

# O uso das ferramentas administrativas na gestão das igrejas

## The use of administrative tools in the management of churches

Wanderson F. M. de Oliveira

Bacharel em Administração de Empresa pela UFRN

Mestre em Teologia pelo Seminário Teológico Evangélico do Betel Brasileiro/PB.

E professor do Seminário Teológico Batista Potiguar, do Centro de Treinamento Teológico Harland Graham e do Seminário Teológico Evangélico de Natal, e membro da Igreja Batista Ágape, todos em Natal/RN.

### Resumo

Este trabalho expõe as principais ferramentas administrativas (planejamento, organização, direção e controle) empregadas pelas organizações de um modo geral (empresas públicas ou privadas) e faz um estudo nas Escrituras, buscando exemplos do uso dessas ferramentas e como as mesmas poderão ser utilizadas como auxílio para uma gestão eficiente e eficaz<sup>1</sup> das igrejas.

### Palavras-chave

Ferramentas administrativas. Escritura. Igreja. Missão da Igreja.

### Abstract

This paper outlines the key administrative tools (planning, organizing, directing and controlling) employed by a general organizations (public or private companies) with a study in the Scriptures, seeking examples of the use of these tools and how they might be used as aid for efficient and effective management of the churches.

### Keywords

Administrative tools. Holy Scriptures. Church. Church's mission.

## Introdução

No mundo globalizado de hoje, tem sido comprovada a necessidade das organizações de realizarem uma gestão eficaz de seus empreendimentos para a obtenção dos resultados pelos quais elas foram formadas, seja uma equipe de futebol, empresa pública, editora, banda musical, farmácia, supermercado, escola ou mesmo uma igreja. As pessoas dos centros urbanos (principalmente) da atualidade são mais conscientes de seus direitos como cliente ou consumidor e exigentes diante das empresas, quando as procuram para comprar seus serviços e/ou produtos de modo que, essas empresas precisam se profissionalizar e operar eficazmente para atender satisfatoriamente seus clientes, sob a pena de vê-los migrar para a concorrência com rapidez e, muitas vezes, sem o retorno deles.

---

<sup>1</sup> Para a Administração, eficácia e eficiência não são a mesma coisa. A eficácia está para a obtenção dos resultados desejados e a eficiência consiste no emprego correto dos meios adequados. Uma organização pode ser eficiente, mas não eficaz. Ou vice-versa. O ideal é que ela seja ao mesmo tempo eficiente e eficaz.

Ademais, a disseminação por meio da mídia e das redes sociais dos direitos do consumidor, além da atuação mais célere dos tribunais de justiça, têm operado pressionando as organizações para que revejam sua forma de operar e que busquem um melhor gerenciamento de suas rotinas. As igrejas por estarem inseridas nesse contexto, não podem se dá ao luxo de agir de maneira diferente das demais organizações que fazem parte da sociedade. Torna-se imprescindível que a Igreja faça uma reengenharia organizacional, visando uma gestão mais eficaz.

Neste artigo, o autor procurará analisar quais são as principais ferramentas administrativas empregadas pelas empresas em sua gestão, para que as mesmas atinjam seus objetivos organizacionais (crescimento, expansão geográfica, redução de custos e despesas, melhoria no Market Share<sup>2</sup>, dentre outras). Também serão vistos alguns exemplos bíblicos quando essas ferramentas administrativas foram usadas.

Por isso, este trabalho será constituído das seguintes partes:

1. Noções da Teoria Geral da Administração.
2. Observações importantes sobre a interpretação das Escrituras.
3. Exemplos bíblicos de utilização das ferramentas administrativas.

Inicialmente, no primeiro tópico serão estudados de modo sucinto, os conceitos básicos da Teoria Geral da Administração (TGA): *conceito de organização, funções administrativas, autoridade, comunicação, divisão de trabalho e estrutura organizacional*. No segundo tópico serão descritas algumas observações importantes para a interpretação das Escrituras sobre a perspectiva da TGA. No terceiro tópico será realizado um estudo sobre alguns casos na Bíblia aonde as ferramentas administrativas foram utilizadas. Por fim, serão realizadas algumas considerações, sintetizando os pontos principais abordados, aplicando as lições oriundas dos mesmos à realidade da igreja evangélica brasileira de hoje.

Este trabalho tem relevância porque está ocorrendo no Brasil um crescimento das igrejas de um modo geral e como esta é uma organização<sup>3</sup>, inserida numa sociedade constituída de diversas outras organizações, a igreja necessita ser gerenciada de modo adequado, principalmente pela perspectiva bíblica, embora, também, como acessório, possam ser empregadas algumas ferramentas da Administração, pois, conforme Rush: “Embora a maioria dos pastores se sintam capazes de liderar a igreja no campo espiritual,

---

<sup>2</sup> *Market Share* é uma expressão que significa a participação de uma empresa em determinado segmento de mercado. Exemplos: o market share da Coca-Cola no segmento de refrigerantes ou o da Gillette no ramo de lâminas de barbear.

<sup>3</sup> A existência e o funcionamento de qualquer igreja no Brasil estão reconhecidos no Novo Código Civil (NCC). Para o NCC (e para a Lei nº 10.825, publicada no DOU em 23/12/2003), a igreja é **uma organização** que necessita ser registrada na Receita Federal do Brasil (possuir CNPJ) e ter seu Estatuto e Regimento Interno registrados em Cartório, dentre outras obrigações jurídicas. Portanto, não é relevante aqui tentar fazer a distinção entre a igreja ser uma organização ou um organismo.

infelizmente poucos se sentem aptos o bastante para administrá-la como instituição”.<sup>4</sup> A seguir, serão expostos os pontos fundamentais da TGA de modo que eles sejam bem compreendidos e possam ser utilizados apropriadamente na gestão das igrejas, auxiliando-as a cumprirem com a sua missão, conforme Mateus 28.18-20.

### Noções da teoria geral da administração

A história da humanidade tem se desenvolvido com os agrupamentos sociais (sociedade) evoluindo e tendo os elementos que os constituem (pessoas, famílias, organizações, etc.) processado uma dinâmica interação entre si nas suas mais diversas formas. Em razão de que as necessidades das pessoas não podiam mais ser atendidas, a contento, pelo trabalho de outras pessoas executado individualmente, é que gradualmente as organizações foram sendo criadas e desenvolvidas.

Na sociedade atual, o fornecimento de serviços de saúde, água, energia elétrica, segurança pública, alimentação, educação e diversão, entre outros, depende quase que em sua totalidade das organizações. Organização pode ser conceituada como “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”.<sup>5</sup> Dito de outra forma, organizações “são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduz no fornecimento de produtos e serviços”.<sup>6</sup> Por isso, as organizações estão presentes por toda a sociedade: em forma de partidos políticos, escolas, igrejas, postos de combustíveis, padarias, bancas de revistas, aeroportos, teatros, batalhão da polícia, hospitais, prefeituras e condomínios residenciais, que são alguns exemplos de organizações.

Os recursos disponíveis que as organizações os utilizem em seu funcionamento são classificados em:

- a) Recursos materiais: espaço geográfico, estrutura predial, instalações, máquinas, equipamentos, recursos financeiros, etc.
- b) Recursos humanos: empregados, fornecedores, mão-de-obra terceirizada, etc.
- c) Recursos intangíveis: tempo, capital intelectual, valor de marca, etc.

---

<sup>4</sup> RUSH, Myron. *Administração: uma abordagem bíblica*. Belo Horizonte: Betânia, 2005. p. 9.

<sup>5</sup> MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. p. 26. Já Koontz & O'Donnell definem organização da seguinte forma: “quando as pessoas se organizam formalmente para alcançar um objetivo comum [...]” (KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. Vol. 1. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1973. p. 7.)

<sup>6</sup> MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. p. 27. Etzioni, por sua vez, adota o conceito de Talcott Parson, segundo o qual organizações são definidas “como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir os objetivos específicos [...]” apud CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1980. p. 241.

Para que a organização atinja os seus objetivos pelos quais fora criada, é necessário existir a divisão de trabalho (onde cada componente da organização desempenha a sua tarefa da maneira mais eficaz possível) e a utilização das funções administrativas. Estas são as tarefas especializadas que os componentes da organização executam, para que ela alcance os seus objetivos. Da década de 1960 em diante, os especialistas americanos especificam que são quatro as principais funções (ferramentas) administrativas da organização e serão estas as empregadas neste trabalho: planejamento, organização, direção e controle<sup>7</sup>.

### *Planejamento*

É a função administrativa que consiste em “definir os objetivos ou resultados a serem alcançados pela organização”.<sup>8</sup> Essa função tem as seguintes características:

- ✓ Ela define os objetivos (ou resultados) da organização, em determinado período de tempo.
- ✓ Ela define os meios para que a organização obtenha os resultados desejados.
- ✓ Ela avalia, antecipadamente, as alternativas para se conseguir os objetivos almejados.
- ✓ É uma função de natureza *proativa*.

Essa função administrativa é a base de onde as outras são construídas, porque é nela que são definidas, previamente para a organização, o *que, quem, quando, como e onde* algo deve ser realizado ou não.

O planejamento pode ser dividido em *planejamento estratégico* (que trata, principalmente, da atividade a longo prazo) e *planejamento tático* ou *operacional* (quando o plano é detalhado, em nível de tempo, para o curto prazo), que é o resultado do planejamento estratégico. Lima & Teixeira classificam o planejamento como sendo *institucional* (a longo prazo), *setorial* (a médio prazo) e *operacional* (a curto prazo).<sup>9</sup> O planejamento institucional abrange a empresa como um todo e na sua integração com do ambiente interno com o externo. O planejamento setorial abrange especificamente os

---

<sup>7</sup> Não há um consenso entre os eruditos da administração em definir quais são as *exatas* funções administrativas. Essas quatro escolhidas são defendidas, por exemplo, por Jucius e Schlender (JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, E. William. *Introdução à administração: elementos de ação administrativa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988).

<sup>8</sup> MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. p. 138. Para Jucius & Schlender (1988, p. 65) planejamento “é função administrativa de determinar adiantadamente o que um grupo deve fazer e quais as metas devem ser atingidas”. Já Litterer (LITTERER, Joseph A. *Introdução à administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1980. p. 272) a define como sendo a “determinação de objetivos, políticas e caminhos [da organização]”.

<sup>9</sup> LIMA, O. Frederico & TEIXEIRA, Paulo C. *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 20-21.

órgãos que constituem a empresa e a integração do ambiente externo com os mesmos. E o planejamento operacional abrange as tarefas e atividades diárias da organização

Para Oliveira, o planejamento pode ser definido em função do nível hierárquico da organização, de acordo com a figura 1 a seguir.<sup>10</sup>

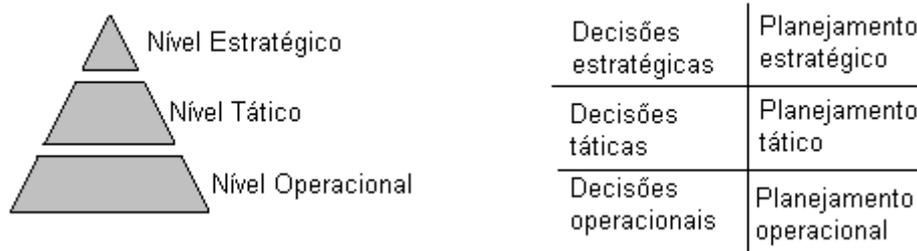


Figura 1 – Tipos de planejamento estratégico

Segundo este autor, „planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...]”<sup>11</sup> e “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”<sup>12</sup> e o planejamento *operacional* está relacionado com a implantação e execução dos planos táticos estabelecidos. O planejamento estratégico é muito importante porque capacita a organização a desenhar de modo antecipado, eficaz e eficiente como alcançar o seu êxito no negócio para a qual fora criada. Ansoff e McDonnell conceituam estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.<sup>13</sup> Para estes autores, são dois os problemas principais da administração estratégica:

1. Cada organização necessita diagnosticar *sua configuração própria* dos desafios, das ameaças e das oportunidades em potenciais, do presente e para o futuro.
2. Cada organização precisa projetar e implantar *sua própria resposta* a estes desafios.

Há cinco fatores essenciais num processo elaboração do planejamento:

- a. Avaliação das condições atuais da organização, do mercado alvo a ser atingido, dos concorrentes e da sociedade onde esteja inserida;

<sup>10</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002. p. 45.

<sup>11</sup> OLIVEIRA, 2002, p. 47-48.

<sup>12</sup> OLIVEIRA, 2002, p. 48.

<sup>13</sup> ANSOFF, H. Igor & McDonnell, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 70.

- b. O fator tempo: há a necessidade de se planejar para o curto, médio e longo prazo.
- c. Os problemas da previsão de conjunturas: como os especialistas de cada área (economistas, estatísticos, *marqueteiros*, cientistas políticos, etc.) prevêm as condições ambientais gerais para a organização;
- d. A coleta e a análise dos dados: um bom planejamento depende da quantidade e da qualidade das informações disponíveis e que assim seja em tempo hábil;
- e. A coordenação dos planos: conforme descrito na tabela 1, o planejamento deve coordenar todos os planos traçados em cada área da organização de modo que convirjam para um mesmo sentido e direção.

Tabela 1 – Níveis do planejamento

| NÍVEL ORGANIZACIONAL     | TIPO DE PLANEJAMENTO   |
|--------------------------|--|
| Alta administração       | Objetivos, políticas, planos a longo prazo para toda a organização                   |
| Média administração      | Cotas, programas, projetos, objetivos a curto prazo, planilhas, planos operacionais. |
| Nível não administrativo | Rotinas de trabalho e procedimentos  |

É na função de planejamento que os objetivos da organização devem ser definidos, podendo ser classificados em objetivos principais e secundários ou de curto, médio e longo prazo.

### Organização

É a função administrativa que dispõem qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem.<sup>14</sup> Como em todas as funções administrativas, organizar é um processo de tomada de decisões acerca da divisão de trabalho, das atribuições de responsabilidades das pessoas e de estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação de todas as partes envolvidas na organização, de acordo com o que foi planejado. É constituída de

- a. Analisar os objetivos e os trabalhos a serem desenvolvidos;

<sup>14</sup> MAXIMINIANO, Antônio C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004, p. 210. Jucius & Schlender (1988, p. 84) conceituam esta função como: “organização é a função administrativa de juntar os vários fatores e recursos necessários para a execução dos planos. Ela se baseia na função administrativa de planejamento”.

- b. Fazer a divisão do trabalho;
- c. Definir as responsabilidades pela realização do trabalho;
- d. Definir os níveis de autoridade;
- e. Desenhar a estrutura organizacional.

A divisão de trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, onde a cada componente da organização a mesma é direcionada adequadamente, de modo que os envolvidos na execução da tarefa dêem a sua parcela de contribuição. A etapa seguinte à divisão do trabalho, nesta função administrativa, é a definição de *responsabilidade*<sup>10</sup>, onde são definidas as obrigações e os deveres pela realização da tarefa, e a *autoridade*<sup>15</sup>, que é o direito legal que os líderes de cada equipe têm de dirigir ou comandar o comportamento dos componentes das mesmas. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. É na estrutura organizacional<sup>16</sup> que as decisões sobre divisão de trabalho, de responsabilidade e de autoridade estão configurados. O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional. Ver na figura 2 o exemplo de um organograma simples.



Figura 2 – Modelo de estrutura organizacional

Em qualquer organização existe a estrutura organizacional *formal* (é aquela que foi expressamente estabelecida) e a *informal*, onde os membros da organização interagem entre si de maneira divergente ao que está definido como o padrão pela organização. É nesta função que na maioria das organizações se realiza o processo de contratação de

<sup>15</sup> A autoridade pode ser considerada como “o direito de tomar decisão específica e ordenar obediência” [...] e “responsabilidade é a aceitação do papel a ser desempenhado na organização e atribuído a um ocupante de um cargo”. Cf. KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. p. 201.

<sup>16</sup> Jucius & Schlender dizem que “a estrutura organizacional é o arcabouço invisível que, formal e informalmente, estabelece o status e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas no grupo” (JUCIUS & SCHLENDER, 1988, p. 84).

novos empregados (funcionários). Geralmente o processo seletivo de contratação possui as seguintes etapas:

- ✓ 1ª Definir o cargo (atribuições, rotinas diárias, normas de procedimento, metas, etc.).
- ✓ 2ª Definir o perfil desejado para o ocupante do cargo.
- ✓ 3ª Fazer o processo seletivo (entrevistas, dinâmicas de grupos, psicotestes<sup>17</sup>, etc.).
- ✓ 4ª Selecionar o candidato e treiná-lo para o cargo.

Outro fator imprescindível para que uma organização seja bem sucedida é a qualidade da comunicação dos membros que realizam entre si, com a sociedade onde estejam inseridos e com as outras organizações, de maneira eficaz, no sentido de que a mensagem transmitida seja compreendida pelo receptor da mesma, conforme os objetivos de quem a enviou. Num processo de comunicação existem os seguintes elementos: emissor, mensagem, canal de comunicação, ruídos, receptor e feedback. Emissor é o agente que *envia* a mensagem através de algum meio, para um destinatário ou receptor. Mensagem é o *conteúdo* do sinal que o emissor envia para o receptor. Canal de comunicação é o *meio* pelo qual a mensagem é transmitida, podendo ser de forma escrita, sonora, por imagens e por combinação dos mesmos. Receptor é o agente que *recebe* a mensagem enviada pelo emissor. Ruídos são *interferências* que distorcem o sentido da mensagem do emissor ou que a impedem de recebê-la. São ruídos: mensagem mal elaborada, desatenção do receptor, imagens negativas que o receptor tenha do emissor e vice-versa. Feedback é o retorno da informação, por parte do receptor, da mensagem enviada pelo emissor. É um modo eficaz de o emissor saber se a mensagem foi compreendida corretamente pelo receptor.

### Direção

É a função administrativa que consiste em executar as atividades conforme foram planejadas.<sup>18</sup> Como bem conceituou Morais, “dirigir significa dizer as pessoas o que fazer e conseguir que elas o façam da melhor forma possível”.<sup>19</sup> No fluxograma de comunicação

---

<sup>17</sup> Algumas das ferramentas a serem utilizadas em processos seletivos, tais como a análise do perfil psicológico dos candidatos e os psicotestes, são próprios para a aplicação por parte dos psicólogos, por se tratar da área da especialidade deles.

<sup>18</sup> Peter Drucker conceitua essa função administrativa de seguinte forma: “Dirigir o pessoal da empresa consiste em executar metódica e sistematicamente todas as atividades que se fazem necessárias onde haja gente empregada [...]”. Cf. DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira/Thomson, 2002. p. 310.

<sup>19</sup> MORAIS, Ana Maria P. de. *Iniciação ao estudo da administração*. 2. ed. rev. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 14.

dessa função administrativa, as seguintes subfases compõem o trabalho daqueles que ocupam cargos de liderança numa organização:

- Traduzir os planos dos superiores em planos e ordens imediatos;
- Emitir ordens específicas, instruções e comunicações;
- Supervisionar e avaliar os esforços atuais dos membros da organização;
- Motivar os esforços atuais.

Essa função é considerada pelos especialistas como a mais complexa em razão de que ela aborda especificamente do relacionamento interpessoal. Por isso, para Chiavenato (1994, p. 469) “A direção é a função administrativa que se refere as relações interpessoais dos administradores com os seus subordinados”. O líder deve então ver o ser humano como

1. Aquele que se preocupa prioritariamente consigo mesmo.
2. A pessoa trabalhará para satisfazer as suas necessidades básicas, desde que o que ganhará com isso exceda os custos.
3. A natureza humana possui uma pré-disposição para ser comandada (liderada) por uma outra pessoa.
4. O indivíduo deseja viver e trabalhar num ambiente socialmente que lhe seja agradável.
5. As pessoas ajudam a criar organizações para atender as necessidades de seus membros.
6. Todos os seres humanos são diferentes entre si.
7. O indivíduo reage quando é desafiado à sua plena capacidade.

É nessa função administrativa onde deve ocorrer a fusão dos objetivos organizacionais com os pessoais dos membros da organização e onde o princípio da unidade de comando deve ser bem definido (ou seja: o subordinado prestar contas a somente um superior). A necessidade de uma boa capacidade de liderança, de motivar a equipe e de se comunicar bem é imprescindível para uma utilização eficaz dessa função administrativa.

### *Controle*

É a função administrativa em que as atividades (ou o seu resultado) da organização são sistematicamente comparadas com o que foi planejado. Segundo Fayol, “o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens

dadas e os princípios admitidos”<sup>20</sup>. Se houver diferença, além do aceitável, entre o que foi planejado e o que está sendo realizado, alguma ação corretiva precisa ser praticada para assegurar a obtenção dos resultados planejados. É a função administrativa de controle a responsável por programar as ações corretivas e de controle na organização. Esta função também pode indicar a necessidade da organização de alterar o que foi inicialmente planejado. Os principais elementos de um bom controle são:

- Estabelecer padrões de desempenho (baseados nos planos);
- Medir sistematicamente o desempenho atual;
- Comparar metodicamente o desempenho atual com o planejado;
- Quando forem detectadas diferenças substanciais, aplicar alguma ação corretiva.

Koontz & O’Donnell (1978, p. 229-232) listam dez requisitos importantes para que uma organização realize um controle eficaz:

1. Os controles devem refletir a natureza e as necessidades da atividade que está sendo desenvolvida.
2. Os controles devem acusar prontamente os desvios.
3. Os controles devem voltar-se prontamente para o futuro.
4. Os controles devem apontar as exceções em pontos estratégicos.
5. Os controles devem ser objetivos.
6. Os controles devem ser flexíveis.
7. Os controles devem refletir os padrões da organização.
8. Os controles devem ser econômicos.
9. Os controles devem ser compreensíveis.
10. Os controles devem indicar as ações corretivas a serem utilizadas.

Os controles podem ser classificados como *organizacional* e *operacional*. O controle organizacional avalia o desempenho geral da organização, através dos macros relatórios e boletins. O controle operacional envolve o desempenho diário e pode ser corrigido de imediato, para que a organização como um todo, atinja os resultados planejados. Jucius & Schlender, comentaram que,

[...] o planejamento tem sido considerado como uma das mais importantes das funções administrativas. O planejamento precede a organização, a direção e o controle. A organização proporciona os recursos para levar a cabo os planos do planejamento. A direção os executa e o controle auxilia

---

<sup>20</sup> FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1977. p. 129. Kwasnicka (KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. p. 209, grifo nosso) tem um conceito parecido de controle: “[...] o processo através do qual os administradores sabem que as atividades *efetivas* estarão de acordo com as atividades *planejadas*”.

na comparação do grau em que os planos têm tido êxito, determinando que ação corretiva deva ser tomada com respeito a planos futuros.<sup>21</sup>

### Resumo

1. As sociedades são constituídas por organizações de diversos tamanhos, finalidades, tipos, formas e áreas de atuação.
2. Uma organização é constituída de recursos materiais (espaço geográfico, instalações, máquinas, recursos financeiros, etc.), de recursos humanos (empregados) e de recursos intangíveis (tempo, capital intelectual, valor de marca, etc.).
3. Toda organização é criada com uma finalidade (objetivo organizacional) e as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são ferramentas que os membros das organizações necessitarão utilizar para que as mesmas alcancem os seus objetivos pelos quais foram criadas.
4. Na etapa de *planejamento* a organização define os pontos básicos de ação que irá executar (*o que, quem, quando, onde, como e para que fazer*). Na de *organização* são definidas a divisão de trabalho, a delegação de autoridade e são tomadas as providências necessárias para operacionalizar o que foi planejado. Na etapa seguinte (*direção*) é onde o que foi *planejado* e *organizado* deva ser executado. Na função de *controle* é efetivada a análise sistemática do que está sendo praticado com que foi planejado, e as eventuais distorções são corrigidas.
5. Para as organizações atingirem os seus objetivos, necessitam fazer a divisão de trabalho (quem vai fazer o que, quando, como, onde), da autoridade (quem poderá exigir o que, de quem, como, quando, onde) e utilizar um processo de comunicação eficaz.
6. As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são utilizadas normalmente, na rotina diária de trabalho, por todos os membros da organização e não apenas por aqueles que ocupam o cargo de chefia ou liderança.

### Observações importantes sobre a interpretação bíblica

Para a interpretação dos textos bíblicos que contém o registro do uso das ferramentas administrativas no Antigo Testamento (AT) ou no Novo Testamento (NT), como entendê-los no contexto da Teoria Geral da Administração e quais as aplicações para a igreja hoje, são necessárias algumas observações imprescindíveis:

---

<sup>21</sup> JUCIUS & SCHLENDER, 1988, p. 75.

1. *A necessidade de se evitar tanto a prática da eisegese<sup>22</sup> na interpretação da Bíblia, como também de procurar adequar a sua mensagem aos interesses da sociedade atual<sup>23</sup>*

Foi o próprio Jesus quem disse que para ser seu discípulo, é necessário negar-se a si mesmo e se submeter integralmente a Ele (Mt 16.24-28). Para Paulo, o verdadeiro discípulo de Jesus está crucificado com o Senhor (significa que morreu para si mesmo, Gl 6.14) e que se dispõe a fazer a vontade do Senhor (Ef 5.17).

*A Bíblia não é um tratado da ciência administrativa*

Não se deve procurar encontrar nos textos bíblicos os conceitos da administração conforme são conhecidos hoje, em função de que o propósito principal das Escrituras não é tratar desse ramo do conhecimento científico (ou de algum outro), mas sim o de revelar o Senhor Jesus (Lc 24.44; Jo 20.20-31) e, além do mais, as teorias, os conceitos e as hipóteses da Administração freqüentemente sofrem alterações com decorrer do tempo.

*Há a necessidade de se interpretar corretamente as Escrituras*

O apóstolo Paulo disse para Timóteo que procurasse se apresentar a Deus como obreiro aprovado e, na sua ótica, obreiro aprovado era aquele que interpretava corretamente as Escrituras (2 Tm 2.15). Portanto, há a necessidade de se entender corretamente a Bíblia, mas, para isso, interpretando-a de modo exato, para que se possa aplicá-la de maneira adequada à realidade das igrejas.

### **Exemplos bíblicos do uso das ferramentas administrativas**

Tanto a nação de Israel no AT<sup>24</sup> como a Igreja de Cristo no NT (Atos 2 a 28), podem ser consideradas como uma "organização", de acordo com a TGA, pois ambas possuem os elementos e a configuração essenciais de uma organização, conforme tabela 2:

---

<sup>22</sup> *Eisegese* é "o erro de ler-se um texto atribuindo-lhe significado em vez de tirar o significado dele ([...] é o oposto de exegese)". (DEMOSS, Matthew S. *Dicionário gramatical do grego do Novo Testamento*. São Paulo: Vida, 2004. p. 68, grifo nosso). Para Erickson (ERICKSON, Millard. *Conciso dicionário de teologia cristã*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Juerp, 1995. p. 56, grifo nosso) eisegese é a "prática de colocar o sentido que o leitor quer no texto bíblico em oposição à prática de extrair do texto o seu significado real (exegese)".

<sup>23</sup> Apesar das pessoas terem, na época do NT cada uma um conceito próprio de Cristo ("João Batista", "Elias", "um grande profeta"), contudo, Jesus soberanamente fez prevalecer para os Seus discípulos o seu conceito de si mesmo (que era bastante diferente dessas pessoas). Ele não procurou "respeitar" os interesses, as idéias e as aspirações que essas pessoas possuíam sobre o Messias (Mt 16.13-17).

<sup>24</sup> A nação de Israel aqui se refere a todo o período do AT, iniciando com a libertação dos egípcios (1430 e 1390 a.C.) até o período pós-exílio de Malaquias (433 a.C.).

**Tabela 2 - Exemplos bíblicos do uso das ferramentas administrativas**

| Israel no AT  | A Igreja Cristã no NT <sup>25</sup>   |
|---|---|
| <b>Recursos materiais:</b> espaço geográfico (Canaã), estruturas prediais (Tenda do Encontro, casas, propriedades), recursos financeiros (oriundas do comércio, da agricultura e da pecuária), a Lei (o Torá), o templo, etc.   | <b>Recursos materiais:</b> as igrejas-lares em diversas cidades do Império Romano (Corinto, Jerusalém, Éfeso, etc.), recursos financeiros (as ofertas levantadas), etc.   |
| <b>Recursos humanos:</b> as doze tribos, os escravos, os reis, os exércitos, etc.   | <b>Recursos humanos:</b> os convertidos, os apóstolos, profetas, evangelistas, mestres, etc.  |
| <b>Recursos intangíveis:</b> tempo (a tradição e a história do povo de Israel), capital intelectual (o grande legislador: Moisés, Josué, os profetas), valor de marca (a fama de Israel entre as nações), a inspiração divina dos textos do AT, as promessas de Jeová, a vinda futura do Messias, etc.  | <b>Recursos intangíveis:</b> a presença do Senhor Jesus Cristo, a singularidade dos 12 apóstolos, a inspiração divina dos textos do NT, o valor da marca da igreja cristã (os milagres, sinais e maravilhas realizados através do Nome de Jesus), a salvação da alma, o fruto do Espírito, etc.   |
| <b>Divisão de trabalho:</b> o líder maior (Moisés), os reis, os auxiliares (os chefes de mil, de cem, de cinquenta e de dez, Êxodo 18.13-26), os Levitas, os Sacerdotes e os homens preparados para a guerra.   | <b>Divisão de Trabalho:</b> apóstolos, profetas, evangelistas, pastores e mestres (Ef 4.11), os dons espirituais (Ro 12.6-8; 1 Co 12.8-11, 28-30). <sup>26</sup>  |
| <b>Estrutura organizacional:</b> Moisés, os reis, o sacerdote, os levitas, os auxiliares e o povo de Israel.  | <b>Estrutura organizacional:</b> O Senhor Jesus, os 12 apóstolos, os presbíteros e os membros das igrejas cristãs.  |
| <b>Processo de comunicação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Emissor:</i> Moisés, os sacerdotes e os profetas.</li> <li>• <i>Mensagem:</i> a Lei de Jeová (por transmissão oral e escrita) e as tradições decorrentes.</li> <li>• <i>Receptor:</i> o povo de Israel, os reis e, em algumas profecias para as nações estrangeiras (Jonas, Obadias, Naum, por ex.).</li> </ul> | <b>Processo de comunicação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Emissor:</i> O Senhor Jesus e os autores dos livros do NT (Mateus, Marcos, Lucas, João, Paulo, Tiago, Judas e Pedro, além do autor de Hebreus).<sup>27</sup></li> <li>• <i>Mensagem:</i> o AT, os textos do Novo Testamento, além das tradições orais existentes no período apostólico.</li> <li>• <i>Receptor:</i> a igreja cristã (no caso da mensagem ser uma exortação, edificação e consolação), judeus e gentios (quando se trata de evangelização).</li> </ul> |

### As Funções administrativas

As quatro funções administrativas foram também utilizadas, de modo abrangente, pela Igreja Cristã no NT, conforme descrito a seguir:

**a. Planejamento:** O Senhor Jesus escolheu os doze apóstolos (Lc 6.12-16), treinou-os e os enviou para que discipulassem as pessoas de todas as nações, a fim de que essas aprendessem e obedecessem aquilo que Ele tinha os ensinado (Mt 28.18-20).

**b. Organização:** A igreja constituída pelo Senhor Jesus (Mt 16.18), formalmente criada no Pentecostes (At 2), para cumprir a sua missão e executar o que o Jesus planejou

<sup>25</sup> A igreja cristã aqui mencionada, por questões didáticas, se limita à do período apostólico do século I, conforme relatado no Livro de Atos.

<sup>26</sup> Neste artigo, é considerada a concessão dos dons espirituais como sendo uma espécie de divisão de trabalho, porque 1 Coríntios 12.4-6 e 1 Pedro 4.10-11 ensinam, explicitamente, que é para o discípulo de Jesus servir ao Senhor, na igreja local, conforme o dom espiritual que recebeu. Portanto, o possuidor de um dom espiritual é *potencialmente* o executor de uma tarefa dentro do Corpo de Cristo (a igreja).

<sup>27</sup> Como é desconhecido o autor do livro de Hebreus, ele é mencionado em separado dos outros autores conhecidos dos livros que compõem o NT.

para a mesma (evangelização, edificação e ação social), deve então utilizar os instrumentos espirituais (entre outros) ensinados pelo Senhor: a oração (Mt 6.5-15; 7.7-12), o jejum (Mt 6.16-18), o serviço do amor ao próximo (Lc 10.25-37), a pregação do Evangelho (Mc 16.15), iniciando por Jerusalém, depois Judéia, Samaria e até os confins da terra (At 1.8).

**c. Direção:** a igreja cristã executou fielmente o plano estabelecido por Cristo, conforme pode ser observado nas páginas do NT. Alguns exemplos:

- *Oração:* a prática da oração era freqüente (At 1.14; 4.23-31; 12.5).

- *Jejum:* era realizado com regularidade (At 13.1-3; 14.23).

- *A pregação do Evangelho:* de fato começou por Jerusalém (At 1.12-7.6), Judéia e Samaria (At 8.1-40) e se espalhou para diversas partes do mundo gentílico (At 9.1-28.31).

- *O serviço de amor ao próximo:* foi também bastante praticado pela igreja cristã em favor dos necessitados (At 2.45; 4. 34-35; 11. 27-30; Ro 15.26; 1 Co 16.1-3).

- *Edificação da igreja:* as cartas do NT foram escritas para esta finalidade.

**d. Controle:** o critério de controle utilizado pela igreja cristã foi a análise do que era praticado, crido e ensinado por ela mesma, em confrontação com as Escrituras do AT, com a tradição oral que era prevaletente na época (em função de que o cânon do NT só ter sido encerrado por volta do fim 397 d.C)<sup>28</sup> e com os textos do NT que foram surgindo gradualmente.

Assim como foi necessário para a nação de Israel, antes de se apropriar da Terra Prometida por Jeová, fazer a circuncisão dos homens (Js 5.1-8)<sup>29</sup>, se organizar fazendo um censo para saber quantos homens preparados para a guerra possuía e a que tribo fazia parte, bem como arranjar a disposição de cada uma das doze tribos em derredor da Tenda do Encontro, assim também é indispensável para uma igreja:

a) Conhecer e interiorizar a missão que o Senhor Jesus especificamente tem para os membros que a compõem: a evangelização<sup>30</sup> de todas as nações (Mt 28.18-20; Mc 16.15-18; Lc 24.44-47; At 1.8), a edificação de Sua igreja (Ef 4.15-16) e o serviço de amor ao próximo (1 Jo 3.16-18).

b) Realizar anualmente um censo para saber o total de membros que possui, suas principais características (tempo de conversão ao evangelho, idade, estado civil, formação escolar, experiência profissional, dons espirituais, etc.), para conhecer o perfil de cada um,

<sup>28</sup> CARSON, D. A., MOO, Douglas J. e MORRIS, Leon. *Introdução ao Novo Testamento*. São Paulo: Vida Nova, 2004. p. 548. Ver também: TENNEY, Merrill C. *O Novo Testamento: sua origem e análise*. 3. ed. São Paulo: Vida Nova, 1998, p. 434-438 e HOUSE, H. Wayne. *O Novo Testamento em quadros: conheça melhor o Novo Testamento por meio de tabelas e diagramas cronológicos e explicativos*. São Paulo: Vida, 1999. p. 20.

<sup>29</sup> A circuncisão consistia de um corte no prepúcio do órgão genital masculino e servia com sinal da Aliança com Jeová (Gn 17.11). A prática era feita no oitavo dia após o nascimento (Gn 17.12). Qualquer varão judeu que não fosse circuncidado era considerado um violador da Aliança (Ex 12.48).

<sup>30</sup> Ver o conceito de evangelização defendida no 4º Artigo do Pacto de Lausanne.

objetivando que todos, juntos, cumpram com a missão que o Senhor Jesus estabeleceu para a igreja.

c) *Reorganizar* toda a sua estrutura organizacional, departamentos, seções, programações, atividades e reuniões para que as mesmas passem a existir com *foco na missão* revelada pelo Senhor para a igreja (alínea "a" acima). Qualquer programação, atividade executada, planejamento realizado, reunião, cultos a serem feitos e funções eclesiais, tudo deve existir numa igreja para que auxilie a mesma no cumprimento de sua missão.

d) Ensinar sistematicamente, empregando os melhores recursos didático-pedagógicos, sobre Teologia (Deus, Bíblia, homem, hermenêutica, etc.) e o mundo hoje à luz das Escrituras (as características, crenças, valores, costumes, tradições, filosofias, etc.) e TGA, de modo que cada membro da igreja incorpore os ensinamentos bíblicos e aplique-os na sua realidade pessoal e coletiva da comunidade onde esteja inserido, objetivando a transformação dessa realidade à luz dos valores do Reino de Deus.

e) Traçar um planejamento estratégico, tático e operacional, levando em consideração os fatores mencionados nas letras "a" e "b" acima, para que tudo o que acontecer na igreja, contribua para que ela cumpra com a sua missão a partir do local onde esteja estabelecida.

f) Utilizar de maneira mais eficaz as quatro funções administrativas no seu funcionamento como ferramentas de trabalho: *planejamento, organização, direção e controle*.

Finalizando, o Senhor Jesus ordenou que tudo na Sua igreja fosse realizado com decência e ordem (1 Co 14. 40)<sup>31</sup> e para que isto aconteça, além de um excelente estudo e prática teológica, também é mister a utilização das ferramentas administrativas estudadas neste artigo.

[Recebido em: fevereiro de 2012

Aceito em: agosto de 2013]

---

<sup>31</sup> Paulo usa neste versículo duas palavras no original grego: *eykêmonōs* ("decentemente") e *tazis* ("conforme a ordem", "ordeiramente") que eram empregadas na época com a ideia de uma marcha alinhada e ordenada do exército do Império Romano. Embora o "tudo" deste versículo se refira, inicialmente, ao culto na igreja local (como o contexto da passagem revela), porém, ele tem aplicação mais ampla e significa de fato que *tudo na igreja (e não apenas o culto) deve ser feito de maneira organizada e ordeira*.