

## **ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA: ESTUDO DE CASO SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS IGREJAS EVANGÉLICAS**

**Fernando Queiroz Fernandes\***

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é diagnosticar se existe o conhecimento e a prática da utilização de ferramentas de gestão (administração de empresas) na gestão dos líderes eclesiais nas Igrejas Evangélicas localizadas no município de Anchieta/ES e algumas cidades do seu entorno. O presente artigo faz parte de um TCC de Administração de Empresas, na Faculdade Pitágoras, em Guarapari/ES. É um Relatório monográfico descritivo, com caráter de estudo de caso, e para a sua realização utiliza os procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica e documental para embasar a argumentação teórica sobre algumas teorias administrativas, no intuito de reforçar a abordagem sobre a administração eclesial, que sustenta o estudo de caso realizado junto às igrejas evangélicas pesquisadas. Adota, ainda, os procedimentos da pesquisa de campo com aplicação de questionário entre quinze pastores/gestores eclesiais nestas igrejas, com o intuito de sondar seus conhecimentos teóricos e práticos sobre administração. Palavras-chaves: Administração eclesial. Ferramentas da administração e da qualidade.

---

\* Este artigo foi desenvolvido a partir de um TCC do curso de Administração de Empresas da Faculdade Pitágoras em Guarapari/ES, com título: Administração Eclesial: Estudo de caso das Igrejas Evangélicas, com foco no município de Anchieta/ES, orientado pelos Professores Sandra Maria Gomes Tedoldi e Armindo Ribeiro de Souza Júnior. Artigo apresentado no I Congresso Internacional de Teologia e Ciências das Religiões da Faculdade Unida de Vitória/ES e UFES, realizado entre os dias 10 e 13 de Junho de 2013. <http://lattes.cnpq.br/8200123713622209> [fequefe@hotmail.com](mailto:fequefe@hotmail.com)

## Abstract

The purpose of this article is to diagnose if there is the knowledge and practice of the use of management tools (business administration) in the management of church leaders in the Evangelical Churches in the municipality of Anchieta / ES and some of its surrounding cities. This article is part of a TCC of Business Administration, Faculty Pitágoras in Guarapari / ES. It is a monographic report descriptive character with a case study, and its realization uses the methodological procedures of literature and documents to support the theoretical argument about some management theories in order to strengthen the approach to ecclesiastical administration, which supports the case study along evangelical churches surveyed. Adopts also the procedures of field research using a questionnaire with fifteen pastors / church managers in these churches, in order to probe its theoretical and practical knowledge about administration. Keywords: Church Administration. Tools of administration and quality.

## Introdução

A administração começa ser objeto de observação através dos estudos de Adam Smith (1723-1790), que teve a oportunidade de vivenciar uma das mais importantes transformações da humanidade – a ocorrência da Revolução Industrial, a partir do século XVIII, que alteraria definitivamente o comportamento dos homens e o modo de vida das sociedades. Momento esse em que surge o conceito de produção de bens e, efetivamente, consolida-se o trabalho como atividade laboral do ser humano. Porém, a administração como campo sistemático de estudo ocorre a partir de 1903, quando Winslow Taylor publica sua obra denominada “Teoria da Administração Científica”. A partir daí, vários autores vêm se dedicando ao estudo do processo de produção, com ênfase em administração e gestão. Dentre tipologias de organizações, encontram-se as igrejas evangélicas, categorizadas como instituições sem fins lucrativos, que são o objeto deste estudo, com base nas igrejas localizadas na cidade de Anchieta/ES e adjacências.

Apesar do curso de bacharel em Teologia haver uma cadeira de administração eclesiástica, o fato é que os líderes possuem pouco treinamento nesta área. Têm-se observado que a Igreja como entidade religiosa, que têm como objetivo divulgar os ensinamentos bíblicos a respeito do cristianismo, está enfrentando problemas concernentes à deficiência de um planejamento em administração para ser praticado no dia-a-dia da instituição. É possível aplicar os quatro conceitos básicos da administração de empresas numa entidade religiosa. Planejar, organizar, dirigir e controlar são os conceitos que se pretende explorar no decorrer desta pesquisa. O que se observa são instituições sem objetivos específicos, sem metas a serem cumpridas, sem um planejamento estratégico e sem uma funcionalidade digna de uma organização religiosa.

O termo administração pode e deve ser aplicado em todas as áreas da nossa vida, principalmente na gestão de pessoas, como é o caso da Igreja. Observa-se também que além de pouco treinamento por parte dos pastores, a bibliografia disponível sobre administração eclesiástica não é muito vasta. O que é possível fazer é aproveitar a bibliografia geral de administração e fazer uma adaptação para ser aplicado na Igreja. Diante deste contexto, pergunta-se: Como são administradas as Igrejas evangélicas em

Anchieta e em seu entorno? Provavelmente pode ser com capacitação e formação superior em administração de empresas, por parte dos líderes eclesiais. Possivelmente aplicando os quatro conceitos básicos da administração, a saber: Planejar, organizar, dirigir e controlar. Pode ser ainda que os líderes eclesiais administrem as entidades religiosas, com o conhecimento em administração adquirido ao longo de sua experiência de vida, e não com material bibliográfico adequado e formação acadêmica sobre o assunto.

Têm-se como objetivo geral nesta pesquisa diagnosticar como são administradas as igrejas evangélicas principalmente em Anchieta, além das cidades de Itapemirim, Guarapari e Cariacica. Como objetivos específicos: A) verificar a existência ou não de algumas ferramentas de administração/gestão de empresas nas Igrejas. B) Analisar a formação e o conhecimento técnico em administração de empresas por parte dos líderes eclesiais. A pesquisa tem objetivo exploratório, pois serão feitos levantamentos bibliográficos, observações práticas, assim como entrevistas com líderes das comunidades eclesiais, através de um questionário de dezesseis perguntas, das quais apenas seis foram mencionadas neste artigo.

Metodologia: realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre administração eclesial para embasar a argumentação teórica. Identificar as ferramentas da administração utilizadas pelas instituições evangélicas dos municípios de Anchieta, Itapemirim, Guarapari e Cariacica. Pesquisar junto aos líderes eclesiais da região a sua formação e o conhecimento técnico em administração, através de entrevistas, questionário misto e observação crítica.

### **Algumas Ferramentas da Administração (Gestão)**

Segundo Chiavenato<sup>1</sup> a palavra administração tem sua origem no latim (*ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro), e seu significado original implica subordinação e serviço. Em sua origem a palavra ADMINISTRAÇÃO refere-se a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro. A tarefa da Administração é interpretar os objetivos propostos pelas organizações com ou sem fins lucrativos, e transformá-los em ação através do planejamento, da organização, da direção e do controle de todos os esforços realizados em todas as áreas, e em todos os níveis da organização, a fim de atingir os objetivos. Antes de dissertar sobre algumas ferramentas da administração, é necessário mencionar sobre as sete teorias da administração de empresas que serviram de referencial teórico para desenvolver este artigo. Devido à proposta do mesmo, não entrarei em detalhes quanto ao conteúdo de cada uma delas, a saber: 1) Teoria da Administração Científica (1903). 2) Teoria Clássica da Administração (1916). 3) Teoria dos Sistemas (1951). 4) Teoria Neoclássica da Administração (1954). 5) Teoria Comportamental (1957). 6) Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962). 7) Teoria da Contingência (1972).

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**Missão:** Chiavenato<sup>2</sup> escreve que as organizações não são criadas por acaso. Elas são criadas para cumprir objetivos, desenvolver produtos ou serviços, que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Sendo assim, todas as organizações têm uma missão a ser cumprida. De acordo com Idalberto Chiavenato<sup>3</sup> “missão significa uma incumbência que se recebe”. Uma missão bem declarada tem o objetivo de representar a razão de existir de qualquer organização, com ou sem fins lucrativos. Torres menciona o conceito de missão:

A missão é a razão de existir da organização ou tema-guia que articula suas ações e tem caráter geral. Seu objetivo é difundir o espírito da organização. Suas características devem ser: A) Fáceis de serem formadas. B) Compartilhadas. C) Motivadoras. D) Capacitantes.<sup>4</sup>

A missão é a alma de uma empresa, a razão de ser e o dever a cumprir da instituição. Quando uma organização entende o verdadeiro significado da missão, fica tudo muito mais claro, a organização sabe quem ela é, fica bem entendido o que ela faz e acaba compreendendo por que faz, o que faz. Isso proporciona à organização um diferencial a ser usado para sair na frente. O texto da missão deve ser bem claro, bem objetivo, para que todos os colaboradores da organização (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, órgãos governamentais, entre outros), possam entendê-lo e assimilá-lo.

**Visão:** De posse da missão, a organização já sabe para que ela foi fundada. Agora ela precisa planejar e projetar o seu caminho, o seu futuro, caso contrário ela estará fadada ao fracasso, pois se a instituição não sabe aonde quer chegar, também não saberá como chegar. Para Chiavenato<sup>5</sup> “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”. Drucker<sup>6</sup> escreve que a visão é uma projeção do futuro, ela possui data específica e deve ser continuamente reavaliada para ser atingida. Sempre que se estiver próximo de alcançar os objetivos propostos pela visão, se deve redefini-la. O seu objetivo é colocar a organização no rumo desejado e todas as metas devem ser definidas e seguidas de acordo com a visão.

Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os objetivos organizacionais das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, 1999.

<sup>4</sup> TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida Sotelino. Caderno gestão empresarial. A Gazeta. Vitória: A Gazeta, 2005, p. 3.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, 1999, p. 51.

<sup>6</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o Futuro. Os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

agentes, de que forças a impelem e em que condições ela opera. Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que realmente ela é.

A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar.

A Missão e a Visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional.<sup>7</sup>

A visão deve esclarecer a todos os colaboradores da organização qual é a direção que o seu negócio deverá caminhar, deve nortear qualquer instituição em qualquer segmento do negócio, inclusive em uma administração eclesiástica.

**Planejamento Estratégico:** Segundo Baptista<sup>8</sup>, planejamento “refere-se ao processo permanente e metódico de abordagem racional e científica de problemas”. Para Amato<sup>9</sup> “planejamento é a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, expressa os propósitos de uma empresa e condiciona os meios para alcançá-los”. Planejamento estratégico é entendido como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa/organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente interno e externo, e atuando de forma inovadora e diferenciada. Existem vários aspectos em um planejamento estratégico que vão ditar o sucesso de uma organização, porém existem aspectos básicos que quando seguidos podemos alcançar bons resultados. Oliveira escreve que os aspectos básicos sobre o planejamento estratégico são:

Amplitude e abrangência. Ele cita Steiner, que estabeleceu cinco dimensões para o planejamento estratégico:

- assunto abordado;
- elementos do planejamento estratégico (necessidades, problemas, desafios, oportunidades, ameaças, Missão, Visão, Estratégias, Objetivos e o Organograma);
- tempo do planejamento (sempre é em longo prazo);
- unidades organizacionais (onde o planejamento é elaborado – na empresa, no departamento, na gerência, nas empresas terceirizadas, entre outros);

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, 1999, p. 51-52.

<sup>8</sup> BAPTISTA, 1981, p. 13.

<sup>9</sup> AMATO. In: BARRETO, 1996, p.12.

- e as características do planejamento (que podem ser complexas ou simples, de qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro). O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões acima representadas, desenvolvido para uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes atendendo aos objetivos empresariais e que, por consequência, facilitarão a tomada de novas decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Planejar é definir aquilo que tem que ser feito para a meta (alvo) ser atingida.<sup>10</sup>

No caso da administração eclesiástica, também são aplicados os fundamentos de um planejamento estratégico: o profundo conhecimento das suas necessidades, e dos seus problemas, os desafios, as oportunidades, as ameaças, a missão, a visão, as suas estratégias, os objetivos e um organograma bem definido. Após o mapeamento de todas as etapas citadas acima, define-se o planejamento estratégico e conseqüentemente a gestão estratégica deste planejamento.

**Metas:** Meta é a definição dos propósitos da organização de forma quantificada e em determinado período de tempo pré-estabelecido. A meta expressa o objetivo de forma quantificada, ou seja, os quantitativos numéricos e/ou percentuais dentro de um determinado tempo. As metas norteiam o desempenho dos funcionários rumo à conquista dos objetivos estratégicos. Todas as organizações – públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos – devem estabelecer suas metas a fim de indicar o caminho a ser seguido pelos recursos humanos da organização. Sem a meta o planejamento fica a deriva, pois quando não se sabe aonde se quer chegar, qualquer caminho é conveniente. Rush escreve que:

Concernente às metas, elas devem ser escolhidas com a presença do líder eclesiástico e com a maioria dos membros possíveis, numa reunião com este objetivo – escolher as metas da Igreja. As metas devem ser como algo possível a ser alcançada, e renovada a cada vez que alcançá-la. É importante também que esteja escrita em lugares de fácil leitura e acesso, para que todos estejam periodicamente lembrando deste compromisso assumido. O planejamento consiste em definir o propósito principal de um projeto, as atividades a serem realizadas, a ordem em que serão efetuadas e os recursos necessários à sua

---

<sup>10</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 1995, p. 2.

conclusão. Cada um desses quatro fatores precisa estar presente; caso contrário, a probabilidade de sucesso será pequena.<sup>11</sup>

Na meta devem constar, segundo Prado<sup>12</sup> Objetivo, objeto, quantitativo numérico ou percentual do objeto, prazo (período de tempo determinado). Sendo assim, se faz necessário também que as instituições eclesiais trabalhem com metas a serem cumpridas dentro da organização, além de buscarem a qualidade nos serviços prestados pela instituição, divulgar o respeito e o tratamento do meio ambiente, não permitir trabalho infantil entre seus membros, entre outros.

**Plano de Ação:** O plano de ação é o documento que contém as etapas a serem desenvolvidas num determinado planejamento. Essas etapas devem contemplar algumas perguntas: O Que? Por quê? Como? Onde? Quem? Quando? *Status*. Oliveira<sup>13</sup> diz que “plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc...)”. Mais adiante, o autor diz que os planos de ação “preocupam-se com a concentração das especialidades, recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística, etc...”, identificadas por meio das atividades de cada projeto. Exemplo de um plano de ação: construir uma monografia.

O Que?	Por quê?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	<i>Status</i>
Construir uma Monografia.	Para concluir o curso superior de ADM de Empresas.	Consultando livros na biblioteca da Faculdade Pitágoras e em biblioteca pública.	Na Faculdade Pitágoras.	Alexander Rangel.	Até 15/06/2013.	Em andamento.

**Fonte: Autor. Figura I – Modelo do Plano de Ação.**

É importante mencionar que o plano de ação pode e deve conter revisões, quantas forem necessárias. Ele deve ser flexível. Com o objetivo de garantir a execução plena de um plano de ação, é importante colocar um número reduzido de pessoas como responsáveis por cada ação contida no plano, mesmo que será outra pessoa quem vai realizar a tarefa, pois o responsável é somente para garantir que a tarefa seja concretizada, ainda que tenha de procurar outra pessoa para tal.

<sup>11</sup> RUSH, Myron. Administração, uma Abordagem Bíblica. São Paulo: Betânia, 2005, p. 84.

<sup>12</sup> PRADO, Darci. Planejamento e Controle de Projetos. 5º ed. Nova Lima: Tecnologia e serviços, v.2., 2004.

<sup>13</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial. 11º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000, p. 249.

## Algumas Ferramentas da Qualidade

A qualidade é uma palavra de origem do latim “*qualitate*” e que significa propriedade, característica. Segundo Neto<sup>14</sup> qualidade também pode designar “o atributo ou condição das coisas ou pessoas capazes de distinguí-las das outras e de lhes determinar a natureza”. Para os autores, numa escala de valores, “a qualidade permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa. É disposição moral ou intelectual das pessoas”. A qualidade é uma filosofia de gestão empresarial, ou modelo de gestão administrativa, que visa atingir permanentemente a melhoria de seus produtos ou serviços oferecidos, por meio da mudança dos processos produtivos, da redução de custos, de uma mudança cultural e do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores. Neto<sup>15</sup> menciona que isso é denominado de qualidade total. Para atingir a qualidade total, as organizações dispõem de algumas ferramentas muito importantes, a saber:

**PDCA:** PDCA significa: Planejar, Executar o planejado, Verificar o resultado alcançado com a meta planejada e Atuar Corretivamente, caso haja algum desvio detectado em alguma ação; de forma que o problema não volte a ocorrer novamente. O significado da sigla PDCA é o seguinte: *Plan, Do, Check, Action*, composto das quatro fases básicas do controle: planejar, executar, verificar e atuar corretivamente, de acordo com Campos:

P (Planejar) – consiste em: a) Estabelecer metas sobre os itens de controle;

b) Estabelecer a maneira (o caminho, o método) para se atingir as metas propostas. D (Executar) – executar tarefas exatamente como previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento. C (Verificar) – a partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada. A (Agir Corretiva) – esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer. *Plan* – Definição dos itens de controle a serem acompanhados e de sua faixa padrão aceitável (nível de controle). Definição dos procedimentos-padrão necessários à manutenção dos resultados do processo. Esta fase equivale ao estabelecimento da diretriz de controle. *Do* – Treinamento no trabalho, para os executantes de tal forma que sejam os melhores do mundo naquilo que fazem. Este treinamento é baseado nos procedimentos padrão. Treinamento em coleta de dados. Execução das tarefas conforme os procedimentos-padrão (isto deve ser periodicamente auditado). *Check* – Os itens de controle devem ser verificados, o que pode ser feito das mais variadas formas. *Action* – Caso tudo

---

<sup>14</sup> NETO, Alexandre Shigunon... [et al.]. Dicionário de administração e turismo. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006, p. 155.

<sup>15</sup> NETO [et al.], 2006, p. 155.



esteja normal [e os procedimentos atuais conforme o planejado], para que os resultados possam ser mantidos em uma faixa padrão. Caso ocorra uma anomalia, a chefia deve ser avisada imediatamente para as ações corretivas necessárias, a não ser que as ações corretivas cabíveis já estejam padronizadas. Toda anomalia deve ser registrada para futura análise.<sup>16</sup>

O Ciclo do PDCA também pode ser utilizado para manter e melhorar resultados. As diretrizes de controle são mantidas pelo cumprimento dos procedimentos padrão de operação.

**Programa 5 S:** Outra ferramenta a ser usada é o programa 5'S, que é de origem japonesa. Na verdade, este programa não deve ser aplicado somente dentro da organização, mas em todas as áreas da nossa vida inclusive, por exemplo, com o manuseio da conta de e-mail. Campos descreve sobre o Programa 5S da seguinte forma:

Programa 5'S: visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. A sigla 5S deriva de cinco palavras japonesas: *SERI*, *SEITON*, *SEISOH*, *SEIKETSU*, *SHITSUKE*. O 5S é um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção e de manufatura. O programa deve ser liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo.<sup>17</sup>

5'S	Produção	Administração
<i>SEIRI</i> (arrumação)	Identificação dos equipamentos, ferramentas e materiais necessários e desnecessários nas oficinas e postos de trabalho.	Identificação de dados e informações necessárias e desnecessárias para decisões.
<i>SEITON</i> (ordenação)	Determinação do local específico ou lay-out para os equipamentos serem localizados e utilizados a qualquer momento.	Determinação do local de arquivo para pesquisa e utilização de dados a qualquer momento. Deve-se estabelecer um prazo de 5 minutos para localizar um dado.
<i>SEISOH</i> (limpeza)	Eliminação do pó, sujeira e objetos desnecessários e manutenção da limpeza nos postos de trabalho.	Sempre atualização e renovação de dados para ter decisões corretas.

<sup>16</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês). Belo Horizonte: UFMG, Bloch, 1992, p. 29 e 35.

<sup>17</sup> CAMPOS, 1992, p. 173.

<i>SEIKETSU</i> (asseio)	Ações consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição.	Estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para decisões.
<i>SHITSUKE</i> (autodisciplina)	Hábito para cumprimento de regras e procedimentos especificados pelo cliente.	Hábito para cumprimento dos procedimentos determinados pela empresa.

**Fonte: Campos, 1992. Figura II: quadro representativo dos 5'S.**

**Benchmarking:** Se caracteriza como sendo a procura por ser o “melhor do melhor”, ou seja, é a procura pela liderança contínua, como escreve Neto<sup>18</sup>. Segundo estes autores, o *benchmarking* pode ser atingido com base num processo de aprimoramento contínuo pela empresa que consiste em pesquisar e diagnosticar as suas forças e fraquezas, bem como as forças e fraquezas das concorrentes para detectar as melhores práticas gerenciais que levarão a empresa a um desempenho superior, ou seja, a aperfeiçoar suas estratégias organizacionais. A empresa líder de mercado conhece a si mesma e a seus concorrentes. O *benchmarking* proporciona de forma ética e legal, a obtenção de informações fundamentais que toda organização deseja obter para desenvolver ou melhorar seus produtos ou serviços, avaliar, medir e comparar seus sistemas ou métodos, porém, muitas dessas organizações rejeitam essa ferramenta, pois acham ser muito cara, ou que seus gerentes não vão entender, ou que essa prática é para grandes companhias, dentre outros mitos. Araújo descreve a importância do *benchmarking* para a gestão organizacional.

Benchmarking: uma das ferramentas de maior utilidade para a gestão organizacional. O ideal, de fato, é que esta técnica seja empregada com frequência pela empresa, como uma espécie de termômetro de sua posição no mercado. O Benchmarking é um processo de investigação. Como processo que visa alcançar a identificação e posterior análise das melhores práticas, o Benchmarking não se presta somente ao uso externo. Benchmarking não é ato de copiar, fazer igual, e sim fazer melhor, ou seja, pode ser entendida como um constante aprendizado. Às vezes, um estudo sobre as práticas das organizações que são quase tão boas quanto às líderes é o bastante para sua empresa. “[...] fazer com os melhores, pode trazer resultados maléficis em curto prazo. Se as diferenças entre as práticas do líder e as de sua empresa forem muito grandes, o desestímulo para as pessoas envolvidas será certo. Em síntese, a meta de Benchmarking é o desenvolvimento organizacional com o aperfeiçoamento de processos, produtos ou serviços. Para tanto, essa ferramenta propõe que sejam investigadas e analisadas as práticas das empresas consideradas as melhores “[...] ferramenta é, acima de tudo, promotora de

<sup>18</sup> NETO [et al.], 2006. p.148.

inovações, porque sempre, ao comparar a empresa, lutará para encontrar o diferencial, e esse diferencial se constituirá, certamente, em inovação.<sup>19</sup>

É importante considerar que existem alguns princípios do *benchmarking* a serem observados como, por exemplo: reciprocidade com as empresas com quais está fazendo *benchmarking*; analisar vertentes organizacionais que se assemelham as suas próprias; fazer o processo de medição e observação cuidadosamente e estipular validade das informações obtidas.

**Empowerment:** Considerado um novo estilo gerencial, é sem dúvida uma ferramenta que toda organização que acredita no potencial existente em seus funcionários deve lançar mão e colocá-la em prática tão logo tenham o conhecimento necessário para tal. As organizações têm reconhecido que o principal valor inserido dentro de suas instalações não são *softwares*, máquinas, computadores, prédios, e sim, as pessoas que nela trabalham. Diante deste conceito de valor, procura-se valorizar a mente-de-obra e não a mão-de-obra que estão dentro das empresas.

Para Neto<sup>20</sup> “considerando que a autonomia significa dar ao pessoal a habilidade para mudar a maneira de trabalhar”, *empowerment* significa dar ao pessoal autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma como ele é desempenhado. “Envolvimento de sugestão”, “envolvimento de trabalho” e “auto-envolvimento”. Essa revolucionária ferramenta realmente faz a organização acreditar que ter um corpo de funcionários motivados, sejam por reconhecimento, ou por premiações, bons salários, é ter o principal elemento que trará competitividade e sucesso. A prática do *empowerment* busca mostrar como é importante aproveitar o potencial criativo e intelectual das pessoas quando estão motivadas e valorizadas, quando se demonstra crédito e confiança em suas responsabilidades pelos seus erros, elas irão a todo custo tentar atingir as metas da empresa, como se fossem as suas próprias, haja vista que o rumo para onde as organizações estão caminhando aponta para o auto-gerenciamento dos funcionários, eliminando ao máximo a quantidade de chefia imediata. Araújo menciona que:

*Empowerment* é ato de construir, de desenvolver e incrementar o poder entre os indivíduos por meio da cooperação, compartilhamento e trabalho em conjunto. Enfim, aderindo ao *empowerment*, uma organização compreende que está em seus indivíduos o principal elemento gerador de competitividade. Responsabilizando seu pessoal, demonstrando que acredita e confia na capacidade daqueles que trabalham para ela, a empresa ganha em todos os sentidos, pois empregados dotados de *empowerment* são empregados não apenas mais atentos e comprometidos com as tarefas que desempenham, mas também empregados motivados, criativos, imbuídos do espírito de

---

<sup>19</sup> ARAÚJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001, p. 185-187, 193.

<sup>20</sup> NETO [et al.], 2006, p. 99.

cooperação, de compartilhamento de missão, de comunhão de objetivos e interesses. Esses indivíduos darão tudo de si à empresa, porque farão das metas organizacionais suas próprias metas.<sup>21</sup>

Existem cinco requisitos no processo de implementação de *empowerment* que aperfeiçoam o resultado do processo conforme Araújo<sup>22</sup>: a) competência e experiência; b) informações necessárias; c) recompensa adequada; d) conhecimento da missão e e) tolerância a erros.

**Brainstorming:** Esta ferramenta da qualidade geralmente trabalha como sendo uma etapa do plano de ação. O *brainstorming* significa: “tempestade de idéias”. Quando existe um problema, reúnem-se várias pessoas que estão ou estiveram envolvidas nele, e começa-se a fazer um levantamento das possíveis causas que podem ser consideradas como causas principais da origem do problema. Nesta etapa, inicialmente são aceitas todas as idéias possíveis, e depois, progressivamente, vai-se fazendo uma triagem das principais prováveis causas originárias do problema, que deverão receber tratamento para extinção das mesmas, através de um plano de ação. O *brainstorming* é uma técnica de reuniões rápidas, com o objetivo de ajudar os participantes a se libertarem de preconceitos e a proporcionarem novas ideias, utilizando a criatividade. Porém, segundo Neto<sup>23</sup>, algumas regras devem ser respeitadas: nunca criticar uma sugestão. Dar prioridades à quantidade ao invés de qualidade de ideias. Encorajar qualquer tipo de opinião, por mais estranho que possa parecer; e não respeitar a propriedade intelectual, pois todos estão envolvidos no processo.

Exemplo de um *brainstorming*: Um ônibus saindo de Vitória com destino a Cachoeiro de Itapemirim sofre um acidente e bate num barranco próximo a Guarapari. As várias causas podem ser: Pneu furado, chuva muito forte no momento do acidente, o motorista dormiu ao volante, falta de freio, pista suja, quebra da direção do ônibus, falta de sinalização no local do acidente, manobra arriscada por parte do motorista, manobra arriscada por parte de outro veículo e animais na pista. Após uma investigação mais apurada dos fatos, se percebeu que as causas fundamentais que originaram o acidente foram: pista molhada e imprudência do motorista, ultrapassando em local proibido. Sendo assim, devem-se trabalhar somente nas causas fundamentais. Dar novos treinamentos para os motoristas da companhia, com ênfase em comportamento ao volante e implantar um procedimento de quando a pista estiver molhada, a velocidade máxima seja 70 km/h. Esse é um exemplo simples de como funciona um *brainstorming*.

### Administração Eclesiástica

A escassez de bibliografia específica sobre administração eclesiástica no mercado literário brasileiro, mostra que esse ramo de administração é bem recente, ao mesmo tempo em que dificulta uma descrição mais abrangente sobre o assunto neste tema que, por isso, está embasado nas obras de Kessler e Câmara<sup>24</sup>, de Campanhã<sup>25</sup> e de

---

<sup>21</sup> ARAÚJO, 2001, p. 194-5.

<sup>22</sup> ARAÚJO, 2001, p.196.

<sup>23</sup> NETO [et al.], 2006. p. 96.

<sup>24</sup> KESSLER, Nemuel. CÂMARA, Samuel. Administração Eclesiástica. Rio de Janeiro: CPAD, 1987.

Myron Rush<sup>26</sup>. Administração eclesiástica é a ciência de administrar uma associação de pessoas que comungam do mesmo credo, que têm os mesmos ideais religiosos, políticos e, principalmente, os mesmos objetivos comuns que norteiam a sua crença, que satisfazem suas necessidades espirituais e abrandam seus sentimentos. Segundo Kessler e Câmara<sup>27</sup> “...Administração Eclesiástica é o estudo dos diversos assuntos ligados ao trabalho do pastor no que tange a sua função de líder ou administrador principal da igreja a que serve.” O termo igreja na visão destes autores têm um significado mais amplo.

É aplicado ao edifício em que se realiza o culto cristão; a uma congregação de adoradores crentes; a um estabelecimento religioso; a determinado tipo de ordem eclesiástica; ao conjunto de todos os crentes em Cristo, e a um grupo local de discípulos cristãos associados num pacto com propósitos religiosos.<sup>28</sup>

Como as igrejas são organizações religiosas legalmente reconhecidas e amparadas por lei, elas se enquadram em uma tipologia de organização e, como tal, são estudadas pela administração geral e atendidas por suas ferramentas inclusive as da qualidade, já comentadas anteriormente.

### **Estudo de Caso: Administração das Igrejas Evangélicas, com Foco no Município de Anchieta/ES**

Anchieta está em vias de crescimento acelerado com a construção da quarta usina de pelotização da Samarco Mineração S/A e a instalação de uma usina de tratamento de gás (UTG) da Petrobrás. Dentro deste contexto histórico, também surgiram e expandiram-se as igrejas pelo município de Anchieta, com um número cada vez maior de fiéis. Percebe-se que em Anchieta os pastores ainda não possuem formação científica em administração conforme dados coletados através da pesquisa de campo, cujos resultados serão apresentados e analisados mais adiante.

Assim, como a cidade está em crescimento, há expectativas de crescimento proporcional do número de membros das igrejas evangélicas. Mas, diante disso pergunta-se: as organizações religiosas estão preparadas para esse crescimento? Os pastores estão vislumbrando as oportunidades do ambiente externo ou estão mais temerosos com as ameaças? Será que eles já estão percebendo as mudanças, e têm consciência de que alguns fatos são irreversíveis e as previsões são realistas? Têm eles noção de que há ferramentas administrativas que podem contribuir para a solução de problemas? Esse estudo de caso está embasado nas experiências vivenciais do autor, tendo em vista seu envolvimento e atuação junto a essas comunidades evangélicas. Além do que sabemos que quem possui mais conhecimento, possui também mais dinamismo, eficácia, eficiência, facilidade de manuseio das ferramentas que poderão ser usadas para aproveitar as oportunidades que lhes são apresentadas.

---

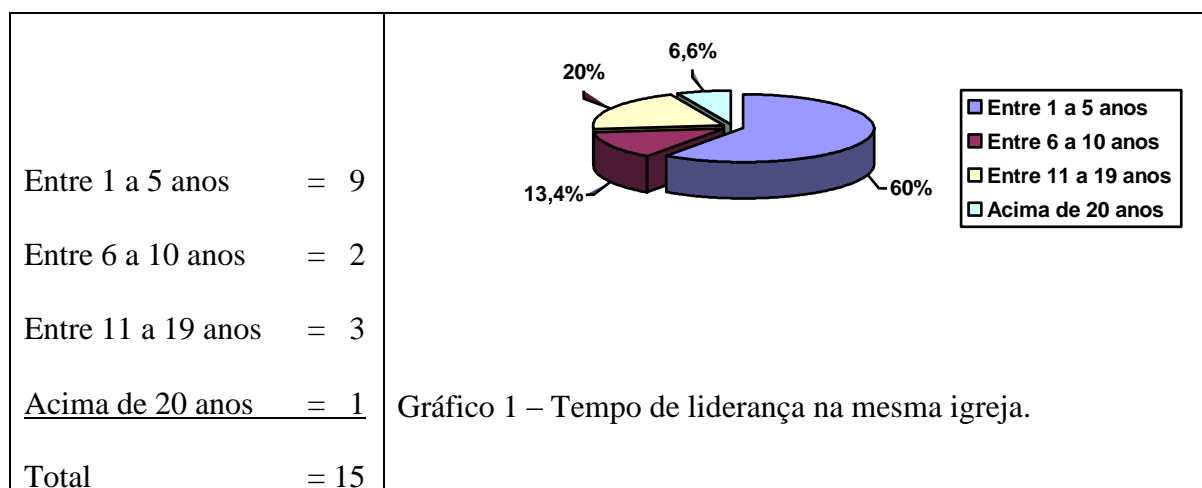
<sup>25</sup> CAMPANHÃ, Josué. Planejamento estratégico. São Paulo: Vida, 2000.

<sup>26</sup> RUSH, 2005.

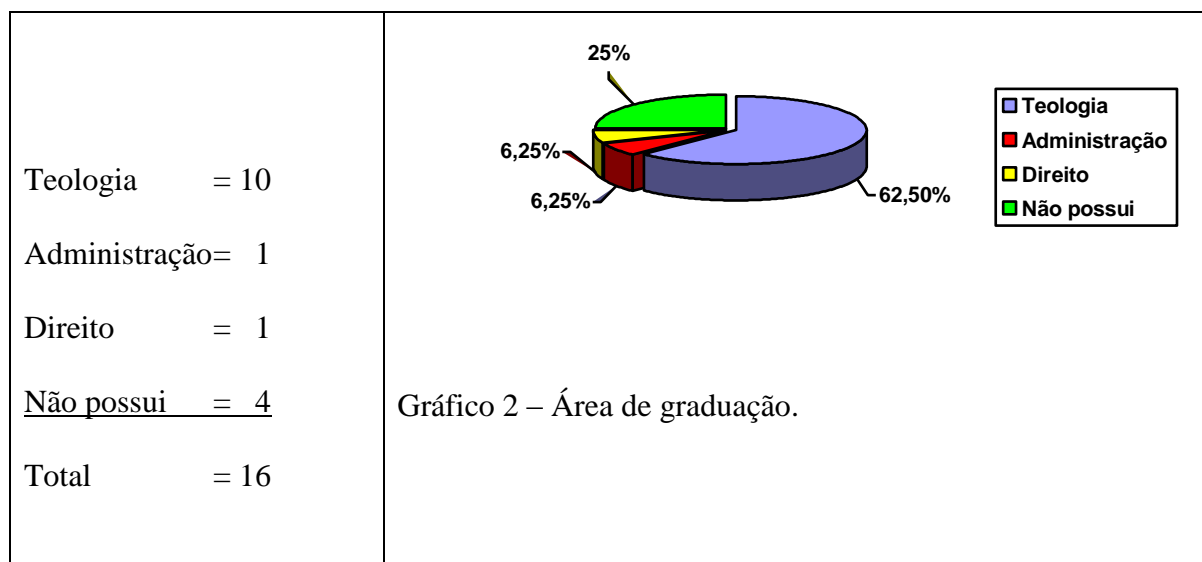
<sup>27</sup> KESSLER & CÂMARA, 1987, p. 13.

<sup>28</sup> KESSLER & CÂMARA, 1987, p. 26.

Para embasar este estudo de caso, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionário abrangendo quinze líderes eclesiais. Esses pastores são das seguintes cidades: Anchieta, Guarapari, Cariacica e Itapemirim. As denominações das igrejas pesquisadas foram: Batista, Assembléia de Deus e Presbiteriana do Brasil. Após a coleta de dados, foram tabuladas as respostas da pesquisa e elaborada a apresentação gráfica dos resultados. Assim, cada figura apresenta o quantitativo numérico e o percentual correspondente. Após cada gráfico realizou-se a análise dos resultados, para inclusão de informações extraordinárias colhidas durante o processo de pesquisa.

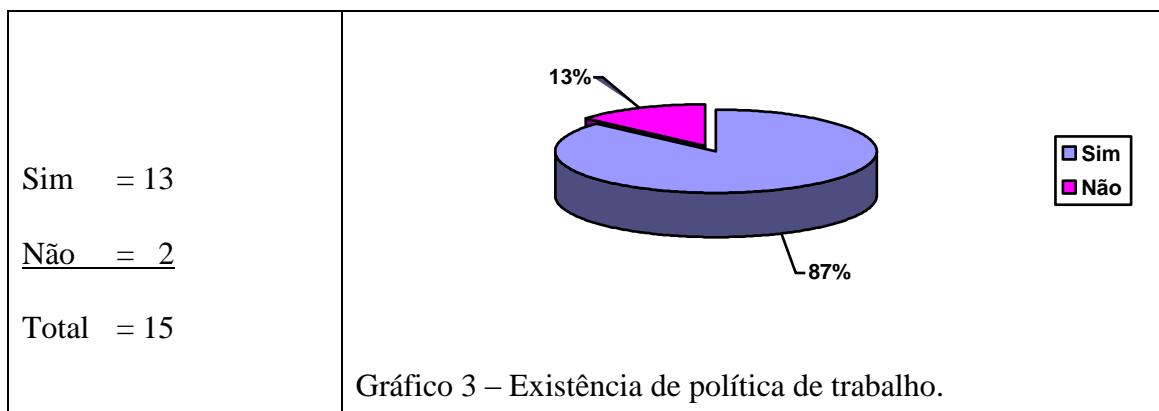


Os dados do gráfico 1 revelam que dos quinze líderes pesquisados, nove deles são pastores da mesma igreja entre 1 a 5 anos, o que corresponde a 60%.

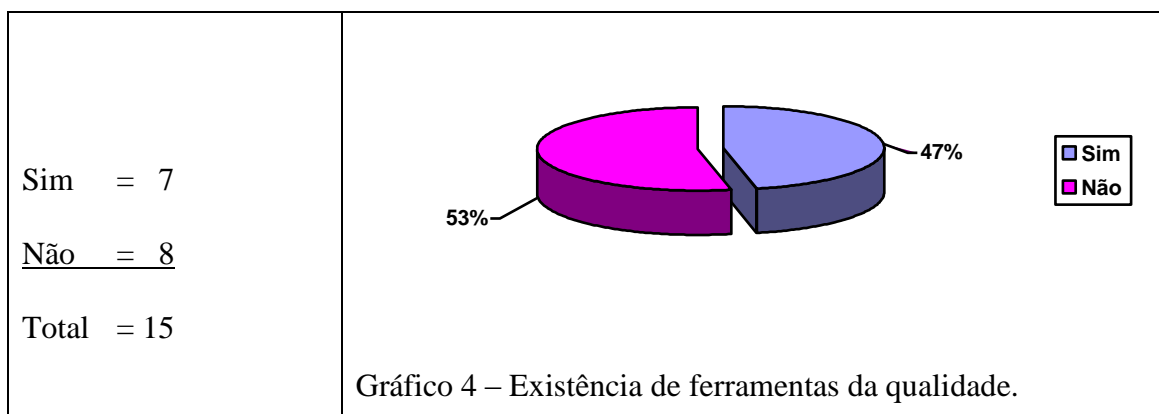


Observando que o total de respostas aumentou para dezesseis, isso quer dizer que uma pessoa respondeu ter mais de uma graduação. Assim, dez são graduados em Teologia, um em Administração, um em Direito, e quatro não possuem formação, correspondendo respectivamente a 62,5%, 6,25% e 6,25% e 25%. Os dados revelam que

há um profissional de outra área atuando como pastor, sem ter cursado pelo menos graduação em Teologia.



Os dados do gráfico revelam que na igreja de treze dos quinze pesquisados há política de trabalho envolvendo as ferramentas da administração, enquanto somente dois outros responderam não haver. Isso corresponde a 87% e 13%, respectivamente. Embora os dados revelem um resultado, a pesquisa *in loco* acusa que somente em uma igreja essa política existe de forma oficial, pois as etapas de trabalho estão expostas em um quadro, estrategicamente bem localizado, onde todos os membros e visitantes da igreja possam vê-lo. Os outros quatorze líderes responderam que existe uma política de trabalho, porém não foi observado nada oficial. O que realmente funciona é o senso comum da direção da igreja e dos seus membros.



Os dados mostram que apenas sete entre os quinze líderes pesquisados trabalham com as ferramentas da qualidade, enquanto os outros oito, não, representando respectivamente 47% e 53%. No entanto, a pesquisa *in loco* traz outras informações diferenciadas dos dados apresentados, pois a grande maioria conhece apenas o plano de ação. Somente o pastor que é formado em administração de empresas é quem realmente conhece todas essas ferramentas da qualidade. Cita-se como exemplo uma igreja que está localizada na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, que possui um quantitativo aproximadamente 50.000 (cinquenta mil) membros, e a igreja ainda continua crescendo utilizando o método de crescimento de igreja denominado pequenos grupos (ou células). É natural que outras igrejas se espelhem nesse exemplo e copiem ao

menos a base da sua administração, desde que resguardadas as devidas proporções e a localização. Isso em administração recebe o nome de *benchmarking*.

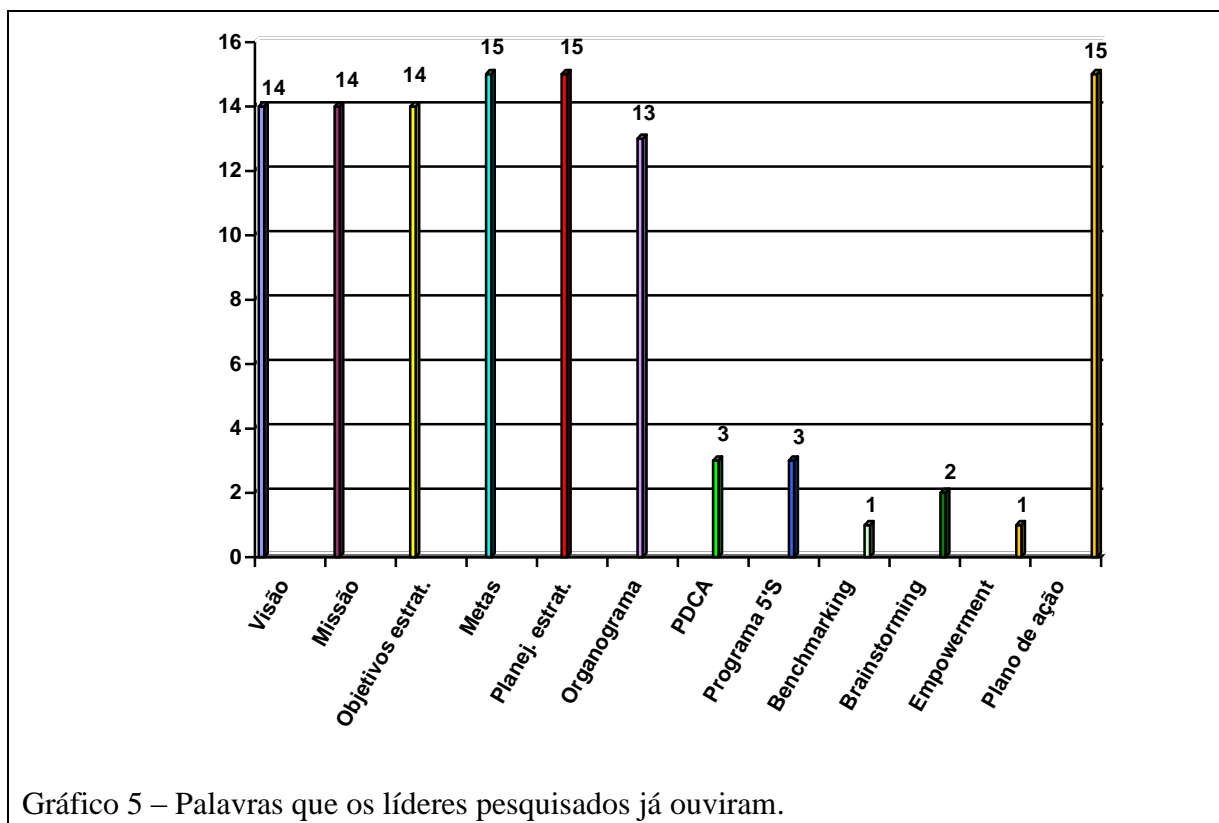
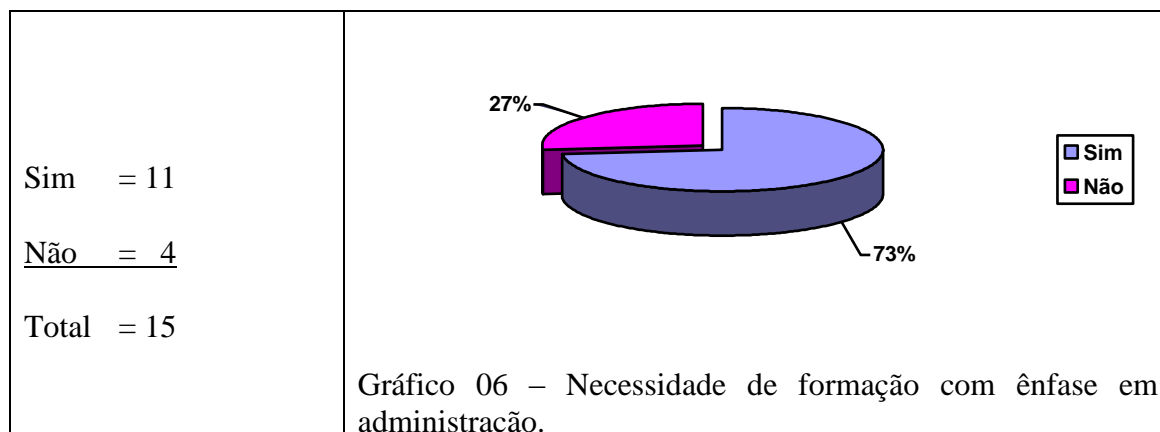


Gráfico 5 – Palavras que os líderes pesquisados já ouviram.

Quando sondados sobre as ferramentas da administração e da qualidade que eles mais já ouviram falar, metas, planejamento estratégicos e plano de ação foram as mais citadas e conhecidas pelos quinze entrevistados. Quatorze deles responderam visão, missão e objetivos estratégicos. Treze deles citam organograma. Já, as ferramentas da qualidade são muito pouco citadas e conhecidas pelos entrevistados. Apenas três conhecem o que significa PDCA e o programa 5'S. Dois citaram *brainstorming* e apenas um citou *benchmarking* e *empowerment*. No entanto, essa terminologia é muito comum entre os administradores que possuem uma formação superior, e como um deles tem a formação superior em Administração e outros dez em Teologia, que tem a matéria de administração na grade curricular, pelo menos esses onze entrevistados deveriam conhecer as ferramentas da administração e da qualidade.





Os dados do gráfico 6 revelam que 73% dos pastores pesquisados disseram que para o líder eclesiástico alcançar o sucesso em sua função gerencial seria necessária uma formação acadêmica com ênfase em Administração, enquanto os outros quatro disseram que não, correspondendo respectivamente a onze e quatro respostas. O mais interessante é que para um líder eclesiástico assumir a função de pastor de uma igreja, o correto seria uma formação superior em Teologia. Como já citamos, na grade curricular do curso de Teologia possui uma matéria de administração, em um dos períodos do curso, mas que, na verdade, está voltada para a administração eclesiástica, e não para a administração no sentido geral da palavra, de forma mais abrangente. Se todos os pastores que estão como líderes nas igrejas possuísem uma formação superior em Teologia, se os currículos destes cursos fossem contemplados com ao menos duas cadeiras sobre administração e se eles aplicassem na prática os conhecimentos adquiridos sobre administração, realmente a formação superior em Administração não seria a garantia de sucesso nessa função gerencial. Mas, infelizmente isso não foi constatado entre os gestores dentro das igrejas pesquisadas.

### Considerações Finais

Ao serem analisados os dados de quinze igrejas evangélicas de cidades do Estado do Espírito Santo, somente uma possui a política de trabalho (Visão, Missão, Objetivos Estratégicos, Metas e Planejamento Estratégico), de forma oficial e disponível a todos os seus afiliados e visitantes. A pesquisa mostra que somente um pastor possui bacharelado em Administração além de Teologia, e outro pastor a formação em Direito além de teologia. Os demais são formados em Teologia ou não, usam formas de administrar variadas, porém não científica. Pode-se concluir que é um diferencial para a gestão o fato de administrar pessoas quer seja no meio comercial, industrial ou eclesiástico, utilizando os quatro pilares da administração: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. A utilização das ferramentas da administração e da qualidade é um dos pilares fundamentais para o alcance de sucesso, visto que não se pode descartar das nossas vidas a administração. Ela é a base que consolida e fortifica nas questões de gestão de pessoas. Toda organização deve considerar as pessoas como seu maior patrimônio, visto serem elas as peças chaves para o cumprimento dos planos e metas. A inexistência de uma Política de Administração adequada nas Igrejas evangélicas nas cidades do Estado do Espírito Santo é notória. O que se pode ver na maioria delas são procedimentos obsoletos, não condizentes com a realidade em que vivemos. Acredita-

se que esse cenário pode mudar desde que seus líderes queiram buscar desenvolvimento pessoal, o que pode ser adquirido através das faculdades que oferecem o curso bacharelado em Administração. Acredita-se também que se esses líderes eclesiais não obtiverem um mínimo de conhecimento em administração de forma científica, as igrejas evangélicas como organizações que são, sofrerão conseqüências negativas na quantidade e qualidade de seus membros, por não abraçar uma missão e visão que os direcione para um futuro promissor.

### Referências

ARAÚJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPANHÃ, Josué. Planejamento estratégico. São Paulo: Vida, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (No estilo Japonês). Belo Horizonte: UFMG, Bloch, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o Futuro. Os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KESSLER, Nemuel. CÂMARA, Samuel. Administração Eclesiástica. Rio de Janeiro: CPAD, 1987.

PRADO, Darci. Planejamento e controle de projetos. 5º ed. Nova Lima: Tecnologia e serviços, v.2., 2004.

RUSH, Myron. Administração, uma abordagem bíblica. São Paulo: Betânia, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial. 11º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

NETO, Alexandre Shigunon... [et al.]. Dicionário de administração e turismo. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida Sotelino. Caderno gestão empresarial. A Gazeta. Vitória: A Gazeta, 2005.