



## A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO ECLESIAÍSTICA COM OBJETIVO DE ATENDER ÀS DEMANDAS DO NOSSO TEMPO

Elieel dos Santos Gaby<sup>1</sup>  
[elieelgaby@gmail.com](mailto:elieelgaby@gmail.com)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar que o planejamento estratégico e a gestão estratégica no ambiente eclesial, são ferramentas que auxiliam na organização e no cumprimento das ações da igreja, em especial, na administração dos processos que a mesma está envolvida. Com base no texto do Salmo 78.72, que apresenta o exercício de uma gestão íntegra e hábil, o texto orienta o gestor a saber o que fazer, como fazer e por que fazer uma administração de qualidade. Produtividade é uma palavra de origem latina “productivus” que significa fértil, rendoso, proveitoso e profícuo, e é obrigatória na organização eclesial que se preocupa em atingir os objetivos estabelecidos. Gerir estes objetivos é o cumprimento da administração estratégica. Cabe ao líder, incentivar os diversos departamentos da igreja, para estabelecerem alvos e alcançá-los. A igreja, os departamentos da igreja e os membros da igreja precisam planejar e administrar aquilo que o Senhor os confiou, ou seja, precisam formular objetivos a serem alcançados. Uma igreja sem objetivos é uma igreja morta. A igreja deve ser uma organização dinâmica, que busca superar limites, focada sempre na expansão do reino de Deus. É importante ter em mente que não se pode confundir o processo administrativo com doutrina bíblica. Doutrina não se inova, ela é imutável. O que deve mudar, ser dinâmico, são os processos administrativos e estratégicos da igreja. Torna-se imprescindível para a igreja, para sua direção e para seus membros, disposição em aplicar uma gestão estratégica.

Palavras Chave: Administração; Gestão; Estratégica; Eclesial.

---

<sup>1</sup> Elieel dos Santos Gaby é pastor, Superintendente de Educação Cristã da A.D. em Curitiba, Vice-Presidente da Associação Educacional da A.D. em Curitiba, Engenheiro de Produção, Pós-Graduado em Logística, Bacharel em Teologia, Mestrando em Teologia Pastoral, Palestrante e Escritor.



## ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate that strategic planning and strategic management in church environment, are tools that assist in organizing and carrying out the actions of the church, especially in the administration of the same processes that are involved. Based on the text of Psalm 78.72, which exercising a full and skillful management, the text guides the manager to know what to do, how and why do quality administration. Productivity is a word of Latin origin "productivus" which means fertile, profitable, profitable and productive, and is mandatory in church organization that is concerned with achieving the objectives. Managing these goals is the fulfillment of strategic management. The leader must encourage the various departments of the church, to establish targets and achieve them. The church, the departments of

the church and church members need to plan and manage what the Lord has entrusted, ie, need to formulate goals to be achieved. A church without goals is a dead church. The church should be a dynamic organization that seeks to overcome limits, always focused on expanding the kingdom of God. It is important to keep in mind that you can not confuse the administrative process with Biblical doctrine. Doctrine does not innovate, it is immutable. What change should be dynamic, are the administrative and strategic church. It is indispensable for the church, for its direction and its members, willingness to apply strategic management.

Key Words: Administration; Management; Strategic; Ecclesiastical

## 1. INTRODUÇÃO

O propósito desta abordagem não é de tratar a organização eclesial como um organismo empresarial, mas sim, demonstrar que é possível planejar e criar estratégias que nos auxiliem na administração eclesial.

O estudo da administração estratégica da organização eclesial, não pode em nenhum momento se sobrepôr ao cumprimento da missão principal e



integral da igreja. A administração estratégica é responsável em fornecer ferramentas que auxiliam a organização eclesial no cumprimento de suas ações e na administração dos processos que a mesma está envolvida.

## 2. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

As palavras “administração” e “gestão”, muitas vezes se confundem. O conceito gramatical para cada uma delas, define-se da seguinte forma: Administração é o procedimento que estabelece objetivos e coordena as ações para que estes se realizem. Gestão, embora tenha o mesmo significado, atribuído como sinônimo à administração, trata de maneira mais específica, da interferência nos processos administrativos, por parte das pessoas.

No ambiente eclesial, Rodolfo Garcia Montosa, observa que a gestão “é o exercício da liderança na direção da missão, com o foco em pessoas, dentro dos princípios e valores que se preconiza, com boas técnicas e procedimentos, fazendo acontecer os resultados que se tem como alvo.” Segundo este autor, a definição de gestão eclesial encontra fundamento no texto do Salmo 78.72 que diz: *“Assim, os apascentou, segundo a integridade do seu coração, e os guiou com a perícia de suas mãos”*.

A dimensão do coração engloba as intenções, os reais valores, a centralidade, os reais objetivos pessoais e coletivos, as paixões, o que realmente amamos, a fidelidade, o caráter. Já a dimensão do entendimento engloba o como fazemos, as técnicas que usamos, os hábitos, a observância da lei da gravidade, a prudência, a experiência, a competência. (MONTOSA, Rodolfo Garcia. 10 ago 2009)

Nemuel Kessler e Samuel Câmara atribuem ao termo “administração eclesial” como sendo o “estudo dos diversos assuntos ligados ao trabalho



do pastor no que tange à sua função de líder ou administrador principal da igreja a que serve”.

### 3. A NECESSIDADE DA COMPETÊNCIA NO ÊXITO DA ADMINISTRAÇÃO

No conceito da administração tradicional, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Há também um entendimento, entre diversos autores, que entendem “competência”, como três atitudes, expressas em três palavras inglesas: (a) “*Know-what*”, sabe o que fazer; (b) “*Know-how*”, como fazer; (c) “*Know-why*”, porquê fazer.

Entende-se competência como sendo a capacidade de realizar uma atividade, de forma excelente, porque o executor possui plena confiança e consistência do que fez. É um conjunto de comportamentos que se diferencia da média.

Quando ouvimos a expressão “gestão por competência”, na verdade, a intenção é, desenvolver indivíduos, que sejam capazes de colocar em prática em suas atividades, o melhor de si.

A aplicação deste conceito na igreja é importantíssima. Estamos incentivando os membros da igreja, e, até mesmo nós, a cumprirmos nossas atividades utilizando o que temos de melhor?

Na construção de uma das maiores companhias aéreas do Brasil, a TAM, seu precursor, comandante Rolim disse que “*na busca pelo ótimo, não se faz o bom*”.



### **3.1 Habilidades do administrador**

Em “*Skill of an effective administrator*”, traduzido para o português como “Habilidade de um administrador eficaz”, Robert L. Katz destaca que há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que um administrador possa executar de forma eficaz as funções administrativas. São elas:

#### **a) Habilidade Técnica**

Capacidade de utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desenvolvimento de atividades específicas. Isto é verificável através da instrução, da experiência e da educação.

#### **b) Habilidade Humana**

Capacidade de trabalhar com pessoas. É traduzida no exercício de uma liderança eficaz, que sabe balancear os aspectos técnicos com as relações humanas.

#### **c) Habilidade Conceitual**

Capacidade de entender as complexidades globais da organização e o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Verifica-se nesta habilidade o comportamento do indivíduo no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos totais da organização, seu comprometimento.

No serviço eclesial, as atitudes devem ser excelentes, não só do gestor em si, mas de todos os membros da igreja local. Às vezes, a impressão que se dá, é que existe medo em incentivar habilidades em outras pessoas,



pensando ser uma ameaça à nossa sobrevivência. Quando desenvolvemos talentos, formamos grandes pessoas. Grandes pessoas, são pessoas satisfeitas. A satisfação caminha lado a lado com a felicidade. Este é o nosso desafio, administrar com excelência, buscando o desenvolvimento máximo das pessoas, capacitando-as à exercer suas habilidades de forma plena, oferecendo assim o melhor serviço eclesialístico possível.

#### **4. OS QUATRO ELEMENTOS INDISPENSÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

##### **4.1 Eficiência**

Eficiência é fazer bem e corretamente as coisas. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado, que é desenvolvido com rendimento. O trabalho eficiente é capaz de produzir um efeito, ou seja, de ser eficaz. Eficiência é fazer as coisas bem, com desempenho.

Na igreja, não basta apenas realizar tarefas. Quantos trabalham e se envolvem nas mais diversas atividades, mas não desempenham suas atividades com eficiência. Nosso trabalho precisa ser desenvolvido com rendimento e deve ser executado da melhor maneira possível.

##### **4.2 Eficácia**

É a qualidade daquilo que produz um resultado esperado, onde os objetivos e resultados são atingidos. Um trabalho eficaz é um trabalho que resulta proveitoso e bem-sucedido. É fazer as coisas certas.

É moda no ambiente eclesialístico as igrejas trabalharem com objetivos, metas, alvos e propósitos. Os objetivos muitas vezes são estabelecidos, porém



seus resultados nunca são alcançados. É comum assistirmos o fracasso da eficácia quando são criados objetivos absurdos, impossíveis de serem realizados. Os objetivos devem ser realistas, possíveis de serem executados. A boa gestão preocupa-se em estabelecer alvos possíveis e se esforça no acompanhamento dos trabalhos realizados para alcançá-los.

### 4.3 Efetividade

Significa fazer certa a coisa certa e da maneira certa. É a soma da eficiência e da eficácia. Está baseada na regularidade, praticidade, durabilidade e constância. O erro no estabelecimento de objetivos impede que a igreja desenvolva um trabalho contínuo e de superação de desafios em determinadas áreas. O desgaste em uma campanha específica, em muitos casos, “enterra” aquele objetivo para sempre. Ser efetivo é ser regular, é não desistir, é acreditar no trabalho que está sendo realizado.

Imagine uma atividade evangelística que não resultou no que foi proposto no seu objetivo. Certamente seus membros ficariam frustrados com o resultado alcançado. Deveriam eles então abandonar este tão importante projeto? É neste momento que precisamos reavaliar nossas estratégias e começarmos a fazer de forma correta esta abordagem. O evangelismo deve ser eficiente e eficaz, exercido com excelência e constante.

### 4.4 Produtividade

Produtividade é uma palavra de origem latina “*productivus*” que significa fértil, rendoso, proveitoso e profícuo. Todos os departamentos, áreas e setores da igreja devem ser produtivos. Temos o hábito de atribuir maior importância à determinadas áreas de atuação da igreja, julgando desnecessário que algumas



delas sejam produtivas. O trabalho produtivo é aquele que se preocupa em atingir os objetivos estabelecidos.

A produtividade na igreja não é meramente financeira, mas é preocupada em tornar o serviço eclesiástico frutífero, dinâmico e verdadeiro. O tradicionalismo exacerbado mata a produtividade e aquilo que deveria ser um prazer torna-se uma obrigação.

A produtividade rejeita o ativismo cristão que busca tão somente “mostrar serviço”, mas, pelo contrário, incentiva os membros da igreja trabalharem no reino de Deus confiantes que seus esforços produzirão bons frutos.

## 5. A MORDOMIA CRISTÃ

Millard. J. Erickson, no “Conciso Dicionário de Teologia Cristã”, define mordomia cristã como sendo “o manejo responsável dos recursos do reino de Deus que fora confiados a uma pessoa ou a um grupo”.

Em Lucas, 16.2, a Bíblia narra uma situação onde a questão da mordomia era tratada. Diz o texto: *“E ele, chamando-o, disse-lhe: Que é isso que ouço de ti? Presta contas da tua mordomia, porque já não poderás ser mais meu mordomo”*.

Mordomia é o ato de administrar, ou seja, mordomia é administração. Já vimos no texto anterior que, *“oikonomo”*, é um termo que significa “administração de uma casa”, ou seja, o mordomo, é o administrador.





A administração envolve a vida cristã diária quando da necessidade de se administrar os “dons”. 1Pe 4.10: *“Cada um administre aos outros o dom como o recebeu, como bons despenseiros da multiforme graça de Deus”*.

A Bíblia nos apresenta diversas áreas que devem ser administradas, ou seja, que se deve exercer mordomia.

ÁREA	REFERÊNCIA BÍBLICA
Tempo	Portanto, vede prudentemente como andais, não como néscios, mas como sábios, remindo o tempo, porquanto os dias são maus. (Efésios 5.15,16)
Bens	Honra ao SENHOR com a tua fazenda e com as primícias de toda a tua renda. (Provérbios 3.9)
Dons	Cada um administre aos outros o dom como o recebeu, como bons despenseiros da multiforme graça de Deus. (1Pedro 4.10)
Conhecimento e Inteligência	Há ouro e abundância de rubins, mas os lábios do conhecimento são jóia preciosa. (Provérbios 20.15)
Dízimos e Ofertas	Roubará o homem a Deus? Todavia, vós me roubais e dizeis: Em que te roubamos? Nos dízimos e nas ofertas alçadas. (Malaquias 3.8)
Corpo	Rogo-vos, pois, irmãos, pela compaixão de Deus, que apresenteis o vosso corpo em sacrifício vivo, santo e agradável a Deus, que é o vosso culto racional. (Romanos 12.1)

*O exercício da mordomi. Adaptado de Nelson Mota de Souza. Disponível em <http://www.ebdonline.com.br/estudos/mordomia.htm>. Acesso: 16 jul 2010*



Administrar nossas vidas, e, os recursos do reino de Deus, é dever de todo cristão. Mordomia cristã é gerir com competência aquilo que nos foi confiado.

Planejamento e gestão são conceitos diferentes. Planejamento Estratégico é, segundo Wagner Campos, “um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada”.

Gestão Estratégica, segundo o mesmo autor, “é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas”.

Estratégia é uma ação que visa o futuro. A organização deve ter sua visão focada no futuro. De acordo com o mesmo autor, a organização “deve observar, acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo, no espaço, à procura de possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas”.

A igreja, os departamentos da igreja e os membros da igreja precisam planejar, ou seja, precisam formular objetivos a serem alcançados. Uma igreja sem objetivos é uma igreja morta. A igreja deve ser uma organização dinâmica, que busca superar limites, focada sempre na expansão do reino de Deus.



Gerir estes objetivos é o cumprimento da administração estratégica. Cabe ao líder, incentivar os diversos departamentos da igreja, para estabelecerem alvos e alcançá-los.

Um dos pontos cruciais na implantação de mudanças é o comportamento das pessoas. Alterações criam mudanças porque alteram de forma radical as atividades desenvolvidas até então. O comodismo é um desafio que precisa ser superado.

Eliezer Costa afirma que as maiores dificuldades estão concentradas muito mais nos aspectos humanos dos que exercem cargos de direção do que nos outros indivíduos e nos aspectos processuais ou metodológicos. Os esforços devem estar concentrados justamente naqueles que desempenham as funções de direção. Só após a motivação garantida é que se seguem, naturalmente, a capacitação e as iniciativas de transformação estratégica.

Em outras palavras, este autor refere-se à resistência da própria liderança em aceitar mudanças. Quando os líderes estão convencidos desta necessidade, motivam seus liderados na busca de superação.

Gregory Dess et. al. afirma que “num mundo tão complexo e em constante evoluções, as organizações não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos administradores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias. Independente do nível e da área de especialidade, os gestores deveriam conhecer e perceber os conceitos básicos da gestão estratégica. Afirma também que “este tipo de administração permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objetivos globais da organização. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados que lhe diz



respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados”.

Nildo Leite afirma que “gestão estratégica pode ser implementada, considerando-se as proporções e necessidades, em grandes, médias e também pequenas organizações”.

Em sua aplicação eclesial, isto quer dizer que, não importa o tamanho da igreja, o que importa, é a vontade de estar organizado, de cada igreja. As atividades eclesiais têm uma tendência muito forte à acomodação. Falta muitas vezes aos seus gestores a iniciativa, a vontade em inovar, melhorar e transformar.

É importante ter em mente que não se pode confundir o processo administrativo com doutrina bíblica. Doutrina não se inova, ela é imutável. O que deve mudar, ser dinâmico, são os processos administrativos e estratégicos da igreja.

Torna-se imprescindível para a igreja, para sua direção e para seus membros, disposição em aplicar uma gestão estratégica.

## **6. A META E O OBJETIVO**

Basicamente, objetivo é o que queremos. A meta é o quanto, como e quando queremos. Metas são os resultados intermediários que necessitam ser atingidos, para que o objetivo final seja alcançado. Objetivo é o resultado mais importante.

Renato Fridschtein, considera objetivo “como o resultado mais importante que você quer alcançar, e, meta, como os resultados intermediários



que você precisa atingir para alcançar o objetivo final.” O bom senso, segundo o mesmo autor, diz que atingindo as metas, ao final teremos alcançado o objetivo.

### **6.1 Cinco variáveis para determinar uma meta**

Uma meta, qualquer que seja ela, só pode ser assim conceituada quando traçada segundo cinco variáveis, descreve Tom Coelho no artigo “A meta”:

#### **a) Especificidade**

Quanto mais específica for a definição de seu propósito, mais direcionado estará seu caminho.

#### **b) Mensurabilidade**

Deve ser quantificável, tornando-se objetiva e palpável.

#### **c) Exeqüibilidade**

Tem que ser alcançável, possível, viável.

#### **d) Relevância**

Meta tem que ser importante, significativa, desafiadora.

#### **e) Tempo**



Muitas metas são bem definidas, mensuráveis, possíveis e importantes, mas não estão definidas num horizonte de tempo.

## **6.2 Nove variáveis para determinar um objetivo**

James Manktelow, diretor-geral da empresa MindTools (Ferramentas da mente), fonte da Internet sobre habilidades de carreira, enumera nove variáveis que auxiliam na definição dos objetivos.

### **a) Definir cada objetivo e meta de forma positiva**

Deve haver clareza e definição exata.

### **b) Ser preciso**

Defina um objetivo preciso, pondo datas, tempos e montantes para que você possa medir os resultados.

### **c) Estabelecer prioridades**

Quando você tem diversas metas, dê a cada uma a sua prioridade. Isso ajuda a focar no que interessa e assim você não perde tempo com coisas sem importância.

### **d) Escrever seus objetivos**

Isso concretiza suas metas e lhes dá mais força.

### **e) Manter as metas do dia-a-dia pequenas**



Parece que as metas complicadas nunca são alcançadas. Mantendo-as pequenas é mais fácil e rápido alcançá-las. Derive suas metas de hoje a partir de metas maiores.

#### **f) Estabelecer metas de performance e não de resultados**

Existem coisas fora do seu controle que podem dificultar determinados resultados de acontecer. Com metas de performance, onde você procura melhorar, há mais controle de seu alcance e muito mais satisfação.

#### **g) Estabelecer metas realistas**

É importante definir metas que você possa alcançar. Evite iludir-se com planos grandiosos e planos impostos de fora. Você é quem sabe o seu ritmo.

#### **h) Não estabelecer metas muito pequenas**

Tão importante quanto não se impor objetivos grandes demais, é não torná-los pequenos demais. As pessoas tendem a fazer isso quando estão com medo ou preguiça e ficam estagnadas. Suas metas devem estar ligeiramente acima de seu patamar atual, mas que você acredite que possa alcançá-los.

#### **i) Estabelecer metas que possam ser atingidas**

A sua crença em poder realizar algo sempre será o primeiro passo para fazê-lo.

“O pastor, como líder, tem que acompanhar os objetivos propostos pela igreja e transformá-los em ação através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os



níveis a fim de atingir os objetivos propostos. Liderança eficaz é sinônimo de administração eficiente”, afirma Eudes Lopes Cavalcanti.

## 7. OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Dentro de um conceito corporativo, a ideia é que todos os membros de uma organização devem participar da elaboração das estratégias.

A gestão estratégica, segundo Mauro Tavares, “procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”.

Na igreja, são poucos os indicadores existentes, e, na sua maioria são empíricos, incapazes de traduzir a realidade. A gestão estratégica apresenta uma nova abordagem, que se aplicada, amplia nossa visão. Os desafios nos movem e nos motivam, tornam nossas atividades dinâmicas e produtivas, enquanto a acomodação nos impede de crescer e de melhorar.

O ativismo eclesiástico é por diversas vezes confundido com produtividade. No ativismo existe um envolvimento intenso nas atividades da igreja sem a preocupação efetiva na busca de resultados. É trabalho demais, porém sem resultados. Se não somos avaliados não progredimos, não saímos do lugar. O indicador de desempenho nos mostrará os resultados ou a falta deles em nossas atividades. É neste momento que tomamos decisões importantes e vitais para nossa vida e para a vida da igreja.





No ambiente eclesial é comum ouvir falar em metas. Geralmente estas metas são associadas ao trabalho evangelístico. Estabelece-se, por exemplo: Quantas casas serão evangelizadas? Quantas ruas serão percorridas? É comum também, a utilização das metas em celebrações batismais: Nossa meta é batizarmos 100 novos membros este mês, por exemplo. Os departamentos usam metas e a administração de grande parte das igrejas também.

O problema é que geralmente só se fala em metas no início do ano. Raramente aquilo que foi proposto é colocado à prova no final do tempo que havia sido determinado. No percurso das atividades não há, na maioria das vezes, acompanhamento do trabalho, o pouco que se faz é verificar se o objetivo foi alcançado. Acompanhar dá trabalho, requer disposição e utilização de método, por isso o desinteresse generalizado.

Há alguns que dizem: O controle deve ser do Espírito Santo. Tentam espiritualizar para justificar a falta de atenção ao cumprimento das diversas atividades eclesiais.

Indicadores de desempenho são medidas, ou métricas, pelos quais os objetivos estratégicos têm sua consecução mensurada. São variáveis que acompanham de forma dinâmica o avanço das atividades, com o objetivo de verificar se as mesmas estão respondendo os desafios de maneira satisfatória. É através dos indicadores de desempenho que nós sabemos de nossa produtividade ou não.

Robert Kaplan e David Norton definem indicadores como “marcos de referência para cada medida por período determinado e se constituem em referência para a avaliação do processo em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo em uma organização”.



Existem igrejas que não sabem, por exemplo, quantos membros foram batizados em um ano. Algumas não conhecem sequer a realidade administrativa, se foi produtiva ou não. Quantos não sabem o número de membros de sua igreja? Quem não ouviu como justificativa a famosa frase: Não nos preocupamos com a quantidade, mas sim com a qualidade? O controle da quantidade garante o êxito da qualidade.

## **8. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO E SUA VERIFICAÇÃO NA IGREJA**

Henry Fayol, fundador da teoria clássica da administração, entende que os princípios básicos da ciência administrativa constituem um norte, que devem ser seguidos por todos os membros de uma organização. Esta teoria caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do “homem econômico” e pela busca da máxima eficiência. A igreja como organização, verifica também estes princípios. São eles:

- ✓ Divisão do trabalho
- ✓ Autoridade e responsabilidade
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidade de Comando
- ✓ Unidade de Direção
- ✓ Subordinação do interesse particular ao interesse geral
- ✓ Remuneração
- ✓ Centralização
- ✓ Hierarquia
- ✓ Ordem
- ✓ Equidade
- ✓ Estabilidade do pessoal



✓ Iniciativa

✓ União

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICAS	VERIFICAÇÃO
Divisão do Trabalho	Como o princípio da abordagem científica, consiste em segmentar a tarefa para aumentar o ritmo de produção, conduzindo a uma especialização de função.	Êx 18.13-27 Êx 31.1-11 Êx 35.30-35 Nm 3.1-4 Nm 40 1Cr 15.16-22 1Cr 27.25-31 Ne 3.1-4 Mt 14.13-21 At 6.1-7
Autoridade e Responsabilidade	Princípio de poder de mando a sanção.	Ex 18.13-27 Nm 3.1-4 Nm 40 Ne 3.1-4 Mt 10.1-42 At 6.1-7
Disciplina	Decorre da aceitação do poder de mando advindo da autoridade. A obediência é o respeito às normas emanadas do poder superior dentro da hierarquia estabelecida na organização.	Gn 39.8,9 Mt 22.21 Rm 13.1-7 Ef 6.5-8 Cl 3.22 Hb 13.17
Unidade de Comando	É o princípio de que cada subordinado cabe um só chefe; portanto, uma só unidade de	Êx 18.13-27 1Cr 15.16-22

	comando e um só programa.	
Unidade de Direção	Decorre do princípio anterior, como uma contrapartida de subordinação. Poderia ser absorvido em um só princípio.	Ef 2.15 Ef 4.5
Subordinação do interesse particular ao interesse geral	Constitui o princípio de que os objetivos organizacionais são mais importantes que os objetivos pessoais, devendo este ser modificado em função do primeiro.	Pv 18.12 Mt 5.5 Fp 2.3
Remuneração	É a maneira pela qual se retribui os serviços prestados, devendo-se ter sempre em mente o princípio de equidade e justiça.	Gn 30.28 1Rs 5.6 Jr 22.13 Mt 10.10 Lc 10.7 Fp 4.10-20 2Co 11.8 3Jo 6
Centralização	As diretrizes e normas que regem a organização devem emanar de um comando central de cúpula.	Moisés José Neemias
Hierarquia	É a autoridade e a responsabilidade emanadas de cima para baixo, categorizando os chefes. O caminho que define essa categorização é denominada via hierárquica, por onde passam as ordens em diferentes graus.	Êx 18.21 Êx 18.25 Dt 1.15 Nm 3.32 1Cr 28.1 2Cr 34.12 Ne 11.9
Ordem	Como o conceito de organização,	Nm 2.1-34

	arrumação, é o princípio de que cada coisa deve estar em seu lugar.	Mt 14.13-21
Equidade	Princípio em que está embutido o de tratamento igual para pessoas iguais. Fica clara a composição de grupos através de seus pares, donde vem o princípio de cargos iguais, tarefas iguais e remunerações iguais.	Tg 2.1,9
Estabilidade do pessoal	Mesmo conceito utilizado ainda hoje, que é o da garantia de emprego.	Sl 128
Iniciativa	É a capacidade de criar situações que favoreçam a execução da tarefa, podendo sugerir modificações no método em uso. Espera-se que ocorra em todos os níveis hierárquicos.	At 3.6
União	A harmonização entre o pessoal é um princípio esperado e dá garantia de que a organização funcionará com grande vitalidade. É o chamado espírito de equipe, em que há a idéia de cooperação e não-competição.	Sl 133

*Os princípios básicos da administração e sua verificação na igreja. Adaptado de Henry Fayol (1981)*

## CONCLUSÃO

Chegou a hora de trabalharmos um pouco mais na busca pela modernização das estruturas eclesiais, buscando em Deus orientação, de modo que os princípios de Sua palavra sejam sempre verificados.



## REFERÊNCIAS

Bíblia de Estudo Pentecostal – Casa Publicadora das Assembléias de Deus – CPAD: 1995.

COSTA, Eliezer A. Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 Ed. 2007.

DESS, Gregory G.; MILLER, Alex; OVERRUN, Miller. *Strategic Management*. 2 ed. McGraw-Hill Education, 1997.

ERICKSON, Millard. J. Conciso Dicionário de Teologia Cristã. Rio de Janeiro: JUERP, 1991.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1981.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, Robert L. *Skill of an effective administrator*. Harvard Business Review, 1989. Special Edition.

KESSLER, Nemuel e CÂMARA, Samuel. Administração Eclesiástica – Pastorear é muito mais que presidir, é administrar com eficiência os negócios do reino de Deus. Rio de Janeiro: CPAD, 1998.

TAVARES, Mauro C. Gestão Estratégica. 2ª. Edição. Editora Atlas, 2005.

## OUTRAS REFERÊNCIAS

CAMPOS, Wagner. O que é gestão estratégica? Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>. Acesso: 30 jun 2010.

CAVALCANTI, Eudes Lopes. Administrando a igreja. Disponível em <http://preudescavalcanti.blogspot.com/2010/02/administrando-igreja.html>. Acesso: 7 maio 2010.



COELHO, Tom. A meta. 2003. Disponível em <http://www.tomcoelho.com.br/artigos/artigos.asp?r=11>. Acesso em: 10 set 2010.

FRIDSCHTEIN, Renato. Aonde você quer chegar? Estabeleça objetivos. Disponível em <http://webinsider.uol.com.br/2004/01/20/aonde-voce-quer-chegar-estabeleca-objetivos/>. Acesso: 15 jul 2010.

LEITE, Nildo. Conversando sobre Gestão Estratégica. Disponível em <http://www.guiarh.com.br>. Acesso em: 07/06/07.

MONTOSA, Rodolfo Garcia. A boa gestão de uma igreja. Disponível em <http://www.institutojetro.com.br/lendoartigo.asp?t=2&a=707>. Acesso: 10 ago 2009.

SOUZA, Nelson Mota de. O exercício da mordomia. Disponível em <http://www.ebdonline.com.br/estudos/mordomia.htm>. Acesso: 16 jul 2010.