



ESPECIAL ESPIRITUALIDADE E GESTÃO

Negócio da fé

Segundo as estatísticas oficiais, o Brasil ainda é um dos primeiros no *ranking* de países mais católicos do mundo. Um exemplo do tamanho da fé nacional é a Basílica de Nossa Senhora Aparecida, localizada no interior de São Paulo. Tomando-a como exemplo, o artigo mostra que, mesmo em uma instituição tão tradicional como a Igreja, já se pode observar o uso de algumas práticas de gestão consideradas modernas, cujo foco é assegurar a satisfação dos fiéis.

por **Françoise Terzian** JORNALISTA

O Brasil ainda é o maior país católico do mundo, embora os últimos levantamentos do IBGE revelem uma queda na porcentagem de seus seguidores. De 1980 a 2000, houve um declínio de 89,2% para 73,8% no índice de brasileiros que se declararam fiéis ao catolicismo. O número de evangélicos

e agnósticos, no entanto, cresceu.

Em 20 anos, o percentual de evangélicos saltou de 6,7% para 15,4% da população. Dados revelados pelo Vaticano durante a visita do Papa Bento XVI ao país, em maio deste ano, mostram que o Brasil tem 155,6 milhões de católicos em um universo

de 184,1 milhões de habitantes. Em parte, a variação desses números está relacionada ao aumento da oferta de igrejas e grupos religiosos que recrutam fiéis tão agressivamente quanto vendedores de lojas de rua.

Coincidentemente ou não à entrada mais agressiva de outras religiões,

Os padres e párocos devem se preparar para os desafios que vão encontrar pela frente na gestão de suas paróquias e no relacionamento com seus fiéis. O desafio maior, para eles, é administrar esse universo empresarial religioso de forma ética.

a Igreja católica tem exibido alguns sinais de transformação, particularmente no que se refere à maior atenção dada aos aspectos de gestão. O que se observa são templos religiosos mais informatizados e organizados, padres com conhecimento de administração e gestão dos negócios, além da formação tradicional em Teologia e Filosofia, e um relacionamento ainda mais próximo dos fiéis.

Santuário nacional. Um bom exemplo da referida transformação da Igreja é o Santuário Nacional de Nossa Senhora Aparecida, localizado a cerca de 160 quilômetros de São Paulo e administrado pelo padre Helcio Vicente Testa, uma espécie de CEO (*Chief Executive Officer*) desse centro de convergência da fé nacional.

Para ocupar esse posto, o Santuário precisava de alguém que demonstrasse conhecimento da prática administrativa para criar condições de atender às ansiedades dos cerca de 100 mil visitantes por final de semana. Além de ter a base de sua formação em Filosofia e Teologia e em cursos ligados às áreas de gerenciamento e marketing, padre Testa tem MBA em Gestão Empresarial pela Facisa e acaba de matricular-se em um segundo

MBA. Dessa vez, a escolha foi pelo tema Gerenciamento de Marketing, pela FGV, justamente pelos desafios do cargo que exerce e também por uma questão de identificação e afinidade com o assunto.

Em reportagem especial sobre o Santuário, a revista *Paróquias & Casas Religiosas* diz que, se ele fosse uma empresa, teria 1.050 empregos diretos e cerca de 4 mil indiretos, 450 mil “fiéis investidores”, que só fazem aportes, sem “retiradas” financeiras, com uma folha de pagamento que consumiria, mensalmente, R\$ 800 mil. E mais: o Santuário conta com um complexo sistema de comunicação, que dá o suporte de marketing e integração em uma rede que contempla uma rádio, com alcance estimado de 2 milhões de ouvintes, uma tevê em rede nacional recém-inaugurada e uma editora, cujo parque gráfico é referência no mercado.

Sandra de Angelis, jornalista responsável pela publicação, explica que as aspas para definir “cliente” no lugar de “romeiro” e “negócio” em lugar de “igreja” têm o objetivo de chamar a atenção do leitor, seja ele leigo ou religioso, servindo como uma alusão comparativa e metafórica para o desenvolvimento analítico de

sua estrutura e dos resultados obtidos pela basílica, cuja estrutura é voltada para atender nada menos que cerca de 8 milhões de “clientes” por ano. Esse atendimento contempla o acolhimento para uma visita de um dia, com estacionamento para 4 mil veículos e um parque capaz de receber 2.500 ônibus, em uma área de 270 mil m², área para alimentação, fraldário, atendimento de saúde e segurança.

Apesar da comparação, padre Testa explica que não é a Igreja que deve ser vista como uma empresa, mas sim sua administração. “Se a Igreja for vista como empresa, pura e simplesmente, então a fé se torna comércio”, explica. Em sua opinião, a questão é outra: em face das exigências do mundo moderno, das novas questões administrativas e gerenciais, os gestores das igrejas precisam estar atentos – como, aliás, todos.

A Igreja, como instituição, possui uma estrutura organizacional ampla, com diversos ministérios, cada um com várias funções a serem cumpridas. Dessa forma, não existe apenas a função de administrador dentro da Igreja: existem também sacerdotes ligados à área pastoral, à área de saúde e de comunicação, entre outras.

Assim como todo e qualquer profissional, Testa acredita que os padres e párocos devem se preparar para os desafios que vão encontrar pela frente na gestão de suas paróquias e no relacionamento com seus fiéis. O desafio maior, para ele, é administrar esse universo empresarial religioso de forma ética. O desafio de todo administrador é ser ético, responsável e envolver as outras pessoas. No caso do Santuário

de Aparecida, isso se torna ainda mais crítico, já que ele funciona a partir do relacionamento, da presença e da satisfação dos funcionários, fatores ligados à geração da satisfação dos próprios devotos.

O direcionamento da administração, por sua vez, precisa ser cada vez mais humano, prossegue padre Testa: o Santuário recebe 8 milhões de pessoas por ano, sendo mais de 100 mil por final de semana. Grande parte da estrutura do Santuário foi pensada 50 anos atrás. “Nós, hoje, temos de pensar no amanhã, na estrutura que vamos ter para acolher essas pessoas

que ainda virão para cá”, explica. Cada conquista gera uma nova demanda.

Rotina administrativa. A rotina do complexo poderia servir de modelo às melhores práticas de Recursos Humanos. Apesar de ter implantado um modelo conservador, que mantém centralizada toda a operação de folha de pagamento, emissão de holerites, gestão, seleção e benefícios, entre outros, a revista *Paróquias & Casas Religiosas* lembra que o Santuário também faz uso do conceito de gestão do relacionamento com o cliente (neste caso, o romeiro) a partir da adoção

de um CRM (*Customer Relationship Management*).

Os colaboradores do Santuário dividem-se em três frentes específicas: atividades comunitárias, obras sociais, romeiros e serviço social; captação de recursos e comercial; e corporativo, como engenharia, RH, tesouraria e jurídico, entre outros. Com exceção das áreas de engenharia e comunicação, a maioria das atividades exercidas dentro do Santuário é internalizada, quer dizer, não foram terceirizadas. Até o sistema de tecnologia, como *software* de gestão, compras por meio eletrônico e outros recursos *high-tech*,



VISTA DA BASÍLICA DE NOSSA SENHORA APARECIDA A PARTIR DA PASSARELA

DIVULGAÇÃO

O mercado que atende a Igreja e seus fiéis é predominantemente formado por empresas de pequeno e médio porte, além das grandes editoras católicas e fonográficas, ligadas às congregações.

é administrado internamente. “Há excelentes profissionais nessas áreas e muitos já trabalham na basílica. Só precisamos investir neles para obter o melhor resultado”, explica padre Testa.

Os chamados “sócios-investidores” do Santuário são formados por uma comunidade de 450 mil associados no Brasil inteiro. Trata-se da Campanha dos Devotos, que, por meio de doações regulares, mantém toda a estrutura funcionando. Desde 1900, com o lançamento do *Jornal Santuário*, fundado pelo primeiro grupo de Missionários Redentoristas que chegou a Aparecida, o Santuário sempre demonstrou uma preocupação com os meios de comunicação.

Em 1950, nasceu a Rádio Apa-

recida, com cobertura nacional e retransmitida por cerca de 50 emissoras através do programa “Com a Mãe Aparecida”, atingindo cerca de 2 milhões de ouvintes. Agora veio a TV Aparecida, que em 8 de setembro celebrou seu segundo aniversário. Além disso, o Santuário publica também a *Revista de Aparecida*, que, no mês de outubro, teve tiragem de 462 mil exemplares e também faz parte do complexo comunicacional ligado ao Santuário.

A vinda do Papa Bento XVI ao país, em maio deste ano, trouxe fôlego novo à Igreja e também gerou muitos negócios em vários âmbitos da economia religiosa. Em sua primeira visita apostólica à América,

Bento XVI escolheu justamente Aparecida por ocasião da realização da V Conferência Geral do Episcopado Latino-americano e Caribenho. “É claro que tudo isso colocou Aparecida em evidência. Aparecida foi revelada para o mundo. Para nós, isso gera um aumento no número de peregrinos neste Santuário”, explica.

Não foi só a visita de Bento XVI que gerou mais visitas à Aparecida. Atrair fiéis ao Santuário e também de volta ao catolicismo é uma missão que exige muitas vezes um trabalho de gestão empresarial, tecnologia e até de marketing. Apesar de padre Testa afirmar que a fé não se compra nem se vende, o Santuário Nacional trabalha de forma tão estruturada quanto uma organização. Daí a aposta em serviços e tecnologias que permitem acessar o *site* do Santuário não só pelo computador, mas também pelo celular, um dos mais eficazes meios de comunicação em massa. São quase 120 milhões de assinantes de celular no Brasil. Se o fiel não estiver perto da Igreja ou do Santuário, é só olhar para a tela do celular e ver o papel de parede (*wallpaper*) com a imagem da basílica ou de Nossa Senhora Aparecida, as quais podem ser baixadas a um clique. Na fé, assim como no mundo dos negócios, se Maomé não vai à montanha, a montanha vai a Maomé.



Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: fterzian@gmail.com

Economia religiosa

A Igreja não gosta de falar de dinheiro e não aceita tratar a fé como mercadoria. Enquanto o tema é evitado ou até proibido dentro da morada de Deus, fora de seus muros a Economia descobre as cifras que podem ser alcançadas com a fé de terceiros. Santinhos, artigos religiosos, roupas, CDs de música, quadros e esculturas, livros e muitos outros artigos religiosos movimentam o mercado, geram empregos e alavancam o negócio da fé. Enquanto Deus atrai fiéis às missas, homens de negócios atraem consumidores a acontecimentos como a ExpoCatólica. O sucesso dessa feira é tão grande que ela chegou à sua quinta edição em agosto deste ano.

Com duração de quatro dias, a feira, ocorrida no Expo Center Norte, em São Paulo, reuniu cerca de 158 expositores que mostraram camisetas com motivos religiosos, quadros e esculturas, jóias, livros, artigos de decoração e velas para liturgia, entre outras novidades, para o maior segmento religioso do país. Resultado: bateu recorde de público. Foram 34 mil visitantes, entre presbíteros, empresários do ramo e o público leigo.

De acordo com Vitor Tavares, um dos organizadores da feira, a edição do ano passado movimentou R\$ 50 milhões nos quatro dias de exposição. Após esse período, as ações da feira prosseguiram nos cinco meses seguintes, quando foram gerados R\$ 150 milhões. “Esta edição teve um crescimento entre 8% e 12%, se comparada com a de 2006, e a estimativa é que até o final do ano gere aumento de 100 milhões no volume de negócios”, calcula.

Um fato interessante observado por Tavares nesta edição foi um considerável aumento do número de lojistas desvinculados do nicho religioso que visitaram a feira. São lojistas de *souvenirs*, lojas de departamentos e presentes em geral que têm demonstrado interesse na venda de produtos com temas religiosos, além dos produtos de costume. Este ano, até lojistas estrangeiros – da Itália, Chile e Argentina – visitaram a feira, que também tem um espaço dedicado ao turismo religioso.

Para a ExpoCatólica de 2008, Tavares conta que 50% dos espaços para exposição já foram vendidos para fabricantes de produtos católicos, roupas, medalhas, santos e para empresas da área de material litúrgico utilizado nas celebrações católicas. O mercado que atende a Igreja e seus fiéis é predominantemente formado por empresas de pequeno e médio porte, além das grandes editoras católicas e fonográficas, ligadas às congregações.

A Promocat, empresa responsável pela ExpoCatólica, também edita a revista *Paróquias & Casas Religiosas*, que foi lançada em julho de 2006, é bimestral, tem por volta de 68 páginas e apresenta tiragem de 15 mil exemplares. A revista sobrevive de assinatura e anúncios de empresas do mercado católico. Segundo Sandra de Angelis, jornalista responsável pela publicação, o leitor da revista é o gestor de instituições ligadas à Igreja (como paróquias e casas religiosas). “O objetivo da revista é levar conceitos de gestão modernos, que auxiliem esses profissionais no melhor desempenho de suas funções”, explica Sandra.

A revista não se atém a aspectos de evangelização, pois há inúmeras publicações voltadas a esse nicho. Seu objetivo é discutir temas como gestão de Recursos Humanos, Administração Clássica, Tecnologia na Gestão, Direito Trabalhista, fomento do dizimo, práticas e dinâmicas nas pastorais, entre outros pontos pertinentes aos padres do século 21. A revista, portanto, surgiu da percepção de um terreno pouco explorado: o da gestão de organizações religiosas, demonstrando, com isso, ser a fé uma indústria em progressiva expansão.