícios, emissão de crachás e cartões salário. Responsável também pela área de informática, bem como pelo controle do motoboy. Desenvolveu projetos visando a diminuição de custos e automatização de processos visando maior lucratividade dos sócios. Agilizou o processo de admissão e reduziu o tempo para emissão de cartões salário.

Nome: Eikon Soluções em Sinalização Ltda
Ramo: Representações
Telefone: 051 33461777
Data
admissão: 20/06/2002 **Data Saída:** 20/01/2003
Função: Estagiário
Atividade
Exercida: Área administrativa geral, trabalhando inicialmente com vendas de produtos e marketing, passando logo após para a área administrativo-financeiro da empresa. Atuação em conjunto com a proprietária controlando investimentos, novas aquisições, implantação de software empresarial, controle das finanças, contrato e demissão de funcionários, controle de comissões e de atuação dos vendedores, busca por novos clientes e produtos, compra e fusão de empresas menores e atividades relacionadas à expedição e entrega de vendas.

Voluntariado

Nome: Associação Internacional de Estudantes - AIESEC
Ramo: Intercâmbio - Voluntariado
Telefone: 051 32268948
Data
admissão: 01/09/2001 **Data Saída:** 20/06/2002
Função: Responsável Financeiro
Atividade
Exercida: Responsável pela área financeira da organização. Controle de CAP, CAR, Caixa, pagamento de bolsas de trainees, elaboração de documentos para auditoria e planejamento financeiro. Atuação também na área de recrutamento e seleção, tendo enviado dois trainees para o exterior. Teve grande contato com culturas internacionais e praticou conhecimentos em línguas estrangeiras.

Conhecimentos

Inglês: Nível avançado
Instituição: Senac Idiomas
 Março 2001 a Fevereiro 2002 (curso completo)
Alemão: Nível intermediário/avançado
Instituição: Goethe Institut
Informática: Windows, Excel e Office avançados. Access, Visio, Autocad e Project intermediários.