

# **A GOVERNANÇA PATRIMONIAL COMO PRÁTICA DA MORDOMIA CRISTÃ E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Iranilson Venceslau Bonifácio

Gestão em Teologia pela Faculdade Faetos

## **RESUMO**

Este capítulo analisa a interseção entre a gestão profissional de ativos imobiliários e a teologia da administração no contexto das organizações religiosas brasileiras. O objetivo é demonstrar que a profissionalização da gestão patrimonial não apenas assegura a sustentabilidade financeira, mas também constitui uma prática ética de mordomia. Por meio de uma abordagem interdisciplinar, discute-se o papel do compliance, da governança e da manutenção estratégica como pilares para a preservação do legado institucional e para a mitigação de riscos jurídicos. O estudo de caso apresentado ilustra a conversão de passivos imobiliários em ativos geradores de valor social e espiritual. Conclui-se que a competência técnica do gestor em teologia constitui o diferencial necessário para a longevidade das instituições confessionais no mercado contemporâneo.

## **1. INTRODUÇÃO**

A administração de organizações confessionais no Brasil atravessa um momento de transição, da informalidade para um campo de alta complexidade técnica e jurídica. Historicamente, o patrimônio das igrejas foi gerido sob uma ótica puramente emocional ou espiritual, o que, embora reflita a devoção da comunidade, frequentemente resulta em vulnerabilidades administrativas graves, como a falta de regularização fundiária e a obsolescência física das edificações. A introdução da governança patrimonial profissionalizada surge como uma resposta necessária para garantir que os recursos materiais dessas instituições sejam preservados e otimizados no cumprimento de suas missões transcendentais. O gestor formado em teologia atua, neste cenário, como um agente de integração, unindo os valores éticos da fé às exigências pragmáticas do mercado imobiliário e às legislações urbanísticas vigentes no país.

Esta introdução propõe que a gestão eclesial deve ser compreendida como um exercício de "mordomia cristã aplicada", em que a eficiência no trato dos bens móveis e

imóveis é um reflexo direto da integridade da liderança perante Deus e a sociedade. A sustentabilidade financeira, longe de ser um conceito secular antagônico ao sagrado, é a base material que permite a continuidade das ações evangelizadoras, assistenciais e educacionais que as instituições religiosas promovem.

Ao longo deste capítulo, exploraremos como a implementação de processos de compliance e a visão estratégica de mercado podem transformar passivos imobiliários onerosos em ativos que sustentam a expansão ministerial de forma ética e transparente. A proposta é oferecer um roteiro acadêmico e prático que auxilie o gestor a navegar pelos desafios da modernização administrativa sem perder a essência missionária que define a organização religiosa.

## **2. A EPISTEMOLOGIA DA GESTÃO: O SAGRADO E O PRAGMÁTICO**

A fundamentação do pensamento administrativo em ambientes religiosos exige a superação do dualismo que separa a espiritualidade da técnica, reconhecendo que a ordem é um princípio organizador presente em ambas as esferas. A epistemologia da gestão em teologia defende que o administrador não é um mero burocrata, mas um facilitador do sagrado que utiliza ferramentas científicas para garantir que o espaço de culto seja seguro, legalizado e acolhedor para todos.

Quando a gestão imobiliária é tratada com amadorismo, a instituição corre o risco de ver sua mensagem ofuscada por escândalos financeiros ou por interdições de templos por falta de alvarás, o que fere diretamente o seu testemunho público. O conhecimento acadêmico da administração moderna fornece a base para que o gestor imobiliário tome decisões fundamentadas em dados, custos de oportunidade e riscos, elevando a qualidade do serviço prestado à comunidade de fé. O pragmatismo administrativo, quando iluminado pela ética teológica, resulta em uma gestão que valoriza a transparência e a prestação de contas como fundamentos inegociáveis do Reino na terra.

A resistência à profissionalização muitas vezes decorre de uma interpretação equivocada de que a organização técnica limitaria a ação do espírito, quando, na verdade, ela fornece a estrutura necessária para que essa ação seja perene e sustentável. O gestor imobiliário especializado deve ser capaz de articular essas duas dimensões, demonstrando que a regularização de uma escritura ou a reforma de um sistema contra incêndio são atos de cuidado com o próximo. A academia desempenha um papel crucial ao validar esse campo de atuação interdisciplinar, fornecendo métodos de pesquisa e análise que consolidam a

gestão eclesiástica como uma ciência aplicada e necessária. Assim, o pragmatismo torna-se o braço direito do propósito espiritual, garantindo que o patrimônio seja um instrumento de bênção e não de estagnação.

### **3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EM ENTIDADES RELIGIOSAS**

A governança corporativa aplicada ao terceiro setor confessional visa estabelecer mecanismos de controle que assegurem que os imóveis da instituição sejam utilizados exclusivamente para suas finalidades estatutárias e essenciais. O compliance imobiliário envolve o monitoramento contínuo das obrigações acessórias, como o cumprimento das condições para a manutenção da imunidade de IPTU e a atualização das certidões negativas de débito da entidade. Sem uma estrutura de governança clara, as decisões sobre o patrimônio podem ser influenciadas por interesses pessoais ou por visões de curto prazo, comprometendo a segurança jurídica de todos os membros da congregação. O gestor em teologia implementa conselhos de patrimônio e sistemas de auditoria que trazem luz às transações imobiliárias, assegurando que cada compra ou locação seja realizada com base em avaliações de mercado independentes e éticas. Além da transparência financeira, o compliance em ambientes confessionais exige o estrito cumprimento das normas de acessibilidade universal e de segurança edificada em todos os espaços frequentados pelo público.

O Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) e os alvarás de funcionamento não são opcionais, mas sim requisitos éticos de preservação da vida que o gestor deve monitorar com rigor absoluto e competência técnica. Uma organização que ignora essas normas coloca-se em uma posição de desobediência civil e de vulnerabilidade jurídica, podendo ser responsabilizada civil e criminalmente por qualquer acidente ocorrido em suas dependências. A governança imobiliária estabelece fluxos de manutenção preventiva que evitam gastos emergenciais e garantem a longevidade física do patrimônio histórico e ministerial da organização. Portanto, o compliance é a ferramenta de proteção da reputação e do patrimônio da igreja, assegurando que ela permaneça operante e irrepreensível perante os órgãos de fiscalização do Estado.

### **4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO E VALORIZAÇÃO DE ATIVOS**

A gestão estratégica de manutenção em organizações confessionais transcende o mero reparo de danos superficiais, configurando-se como uma política de preservação do

capital e de segurança institucional. O gestor formado em teologia deve compreender que a depreciação física de um templo ou de um prédio administrativo não é apenas um fenômeno contábil, mas uma perda real de recursos que foram confiados à instituição pela comunidade. A implementação de um plano de manutenção preventiva, fundamentado em vistorias técnicas periódicas e cronogramas de investimento, evita que pequenos problemas estruturais evoluam para reformas emergenciais que drenam o caixa da organização. Valorizar o ativo imobiliário significa manter a dignidade do espaço de culto, garantindo que a infraestrutura física acompanhe a excelência da mensagem espiritual ali propagada. Portanto, a manutenção deixa de ser um gasto e passa a ser entendida como um investimento estratégico na longevidade da missão e na segurança dos frequentadores.

Além da conservação física, a valorização de ativos envolve a análise contínua do potencial de uso de cada propriedade, buscando formas de otimizar espaços ociosos para gerar benefícios sociais ou financeiros. Um auditório que permanece fechado durante a semana ou salas de aula subutilizadas representa um custo de oportunidade que um gestor profissional deve saber converter em valor para a instituição religiosa. Por meio de parcerias de uso compartilhado, locações temporárias ou projetos educacionais, é possível transformar passivos de manutenção em fontes de receita que reforçam os fundos de reserva da própria entidade. Essa visão proativa de gestão imobiliária impede que o patrimônio se torne um fardo econômico, garantindo que cada metro quadrado contribua para a sustentabilidade da obra missionária de forma ética. A valorização, portanto, é um exercício de criatividade administrativa que busca extrair o máximo potencial de serviço de cada bem imóvel sob a tutela da organização confessional brasileira.

## **5. O PAPEL DO GESTOR EM TEOLOGIA NA MEDIAÇÃO DE INTERESSES PATRIMONIAIS**

O gestor com formação em teologia ocupa uma posição singular na estrutura organizacional, atuando como o elo entre as demandas espirituais da liderança e as exigências técnicas do mercado imobiliário. Sua função envolve a mediação de conflitos que frequentemente surgem quando a necessidade de profissionalização administrativa colide com tradições ou visões pastorais que desconhecem os riscos jurídicos da gestão informal. Este profissional possui o vocabulário adequado para fundamentar decisões

administrativas com base em princípios éticos e teológicos, facilitando a aceitação de processos de auditoria e de compliance pela comunidade. A mediação eficaz garante que as mudanças estruturais não causem rupturas na cultura da instituição, mas sim sejam percebidas como um amadurecimento necessário para a proteção de todos. O gestor atua como um conselheiro estratégico, traduzindo a complexidade das leis civis para a realidade do ministério, garantindo que a ordem administrativa promova a paz institucional.

No campo da gestão de contratos e parcerias, a sensibilidade teológica do gestor é fundamental para filtrar oportunidades de negócio que, embora lucrativas, possam ferir os valores morais ou a reputação da entidade. A escolha de inquilinos, fornecedores e parceiros deve passar por um crivo que vai além do critério financeiro, assegurando que o patrimônio da igreja não seja associado a atividades incompatíveis com sua confessionalidade. Essa vigilância ética protege a instituição contra escândalos e crises de imagem que poderiam comprometer décadas de trabalho social e evangelizador perante a opinião pública e os fiéis. O gestor atua, portanto, como um guardião da identidade da organização no mercado, utilizando a técnica imobiliária para fortalecer a presença íntegra da igreja na sociedade. A mediação de interesses patrimoniais torna-se, assim, um exercício de liderança servidora, em que a competência técnica é colocada à disposição da proteção do legado e da visão espiritual da comunidade.

## **6. RESPONSABILIDADE SOCIAL E A FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE CONFSSIONAL**

A função social da propriedade é um preceito constitucional que ganha contornos específicos quando aplicado a imóveis de organizações religiosas, que, por natureza, já possuem vocação de serviço ao bem comum. O gestor imobiliário deve planejar o uso das propriedades de modo que elas não sejam apenas enclaves fechados, mas sim polos de irradiação de benefícios para a vizinhança e para a cidade como um todo. Isso envolve a abertura de espaços para projetos de assistência, a manutenção de calçadas seguras, a iluminação adequada do entorno e a observância de normas ambientais que façam da edificação um modelo de sustentabilidade. Cumprir a função social fortalece o argumento da instituição para a manutenção de suas imunidades tributárias, demonstrando ao Estado que o patrimônio eclesiástico gera um valor público superior ao imposto que seria

recolhido. A responsabilidade social eclesialística manifesta-se, portanto, na gestão ética e cidadã do espaço urbano que a igreja ocupa.

Integrar a propriedade religiosa ao desenvolvimento urbano sustentável exige que o gestor profissional dialogue com os órgãos de planejamento municipal e participe ativamente das discussões sobre o Plano Diretor. Igrejas são equipamentos sociais de alta capilaridade, e sua infraestrutura pode servir como abrigo em situações de calamidade, como centros de vacinação ou como polos de educação e cultura para a população carente. O capítulo argumenta que uma gestão imobiliária negligente, que permite a deterioração de seus prédios, fere a responsabilidade social da instituição e desvaloriza a região em que ela está inserida. Por outro lado, prédios bem geridos e conservados funcionam como âncoras de revitalização urbana, atraindo segurança e vitalidade às comunidades locais de forma orgânica e constante. A gestão patrimonial em teologia conclui-se, assim, como uma ferramenta de cidadania, na qual a boa administração dos imóveis reflete o compromisso da fé com a transformação positiva e concreta da realidade terrena e social.

## **7. ESTUDO DE CASO: A REVITALIZAÇÃO E REGULARIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO "ALFA"**

O presente estudo de caso analisa a intervenção técnico-administrativa realizada em uma organização religiosa de médio porte, denominada Instituição Alfa, que possuía um passivo imobiliário crítico decorrente de décadas de gestão amadora. A organização enfrentava notificações judiciais por falta de AVCB em seu templo principal e possuía três terrenos urbanos em situação de invasão iminente, devido à falta de cercamento e de vigilância patrimonial mínima exigidas. O gestor imobiliário, utilizando os princípios da governança discutidos neste capítulo, iniciou um processo de auditoria diagnóstica que revelou que 40% das propriedades da instituição não possuíam escritura registrada em nome do CNPJ atual. A ausência de controle documental impedia a instituição de realizar as reformas necessárias por falta de alvarás, criando um ciclo de deterioração física que afastava novos membros e gerava insegurança entre os frequentadores antigos, comprometendo a saúde financeira e espiritual da entidade. A primeira etapa da solução envolveu a regularização fundiária sistemática, na qual o gestor coordenou o levantamento topográfico e jurídico de todos os ativos, promovendo o registro definitivo das propriedades nos cartórios competentes da região de atuação.

Simultaneamente, foi implementado um sistema de compliance para a gestão de contratos de locação de salas ociosas, garantindo que os locatários estivessem alinhados à ética da instituição e que os valores fossem reajustados anualmente conforme o mercado. A Instituição Alfa passou a utilizar um software de gestão patrimonial para monitorar os vencimentos de licenças e o cronograma de manutenção preventiva, eliminando as multas por atraso que drenavam cerca de 5% da passagem. A Liderança passou a enxergar a administração não como um custo burocrático, mas como uma estratégia vital de proteção contra perdas financeiras e riscos jurídicos que antes eram ignorados pela Liderança. A terceira fase do caso focou na otimização de um terreno baldio que gerava apenas despesas com IPTU (por falta de comprovação de uso institucional) e notificações de limpeza urbana emitidas pela prefeitura municipal local. O gestor estruturou uma parceria de uso compartilhado com uma empresa de estacionamento e serviços, garantindo que a igreja tivesse o uso gratuito do espaço da empresa nos dias de culto e recebesse uma porcentagem da receita nos dias úteis. Esse recurso extra foi integralmente destinado a um fundo de reserva para a regularização do AVCB e para a instalação de sistemas de acessibilidade universal, incluindo rampas e banheiros adaptados para pessoas com deficiência. Em apenas dezoito meses, a Instituição Alfa reverteu seu quadro de vulnerabilidade, obtendo todas as licenças de funcionamento e aumentando o valor de mercado de seu patrimônio em aproximadamente 25% devido às melhorias estruturais e documentais. O sucesso desta intervenção demonstra que a gestão profissional é capaz de resgatar instituições da insolvência e prepará-las para um crescimento sustentável e seguro.

A mitigação de riscos foi sentida diretamente na redução dos conflitos internos e na melhoria do clima organizacional, uma vez que a transparência administrativa eliminou suspeitas de favorecimento ou de má aplicação de recursos comuns. O gestor em teologia realizou assembleias explicativas para os membros, apresentando o "antes e depois" da regularização imobiliária e os benefícios da segurança edificada para as famílias que frequentam a organização religiosa.

Essa comunicação eficaz gerou um aumento nas doações voluntárias destinadas ao patrimônio, pois a congregação passou a ver os resultados tangíveis da boa gestão em seu próprio cotidiano no uso dos espaços da igreja. A Instituição Alfa tornou-se um modelo de governança para outras denominações da região, demonstrando que a regularidade jurídica é o melhor testemunho de integridade que uma igreja pode dar à sociedade. O

estudo de caso ratifica a tese de que a gestão patrimonial profissionalizada é um imperativo ético que potencializa a missão e protege o futuro da comunidade confessional organizada.

Por fim, a Instituição Alfa consolidou uma política de sustentabilidade que hoje permite a manutenção autônoma de seus prédios, sem a necessidade de campanhas de arrecadação emergenciais para consertos de telhados ou de fiações elétricas. O fundo de reserva imobiliário, alimentado pela otimização dos espaços ociosos, garante que a organização possa planejar a abertura de novas frentes missionárias com bases financeiras sólidas e imóveis devidamente regularizados desde a aquisição. O papel do gestor foi fundamental para romper o ciclo de amadorismo e instaurar uma cultura de zelo técnico que agora faz parte do DNA da liderança da organização religiosa estudada. Este caso serve de evidência acadêmica e prática da eficácia do modelo de Gestão em Teologia proposto por Iranilson Venceslau Bonifácio, unindo o rigor administrativo à sensibilidade às necessidades confessionais. A revitalização da Instituição Alfa é a prova de que a gestão profissional de imóveis é, em última instância, uma poderosa ferramenta de preservação da fé e do patrimônio eclesiástico no Brasil contemporâneo.

## **CONCLUSÃO**

A convergência entre a Gestão em Teologia e a administração imobiliária profissionalizada representa um marco necessário para a maturidade das instituições religiosas brasileiras diante dos desafios complexos do século XXI. Ao longo deste capítulo, demonstrou-se que a governança patrimonial técnica e o compliance imobiliário são ferramentas indissociáveis da missão eclesiástica, garantindo que os recursos materiais sirvam de base sólida para a propagação da fé. A atuação de Iranilson Venceslau Bonifácio, ao unir o rigor acadêmico da Faetos à experiência de mercado, exemplifica o novo perfil de gestor que as organizações confessionais exigem para sobreviver e prosperar. A sustentabilidade financeira e a regularidade jurídica não são apenas metas administrativas, mas também expressões concretas da mordomia cristã, exercida com excelência, transparência e responsabilidade perante a sociedade e o Estado brasileiro. Conclui-se que o patrimônio bem gerido é o solo fértil onde a missão espiritual floresce com segurança, dignidade e propósito eterno, servindo como um farol de integridade para todas as gerações presentes e futuras de fiéis e líderes.



A implementação de uma cultura de transparência e eficiência na administração de bens imóveis é o único caminho seguro para mitigar riscos jurídicos e financeiros que frequentemente ameaçam a continuidade das comunidades religiosas. O gestor imobiliário especializado compreende que um imóvel eclesial carrega um valor que transcende a mera cifra financeira, exigindo um tratamento que combine competência técnica superior com profundo respeito à identidade confessional da organização. Contudo, esse respeito deve manifestar-se no estrito cumprimento das leis de zoneamento, das normas de segurança e das exigências de acessibilidade que garantem a proteção da vida e a dignidade do ser humano. A profissionalização atua como mecanismo de defesa institucional contra a obsolescência e a má gestão, permitindo que a liderança espiritual mantenha seu foco integral na vocação ministerial, sem as distrações das crises estruturais. O sucesso da gestão eclesial moderna depende, portanto, da capacidade de converter o patrimônio físico em um ativo gerador de valor social, espiritual e de sustentabilidade financeira para o bem da coletividade cristã.

É imperativo reconhecer que a complexidade do cenário jurídico e urbano atual não permite mais que as organizações religiosas operem sob o regime do amadorismo administrativo ou da negligência documental sistemática. A formação oferecida pela Faculdade Faetos capacita o gestor a navegar nessas águas turbulentas, integrando o conhecimento das necessidades confessionais às ferramentas de mercado para criar soluções que respeitem a integridade da igreja.

O diálogo entre a teologia e a administração de imóveis eleva o padrão de conduta institucional, promovendo uma governança que reflete os valores de ordem e verdade que são pilares das doutrinas que a própria fé professa. Quando uma organização religiosa profissionaliza seu patrimônio, ela comunica à sociedade um compromisso inegociável com a excelência, eliminando as contradições entre o discurso espiritual e a prática administrativa cotidiana. A gestão de imóveis torna-se, assim, um testemunho público de cidadania, em que a conservação e a legalidade dos espaços refletem a seriedade e a organização da mensagem compartilhada por aquela congregação específica.

A sustentabilidade financeira, alcançada por meio da gestão inteligente de aluguéis e da otimização de espaços ociosos, garante a autonomia necessária para que a instituição cumpra seu papel social de forma livre e independente. Uma organização que trata seus imóveis como ativos estratégicos cria um lastro de proteção que permite a continuidade

de projetos de caridade e evangelização mesmo em períodos de forte retração econômica e financeira nacional. A visão de longo prazo na gestão patrimonial impede a perda de ativos valiosos e garante que as futuras gerações herdem uma estrutura física capaz de suportar o crescimento contínuo da comunidade de fé organizada. A profissionalização atua como um escudo para a visão missionária, assegurando que os meios materiais estejam sempre disponíveis e alinhados aos fins espirituais e humanitários propostos pela liderança da organização. Portanto, investir na gestão patrimonial técnica é, em última análise, um investimento na própria perenidade da obra espiritual, garantindo que o legado dos pioneiros seja preservado com sabedoria, zelo e competência administrativa. Nesse sentido, o papel do gestor em teologia é o de catalisador de mudanças positivas que transformam a administração da igreja em um modelo de integridade e eficiência para o terceiro setor brasileiro.

A união entre a prática empresarial e os fundamentos éticos da gestão patrimonial confessional confere um diferencial de autoridade que protege a instituição e potencializa o impacto de cada recurso investido. Espera-se que as diretrizes acadêmicas e as evidências práticas apresentadas neste capítulo inspirem uma nova geração de líderes a buscar a excelência técnica como forma de honrar sua vocação divina. O fortalecimento institucional que advém de uma governança imobiliária sólida permite que a igreja projete sua mensagem com muito mais autoridade, fundamentada na ordem e na transparência absoluta de seus atos administrativos. O patrimônio religioso, se gerido com a competência técnica descrita, torna-se um tesouro que se multiplica em serviços à humanidade, mantendo-se como um farol de esperança e de legalidade em meio aos desafios do mundo moderno globalizado.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, J. C. Gestão de Organizações Religiosas: Ética, Administração e Direito. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Código Civil Brasileiro. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasília, DF: Diário Oficial da União.