

ESCOLA SUPERIOR DE TEOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

TIMÓTEO FREITAS DE SOUZA

**O PASTOR COMO GESTOR?**  
**CHANCES E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO NO MEIO DA**  
**IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL**

São Leopoldo

2010

TIMÓTEO FREITAS DE SOUZA

**O PASTOR COMO GESTOR?**

**CHANCES E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO NO MEIO DA  
IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado  
Para obtenção do grau de Mestre em  
Teologia  
Escola Superior de Teologia  
Programa de Pós-Graduação  
Teologia e História

Orientador: Prof. Dr. Rudolf von Sinner

São Leopoldo

2010



TIMÓTEO FREITAS DE SOUZA

**O PASTOR COMO GESTOR?**

**CHANCES E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA GESTÃO NO MEIO DA  
IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado  
Para obtenção do grau de Mestre em  
Teologia  
Escola Superior de Teologia  
Programa de Pós-Graduação  
Teologia e História

Data: 23 de novembro de 2010

Rudolf von Sinner – Doutor em Teologia – EST

---

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia - EST

---

Ronaldo de Paula Cavalcante – Doutor em Teologia – MACKENZIE

---

*Falamos movidos por uma esperança, a de que o falar, de alguma forma, incida de forma eficaz sobre a situação, de sorte que ela se modifique. Nada garante que minha intenção seja bem sucedida. O seu possível fracasso, entretanto, não a anula como intenção. Não desejo apenas falar sobre um certo fato social. Quero que o meu falar seja inteligível àqueles que participam da situação que investigo, ou seja, àqueles sobre quem falo.*

*Rubem Alves*

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Edson Vidal de Souza e Marina  
Helena Freitas de Souza (in  
memoriam) que desde minha tenra  
infância me ensinaram as sagradas  
letras e lutaram muito para que me  
tornasse o que sou hoje.

## AGRADECIMENTOS

Não poderia terminar este trabalho sem agradecer àqueles e àquelas que, direta ou indiretamente, participaram deste projeto.

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade e o privilégio de ter realizado este curso. A ele sou grato também porque supriu todas as minhas necessidades e me capacitou para que pudesse terminar esta dissertação.

Muito obrigado também à Faculdades EST pela oportunidade e por proporcionar as condições necessárias para que esse projeto fosse concluído. Sou grato aos professores que sempre me inspiraram a buscar o conhecimento. Obrigado aos funcionários de modo geral, secretaria, biblioteca, e, especialmente, à Lorrany Fávoro, pela paciência e simpatia com que sempre me atendeu na secretaria.

Agradeço, de forma especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Rudolf von Sinner, pela paciência, prestatividade, pelas orientações elucidativas e por acreditar no meu potencial para a produção desta dissertação.

Muito obrigado à minha mulher, Fadia Matuck, pelo apoio incondicional e pela paciência diante das viagens e dos estudos que, muitas vezes, me impediram de dedicar mais tempo a ela. Também por acreditar em mim e por apoiar esse voo sem direção.

Muito obrigado ao meu pai, Edson e sua esposa Morilda, minha irmã, Vanessa, meus irmãos, Vinicius e Edinho, meu cunhado, Anderson, minhas cunhadas, Patrícia e Jocélia, meus sobrinhos, Giovanni e Filipe, meus sogros, Feres e Édila. Todos/as eles/as foram muito importantes nessa trajetória, seja através de apoio moral ou até mesmo apoio material. Todos foram importantes e sou muito grato a todos e todas. E agradeço principalmente a Deus por ter me dado o privilégio de tê-los como familiares. Muito obrigado!

Aos professores, Dr. Valério Schaper e Dr. Rodolfo Gaede, pelas observações pertinentes que ajudaram a direcionar o foco desta dissertação e por terem aceitado participar do meu exame de qualificação.

A todos os meus amigos e amigas que também fazem parte dessa trajetória.

SOUZA, Timóteo Freitas de. **O pastor como gestor? Chances e desafios da administração e da gestão no meio da Igreja Presbiteriana do Brasil.** Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Faculdades EST/PPG, 2010.

## RESUMO

Esta dissertação busca apresentar modelos de gestão para as organizações religiosas, tendo como objeto de análise a Igreja Presbiteriana do Brasil. O objetivo é identificar os desafios e quais as chances que as teorias da gestão e da administração têm de serem recepcionadas nesses contextos. A primeira parte se ocupará de apresentar as teorias da gestão a partir do pensamento de Peter Drucker especialmente que enfatiza a necessidade de mudanças e de inovações no meio das organizações sem fins lucrativos. Destaca-se ainda como principal problema das organizações religiosas o amadorismo com que são conduzidos os processos gerenciais das igrejas. Na segunda parte são apresentadas as bases do sistema de governo da Igreja Presbiteriana do Brasil a partir de uma abordagem do pensamento reformado calvinista e também do que recomenda a Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil. Por fim, uma descrição e análise da práxis da IPB. Na sequência uma apresentação resumida dos programas das disciplinas de gestão eclesial nos cursos teológicos presbiterianos.

**Palavras-chave:** gestão, Peter Drucker, presbiterianismo, organização religiosa.



SOUZA, Timóteo Freitas de. **O pastor como gestor? Chances e desafios da administração e da gestão no meio da Igreja Presbiteriana do Brasil.** Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Faculdades EST/PPG, 2010.

### **ABSTRACT**

This dissertation aims at presenting management models for religious organizations, having as its object of analysis the Presbyterian Church in Brazil. The goal is to identify the challenges and what chances management and administration theories have to be approved upon these contexts. The first part will deal with the management theories from the thinking of Peter Drucker, especially emphasizing the need for changes and innovations in the midst of nonprofit organizations. The amateurism by which management processes are conducted in churches is emphasized as the main problem of religious organizations. The second part presents the basic framework of the Presbyterian Church government system in Brazil from the perspective of a Reformed Calvinist thinking approach and also from what recommends the Constitution of the Presbyterian Church in Brazil. Finally, there is a description and analysis of the IPB praxis, followed by a summarized presentation of the ecclesiastic management disciplines programs on Presbyterian Church theological courses.

**Keywords:** management, Peter Drucker, presbyterianism, religious organization.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DO TERCEIRO SETOR.....	15
1.1. Introdução.....	15
1.2. O paradigma equivocado.....	16
1.3. A organização vista como organismo.....	22
1.4. O lugar da organização religiosa.....	25
1.5. Gestão da organização religiosa.....	30
1.5.1. A importância da gestão na organização religiosa.....	30
1.5.2. Dificuldades à gestão no âmbito da organização religiosa.....	33
1.5.3. A necessidade da mudança.....	35
1.5.4. A importância da inovação.....	41
1.5.5. A necessidade da observação.....	44
1.5.6. A cultura organizacional.....	45
1.5.7. A necessidade da missão.....	46
1.5.8. O líder e seu desenvolvimento.....	54
1.5.9. Gestão dialógica descentralizadora.....	62
1.5.10. A igreja está com boa lucratividade?.....	64
1.5.11. Fazer bem as coisas certas.....	68
1.6. Pelo que você quer ser lembrado?.....	69
1.7. Conclusão.....	70
2. OS MINISTÉRIOS NA TRADIÇÃO REFORMADA E NA IPB.....	72
2.1. Introdução.....	72
2.2. A organização no pensamento reformado.....	73
2.2.1. A estada de Calvino em Genebra.....	74
2.2.2. Calvino e as Ordenanças Eclesiásticas.....	75
2.3. Igreja Presbiteriana do Brasil.....	82
2.3.1. O sistema presbiteriano.....	82
2.3.2. Constituição da IPB.....	85
2.4. Conclusão.....	93
3. CHANCES E DESAFIOS DA GESTÃO NA IPB.....	95
3.1. Introdução.....	95
3.2. O problema.....	95
3.2.1. A resistência ao novo.....	95
3.3. Gestão no ensino teológico presbiteriano.....	104
3.3.1. Seminário Presbiteriano do Sul.....	105
3.3.2. Seminário Presbiteriano do Rio de Janeiro.....	114
3.4. Conclusão.....	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS.....	123

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações sem fins lucrativos cresceram e se proliferaram por todo o país com o objetivo de atender às demandas sociais que, de certa forma, o governo não tem condições de atender. Mas o que torna uma organização do terceiro setor diferente das empresas ou das instituições públicas? As empresas fornecem bens ou serviços com intuito de obter o lucro financeiro. O governo procura legislar e exercer a fiscalização a fim de que as leis sejam respeitadas. E o que faz uma organização sem fins lucrativos e qual o seu lucro?

A instituição 'sem fins lucrativos' não fornece bens ou serviços, nem controla. Seu 'produto' não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um *ser humano mudado*. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu 'produto' é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada.<sup>1</sup>

É evidente que a busca pelo seu produto requer esforço e muitas vezes a organização encontra obstáculos no caminho. Não apenas dificuldades inerentes ao trabalho de proporcionar mudança a pessoas marginalizadas, mas obstáculos que surgem dentro da organização, resultantes da falta de maior profissionalismo na condução de sua gestão. Há uma lacuna - a escassa produção de obras voltadas especificamente para organizações do terceiro setor -, que já começou a ser preenchida com algumas obras, e que este trabalho quer ajudar a preencher um pouco mais. É possível que a maior dificuldade das organizações sem fins lucrativos, no nosso caso especificamente religiosas, seja o amadorismo que se instala em virtude da valorização e da escolha de pessoas simplesmente porque possuem boa intenção. Isto faz com que falte maior organização e meios para a condução do planejamento. Falta maior reflexão de mecanismos de gestão nesses ambientes e também falta disposição para mudança.

O foco deste trabalho está voltado especialmente para as organizações eclesiais. Esta opção se dá pelo fato de que o autor do trabalho teve contato direto com concílios,

---

<sup>1</sup> Cf. DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, prefácio.

pastores e líderes da igreja escolhida – a Igreja Presbiteriana do Brasil, doravante denominada IPB.

No primeiro capítulo serão apresentadas teorias da gestão voltadas para o terceiro setor. A partir do pensamento de Peter Drucker e ainda de um autor brasileiro, Afonso Murad, procura-se destacar conceitos importantes a respeito da gestão que servirão mais adiante para análise da práxis da IPB. A ênfase que perpassará o capítulo todo é na mudança. A mudança é necessária para que a organização se desenvolva. O problema é que mudanças não são vistas com simpatia pelos líderes porque os obriga a abandonar as suas zonas de conforto. A igreja perdeu a sua força produtiva que impulsiona a novas adaptações de acordo com as mudanças do mundo<sup>2</sup>. Para Ernst Troeltsch, essa força é um fundamento essencial do cristianismo. Tais adaptações devem ocorrer com o objetivo de cumprir a missão da organização. Missão esta que, na sequência, é apresentada na sua prática, trazendo orientações diante de carências da igreja. Posteriormente, é analisada a figura do líder e o seu desenvolvimento. As dificuldades inerentes ao cargo de líder, bem como sugestões de ação diante das peculiaridades apresentadas pela organização eclesial. Outro ponto importante destacado será a descentralização da gestão, a partir do pensamento de Drucker e de alguns autores brasileiros. Estes partindo da ideia de uma gestão baseada no diálogo tendo como base o pensamento de Jürgen Habermas – que não será utilizado neste trabalho. O objetivo é propor uma gestão social no sentido de ter uma gestão compartilhada, ainda que isso não signifique a ausência de uma hierarquia.

O segundo capítulo apresentará o pensamento reformado que, teoricamente, orienta o modelo de sistema de governo adotado pela IPB. Numa segunda parte do capítulo será descrita a organização da IPB e as orientações aos pastores e líderes sobre o funcionamento das igrejas locais na Constituição da igreja. Esta descrição é importante para que se compreenda exatamente como pensa a IPB.

Como já afirmado, o terceiro capítulo abordará os desafios à gestão presentes no contexto da IPB. Será a mediocridade dos líderes e dos pastores? O amadorismo está presente na IPB? Há na IPB um medo da mudança? Há perseguição àqueles que buscam as mudanças? Por fim, uma abordagem a respeito do ensino nos centros de formação teológica da IPB. Este

---

<sup>2</sup> Cf. GUTHRIE, Shirley. **Sempre se reformando**: a fé reformada em um mundo pluralista. São Paulo: Pendão Real, 2000, p. 07.

ensino em relação à gestão está sendo suficiente? Os pastores saem preparados para enfrentar os problemas administrativos que encontrarão nas suas igrejas?

Este trabalho tem por objetivo contribuir para que as organizações do terceiro setor sejam cada vez mais eficientes e eficazes na busca por transformação de seres humanos na sociedade. O foco será a organização religiosa, especialmente igrejas. Entretanto poderá servir também para outros contextos de atuação no terceiro setor.

## **1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **1.1 Introdução**

O presente capítulo apresentará algumas teorias da gestão voltadas para organizações do terceiro setor. Inicialmente, a preocupação é desfazer o equívoco a respeito de que administração se restringe a um determinado setor da economia, utilizando-se desde já do principal referencial teórico deste trabalho, Peter Drucker. Considerado atualmente como um dos principais pensadores da gestão, Drucker ocupou-se também com as organizações do setor sem fins lucrativos por considerá-las extremamente importantes para o desenvolvimento social. Segundo ele, a organização religiosa “Exército de Salvação” é a mais eficaz das organizações. Drucker mantinha contato com pessoas ligadas a instituições eclesiais e sua obra traz orientações importantes a respeito da gestão para o meio religioso, assim como para outras organizações do terceiro setor. Segue-se a isto uma definição de terceiro setor e o lugar da igreja enquanto pertencente a ele.

Adiante será abordada a gestão da organização religiosa e uma das ideias principais deste trabalho que é a importância da mudança e da inovação para que a igreja se desenvolva e consiga caminhar em direção ao cumprimento da sua missão.

Por fim, cabe ainda destacar a utilização ao longo do capítulo de um dos poucos autores brasileiros que trabalha especificamente o tema da gestão de organizações religiosas.

Afonso Murad é pedagogo com especialização em gestão e doutor em Teologia pela Pontifícia Universidade Gregoriana de Roma. Seu objetivo é derrubar aquilo que define como uma parede que separa a gestão da espiritualidade. Segundo ele, “as pessoas e as organizações que desenvolveram somente a habilidade da gestão percebem que necessitam de valores mais elaborados. E aquelas que se caracterizam pela identidade humanista e espiritual buscam profissionalismo e cultura de resultados”<sup>3</sup>. O desejo de Murad com sua obra é provocar reflexão nos gestores a fim de que adotem a profissionalização de seus trabalhos, pautados sempre pela ética e pela espiritualidade.

As organizações precisam aprender a trabalhar com profissionalismo e a avaliar desempenho e resultados. Este capítulo quer contribuir para esse aprendizado.

## 1.2 O paradigma equivocado

Peter Drucker constatou que há uma tendência natural em todas as pessoas, tanto as ligadas à ciência social quanto aquelas de outras áreas, a definirem o conceito da administração como algo voltado estritamente ao ambiente empresarial, como se ela existisse apenas para empresas. Ele afirma: “Para a maioria das pessoas, internas ou externas à administração, essa premissa é considerada evidente por si só. De fato, escritores, profissionais da administração e o público leigo em geral nem mesmo ouvem a palavra ‘administração’; ouvem, automaticamente, administração de empresas”<sup>4</sup>. Segundo Drucker, tal entendimento a respeito da administração é recente e posterior à década de 1930. Antes disso, pensadores importantes na história da administração como Taylor e Barnard entendiam que a administração de empresas era apenas um desdobramento da grande ciência aplicada conhecida como Administração Geral<sup>5</sup>. O período da Grande Depressão<sup>6</sup> foi o responsável

---

<sup>3</sup> MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007, p. 14.

<sup>4</sup> DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Editora Nobel, 2002, p. 272.

<sup>5</sup> Cf. DRUCKER, 2002, pp. 272-73.

<sup>6</sup> A grande depressão ou crise de 1929 tem como marco a quebra da bolsa de valores de Nova York. Os Estados Unidos era o país mais rico após a Primeira Guerra Mundial. Nesse contexto surge a expressão “American Way of Life” ou “modo de vida americano”. A economia americana crescia bastante. No entanto, era uma base frágil. Por isso, a crise de 1929 ocorreu por causa, além da quebra da bolsa, da falta de controle no mercado. Ocorreu um aumento na produção agrícola e, em contrapartida, o consumo diminuiu. Com a redução do consumo, a crise

pelo fortalecimento do paradigma equivocado da administração estar sempre ligada a empresas. Isto porque neste período houve grande hostilidade contra as empresas e seus executivos. Diante de tal situação, a administração de outros setores, como o governamental tratou de ser definida como do setor público, chamada de “administração pública”. A administração voltada para a saúde passou a ser tratada como “administração hospitalar”. Cada uma dessas novas áreas possuíam suas próprias disciplinas nas escolas e universidades – ambientes que até então eram nomeados como “faculdade de administração de empresas” passaram a ser chamados apenas como “faculdade de administração”.

Essa realidade permaneceu até o pós-guerra quando a palavra empresa voltou a desfrutar de boa reputação em virtude do bom desempenho das empresas americanas durante a Segunda Guerra Mundial. De lá para cá, segundo Drucker, o erro de classificar a administração apenas como voltada para empresas está sendo sanado. Ele afirma:

Atualmente, estamos começando a sanar esse erro de sessenta anos de idade – como provam a mudança de nome de inúmeras “escolas de administração de empresas” para “escolas de administração”, o número crescente de ofertas de cadeiras de “administração de organizações sem fins lucrativos” nessas escolas e o aparecimento de “programas de administração para executivos” que, recrutam executivos empresariais ou não, ou a emergência da “administração pastoral” em escolas teológicas.<sup>7</sup>

Apesar disso, a idéia de que administração é voltada apenas para empresas está presente na sociedade. É preciso destacar que “administração não é administração de empresas, bem como medicina não é obstetrícia”<sup>8</sup>.

No contexto religioso, o paradigma equivocado parece prevalecer uma vez que a administração quando aplicada à igreja é vista como algo inadequado e completamente errado. A demonização do dinheiro ocorre em todas as instâncias. O evangelho afirma que o

---

econômica se agravou porque os produtos do comércio e da indústria ficam estagnados. A partir disso, as empresas passaram a demitir funcionários porque seu faturamento estava comprometido. E os desempregados não conseguiam comprar porque não possuíam dinheiro. Tudo isso deu início à recessão econômica. Apenas no início da Segunda Guerra Mundial a economia começou a voltar ao normal. Tal crise se compara em alguns aspectos à ocorrida recentemente. Para saber mais, acesse: <<http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=1106>>. Acessado em: 20/09/2010.

<sup>7</sup> DRUCKER, 2002, p. 273.

<sup>8</sup> DRUCKER, 2002, p. 273.



dinheiro é um senhor em constante disputa com Deus. O texto bíblico diz: “não podeis servir a dois senhores” (Mateus 6.24) referindo-se a Deus e a Mamom, o deus das riquezas. O objetivo das empresas é justamente o aumento do lucro, ou seja, empresas invariavelmente querem mais e mais dinheiro. Ora, temos um silogismo aristotélico: o dinheiro é o demônio; empresas querem dinheiro; logo, empresas são o demônio. Toda essa lógica é baseada ainda no paradigma equivocado de que administração seria tão somente empresarial<sup>9</sup>. Ou seja, a gestão é vista como algo irrelevante para o contexto eclesialístico.

Glenn Wagner<sup>10</sup> apresenta em sua obra a realidade que, segundo ele, estava presente na sociedade americana nas décadas de 1970 e 1980, quando as igrejas passaram a ser consideradas como empresas. Segundo ele, a igreja deve ser preservada como organismo e não ser tratada como organização. Ele expressa claramente o pensamento que permeia a mente dos líderes que são contra qualquer interferência na igreja de outras ciências como a sociologia, a antropologia, a psicologia e a administração. Faz referência à idéia de que o pastorado passou a ser visto como um “gerenciar os negócios de Deus” e defende a tese bíblica de que os pastores devem “pastorear o rebanho de Deus”. Nas palavras de Wagner:

Este livro nasceu de uma paixão pela igreja e de um profundo compromisso para o que creio ser o modelo escolhido por Deus para pastores e igrejas bem-sucedidos. Não precisamos buscar as informações com especialistas na área sociológica, psicológica ou gerencial para nos mostrar como a igreja deve “funcionar”. Precisamos apenas seguir o que Deus já nos mostrou em sua Palavra: Pastorem o rebanho de Deus! Este livro procura explicar o que isso significa.<sup>11</sup>

Adiante, Wagner apresenta um capítulo com o título “A igreja como empresa” onde aponta que os líderes cristãos já foram ludibriados muitas vezes com modelos de igrejas e livros tratando a respeito de técnicas de gerenciamento. Em outras palavras, ele quer dizer que os líderes ficam esperançosos cada vez que alguém chega com um modelo novo de como fazer a igreja crescer quantitativamente. Isto porque ele e aqueles que ele critica como sendo

---

<sup>9</sup> “Nas instituições sociais e religiosas, há um equívoco comum, o que considera gestão como algo específico de empresas comerciais. Assim, a gestão visaria somente ao lucro e sucesso, e em contrapartida desconsideraria as pessoas. Ora, a gestão não é patrimônio das empresas. Qualquer organização, seja ela lucrativa ou não, só realizará sua missão se colocar em prática os princípios da gestão.” MURAD, 2007, p. 72.

<sup>10</sup> WAGNER, Glenn. **Igreja S/A**: dando adeus à igreja-empresa e recuperando o sentido da igreja-rebanho. São Paulo: Vida, 2003.

<sup>11</sup> WAGNER, 2003, p. 17.

os “experts” em gerenciamento estão com o paradigma equivocado da administração estritamente empresarial como mostra o título do capítulo de sua obra classificando a igreja como empresa. Ele propõe um retorno ao “início”:

Se retornarmos para ao [sic] início de tudo, para a idéia básica do Senhor para o seu povo, para o plano bíblico essencial para a igreja, o que encontraremos? Encontramos pastores e ovelhas. Na essência, o que todas as pesquisas nos relatam a respeito dos homens e das mulheres ansiosos por relacionamentos, em busca de uma família, é que as pessoas necessitam de águas tranquilas. Elas precisam de pastos verdejantes. Têm a necessidade de ver suas almas restauradas. Realmente precisam de pastores que se importam com elas!<sup>12</sup>

Ou seja, o pastor deve ser apenas pastor de ovelhas e a comunidade deve proporcionar um ambiente de relacionamentos. Há ainda a necessidade de mobilização dos cristãos para que orem por um reavivamento<sup>13</sup>. Ainda conforme Wagner:

Como podemos esperar fazer um diagnóstico correto se pulamos o primeiro passo do nosso treinamento espiritual? Não é de admirar que os nossos rebanhos não prosperem e as ovelhas pareçam dispersas. A igreja pode produzir uma abundância de líderes e administradores, pregadores, presidentes e visionários, mas ela vai continuar falhando se não colocar na direção pastores que anseiam profundamente “consultar o Senhor”.<sup>14</sup>

Após expor o modelo negligenciado de pastorado que é o pastor que consulta o Senhor e que simplesmente está preocupado em pastorear o rebanho de Deus, Wagner coloca o motivo pelo qual ocorre esta distorção apontando para os cursos teológicos que abandonaram a teologia pastoral e valorizaram sobremaneira a teologia prática:

Nosso problema na igreja de hoje é mais sério do que uma mera obsessão pela última técnica ou por uma moda passageira. Nas últimas décadas, nos afastamos cada vez mais dos modelos bíblicos e teológicos e temos dado atenção aos modelos sociológicos e psicológicos. Embora continuemos a insistir que a Bíblia é a nossa regra de fé e prática, na verdade dependemos de ferramentas mais “práticas”

---

<sup>12</sup> WAGNER, 2003, p. 34.

<sup>13</sup> Cf. WAGNER, 2003, p. 36.

<sup>14</sup> WAGNER, 2003, p. 46.

oriundas do mundo dos negócios ou do mundo acadêmico. Mais especificamente, temos descartado a teologia bíblica em favor do que chamamos de “ministério prático”. A igreja agora é movida por uma fenomenologia sociológica e psicológica em vez de por imperativos e diretrizes das Escrituras – e isso já está ocorrendo há algum tempo.<sup>15</sup>

Aparentemente, há problemas conceituais basilares acerca das áreas teológicas naquilo que expõe Wagner. O autor parece desconhecer a divisão de tais áreas e a atividade de cada uma dentro do campo teológico. Segundo Hoch,

Olhando ao redor, verá que Teologia Bíblica reflete sobre o testemunho da comunidade de fé da antiga e da nova aliança, mais precisamente sobre os textos que aquelas comunidades de fé nos legaram e sobre o contexto no qual se deu o seu testemunho. A Teologia Histórica reflete sobre a trajetória da Igreja através dos tempos e sobre a forma como ela enfrentou os embates com os novos contextos culturais, religiosos e ideológicos. A Teologia Sistemática (dogmática e ética) desempenha a tarefa de explicar e atualizar os conteúdos da fé cristã, buscando oferecer orientação para a conduta cristã.<sup>16</sup>

Dentro disso, Hoch afirma a respeito da Teologia Prática: “a Teologia Prática só encontra o seu lugar específico como disciplina teológica numa relação dinâmica com as demais disciplinas teológicas. De minha parte, entendo que a tarefa específica da Teologia Prática seja lembrar as demais disciplinas da vocação prática de toda teologia”<sup>17</sup>.

Sobre os seminários teológicos e seus cursos de teologia prática, Wagner afirma:

Podemos atribuir uma boa parcela aos nossos seminários na virada do século anterior, quando os cursos na área de teologia *pastoral* começaram a ser abandonados, sendo substituídos por novos cursos em teologia *prática*. [...] Na verdade, nos nossos dias é difícil encontrar um curso no seminário na área da teologia pastoral que esteja solidamente enraizado nas Escrituras. A maioria dos seminários hoje ensina no curso “ministério prático” um conjunto de habilidades baseadas em princípios psicológicos e sociológicos. Essa abordagem não é teológica no verdadeiro sentido do termo, porque o ministério prático reflete uma abordagem *filosófica* e *programática* em conduzir o ministério. [...] Tudo isso implica de

---

<sup>15</sup> WAGNER, 2003, p. 64.

<sup>16</sup> HOCH, Lothar Carlos. O lugar da teologia prática como disciplina teológica. In: SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph (Org.). **Teologia Prática no contexto da América Latina**. São Leopoldo: Sinodal, ASTE, 1998, p. 27.

<sup>17</sup> HOCH, 1998, p. 31.

maneira sutil que aquilo que a Bíblia tem a dizer a respeito do ministério pastoral pode ser útil em um sentido ideológico limitado, mas que todos que desejam um ministério que realmente funcione devem descobrir os *verdadeiros* aspectos práticos do ministério de outra forma.<sup>18</sup>

De acordo com as palavras de Wagner acima é perceptível novamente a dificuldade do autor com relação ao que de fato significa e o que pretende a Teologia Prática. Inclusive, se equivoca ao distinguir Teologia Prática de Teologia Pastoral. Conforme Hoch:

A teologia que tem Jesus Cristo como fundamento precisa necessariamente ser prática, pois ela resulta do seguimento da sua cruz. A fé cristã não se limita à contemplação ou ao ato de assentir a um sistema de verdades reveladas, mas consiste em se envolver com Jesus, sua palavra e ação e em segui-lo em sua trajetória de cruz e sofrimento. Toda teologia é essencialmente teologia da cruz. E como tal só poderá ser teologia prática.<sup>19</sup>

Por melhor intencionado que esteja Wagner, suas conclusões são equivocadas. Dentre estas há coisas importantes que o pastor e líder deve valorizar como o desenvolvimento do seu relacionamento com Deus e também com suas ovelhas. Entretanto, isso não significa que o pastor deve esquecer completamente a característica institucional da igreja. Um dos principais problemas da igreja com relação à sua gestão é o fato de haver pessoas somente bem intencionadas na liderança. Boas intenções, por si só, não resolvem os problemas administrativos da igreja<sup>20</sup>. Deve haver um preparo melhor para a realização das tarefas de gestão na organização eclesiástica.

A respeito da pertinência da obra de Wagner para a realidade brasileira, o prefaciador afirma:

Assim, creio que é pertinente trazer à reflexão hoje a tensão entre a idéia da igreja como empresa e da igreja como comunidade. Hoje os paradigmas estão ligados a conceitos como gestão da qualidade, mercado, crente como cliente, administração de resultados, etc. Já é possível perceber que há muita gente aplicando na vivência eclesiástica a “lógica do mercado”, em busca do que seja melhor para o

---

<sup>18</sup> WAGNER, 2003, p. 66.

<sup>19</sup> HOCH, 1998, p. 24.

<sup>20</sup> Cf. MURAD, 2007.

funcionamento da igreja. Na racionalidade do mercado, pessoas são trocadas por programas, relacionamentos por tarefas. O que vale é seu papel na comunidade – se você está sendo útil ou não, se é competente ou não. Nessa lógica empresarial, busca-se a produtividade, enfatizam-se os sistemas de organização e os resultados financeiros e quantificáveis, em detrimento da comunidade.<sup>21</sup>

Essa obra de Wagner tem circulado entre os pastores evangélicos brasileiros e este fato gera preocupação na medida em que os líderes eclesiais possam adotar a mesma postura pregada por Wagner de que toda e qualquer interferência de teorias da gestão para o desenvolvimento da comunidade é prejudicial ao exercício do pastorado enquanto atividade de desenvolvimento de relacionamentos. Tal interpretação de que a adoção de práticas administrativas quer simplesmente transformar a igreja numa empresa é simplista e obtusa diante das diversas implicações do assunto.

### 1.3 A organização vista como organismo

A teoria das organizações têm cogitado, nos últimos cinquenta anos, compreender as organizações com auxílio de elementos da biologia. Com isso, a organização passa a ser vista como um organismo. Segundo Morgan,

Na verdade, os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos organizacionais a abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações. Dentro desse processo, a teoria da organização transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações* e a sua *ecologia social*.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Esta citação foi extraída do prefácio à edição brasileira, escrito por Lourenço Stelio Rega. Rega demonstra como o pensamento equivocado está presente no contexto brasileiro a respeito da gestão das igrejas. WAGNER, 2003.

<sup>22</sup> MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 43. Antes da administração ter essa concepção de que a organização é como um corpo e deve estar com tudo bem ajustado e com a cooperação de todos e todas, o autor de Efésios já havia feito tal referência para que a comunidade pudesse se desenvolver. O texto conhecido afirma: “Mas, seguindo a verdade em amor, cresçamos em tudo naquele que é a cabeça, Cristo, de quem todo o corpo, bem ajustado e consolidado pelo auxílio de toda junta, segundo a justa cooperação de cada parte, efetua o seu próprio aumento para a edificação de si mesmo em amor” (Efésios 4:15-6). Há ainda outro texto falando a respeito do corpo e dos membros, no entanto sem destacar os papéis dos membros: “Ora,

A comparação da organização com o corpo humano, ou melhor, com o organismo humano provocou reações<sup>23</sup> nos teóricos organizacionais que passaram a entender as organizações como sistemas abertos com diferentes necessidades.

Essa mudança no pensamento organizacional é tratada por Morgan<sup>24</sup> como algo óbvio do ponto de vista moderno, já que é evidente que pessoas se sentem mais motivadas quando suas particularidades são consideradas por aqueles que detêm o poder. Entretanto, no início do século XX essa obviedade não era tão clara assim.

Com a hierarquia das necessidades de Maslow<sup>25</sup>, novas possibilidades de motivação dos recursos humanos foram apresentadas em detrimento da compensação financeira como meio de estimular as pessoas no ambiente organizacional.

---

vós sois corpo de Cristo; e, individualmente, membros desse corpo. A uns estabeleceu Deus na igreja, primeiramente, apóstolos; em segundo lugar, profetas; em terceiro lugar, mestres; depois, operadores de milagres; depois, dons de curar, socorros, governos, variedades de línguas. Porventura, são todos apóstolos? Ou, todos profetas? São todos mestres? Ou, operadores de milagres? Têm todos dons de curar? Falam todos em outras línguas? Interpretam-nas todos?” (1 Coríntios 12.27-30).

<sup>23</sup> “De maneira geral, essas idéias têm enorme impacto sobre a forma de se pensar a respeito das organizações. Sob a influência da metáfora da máquina, a teoria organizacional foi encerrada dentro de uma espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de que as organizações são parecidas com organismos mudou tudo isso, dirigindo a atenção para assuntos mais genéricos, tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional. Objetivos, estruturas e eficiência ficam agora em segundo plano em relação aos problemas da sobrevivência e outras preocupações mais ‘biológicas’.” MORGAN, 1996, p. 44.

<sup>24</sup> “Não surpreende que a teoria organizacional comece a sua incursão pela biologia, desenvolvendo a idéia de que os empregados sejam pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas a fim de levarem vidas plenas e sadias, bem como se desempenharem eficazmente em situação de trabalho. Em retrospecto, parece difícil afigurar-se isso como uma descoberta profunda, pois sob uma perspectiva moderna esse parece ser um fato óbvio da vida. Todos sabem que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaçam a suas necessidades pessoais.” MORGAN, 1996, p. 44.

<sup>25</sup> A teoria da hierarquia das necessidades humanas é ilustrada por uma pirâmide que apresenta da base ao topo as necessidades do ser humano e nessa ordem demonstra que, quando a primeira necessidade está suprida, automaticamente a pessoa passa a desejar a necessidade imediatamente seguinte. Pela ordem, da base ao topo, a pirâmide tem: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade de relacionamentos, necessidade de estima e necessidade de sentido para a vida. Por exemplo, se alguém oferece segurança a um morador de rua faminto, este morador preferirá o alimento. A preocupação maior é com o estômago que está vazio. Da mesma forma, não faz sentido para ele se relacionar ou procurar o sentido da sua vida se está com fome. À medida que tem sua fome suprida, ele então se preocupará com a sua segurança. Quando a segurança estiver resolvida, ele então passará a desejar se relacionar com pessoas e quem sabe formar uma família. Para visualizar a pirâmide, acesse: < [http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/maSLOW.gif](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/maSLOW.gif)>. Ainda a esse respeito, Maslow afirma: “É inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão – quando não há pão. Mas o que acontece com os desejos do homem quando há muito pão e sua barriga está cronicamente cheia? Imediatamente emergem outras (e superiores) necessidades e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam seu organismo. E quando elas, por sua vez, são satisfeitas, novamente novas (e ainda superiores) necessidades emergem e assim por

A tensão entre organismo e organização para o contexto eclesiástico não existe, pois a igreja é organismo, mas também é organização. Há no meio eclesiástico o pensamento de que a igreja é apenas um organismo. Talvez porque alguns pastores ensinam que a igreja é o corpo de Cristo. O objetivo é, assim como apontamos no pensamento de Wagner, que a igreja não se torne algo secular. E que, ao adotar procedimentos de gestão, a igreja estivesse sofrendo uma mundanização. A ideia presente é a de que a igreja é apenas espiritual. O problema é que a igreja precisa de organização para que sobreviva. Deve haver planejamento, organização e hierarquia no contexto eclesiástico, ainda que haja compartilhamento na tomada de decisões. A organização religiosa depende da adoção de processos gerenciais para se manter, assim como qualquer outra instituição, seja com ou sem fins lucrativos. Mais especificamente, como mostrarei a seguir, a igreja é uma organização do terceiro setor, ou seja, sem fins lucrativos. Ela possui seus processos, sua cultura, sua estrutura de poder, suas finanças. Segundo Drucker:

Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou às suas maiores necessidades específicas: À sua missão, que tanto as distingue das empresas e do governo; ao que vêm a ser “resultados” no trabalho sem fins lucrativos; às estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços e à obtenção do dinheiro necessário para a execução da sua tarefa; ou ao desafio da introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e portanto não podem exigir. E os materiais disponíveis focalizam ainda menos as realidades específicas – humanas e organizacionais – das instituições sem fins lucrativos; o papel completamente diferente que o conselho diretor desempenha nas mesmas; a necessidade de atrair voluntários, desenvolvê-los e gerenciar seu desempenho; nas relações com uma diversidade de públicos, na arrecadação e administração de fundos.<sup>26</sup>

Aqueles que não conseguem ver que a igreja é uma organização com processos de gestão classificam-na como um movimento e não uma instituição, perpetuando assim o amadorismo no meio eclesiástico. Esta relação é bem explicada por Campos:

Porém, gostem ou não seus fundadores, todo movimento religioso, historicamente se defronta com o dilema: *institucionalizar* ou *desaparecer*. A passagem de *movimento*

---

diante”. MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row, 1970, apud. FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986, p. 268.

<sup>26</sup> DRUCKER, 2006.

para *organização* é marcada por um processo de divisão do trabalho religioso, e aparecimento de aparatos de intermediação entre o empreendedor e os demais seguidores. O surgimento dessa situação é apenas uma questão de tempo. Assim, pequenos e dinâmicos movimentos precedem o posterior advento de complexas organizações religiosas.<sup>27</sup>

Ou seja, a compreensão de que a igreja é apenas organismo e não organização é incoerente. O organismo é algo que precisa ser alimentado para sobreviver e, conseqüentemente, deverá crescer e se desenvolver. Quando se trata a igreja-organização espera-se o crescimento quantitativo. O crescimento numérico precede a organização. Quanto maior a igreja, maior deve ser a sua organização e mais complexos os seus processos gerenciais. Seguindo a linha de pensamento de Campos, um organismo desenvolvido não sobreviverá se não for institucionalizado. Em outras palavras, a igreja enquanto organismo desenvolvido só se manterá se adotar estruturas organizacionais. O esperado crescimento qualitativo também deve ocorrer no organismo-igreja. Nele os relacionamentos são desenvolvidos, tanto entre as pessoas da comunidade, quanto destas pessoas com Deus. Assim haverá também um crescimento qualitativo.

Por essa razão, é necessário que se apresentem modelos de combinação gerando equilíbrio entre essas duas facetas da igreja – organismo e organização. Uma depende da outra e a igreja depende das duas. A organização é a gestão e o organismo são as pessoas. O que dá vida à organização são as pessoas que dela fazem parte. A combinação destes dois fatores contribuirá para a influência da igreja enquanto promotora de mudanças na sociedade.

#### **1.4 O lugar da organização religiosa**

As organizações religiosas são definidas no Código Civil Brasileiro através do Art. 1 da Lei 10.825 de 22 de dezembro de 2003: “Esta lei define as organizações religiosas e os partidos políticos como pessoas jurídicas de direito privado, desobrigando-os de alterar seus

---

<sup>27</sup> CAMPOS, Leonildo Silveira. **Teatro, templo e mercado:** organização e marketing de um empreendimento pentecostal. Petrópolis: Vozes; São Paulo: UESP, 1997, p. 380.



estatutos no prazo previsto pelo art. 2.031 da Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002”<sup>28</sup>. Esta lei anterior do ano de 2002 indicava a organização religiosa como sendo uma associação<sup>29</sup>. E também dizia que ela deveria se adequar a algumas exigências impostas pelo Novo Código Civil até o ano de 2007.

É possível que, de alguma forma, as pessoas tenham dúvidas quanto ao lugar da igreja enquanto organização religiosa no contexto social, econômico e político. Ainda que seja considerada uma relação complexa por Fernandes, a igreja faz parte do chamado terceiro setor. De acordo com ele, “A relação das religiões com o setor são relevantes, porém complexas, pois o culto introduz os fiéis em outras dimensões simbólicas, para além do Estado, do mercado ou das funções sociais que os próprios religiosos possam cumprir enquanto grupo particular”<sup>30</sup>. Apesar disso o autor, bem como outros estudiosos, consideram a igreja como organização pertencente ao terceiro setor ou setor sem fins lucrativos. Por exemplo, Hudson afirma: “Este setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias”<sup>31</sup>. Além destes, Peter Drucker trata as organizações religiosas também como integrantes do terceiro setor, pois faz uso da realidade destas para produzir sua obra a respeito das organizações sem fins lucrativos utilizada como referencial neste trabalho.

Nesse momento é necessário que se apresente uma definição do terceiro setor. Ainda que seja um aglomerado complexo, o terceiro setor pressupõe a existência de outros dois setores. O primeiro setor está relacionado ao Estado enquanto regulador, e o segundo setor envolve o âmbito empresarial onde prevalece uma lógica de mercado. Nas palavras de

---

<sup>28</sup> Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.825.htm>>. Acessado em 15/09/2010.

<sup>29</sup> “No Código Civil Brasileiro, tanto no antigo como no novo, há três tipos de classificação: 1) as associações; 2) as sociedades; e 3) as fundações. Associação é aquela entidade que não visa lucros nem assume os riscos de atividade econômica, uma vez que é de caráter sem fins lucrativos. Sociedade é aquela entidade que visa lucros e assume os riscos de atividade econômica por meio das leis comerciais. Fundação é uma associação que não visa lucros nem assume os riscos de atividades econômicas, uma vez que é de caráter sem fins lucrativos com finalidades religiosas, morais, culturais ou de assistência social” MORAES, Rubens. **Legislação para entidades sem fins lucrativos**: orientações sobre a organização e funcionamento de Igrejas e Associações Beneficentes de acordo com o Novo Código Civil. Rio de Janeiro: CPAD, 2003, p. 9.

<sup>30</sup> FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público**: o Terceiro Setor na América Latina. 2ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994, pp. 27-28.

<sup>31</sup> HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Pierson Education do Brasil, 1999.

Fernandes, “A idéia de um ‘terceiro setor’ supõe um ‘primeiro’ e um ‘segundo’, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – ‘nem governamental, nem lucrativo’. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público”<sup>32</sup>.

Paes apresenta uma definição interessante a respeito do terceiro setor: “Terceiro Setor é, pois, o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu aperfeiçoamento”<sup>33</sup>.

Para Hudson, há nessa diferenciação, entretanto, uma característica comum a todas as organizações do terceiro setor:

O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público”. O traço comum que une todas essas organizações é que são orientadas por valores: são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias e que desejam, elas mesmas, tomar providências nesse sentido. [...] Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro.<sup>34</sup>

Fernandes afirma que o terceiro setor é um guarda-chuva que abrange diversas iniciativas, inclusive das igrejas na construção da cidadania. A diversidade é enorme nesse contexto:

Não se trata de buscar uma organização formal que o integre por inteiro. Os segmentos que compõem o terceiro setor trazem consigo diferentes hábitos organizacionais. Alguns pertencem a uma hierarquia bem estabelecida (por exemplo, as caridades católicas); outros resistem à própria idéia de uma igreja (centros afro-americanos); alguns estão organizados segundo princípios legais igualitários (associações de moradores); outros seguem lideranças carismáticas (centros de cura); alguns têm uma ampla concepção dos seus deveres (a maioria das ONGs), outros são especializados (centros de saúde, creches etc.); alguns são bem integrados (sindicatos); outros apenas começam a se organizar (filantropia empresarial).

---

<sup>32</sup> FERNANDES, 1994, p. 127.

<sup>33</sup> PAES, José Eduardo Sabo. **O aprimoramento do 3 setor para o desenvolvimento social eficaz**. Disponível em: < [http://www.tc.df.gov.br/MpjTcdf/palestras/palestra\\_sabo.pdf](http://www.tc.df.gov.br/MpjTcdf/palestras/palestra_sabo.pdf) >. Acessado em 15/10/2010.

<sup>34</sup> HUDSON, 1999, introdução.

Qualquer tentativa de reunir tudo isto sob um único guarda-chuva organizacional corre um sério risco de gerar estruturas vazias.<sup>35</sup>

A partir disso, podemos concluir que a igreja é uma organização sem fins lucrativos, privada, mas de caráter público. É uma instituição orientada por valores, possui uma cultura organizacional peculiar, e merece uma maior atenção no âmbito dos processos organizacionais no seu contexto.

Fernandes ainda destaca que as igrejas possuem uma participação efetiva no terceiro setor com suas obras de cunho social. De acordo com ele, a Igreja Católica possui a maior participação entre as organizações sem fins lucrativos na América Latina e imputa isto à caridade praticada pelos religiosos<sup>36</sup>.

É possível que haja interesse daquele que pratica a caridade. Quando uma esmola é dada a uma pessoa pobre, espera-se que o beneficiado demonstre gratidão por aquele ato. Se o necessitado não responder nada ao receber a ajuda, aquele que ajudou ficará intrigado e poderá achar que sua doação não agradou, e, por isso, a auto-satisfação não foi proporcionada. Neste caso, o ato de doar só envolve sentimentos e interesses humanos. Por essa razão, o assistencialismo chegou a ter um sentido pejorativo, pois visava apenas a submissão daqueles que recebiam a ajuda<sup>37</sup>.

Fernandes destaca então o diferencial da caridade cristã praticada pelas igrejas através de suas obras sociais onde

a dádiva envolve mais do que objetos, necessidades e obrigações. Ela é portadora de uma qualidade espiritual (ponto que M. Mauss acreditava ser universal) que estabelece um vínculo subjetivo entre as partes envolvidas – em termos cristãos, um vínculo de amor. [...] A dádiva não será bem recebida a menos que seja reconhecida como expressão de um gesto de amor, de um tipo de relacionamento que resiste às tentações dos interesses mesquinhos. Para ser capaz de amar o seu próximo desta maneira, ensinavam os pais da Igreja, é preciso ser tocado em primeiro lugar pelo amor de Deus.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> FERNANDES, 1994, p. 135.

<sup>36</sup> Cf. FERNANDES, 1994, p. 119.

<sup>37</sup> Cf. FERNANDES, 1994, pp. 121-122.

<sup>38</sup> FERNANDES, 1994, p. 122.

Este é um dos valores da organização eclesiástica: a presença do amor de Deus e o desejo de servi-lo são a motivação para a ajuda ao próximo. E isto tem valor maior ainda diante da possibilidade de se realizar apenas boas ações tendo como motivação a própria vaidade.

Fernandes classifica o movimento evangélico como algo fantástico, apresentando duas boas razões pelas quais este movimento deve fazer parte do terceiro setor na América Latina. A primeira delas está relacionada com os efeitos da conversão do indivíduo, caracterizada por rupturas importantes. Ele descreve da seguinte forma:

O novo converso torna-se membro regular de uma congregação local em que deve participar de um número de atividades semanais. Adere a uma associação voluntária de sentido religioso. Ou seja, o crescimento evangélico abre um novo espaço simbólico em que os indivíduos se reúnem por decisão própria e lá, em congregação, enfrentam os desafios da vida. Assimilam assim a lógica cultural da participação, com o seu voluntarismo típico, o valor do autogoverno, da iniciativa individual, da disciplina ascética nos assuntos diários. Tudo isso não se faz sem profundos confrontos culturais. [...] Mas há também possibilidades de cooperação em causas civis de interesse maior. Se as palavras certas forem pronunciadas pelas pessoas certas, se a comunicação é feita com cuidado, os evangélicos podem acrescentar um enorme potencial em alguns assuntos de relevância para a sociedade civil na América Latina.<sup>39</sup>

A segunda boa razão é porque o movimento evangélico consegue construir sólidas redes sociais em locais carentes. Os evangélicos podem ser convocados para ajudar nas mais diversas realidades, ainda que estas sejam extremamente complicadas. São intimados a terem uma vida íntegra e exemplar. Fernandes completa: “Os evangélicos devem provar, cotidianamente, não apenas que são bons para si mesmos, mas também para a sua família, o seu bairro, o seu país. É um testemunho que pode ter conotações conservadoras e negativistas, mas que também pode representar padrões de comportamento eminentemente civis”<sup>40</sup>.

Desse modo, os evangélicos possuem grande contribuição a dar para o desenvolvimento da sociedade civil e possuem o diferencial que tem o poder para transformar qualquer situação adversa – o amor de Deus. Este sim pode mudar o mundo.

---

<sup>39</sup> FERNANDES, 1994, pp. 124-125.

<sup>40</sup> FERNANDES, 1994, p. 125.

## **1.5 Gestão da organização religiosa**

### **1.5.1 A importância da gestão na organização religiosa**

O fato de ser a igreja uma organização não significa que ela necessite adotar paradigmas empresariais para a sua gestão. Este problema foi percebido pelos estudiosos da administração e foi então criada a administração de organizações sem fins lucrativos. Está claro que os processos gerenciais de uma empresa não podem ser aplicados a uma organização do terceiro setor<sup>41</sup>. Ciente disso, Peter Drucker coloca: “Existe portanto, entre as instituições sem fins lucrativos, uma necessidade real de materiais desenvolvidos especificamente a partir da sua própria experiência e focalizados em suas realidades e preocupações”<sup>42</sup>. O objetivo da gestão voltada para o setor sem fins lucrativos é promover o ajustamento de todas as facetas da organização a fim de que o organismo possa se desenvolver saudavelmente.

Infelizmente ainda está presente no contexto eclesiástico e também como demonstrado na obra supracitada de Wagner uma arrogância no sentido de que a teologia não pode dialogar com outras ciências. Essa é uma das razões pelas quais a igreja não se desenvolve. Tal forma de pensar não cabe mais no contexto da sociedade atual que está fortemente influenciada por um pensamento descentralizador. O diálogo deve ser valorizado e a consciência de que não há apenas uma maneira de pensar, antes “maneiras de pensar” que podem ser complementares. O diálogo entre as ciências pode gerar muitos benefícios para a sociedade. É fundamental que essa repulsa por áreas do conhecimento tidas como “seculares” seja extirpada do meio eclesiástico e que os líderes e ainda os membros da comunidade se abram com humildade de

---

<sup>41</sup> “[...] a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas nas diferentes naturezas que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas. Muito freqüentemente, pessoas dos setores privado e público acreditam ou pressupõem que suas teorias da administração devem ser aplicadas às organizações do terceiro setor para que se tornem mais eficientes. ‘Se ao menos esta instituição de caridade fosse mais profissional’ é um sentimento comum. No entanto, embora essas teorias possam trazer benefícios, são muitas vezes de valor limitado, porque deixam de reconhecer que as questões importantes são diferentes nas organizações do terceiro setor.” HUDSON, 1999, introdução.

<sup>42</sup> DRUCKER, 2006, prefácio.

não se julgarem simplesmente os donos da verdade. Sempre é possível aprender algo novo com o próximo. Isto precisa ser mudado no âmbito das organizações religiosas. A multiforme graça de Deus se manifesta através das diversas pessoas com suas diferentes formações e cada um, cada uma, dar sua contribuição para o desenvolvimento da organização eclesial.

Nesse ponto talvez esteja a maior crítica dos líderes ou das pessoas ligadas à religião e às igrejas na adoção de práticas administrativas. A rigidez positivista das teorias da administração não dá espaço, ou melhor, tais teorias não dão espaço à chamada “visão espiritual” de subjetividade duvidosa. Desse modo, líderes eclesiais são avessos a qualquer tipo de teoria administrativa no contexto da igreja e a recíproca é verdadeira no que se refere aos administradores ao terem contato com fundamentos religiosos qualitativos no contexto da organização corporativa.

É importante perceber que a própria ciência da administração de base positivista começa a perceber a necessidade de uma análise mais qualitativa ou subjetiva. Isto porque as organizações são complexas demais para serem definidas a partir de conceitos exatos. Há muitos paradoxos no contexto organizacional e tal situação pode ser percebida e definida de muitas maneiras. Quando é possível entender a organização com toda sua inerente complexidade, novas formas de planejamento e gestão das organizações são possíveis. Formas que jamais foram concebidas ou imaginadas para a boa gestão da organização. Morgan coloca:

Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações *como se* elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.<sup>43</sup>

Infelizmente, a paixão e o profundo compromisso, por si sós, não são suficientes para que uma organização seja bem-sucedida. O amadorismo está fortemente presente nas organizações religiosas com pastores mal preparados para lidarem com as questões administrativas da igreja. Nem tudo no contexto eclesial é espiritual. Nem tudo é boa

---

<sup>43</sup> MORGAN, 1996, p. 17.

vontade<sup>44</sup>. Deve haver seriedade e o amadorismo, nesse contexto, deve ser combatido.

Conforme Murad:

O pseudocontrole do resultado, baseado em comportamentos superficiais e não no desempenho total, configura o *amadorismo* em muitas instituições, o qual, por vezes, sustenta-se sobre uma rede de relações fundadas em preferências pessoais, em favoritismos, na “lei do jeitinho”. No entanto, é lido e interpretado como uma virtude. Ganha o nome de “visão humanista. Mas trata-se, simplesmente, de falta de profissionalismo. Ora, numa organização diferenciada, é necessário que a visão profissional da gestão esteja associada a valores, a critérios humanizadores que efetivamente influenciem nas decisões. Isso, contudo, não significa aprovar a ausência de suporte científico-técnico de registro e acompanhamento, ou encobrir ações de natureza duvidosa para proteger algumas pessoas.<sup>45</sup>

Lamentavelmente, essas coisas acontecem no contexto da organização religiosa. De forma inconsciente, a instituição acaba favorecendo aqueles que fazem tudo o que a liderança deseja de acordo com seus próprios interesses. Assim, os bajuladores e dissimulados são tratados e considerados perfeitos seguidores e tomam as atitudes que a liderança quer sem refletir sobre o seu comportamento. Os críticos e questionadores são punidos e, em alguns casos, perseguidos. Murad completa:

O fato de o resultado ser medido pelo comportamento e não por critérios diversificados de desempenho estimula a *simulação* das atitudes desejáveis. Inconscientemente, a instituição favorece os espertinhos, os dissimulados e bajuladores, que forjam as atitudes esperadas. Conforme a situação, a instituição

---

<sup>44</sup> “Certa vez, um grupo de consultoria foi atender uma escola católica, localizada em cidade de porte médio, e encontrou um quadro caótico. O resultado, ano após ano, mostrava-se desastroso. Bastava analisar os dados: redução do número de alunos, pouca fidelização em determinadas séries, diminuição do resultado operacional e queda da imagem. Embora existisse havia quase cinquenta anos, a concorrência não fosse acirrada e a região apresentasse um bom índice de desenvolvimento humano (IDH) e econômico, os resultados eram muito ruins. Após um tempo razoável de trabalho de consultoria, as causas vieram à tona. A diretora era muito dedicada, mas já estava à frente da escola havia vinte anos, repetindo procedimentos. Convencida de que tinha ‘vinte anos de experiência’ e que o sucesso do passado garantir-lhe-ia o futuro, negava-se a incorporar as mudanças pedagógicas necessárias. Não investia na formação e acompanhamento dos educadores. Para piorar o quadro, havia um vice-diretor administrativo cujo desempenho era duvidoso. A auditoria contábil identificou várias irregularidades e até indícios de fraude. Ao final do trabalho, a consultoria propôs aos gestores da organização a substituição da diretora e do vice-diretor administrativo. A reação foi previsível. ‘Não podemos retirar a diretora daqui. Ela é uma ótima religiosa. Piedosa, trabalhadora, muito querida pelas famílias.’ Quanto ao administrador corrupto, a reação não foi diferente: ‘Ele é um homem tão bondoso! É digno de nossa confiança. Não é possível que ele faça uma coisa dessas. Deve ter havido algum erro no trabalho de vocês!’ Quatro anos mais tarde, a instituição foi obrigada a intervir drasticamente na escola. Mas já era tarde. Por fim, a escola foi alugada para um grupo educacional de São Paulo, que em pouco tempo a tornou superavitária.” MURAD, 2007, pp. 53-55.

<sup>45</sup> MURAD, 2007, p. 55.

pune aqueles que, com sinceridade e espírito inovador, praticam o sadio dissenso em vista de resultados melhores. Promove os incompetentes e sanguessugas, afastando os espíritos críticos e renovadores.<sup>46</sup>

### 1.5.2 Dificuldades à gestão no âmbito da organização religiosa

É importante que se destaque outras dificuldades – algumas já foram trabalhadas até aqui - encontradas no contexto da organização religiosa por aqueles que desejam implantar um caminho a seguir através da gestão para que a missão da igreja seja cumprida.

A primeira delas é a ausência de uma estratégia bem definida. Essa estratégia se revela através de uma capacidade de compreender o meio social onde está inserida a organização. É a competência de prever o futuro a partir das oportunidades e das ameaças do seu contexto. Há, no entanto, resistência no ambiente eclesial com relação à adoção de uma visão estratégica em virtude do desconhecimento quanto ao verdadeiro sentido da palavra “estratégia”. Esta provém do meio militar e indica que o bom estrategista é aquele que conhece a si mesmo e a seu inimigo a fim de aumentar sua força e explorar as fraquezas do adversário. Todavia, a ideia equivocada a respeito de estratégia é apontada por Murad:

Há uma visão equivocada, que considera a estratégia como algo específico do capitalismo, intrinsecamente ruim, pois transforma as pessoas em meras peças de um jogo de xadrez. Na verdade, a habilidade estratégica é muito antiga. Em culturas tradicionais, é desenvolvida não somente nos povos que fazem guerra, mas também naquelas que exercitam o comércio e estabelecem relações culturais com outros. O confronto com o diferente desequilibra suas certezas e estimula a buscar um novo equilíbrio. Os grandes gestores capitalistas descobriram que a visão estratégica é fundamental para ter sucesso num mercado de alta concorrência e de mudanças rápidas. O grande problema do capitalismo não consiste na visão estratégica, mas em usá-la somente para o lucro, em detrimento de outros valores fundamentais. Produzem-se riqueza e valor em intensidade jamais vista. Mas estão concentrados, cada vez mais, em poucas mãos.<sup>47</sup>

É importante destacar ainda que há exemplos de uso de visão estratégica na Bíblia nas formas como Moisés procura libertar o povo do Egito (Êxodo 5-10) e, posteriormente, na

---

<sup>46</sup> MURAD, 2007, p. 55-56.

<sup>47</sup> MURAD, 2007, pp. 44-45.



maneira como organiza e conduz o povo de Israel conforme descrito no livro de Deuteronomio. Já no Novo Testamento, Jesus afirma que seus discípulos devem ter as características de quem possui uma visão estratégica como a argúcia, a atenção dobrada e o abandono da ingenuidade<sup>48</sup>. O texto diz: “Eis que eu vos envio como ovelhas para o meio de lobos; sede, portanto, prudentes como as serpentes e símplices como as pombas” (Mateus 10.16).

Assim, a ausência da capacidade ou habilidade de ver o contexto estrategicamente e a valorização do amadorismo comprometem de forma significativa o desempenho da organização religiosa.

As demais ciências como a sociologia e a antropologia são essenciais para que essa leitura da realidade que cerca a organização seja feita de forma séria e científica. Somente dessa forma o amadorismo será superado. Murad completa: “Uma das maneiras de superar o amadorismo é munir-se do maior número possível de informações, de várias fontes, e confrontá-las com instrumentos científicos, para avaliar criticamente a situação da instituição e tomar as decisões cabíveis”<sup>49</sup>.

Outro problema ligado a estratégia das organizações religiosas está na importância que dá ao seu patrimônio físico. Normalmente, as maiores igrejas e outras organizações do terceiro setor são aquelas mais antigas que tiveram seus prédios construídos em terreno doado pela prefeitura e também a partir de doações ao longo dos anos, em alguns casos, doações do exterior. Nesses casos, tais edificações estão carregadas de significados dentro da cultura institucional fazendo com que haja maior apego afetivo. O problema está justamente no fato de haver um apego emocional. Isto prejudica a tomada de decisões racionais quanto ao edifício que, por exemplo, para ser limpo compromete uma boa parte da arrecadação da igreja. Dinheiro que poderia ser investido em outras atividades ou bens intangíveis, mas que agregam valor. Eles não produzem valor e a manutenção é cara. Murad coloca: “Mas as organizações tradicionais mantêm o paradigma da prioridade do patrimônio material, como se esse constituísse uma realidade intocável, sem referência à realização efetiva da missão, ao contexto econômico-financeiro, ou sem proporção com o retorno de seu investimento”<sup>50</sup>. Os

---

<sup>48</sup> Cf. MURAD, 2007, p. 46.

<sup>49</sup> MURAD, 2007, p. 48.

<sup>50</sup> MURAD, 2007, p. 50.

investimentos devem ser feitos a partir de uma visão estratégica bem definida para o alcance da missão.

Há ainda outra dificuldade na organização que gera uma visão estratégica deficiente que é a ideia errônea a respeito do marketing. O marketing existe para que haja uma transmissão de valor da organização. As igrejas costumam realizar eventos com jovens e adolescentes na sua vizinhança para distribuição de folhetos. A igreja onde nasci e cresci por diversas vezes realizou esse tipo de atividade e ainda realiza. Não só ela, mas outras também. O procedimento é o seguinte: os jovens saem em duplas e distribuem os folhetos, assim como os cabos eleitorais fazem propaganda política em época de eleições. Esses folhetos são comprados prontos e possuem mensagens bíblicas, no entanto não mostram a razão pela qual aquela organização religiosa está naquele bairro, o que pretende, qual sua missão. Para alguns, essa missão é a distribuição desses folhetos. E o mais interessante e triste é constatar que, naquele bairro, as pessoas não sabem que existe uma igreja protestante. Mesmo que seja o vizinho do outro lado da rua ou até mesmo o funcionário da padaria nas proximidades. Este é um bom exemplo de que as coisas nas organizações eclesiais são valorizadas pela boa intenção e não pelo desempenho e pelos resultados. Murad afirma: “A tarefa é realizada de forma amadorista. O material publicitário não traduz um conceito, um posicionamento da instituição diante da sociedade e do mercado. Ela simplesmente se anuncia de qualquer forma, na ilusão de que, assim, vai salvar-se”<sup>51</sup>.

Diante do exposto acima, as organizações eclesiais necessitam de mudanças para que consigam bom desempenho no alcance da sua missão, deixando de lado possivelmente sua principal dificuldade: o amadorismo.

### **1.5.3 A necessidade da mudança**

À medida que os séculos passam, a sociedade vai naturalmente sofrendo transformações. Em meio a isso, ocorrem mudanças na maneira de enxergar o mundo. Nas estruturas sociais e políticas, valores são trocados. Alguns anos depois, há a formação de um

---

<sup>51</sup> MURAD, 2007, p. 52.

novo mundo com características completamente distintas daquelas de cem anos antes. Os filhos têm dificuldade de imaginar como foi a sociedade em que cresceram seus pais.

Peter Drucker afirma que a sociedade atual está passando por mudanças. A era do capitalismo está dando espaço a uma era centrada no conhecimento classificada por Drucker<sup>52</sup> como uma era pós-capitalista. Sua afirmação está baseada nas teorias<sup>53</sup> apresentadas por Frederic Taylor<sup>54</sup> a partir de 1930. A administração científica de Taylor provocou mudanças nos países desenvolvidos. Tais modificações passam pelo proletariado de Marx. Os proletários passaram a fazer parte da burguesia e, dessa forma, tornaram-se os maiores favorecidos pelo capitalismo e pela revolução industrial. Segundo Drucker, essa situação esclarece dois fatos históricos:

Isto explica o fracasso total do marxismo nos países altamente desenvolvidos para os quais Marx previu a “Revolução Proletária” mesmo nos países derrotados da Europa Central onde havia miséria, fome e desemprego. Explica porque a Grande Depressão não levou a uma revolução comunista, como Lênin e Stálin – e praticamente todos os marxistas – esperavam. Na época, os proletários de Marx ainda não tinham enriquecido, mas já passaram a ser classe média. Eles se tornaram produtivos.<sup>55</sup>

Segundo Drucker, o conhecimento aplicado ao trabalho proporcionou desenvolvimento às economias:

---

<sup>52</sup> Cf. DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

<sup>53</sup> “A motivação de Taylor não era a eficiência. Não era gerar lucros para os proprietários. Até sua morte, ele sustentava que o principal beneficiário dos frutos da produtividade deveria ser o trabalhador, e não o proprietário. Sua maior motivação era a criação de uma sociedade em que os proprietários e os trabalhadores, capitalistas e proletários pudessem dividir interesses comuns na produtividade e construir um relacionamento harmonioso na aplicação de conhecimentos ao trabalho”. DRUCKER, 2002, p. 24.

<sup>54</sup> Taylor (1856 – 1915) nasceu na Filadélfia, Estados Unidos. Dedicado ao trabalho e muito disciplinado, Taylor inicia como operário, torna-se capataz e depois chegou a engenheiro. Na época de Taylor, “vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões. Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto a patrões como a empregados”. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 42. A esse respeito ainda, Drucker afirma: “Foi puramente acidental o fato de F. W. Taylor, um homem rico e instruído, tornar-se um operário. A deficiência visual forçou-o a desistir de ir para Harvard e a trabalhar em uma fundição de ferro. Sendo extremamente talentoso, Taylor logo se tornou um dos chefes. E suas invenções em metal tornaram-no um homem rico muito cedo. O que fez Taylor começar estudos sobre o trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores, que passou a dominar o final do século XIX. Taylor, em outras palavras, via o que Marx – e também Disraeli e Bismark e Henry James – viam. Mas ele também percebia o que eles não conseguiram ver: que o conflito era desnecessário. Ele se propôs a tornar os trabalhadores produtivos, de modo que eles fossem remunerados dignamente”. DRUCKER, 2002, p. 23.

<sup>55</sup> DRUCKER, 2002, p. 27.

Os tecnólogos dão crédito a máquinas, a economistas e ao investimento de capital. No entanto, ambos foram tão abundantes nos primeiros cem anos da era capitalista, antes de 1880, quanto tem sido desde então. Com relação à tecnologia ou ao capital, os cem anos subseqüentes diferiram muito pouco dos cem primeiros. Mas, não houve aumento nenhum na produtividade do trabalhador durante os primeiros cem anos – e, em conseqüência, houve muito pouco aumento nas rendas reais dos trabalhadores ou qualquer decréscimo em suas horas de trabalho. O que tornou os cem anos que se seguiram tão diferentes só pode ser explicado como resultado da *aplicação de conhecimento ao trabalho*.<sup>56</sup>

Essas mudanças na concepção de conhecimento geraram transformações na sociedade e na economia. O conhecimento formal é visto como algo essencial para qualquer pessoa, pois trata-se do único fator de valor significativo. Os demais recursos de produção como mão de obra, capital e recursos naturais já não são mais vistos como primordiais. O conhecimento proporciona facilidades na obtenção dos demais recursos, bem como na aplicação dos mesmos. Pode-se concluir dessa maneira que o conhecimento está a serviço do conhecimento existente. A era centrada no conhecimento é aquela onde a pessoa tem a capacidade intelectual de compreender o conhecimento existente e aplicá-lo na economia e na sociedade, produzindo bons resultados. Este conhecimento tem sido aplicado à administração, impulsionando inovações na maneira de gerir organizações. Drucker classifica tal situação como a “Revolução da administração”<sup>57</sup>. Ele continua: “O fato de o conhecimento se tornar o recurso, e não *um* recurso, é o que faz da nossa sociedade uma sociedade “pós-capitalista”. Esse fato muda – fundamentalmente – a estrutura da sociedade. Cria nova dinâmica social e econômica. Cria nova política”<sup>58</sup>.

A sociedade pós-capitalista de Peter Drucker e o discurso da pós-modernidade apresentam muitas similaridades. Alguns autores, inclusive, acreditam tratar-se da mesma coisa, segundo Esperandio:

---

<sup>56</sup> DRUCKER, 2002, p. 27.

<sup>57</sup> DRUCKER, 2002, p. 29.

<sup>58</sup> DRUCKER, 2002, p. 31.

Já Fredric Jameson<sup>59</sup> e David Harvey<sup>60</sup> interpretam pós-modernidade em termos de desenvolvimento do capitalismo em sua última fase – um “capitalismo tardio” que, para seu próprio desenvolvimento, serve-se da cultura como base; um capitalismo que interpenetra, homogeneiza e fragmenta a cultura planetária, produzindo uma nova experimentação do espaço e tempo e uma nova subjetividade. Ou seja, seriam transformações significativas que emergem ao mesmo tempo como causa e consequência das mudanças advindas na base cultural e socioeconômica do capitalismo tardio.<sup>61</sup>

Os pressupostos são os mesmos tanto na sociedade pós-capitalista como na conhecida pós-modernidade. A pós-modernidade, ainda que não possa ter uma definição conceitual<sup>62</sup>, apresenta um abandono dos fundamentos da modernidade e apresenta uma concepção de novos valores. A idéia da sociedade pós-capitalista de Drucker também significa o abandono do capitalismo clássico para um capitalismo tardio ou uma era centrada no conhecimento. Ainda de acordo com Esperandio:

Contudo, para expressar a configuração atual (moderna ou pós-moderna), há diversas teorias, com diferentes nomes, como salienta Jameson: “sociedade pós-industrial” (Daniel Bell), mas que também é conhecida como sociedade de consumo, sociedade das mídias, sociedade da informação, sociedade eletrônica ou *high-tech* e similares” (Jameson, 2004, p. 29). Para esse autor, essas novas teorias tentam mostrar que “a nova formação social em questão não mais obedece às leis do capitalismo clássico, a saber, o primado da produção industrial e a onipresença da luta de classes” (Jameson, 2004, p. 29)<sup>63</sup>

A era do conhecimento ou sociedade pós-capitalista ou pós-modernidade valoriza basicamente a capacidade individual do ser humano de pensar e refletir sobre si mesmo e sobre o seu contexto. A sociedade hodierna é marcada pelo avanço da tecnologia onde

---

<sup>59</sup> Cf. JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo**. A lógica cultural do capitalismo tardio. São Paulo: Ática, 2004, apud ESPERANDIO, Mary R. Gomes. **Para entender pós-modernidade**. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

<sup>60</sup> Cf. HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 15ed. São Paulo: Loyola, 2006, apud ESPERANDIO, 2007.

<sup>61</sup> ESPERANDIO, 2007, p. 28.

<sup>62</sup> “Nietzsche já nos mostrou que nenhum conhecimento é neutro. Pelo contrário, diz-nos que o conhecimento é sempre perspectiva e as perspectivas são inúmeras. Assim, qualquer pretensão de explicitar a noção de pós-modernidade parece, de antemão, uma tarefa fadada ao fracasso, se considerarmos que a mesma representaria, evidentemente, apenas uma perspectiva – entre outras – a respeito da idéia da pós-modernidade. Por isso, não se busca aqui o entendimento de pós-modernidade como conceito, como uma verdade a ser explicitada em termos ontológicos, como se fosse possível desvendar uma “essência pós-moderna”. Não há como buscar uma verdade que se chama pós-modernidade. Mas há, sim, como colocar em evidência a construção de sentido sobre um processo de *recomposição* de diversos elementos (políticos, econômicos, culturais, religiosos etc.), que leva à emergência do que se tem chamado hoje de pós-modernidade.” ESPERANDIO, 2007, p. 9.

<sup>63</sup> ESPERANDIO, 2007, p. 31.

qualquer indivíduo tem acesso a todo tipo de informação de diversas formas. Ou seja, cada pessoa tem a liberdade de construir a sua própria opinião e não ser manipulada por causa da ausência de conhecimento. Essa “libertação” gerou mudanças nos contextos organizacionais, na sociedade, na política. Murad faz uma relação entre o pensamento de Drucker<sup>64</sup> a respeito das mudanças que devem ser ocasionadas no ser humano que é o fim da ação da organização sem fins lucrativos com a teologia da libertação:

A observação de Drucker ganha especial valor com a mudança conceitual e metodológica iniciada pela teologia da libertação. Para essa corrente teológico-pastoral, o povo não é objeto ou mero destinatário da evangelização. A ação pastoral transforma o povo-objeto em povo-sujeito, delegando-lhe responsabilidade, transformando-o em protagonista de sua ação. Assim, num processo libertador, não existem mais “destinatários”, a quem será incutida uma mensagem, mas sim “interlocutores”. Não se trata de doutrinação, mas processo coletivo de aprender a aprender, de conscientização, segundo a concepção original de Paulo Freire, à luz da fé.<sup>65</sup>

Essa realidade é marcada especialmente pela descentralização e pluralização. O conhecimento, a sociedade pós-capitalista é descentralizadora. A partir do momento que o ser humano tem acesso à informação e pode construir o seu conhecimento, ele não pode mais ser subjugado pelas relações de poder em qualquer contexto, seja na organização empresarial ou na organização religiosa. Todos possuem o conhecimento e nenhum conhecimento pode ser considerado melhor que outro. Cada um pode contribuir de uma forma para a realização da tarefa. Não há chefes ou subordinados<sup>66</sup> na organização moderna, mas sim equipes.

Diante dessa realidade, Peter Drucker aponta o principal desafio imposto pela sociedade centrada no conhecimento: “O desafio que enfrentamos agora, e principalmente nas democracias desenvolvidas, de livre mercado, como nos Estados Unidos, é fazer o pluralismo

---

<sup>64</sup> “A instituição sem fins lucrativos não está meramente prestando um serviço. Ela não quer que o usuário final seja um usuário, mas sim um *executor*. Ela utiliza um serviço para provocar mudanças em um ser humano. Neste sentido uma escola, por exemplo, é muito diferente da Procter & Gamble. Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento. Ela procura tornar-se parte do receptor, ao invés de mera fornecedora. Até que isso aconteça, a instituição sem fins lucrativos não teve resultados; ela teve somente boas intenções.” DRUCKER, 2006, p. 39.

<sup>65</sup> MURAD, 2007, p. 86.

<sup>66</sup> “Os subordinados, como agora sabemos, podem fazer o mesmo tipo de trabalho que o presidente da empresa ou o administrador de um órgão público; ou seja, planejar, organizar, integrar, motivar e mensurar. Sua bússola pode ser bastante limitada, mas dentro de sua esfera, cada subordinado é um executivo.” DRUCKER, 2002, p. 59.

de organizações autônomas, baseadas no conhecimento, redundar tanto no desempenho econômico quanto na coesão política e social”<sup>67</sup>.

Todas essas transformações ocasionadas pelo conhecimento na sociedade demonstram obrigatoriamente que toda e qualquer organização deve procurar a adoção de uma administração da mudança. Em outras palavras, a organização não pode estar presa a paradigmas que não funcionam mais. Isso não significa que esta precise descartar completamente sua tradição que é a fonte da sua identidade. Os princípios não devem ser feridos. A organização religiosa possui seus valores e não deve abandoná-los. A cultura da organização é mais importante que a cultura do local em que está inserida, como abordarei mais adiante. A liderança deve se questionar a respeito da maneira como as coisas são feitas, se devem ser feitas mesmo, se os resultados esperados foram alcançados, se a comunidade está sendo atendida, enfim, se a missão está sendo cumprida. Caso a conclusão seja negativa, a reflexão a respeito de como agir dali por diante deve ser feita. Este é um desafio que se coloca em virtude da dificuldade que as organizações têm de abrir mão de qualquer prática. Todavia, a perda de estabilidade é natural no processo de mudança, de inovação. A maneira mais fácil de melhorar o desempenho da organização é redefinir sua tarefa, eliminando as coisas que não devem ser feitas. Segundo Drucker:

Elas têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, ético e a serviço de uma causa. Assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Todas as organizações sem fins lucrativos necessitam mais da disciplina do abandono organizado do que uma empresa. Elas precisam enfrentar opções críticas.<sup>68</sup>

Drucker, em sua obra<sup>69</sup>, aponta ainda uma política de mudança que abrange três estágios: abandonar, aperfeiçoar e aprender. A respeito desta política, Murad afirma:

A política de mudança proposta por Drucker é fundamental para qualquer organização atual. O passo mais difícil para as instituições tradicionais consiste em “abandonar o ontem”. Por exemplo: alguns colégios confessionais, hoje, são

---

<sup>67</sup> DRUCKER, 2002, p. 44.

<sup>68</sup> DRUCKER, 2006, p. 08.

<sup>69</sup> Cf. DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001, pp. 65-66.

inviáveis, por diversos motivos. Há cidades do interior onde já não há um público que requeira tal tipo de escola e esteja disposto a pagar por ela. Há, também, escolas de capital que, hoje, estão localizadas em local inadequado, longe de sua clientela potencial. Mas por força da inércia, por amor à tradição, por apego ao patrimônio tangível, não se abandona o *ontem*. Então, os recursos financeiros e as energias são canalizados para aquilo que está no caminho da morte. Algumas organizações irão morrer junto com suas obras agonizantes se não abandonarem o *ontem*.<sup>70</sup>

O aperfeiçoamento só é possível quando há condições de abandonar as práticas que não funcionam mais. Alguém disposto a ser aperfeiçoado é alguém que está aberto a deixar de lado as coisas que atrapalham o seu desenvolvimento. Além disso, é essencial que o desejo de aprender esteja presente neste indivíduo. Em alguns casos, a preguiça pode ser um forte vilão nessa busca pelo aperfeiçoamento e aprendizado.

#### **1.5.4 A importância da inovação**

Difícilmente faltam idéias nas organizações do terceiro setor. É mais fácil faltar motivação ou até mesmo capacidade para colocar tais idéias em prática. Tal realidade aponta para a necessidade de se ter uma estratégia de inovação<sup>71</sup>.

Drucker classifica uma estratégia como infalível: a de promover mudanças quando a organização está caminhando bem. Ele diz:

Uma estratégia é praticamente infalível: Refocalize e mude a organização quando você está tendo sucesso. Quando tudo está indo maravilhosamente. Quando todos dizem “Não balance o barco. Se não está quebrado, não conserte”. Espero que a essa altura você tenha, em sua organização, alguém disposto a ser impopular que diga: “Vamos *melhorá-la*”. Se não for melhorada, a organização irá decair rapidamente.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> MURAD, 2007, pp. 29-30.

<sup>71</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 50.

<sup>72</sup> DRUCKER, 2006, p. 50.



Às vezes, as mudanças externas apontam oportunidades para uma mudança interna da organização. Para que sejam identificadas essas oportunidades, é preciso que se conheça o público-alvo. Ronaldo Lidório<sup>73</sup> afirma o seguinte a esse respeito:

Tentar alcançar pessoas, evangelizá-las e agrupá-las em comunidades cristãs, sem antes compreendê-las, é demonstração de soberba e falta de sabedoria. É preciso compreender a população local antes de abordá-la com o evangelho. [...] Algumas perguntas devem ser respondidas inicialmente em uma pesquisa para compreensão da sociedade com a qual iremos ou já estamos trabalhando. Quantos eles são, onde se localizam, quais os seus meios de subsistência, de onde vem, como se dividem, como se relacionam, qual a religião predominante, quais outras religiões minoritárias mais influentes, como se organizam e quais são seus grupos de afinidade.<sup>74</sup>

A esse respeito, Drucker defende o estudo demográfico e aponta o passo seguinte: “A seguir, você olha para *dentro* da sua organização e procura a indicação mais importante, que aponta o caminho para a mudança: geralmente, ela é o sucesso inesperado. Em sua maioria, as organizações sentem que merecem o sucesso inesperado e se congratulam pelo mesmo. Muito poucas o vêem como um apelo à ação”<sup>75</sup>.

A mudança sempre deve ser encarada como uma oportunidade de crescimento em potencial e não como uma ameaça<sup>76</sup>. Entretanto, é importante que se tenha um bom planejamento e estratégia para promover a inovação. Avalie bem onde e com quem deve começar. Prefira pessoas que desejam o sucesso da mudança, que estão motivadas. Não é interessante querer que toda a organização aceite inicialmente a mudança<sup>77</sup>. Nada pode ser mais prejudicial na organização do que iniciar algo com grande alarde, confiando que tal inovação mudará o mundo. Drucker classifica essa situação como fracasso. Para ele, o melhor é procurar as pessoas certas: “Procure um alvo de oportunidade, alguém na organização que deseja a novidade, está convencida dela, está comprometida com ela. Em inovação a

---

<sup>73</sup> Missionário presbiteriano. Doutor em Antropologia Cultural, tendo já plantado igrejas no continente africano.

<sup>74</sup> LIDÓRIO, Ronaldo. **Estratégias de plantio de igrejas – parte 2**. Disponível em: <[http://instituto.antropos.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=452](http://instituto.antropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=452)>. Acessado em 19/10/2010.

<sup>75</sup> DRUCKER, 2006, p. 51.

<sup>76</sup> DRUCKER, 2006, p. 51.

<sup>77</sup> “A primeira – e também a mais difícil – tarefa do executivo de uma instituição sem fins lucrativos é conseguir que todos esses públicos concordem a respeito das metas *a longo prazo* da mesma. Construir ao redor do longo prazo é a única maneira de integrar todos esses interesses”. DRUCKER, 2006, p. 81.

estratégia é definir este processo logo no início, para identificar alguém disposto a se esforçar para fazer a novidade dar certo e cujo sucesso tenha um efeito multiplicador na organização”<sup>78</sup>.

Em algumas situações, as estratégias podem não produzir os resultados esperados. Quando isso acontecer, deve-se tentar novamente. Se ainda assim não funcionar, é melhor abandoná-la e avaliar as razões pelas quais não deu certo.

É freqüente a estratégia não dar certo na primeira vez. Então é preciso parar e perguntar o que foi aprendido. “Talvez tenhamos forçado demais quando tínhamos sucesso. Ou então achamos que havíamos vencido e afrouxamos nossos esforços”. Ou pode ser que o serviço não esteja correto. Procure aperfeiçoá-lo, mudá-lo e faça outro grande esforço. Costumo relutar em incentivar isto, mas talvez você deva fazer um terceiro esforço. Depois disso, vá trabalhar onde estão os resultados. O tempo e os recursos são limitados e há muito trabalho a ser feito.<sup>79</sup>

Certamente há exceções que apontam para pessoas que alcançaram grandes realizações após se esforçarem por muitos anos na mesma tarefa. Entretanto, são exceções e cada vez mais raras. Há também pessoas que não estão preocupadas com resultados, sucesso ou fracasso. Essas pessoas também são fundamentais porque acabam servindo como consciência. Porém, a maioria não alcança resultados. Drucker diz que talvez a recompensa de tais pessoas esteja no paraíso, todavia isso também não é algo garantido. Ele cita uma frase de Santo Agostinho ao escrever a um de seus frades que trabalhava insistentemente na construção de igrejas no deserto: “não há alegria no Paraíso com igrejas vazias”<sup>80</sup>. Ou seja, se você não está encontrando resultados satisfatórios, insista mais uma vez. Analise com atenção os resultados obtidos na segunda tentativa e, se não forem adequados, vá fazer outra coisa.

---

<sup>78</sup> DRUCKER, 2006, p. 74.

<sup>79</sup> DRUCKER, 2006, p. 53.

<sup>80</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 53.

### 1.5.5 A necessidade da observação

Qualquer pessoa que fora incumbida ou que pretenda assumir o controle de uma organização precisa desenvolver algumas habilidades para realização de leituras daquilo que tem acontecido no seu contexto. Esta é uma necessidade essencial para qualquer organização, tenha ela fins lucrativos ou não.

No âmbito corporativo é provável que essa habilidade resulte apenas da experiência do gestor ou da gestora cuja competência fora construída ao longo de muitos anos de trabalho e observação. Outros afirmarão que é necessário nascer com tal habilidade – os denominados líderes natos. O fato é que o homem ou a mulher que ocupa cargos de gerência nas organizações precisa ter competência para compreender a trajetória da organização e como ela deve se comportar a fim de que não passe por dificuldades no futuro.

Ao falarmos a respeito das organizações sem fins lucrativos, especialmente as igrejas, o líder ou a líder, pastor ou pastora, presbítero ou presbítera, precisa também da habilidade de entender aquilo que Deus está fazendo naquele contexto. Como o Supremo Pastor tem direcionado as coisas e agido naquela comunidade confiada ao gestor ou gestora. Nesse caso, a capacidade de compreensão da realidade e de se ter orientação de como prosseguir podem ser buscadas através do contato com Deus. Nesse ponto a tese de Wagner<sup>81</sup> faz todo sentido. O relacionamento pessoal com Deus através da Palavra e da ação e iluminação do Espírito Santo, o pastor pode ter maior discernimento a respeito do caminho que a organização deve seguir. Tal iluminação pode se dar ainda através do estudo da liderança das orientações das ciências sociais aplicadas da Administração. Deus pode agir de diversas formas. A gestão eclesiástica e a gestão do terceiro setor não se excluem, mas se complementam. A melhor maneira de se compreender a realidade de uma organização, seja religiosa ou não, é através de um espírito flexível e humilde. Segundo Morgan,

Observadores habilidosos desenvolvem a destreza para ler situações, tendo vários cenários em mente e concebendo ações que parecem apropriadas às leituras assim obtidas. Este tipo de observador tem a capacidade de permanecer aberto e flexível, interrompendo julgamentos abruptos sempre que possível, até ter uma visão mais

---

<sup>81</sup> Cf. WAGNER, 2003.

compreensiva da situação emergente. Está ciente de que novas descobertas frequentemente aparecem quando se lê a situação de “novos ângulos” e que uma leitura mais ampla e variada pode criar uma gama também mais ampla e variada de possibilidades de ação. Os administradores e solucionadores de problemas menos eficazes, por outro lado, parecem interpretar todas as coisas a partir de um ponto de vista fixo.<sup>82</sup>

Os observadores que alcançam êxito na arte de ler a organização são aqueles que possuem flexibilidade e estão abertos a novos fatos. Por outro lado, aqueles que se caracterizam pela inflexibilidade e que enxergam as coisas a partir de um ponto de vista preconcebido e fechado são os menos eficazes. Tal posicionamento torna-se uma fonte fértil de conflitos e desentendimentos na organização. No contexto da religião, esses observadores rígidos e fechados a novas idéias são os fundamentalistas. Estes contribuem para a manutenção da identidade e valores da instituição, ainda que sejam extremistas. Os extremos sempre são complicados. Melhor que haja equilíbrio. É muito importante que a cultura da organização que se traduz em valores seja mantida como veremos mais adiante.

### **1.5.6 A cultura organizacional**

De certa forma, a observação da organização e do seu contexto possuem relação com outra característica essencial da organização: a sua cultura. A cultura de uma organização abrange os seus valores, costumes, crenças, sua tradição. Ou seja, a cultura é o conjunto de fatores que caracterizam uma comunidade ou uma organização. Para Drucker, pode haver um conflito entre a cultura da organização e a cultura do meio no qual ela está inserida. Ele adverte:

Igualmente perturbador é outro fato da vida organizacional: a moderna organização deve estar *em* uma comunidade, mas não pode ser *dela*. Os membros de uma organização vivem em um local particular, falam a mesma língua; enviam seus filhos para as escolas locais, votam, pagam impostos e precisam se sentir em casa. No entanto, a organização não pode submergir na comunidade nem se subordinar às finalidades da comunidade. Sua “cultura” precisa transcender a comunidade. É a

---

<sup>82</sup> MORGAN, 1996, p. 15.

natureza da tarefa, e não da comunidade em que a tarefa está sendo desempenhada, que determina a cultura de uma organização.<sup>83</sup>

Este é um cuidado importante que a organização precisa manter no seu relacionamento com a comunidade. Ela deve provocar transformações e influenciar as pessoas de modo que sejam reais os seres humanos mudados. Se ela deixar de cumprir sua missão na comunidade e se deixar influenciar pela realidade local terá perdido completamente seu propósito naquele contexto. Drucker continua: “Portanto, a cultura da organização sempre transcenderá a comunidade. Se houver conflito entre a cultura de uma organização e os valores de sua comunidade, a organização deve prevalecer – ou ela não oferecerá sua contribuição social”<sup>84</sup>.

O pensamento de Murad reforça a idéia de que o mais importante é a cultura da organização:

O grande argumento contra uma organização centralizada é que se “deve respeitar as particularidades de cada local”. Ora, só será verdadeira e eficaz a atuação de acordo com as “peculiaridades locais” se estiver centrada na missão, no público-alvo e em significativas diferenças culturais. Ela se traduzirá em resultados visíveis, tais como a realização da missão, *superávit* econômico-financeiro, satisfação dos destinatários, impacto na realidade. Caso contrário, trata-se, simplesmente, de um discurso ideológico para mascarar mesquinhos interesses de lideranças locais, que resistem às mudanças e não querem abandonar sua “zona de conforto”.<sup>85</sup>

### 1.5.7 A necessidade da missão

Uma das principais dificuldades existentes nas organizações sem fins lucrativos, especialmente as religiosas, é a ausência de uma missão clara e bem definida. Quando há uma missão nesses moldes, ela não é conhecida de todo o grupo que trabalha na comunidade. Ou então a missão é confundida com uma relação de boas intenções pelas quais se trabalha na organização. Segundo Murad, as empresas passaram a definir uma missão a partir do contexto

---

<sup>83</sup> DRUCKER, 2002, p. 37.

<sup>84</sup> DRUCKER, 2002, p. 37.

<sup>85</sup> MURAD, 2007, p. 63.

das organizações religiosas. Ele destaca a diferença entre a missão empresarial e a missão religiosa:

No âmbito religioso, missão é muito mais do que o objetivo da organização e o que ela pretende oferecer aos seus destinatários ou clientes. Uma instituição religiosa nasceu com uma finalidade espiritual, embora quase sempre estivesse associada a uma necessidade humana tangível (como a educação, a saúde ou a hospitalidade). Daí que sua missão, o que define sua razão de ser e atuar na sociedade, não inclui, necessariamente, uma relação comercial ou de prestação de serviços com retorno do capital investido. [...] Para as empresas, missão “define o negócio da instituição, sua razão de ser e seu papel na sociedade, delimitando seu ambiente de atuação. Ela caracteriza uma causa pela qual todos na instituição deverão estar dispostos a lutar” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 44).<sup>86</sup>

Muito se tem falado em livros a respeito das qualificações que um líder deve ter para que alcance êxito nas suas atribuições, como se o fato de se ter um bom líder, carismático, fosse suficiente para que a organização tenha um bom desenvolvimento na direção dos seus objetivos. A principal qualidade de um líder apontada por Peter Drucker é a definição clara da missão da organização que lidera. Não basta que o líder seja carismático, atencioso. Este precisa saber que a missão é fundamental e deve ser enfatizada entre as pessoas da organização. A prioridade do líder deve ser a definição da missão. Nas palavras de Drucker:

Quais são as qualidades de um líder? Ela parece assumir que a liderança é algo que se pode aprender em um curso de boas maneiras. Mas ela também assume que a liderança é suficiente, um fim em si mesma. E isso é um erro. O líder que focaliza basicamente a si mesmo dará uma orientação errada. Os três líderes mais carismáticos deste século impuseram mais sofrimento à raça humana do que qualquer outro trio da história: Hitler, Stalin e Mao. O importante não é o carisma do líder, mas sim sua missão.<sup>87</sup>

Portanto, é fundamental que o líder defina claramente a missão para a sua organização. Outro ponto importante é que a missão precisa ser operacional. Se assim não for, a organização será apenas bem intencionada. A pergunta a ser feita é: o que realmente nós, como organização, queremos fazer? A quem queremos alcançar? Com respostas claras a essas

---

<sup>86</sup> MURAD, 2007, p. 76-77.

<sup>87</sup> DRUCKER, 2006, p. 03.

perguntas, cada integrante poderá se identificar com o trabalho e saber de qual modo contribuirá para o cumprimento de tal missão.

Um dos principais problemas encontrados em organizações do terceiro setor é quando a missão torna-se uma coletânea de boas intenções. A boa missão é aquela que foi pensada e descrita com simplicidade e clareza. É impossível fazer tudo, resolver todos os problemas do mundo. O líder deve concentrar-se apenas em poucas coisas que são tangíveis para o grupo com o qual trabalha e, à medida que for acrescentando novas tarefas, pode livrar-se de outras mais antigas. Esse processo de abandono de tarefas deve ser acompanhado de boa análise do contexto com o qual a organização trabalha. O líder deve conhecer bem a comunidade e saber identificar as principais necessidades do seu público-alvo. A partir disso, abandonar serviços que não sejam tão essenciais para a comunidade. Algumas coisas, com o passar do tempo, acabam perdendo a relevância em determinado contexto. Importante qualidade do líder é a capacidade e a ousadia de preterir paradigmas obsoletos.

Drucker aponta três fatores que julga serem fundamentais para que uma missão alcance êxito. A primeira é que o líder precisa avaliar bem a capacidade que sua organização tem de realizar determinadas tarefas<sup>88</sup>. O essencial é que se focalize naquilo que seu grupo já sabe fazer muito bem. Se isto for o certo a fazer, é preciso investir. Não são todas as tarefas que uma instituição pode realizar. O segundo fator é que a atenção deve estar voltada sempre para fora na busca de oportunidades e necessidades<sup>89</sup>. Em qual área, com recursos limitados – humanos e financeiros -, é possível dar uma contribuição relevante? Por fim, a organização deve analisar suas crenças<sup>90</sup>. Ou seja, jamais uma missão deve declarar algo impessoal. Em lugar algum, algo foi feito de forma satisfatória quando as pessoas da organização não estavam comprometidas com a missão. Desse modo, são necessárias três coisas: “oportunidades, competência e compromisso. Acredite em mim; toda declaração de missão deve refletir as três, ou não conseguirá descrever sua meta, sua finalidade e seu teste finais. Ela não irá mobilizar os recursos humanos da organização para que as coisas certas sejam feitas”<sup>91</sup>.

---

<sup>88</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 05.

<sup>89</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 05.

<sup>90</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 06.

<sup>91</sup> DRUCKER, 2006, p. 06.

### **1.5.7.1 A missão na prática**

#### **1.5.7.1.1 Alcançando resultados a partir de boas intenções**

É importante salientar o fato de que a organização sem fins lucrativos não existe apenas para prestar serviços à comunidade, antes ela trabalha com objetivo de provocar mudanças. Seu foco não está no acúmulo de lucro financeiro, mas o seu “lucro” é um ser humano mudado, o pai de família empregado, a criança matriculada na escola, um cidadão formado e consciente de seus direitos e deveres na sociedade. Para Drucker, a organização do terceiro setor necessita de quatro coisas para que consiga cumprir o seu propósito: planejamento, marketing, pessoas e dinheiro<sup>92</sup>.

A pergunta que devemos buscar responder é: Como levamos nosso serviço ao cliente, isto é, à comunidade que existimos para servir? Como promovê-lo?<sup>93</sup>

#### **1.5.7.1.2 A necessidade do marketing**

A maior parte das organizações sem fins lucrativos entendem não ser necessário adotar estratégias de marketing para o alcance de sua missão. Isso se dá pelo fato de que possuem uma idéia equivocada acerca do marketing voltado para organizações que não visam o lucro<sup>94</sup>. Se alguém tentar doar a ponte Rio-Niterói no estado do Rio de Janeiro, provavelmente terá dificuldades. Coisas doadas nem sempre são valorizadas adequadamente. Entretanto, é muito provável que alguém que tente vendê-la tenha êxito na sua tarefa. Para que você consiga prestar um serviço, este deve ser comercializado. É preciso agregar valor àquilo que está

---

<sup>92</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 39.

<sup>93</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 39.

<sup>94</sup> Sobre isso, Philip Kotler ao ser entrevistado por Drucker diz o seguinte: “O que é marketing, senão vender? A definição mais curta que já ouvi diz que marketing é encontrar necessidades e satisfazê-las. Eu acrescentaria que ele produz valores positivos para ambas as partes. A diferença entre marketing e vendas está no seguinte: se você começa com os clientes, consumidores, ou grupos que deseja atender bem – isso é marketing. Se você começa com um conjunto de produtos que tem e deseja empurrar para qualquer mercado que possa encontrar, isso é venda”. DRUCKER, 2006, p. 56.



sendo oferecido à comunidade. Este valor está intimamente relacionado à necessidade de determinado público-alvo.

O marketing feito no setor sem fins lucrativos não parte do pressuposto mercadológico de obter lucro a partir da venda de algum produto. Antes, baseia-se na pesquisa de mercado onde o prestador de serviços do terceiro setor deve buscar entender a maneira como a sua organização é vista pela comunidade que quer alcançar. A organização precisa conhecer muito bem o seu público-alvo<sup>95</sup>. Suas necessidades, seu estilo de vida, seus costumes, seus gostos. “Embora o marketing para uma instituição sem fins lucrativos utilize muitos dos termos e mesmo muitas das ferramentas usados pelas empresas, ele é na verdade muito diferente, porque a instituição está vendendo uma coisa intangível. Uma coisa que você transforma em um valor para o cliente”<sup>96</sup>.

Após conhecer bem o seu “cliente”, a organização sem fins lucrativos deve manter o foco apenas nas coisas que sabe fazer muito bem. Não é prudente investir recursos onde não haverá resultados. Drucker, imaginando que o termo adotado “clientes” possa gerar algum tipo de desconforto naqueles que trabalham com organizações do terceiro setor, diz o seguinte: “Sim, eu disse *clientes*. Se você definir cliente como uma pessoa que pode dizer não, a conclusão é que praticamente todo mundo tem mais de um cliente”<sup>97</sup>. Ele continua:

Assim, a definição de estratégia de marketing correta para os serviços da instituição sem fins lucrativos é a primeira tarefa estratégica básica: ela necessita conhecer o mercado. Ela necessita de um plano de marketing, com objetivos e metas específicos. E necessita daquilo que chamo de responsabilidade mercadológica, que é de levar a sério os seus clientes. Ela não deve dizer: “Sabemos o que é bom para eles”, mas sim “Quais são os seus valores? Como iremos atingi-los?”<sup>98</sup>

Ainda sobre esse assunto de definir e conhecer bem o público-alvo, Drucker entrevista Philip Kotler que diz o seguinte a respeito das igrejas:

---

<sup>95</sup> “Esta é a essência de uma estratégia: ela sempre começa pelo outro lado. Mesmo há milhares de anos, a sabedoria em estratégia militar estava em começar pelo inimigo e não pelas suas próprias tropas”. DRUCKER, 2006, p. 74.

<sup>96</sup> DRUCKER, 2006, p. 39.

<sup>97</sup> DRUCKER, 2006, p. 40.

<sup>98</sup> DRUCKER, 2006, p. 41.

[...] Tomemos as igrejas como exemplo, porque o que você disse representa para elas um problema real. Por um lado, uma igreja deve buscar toda pessoa que deseja experiência religiosa, e assim por diante. Portanto, ela deve ser uma instituição muito diversificada. Por outro lado, o marketing sugere que ela seria mais bem-sucedida se definisse seu grupo alvo, quer seja de solteiros, divorciados, *gays* ou seja o que for. Um aspecto interessante da diversidade é que a maioria dos clientes não gosta de estar com pessoas que não são como elas.<sup>99</sup>

Nesse momento, a organização religiosa ou a igreja precisa reavaliar os seus objetivos e o que ela quer proporcionar na realidade para a comunidade. O objetivo é satisfazer profundamente um tipo de público apenas ou agradar, de forma superficial, diversos públicos? Kotler propõe ainda uma alternativa para as igrejas: “A igreja pode estabelecer serviços e sacerdotes diferentes para seus diferentes grupos. Por exemplo, ela pode ter um serviço [= culto] de manhã bem cedo para um grupo e um serviço mais tarde para outro grupo. Acho que a solução provável é ter líderes e laicos diferentes atendendo os diferentes grupos”<sup>100</sup>. Esta prática já foi adotada por algumas comunidades brasileiras, inclusive presbiterianas. É mais comum em igrejas de maior porte, com maior número de membros.

Um exemplo de uso equivocado dos recursos da instituição em virtude do não entendimento do que seja o marketing ocorreu em alguns hospitais que decidiram investir de forma pesada em propaganda e divulgação dos seus serviços, ao invés de focar primeiramente no paciente.

[...] E não praticaram o marketing na ordem certa, que é: em primeiro lugar, pesquisar os clientes para compreender o mercado e suas necessidades. Segundo, desenvolver a segmentação e conscientizar-se a respeito dos diferentes grupos com os quais se irá interagir. Terceiro, desenvolver políticas, práticas e programas para satisfazer esses grupos. O último passo é comunicar esses programas. Muitos hospitais e outras instituições sem fins lucrativos vão diretamente à propaganda e isto é de fato fazer as coisas de trás para a frente.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> DRUCKER, 2006, p. 58.

<sup>100</sup> DRUCKER, 2006, p. 59.

<sup>101</sup> DRUCKER, 2006, p. 61.

### 1.5.7.1.3 Desenvolvimento de recursos financeiros

As organizações sem fins lucrativos costumam sobreviver a partir de doações. Por essa razão, acaba sempre passando por dificuldades financeiras. Seu foco não é levantar fundos, entretanto não pode desprezá-los porque dependem deles para sobreviver. Em outros casos, há organizações que possuem alta arrecadação de doações, todavia essas são exceções à regra. Muitos líderes de organizações do terceiro setor acreditam que o dinheiro seria a solução de todos os problemas da organização.

O fato é que se a ação de determinada organização é restrita unicamente ao levantamento de dinheiro, tal organização enfrenta graves problemas e uma séria crise de identidade. A razão pela qual são criadas estratégias para levantamento de fundos é a possibilidade de a organização realizar sua missão sem necessariamente depender de tal levantamento. Atualmente, não se utiliza mais a expressão levantamento, mas desenvolvimento de fundos. Nas palavras de Drucker, “levantar fundos é sair por aí mendigando, pedindo dinheiro porque a *necessidade* é muito grande. Desenvolver fundos é criar um público que apóia a organização porque ela *merece*. Significa desenvolver aquilo que chamo de participação através de doações”<sup>102</sup>.

Para desenvolver fundos, o conselho, a liderança da organização, deve dar o exemplo quanto às doações. É importante que tais pessoas que compõem a liderança participem de forma efetiva no desenvolvimento de fundos conversando com seus amigos e amigas a respeito da organização. Drucker ilustra da seguinte forma: “Quando o membro de um conselho liga para um amigo para obter uma doação e diz ‘faço parte do conselho de um hospital’, a primeira coisa que ouve é: ‘Com quanto você pessoalmente está contribuindo?’ Se a resposta for quinhentos dólares, essa será provavelmente a quantia que ele irá conseguir”<sup>103</sup>.

Uma segunda atribuição do conselho é garantir que o dinheiro está sendo bem administrado entre os projetos da organização. Essa garantia proporciona maior segurança e confiança por parte dos doadores e das pessoas que participam da organização. A característica de alguém que dirige uma igreja ou um hospital deve ser a capacidade de

---

<sup>102</sup> DRUCKER, 2006, p. 41.

<sup>103</sup> DRUCKER, 2006, p. 41.

motivar pessoas, todavia deve haver sempre a avaliação se o melhor equilíbrio está presente entre os fundos e a eficácia.

Uma empresa privada depende apenas de si mesma para alcançar seu lucro. Entretanto, os fundos de uma organização do terceiro setor não pertencem a ela, mas os doadores confiaram à mesma tais fundos para que fossem geridos da melhor maneira possível. E o conselho é o principal fiscalizador que garante que os recursos serão utilizados estritamente para os fins a que foram doados. A boa administração de recursos faz parte da estratégia da organização.

Em alguns casos, a organização religiosa sobrevive com a doação de apenas uma ou duas pessoas ricas. Drucker afirma que isso acontecia antigamente<sup>104</sup>, entretanto há casos atualmente de igrejas que dependem financeiramente de uma ou duas pessoas da comunidade. Porém, essa é uma exceção à regra de que as igrejas estão mais dispendiosas e, por esse motivo, há necessidade de um grupo de doadores ou dizimistas para o sustento da organização.

As doações emergenciais também são uma realidade das organizações do terceiro setor quando ocorrem grandes catástrofes como, por exemplo, enchentes nas cidades. Nessas ocasiões, apelos são feitos para que haja doações aos desabrigados. Para Drucker, corre riscos a organização que depende apenas de apelos emocionais. Ele cita: “Um amigo meu, que chefia uma grande organização internacional de auxílio, fala de “fadiga da compaixão”. Existe tanta miséria no mundo que estamos ficando endurecidos e calejados para esses puxões nas cordas de nossos corações”<sup>105</sup>.

É importante ainda que os líderes das organizações sem fins lucrativos apresentem relatórios aos doadores indicando onde cada centavo foi investido. Os doadores, naturalmente, não conseguem identificar o que a organização está tentando fazer. “Os doadores estão ficando sofisticados demais; não se pode mais apelar para eles simplesmente porque a educação é boa ou a saúde é importante. Eles perguntam: Quem você está educando? E para quê?”<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 42.

<sup>105</sup> DRUCKER, 2006, p. 42.

<sup>106</sup> DRUCKER, 2006, p. 42.

#### 1.5.7.1.4 Aperfeiçoar aquilo que fazemos bem

Esta é uma estratégia que é pouco valorizada nas organizações sem fins lucrativos. Normalmente, os esforços são pulverizados em diversas tarefas com a idéia de que assim atenderão melhor a comunidade. A mediocridade limita a busca pela excelência em algo que a pessoa já exerça de forma razoável. Para Drucker:

Neste país em particular, normalmente não enfatizamos a estratégia de fazer melhor aquilo que já fazemos bem. Isso me ocorreu na primeira vez em que fui ao Japão, quando eles estavam apenas começando sua meteórica ascensão. Busquei estratégias para inovação e não havia nenhuma. Mas todos os lugares – universidades, empresas ou agências do governo – tinham uma estratégia clara para *aperfeiçoamento*. Eles não falam em inovação, mas perguntam: Como podemos fazer melhor aquilo que já estamos fazendo?<sup>107</sup>

#### 1.5.8 O líder e seu desenvolvimento

Todos e todas que se propõem a ocupar cargos de liderança em organizações sem fins lucrativos e também em outras organizações de outros setores da economia devem focar a busca da excelência ao realizarem suas atividades. A excelência como prioridade proporciona satisfação pessoal e auto-respeito. Conseqüentemente, o líder ou a líder conseguirá desempenhar melhor suas atribuições.

Essa atitude por parte do líder deve ocorrer independentemente da situação em que esteja a sua organização. A falta de pessoas, de dinheiro, de projetos e de tempo não podem servir como desculpas para a realização de um trabalho abaixo da capacidade do seu gestor. Se o líder deixar que essas adversidades o dominem, passará a culpar tudo e todos pelos maus resultados. A culpa está sempre no outro que não permitiu que um trabalho excelente fosse realizado. Uma situação assim pode refletir no desânimo, especialmente dos voluntários.

---

<sup>107</sup> DRUCKER, 2006, p. 46.

Estes por não serem remunerados, acabam sentindo-se motivados a partir do que percebem no seu líder. E a impressão causada deve ser que, por mais trabalho que haja, a contribuição deve ser dada porque servir à organização é muito importante<sup>108</sup>. O segredo para se ter uma organização com esse intuito é organizar as tarefas de modo que cada um se sinta útil e essencial para que os objetivos sejam alcançados.

Na igreja em que trabalho, que conta com doze mil membros, a meta é de não haver paroquianos; somente ministros remunerados e não remunerados – todos são postos a trabalhar nesse nível. Isso é uma meta; ainda não é um fato. Não obstante, todos os anos de cinquenta a cem pessoas se somam à força assumindo responsabilidades na igreja. Atualmente, ela quase não tem pessoal remunerado. Ao invés do ministro para jovens, normalmente ordenado e remunerado, esta igreja tem seis pessoas não ordenadas nem remuneradas que, em conjunto, fazem o trabalho. E cada um desses voluntários, uma ou duas vezes por ano, escreve uma carta para si mesmo (com cópia para o pastor) respondendo às perguntas: “O que aprendi? Que diferença para minha vida tem feito meu trabalho com as crianças na igreja?” O pastor não tem dificuldades para atrair voluntários. Na verdade, seu problema é a lista de espera.<sup>109</sup>

Essa realidade ocorreu porque o pastor fazia com que cada pessoa se sentisse essencial para o alcance de metas da organização religiosa. A valorização dos voluntários e a descentralização do trabalho são as razões pelas quais há esta lista de espera. Cada voluntário se sente valorizado e acredita que o trabalho, apesar de não remunerado, é muito importante!

### **1.5.8.1 Competências básicas da liderança**

Apesar de não acreditar em coisas como “características da liderança”<sup>110</sup>, Drucker aponta algumas competências básicas do líder. Primeiramente, ele coloca que o líder deve ser

---

<sup>108</sup> “A liderança não é caracterizada por estrelas em seu ombro; um executivo lidera através de exemplos. E o maior exemplo é precisamente a dedicação à missão como meio de você se fazer maior e respeitar mais a si mesmo”. Cf. DRUCKER, 2006, p. 140.

<sup>109</sup> DRUCKER, 2006, p. 138.

<sup>110</sup> “Não existem coisas como “traços de liderança” ou “características de liderança”. É claro que algumas pessoas são melhores líderes do que outras. De modo geral, porém, estamos falando a respeito de habilidades que talvez não possam ser ensinadas, mas podem ser aprendidas pela maioria das pessoas. Algumas realmente não conseguem aprendê-las. Estas podem não ser importantes para elas, ou elas preferem ser seguidoras. Mas a maioria pode aprendê-las.” DRUCKER, 2006, p. 13.

disposto, capaz e ter autodisciplina para ouvir. Segundo ele, qualquer um pode fazer isso, basta que mantenha a boca fechada.

A segunda competência básica do líder é a capacidade de comunicação de modo que o receptor compreenda adequadamente sua mensagem. Isto pode exigir grande longanimidade porque quase sempre a repetição e explicação do que se quer dizer são necessárias e, mesmo assim, pode ser que o receptor ainda não entenda adequadamente.

Outra competência importante é manter um nível alto de exigência consigo mesmo. Se algo não funciona da forma como se quer, deve ser reprojeto. A excelência deve ser o parâmetro para a realização das tarefas.

Por fim, a última competência da liderança é desenvolver a idéia de que a missão da instituição está acima do líder. A pior situação que pode ocorrer numa organização é esta se enfraquecer quando o líder deixa de trabalhar nela.

Quando os líderes eficazes de instituições sem fins lucrativos têm a capacidade para manter sua personalidade e sua individualidade, apesar de serem totalmente dedicados a ela, a tarefa prosseguirá depois que eles se forem. Eles também têm uma existência humana fora do trabalho. Caso contrário farão coisas para seu engrandecimento pessoal, na crença de que isso favorece a causa. Eles se tornam egoístas, fúteis e, acima de tudo, ciumentos.<sup>111</sup>

Algo que os líderes devem evitar é o medo de outras pessoas fortes dentro da organização. Naturalmente, esta é uma situação bastante freqüente nas organizações de modo geral. Líderes que se sentem ameaçados diante de outra pessoa competente. Sobre isso, Drucker afirma: “É claro que pessoas capazes são ambiciosas. Mas você corre muito menos perigo tendo à sua volta pessoas capazes que querem pô-lo para fora do que sendo servido pela mediocridade”<sup>112</sup>. Ele faz ainda uma comparação entre os ex-presidentes norte-americanos Winston Churchill e Franklin Roosevelt. Ele diz:

---

<sup>111</sup> DRUCKER, 2006, p. 14-15.

<sup>112</sup> DRUCKER, 2006, p. 18.

Uma das grandes forças de Churchill e das maiores fraquezas de Roosevelt era que o primeiro, até o fim, quando já tinha mais de noventa anos, ajudava e promovia os políticos jovens. Esta é uma característica do líder verdadeiramente eficaz, que não se sente ameaçado por forças alheias. Em seus últimos anos, Roosevelt cortava sistematicamente todos aqueles que mostrassem sinais de independência.<sup>113</sup>

A liderança deve procurar sempre tornar-se competente na realização das tarefas, ainda que estas não sejam parte de sua formação teórica e prática. Se assim for, não terá motivos para ter medo de perder seu cargo. Drucker cita o exemplo de Tom Watson que mostra bem a disposição que o líder deve ter para se tornar competente em determinada tarefa:

Tom Watson, Sr., o criador da IBM, começou como um homem egocêntrico e arrogante – presunçoso, com um pavio muito curto. Ele se forçou a formar uma equipe, uma equipe vencedora. Certa vez ele demitiu uma pessoa que eu considerava muito capaz e eu lhe perguntei por quê. Watson respondeu: “Ele não está disposto a me ensinar. Não sou um técnico, sou um vendedor. Mas esta é uma empresa técnica, e se eles não me educarem em tecnologia, não poderei lhes dar a liderança de que necessitam”.<sup>114</sup>

Após falarmos a respeito das competências básicas da liderança, colocaremos aqui um cuidado que a liderança deve ter na questão da comunicação. O líder nunca deve achar que as razões pelas quais as decisões são tomadas sempre são claras e inteligíveis a todos na organização. Nunca são. Como dito anteriormente, o líder eficaz deve se preocupar em comunicar as coisas e certificar-se de que o receptor a compreendeu. Caso isso não aconteça, deve explicar pacientemente.

A melhor atitude a ser tomada nesses casos é reunir todos os colaboradores e as colaboradoras e ouvir a opinião de todos acerca de determinado assunto.

Os líderes eficazes precisam dedicar um pouco de tempo à atividade de se fazerem entender. Eles se reúnem com seu pessoal e dizem: É isto que estamos enfrentando. Estas são as alternativas que vimos, as alternativas que consideramos. Eles perguntam: Qual é a opinião de vocês? Caso contrário, a organização irá dizer: Esses

---

<sup>113</sup> DRUCKER, 2006, p. 15.

<sup>114</sup> DRUCKER, 2006, p. 16.



patetas lá de cima não sabem de nada? O que está acontecendo lá? Por que eles não consideraram isto ou aquilo? Mas se você puder dizer: Sim, consideramos isto, mas mesmo assim chegamos a esta decisão, as pessoas irão compreender e o seguirão. Elas poderão dizer que teriam decidido de outra forma, mas reconhecerão que “lá em cima” as decisões não são tomadas de forma precipitada.<sup>115</sup>

### 1.5.8.2 Escolha da liderança

Além das características apontadas acima que o líder deve ter no sentido de buscar inovações, algumas outras devem ser levadas em consideração no momento de escolha da liderança de acordo com o pensamento de Drucker.

Primeiramente, devem ser destacados os pontos fortes dos candidatos. A maior parte das comissões que escolhem os líderes – homens ou mulheres -, acaba sempre dando maior atenção aos pontos fracos de cada um. Deve-se buscar identificar quais as principais qualidades de cada pessoa.

Depois disso, os responsáveis e as responsáveis pela escolha devem voltar o foco para a instituição. É importante refletir a respeito de quais as principais necessidades da organização e se determinado perfil se encaixa naquela situação. Não seria adequado enviar alguém com habilidades no trato com crianças para trabalhar com idosos. Isso não significa que não possa trabalhar com pessoas de idade mais avançada, mas o ponto forte da pessoa é o trabalho com crianças e, por isso, sua contribuição poderá ser muito maior nesse contexto.

Outro ponto importante, enfatizado também por Drucker, é o caráter ou integridade da pessoa. O líder acaba servindo de modelo para as pessoas, especialmente os mais jovens<sup>116</sup>. “Você é visível; é melhor compreender que está constantemente em julgamento”<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> DRUCKER, 2006, p. 18.

<sup>116</sup> “Muitos anos atrás, aprendi uma lição com um velho muito sábio, que dirigia uma grande organização mundial. Eu tinha quase vinte anos e ele quase oitenta; ele era famoso por colocar as pessoas certas nos empreendimentos certos em todo o mundo. Eu lhe perguntei: “O que você busca?” E ele disse: “Sempre me pergunto, será que eu gostaria que um de meus filhos trabalhasse sob essa pessoa? Se ela tiver sucesso, os jovens irão imitá-la. E eu gostaria que meu filho se parecesse com ela?” Esta é, para mim, a pergunta definitiva.” DRUCKER, 2006, p. 12.

<sup>117</sup> DRUCKER, 2006, p. 14.

### 1.5.8.3 A necessidade do preparo

Além de todas as características que o líder ou a líder precisa ter e que foram expostas anteriormente, talvez a mais importante para a questão da descentralização seja a busca por parte do líder em ser competente na realização das tarefas, ainda que estas não façam parte da sua formação básica teórica e prática. O líder deve conhecer todas as áreas da organização a fim de que possa identificar as pessoas que tenham melhor perfil para trabalharem em tais áreas. Não apenas isto, mas ele saberá ensinar as pessoas e acompanhá-las na realização das tarefas.

O líder deve ter competência para a realização das tarefas e também deve sempre delegar tarefas aos colaboradores da organização. Deve buscar o envolvimento e a motivação de todos a fim de que os objetivos da organização sejam plenamente alcançados e as pessoas fiquem satisfeitas com o seu desempenho e mais motivadas por estarem contribuindo para o alcance da missão.

A realidade é que a mediocridade está presente em todos os contextos da sociedade. Há líderes medíocres tanto nas empresas privadas, como nos governos e também nas organizações do terceiro setor. A diferença está que o líder medíocre não consegue manter-se por muito tempo à frente de uma organização sem fins lucrativos. Isto se dá pelo fato de que não há um “lucro” nesse contexto, mas diversos lucros. Na empresa privada, o lucro pode ser um modo de verificar o preparo do líder. No governo, esse critério pode ser a reeleição. Porém, nas organizações sem fins lucrativos, a medição ocorre através da soma de diversos fatores apontados pelo desempenho do líder<sup>118</sup>. Drucker coloca:

Em organizações sem fins lucrativos, não basta ser adequado como líder. Você precisa ser excepcionalmente bom, porque sua agência está comprometida com uma causa. Você quer como líderes pessoas que têm em alta conta as funções da agência, que levam a sério não a si mesmas, mas seus papéis. Qualquer pessoa que ocupa essa posição de liderança e pensa que é um grande homem ou uma grande mulher acabará consigo mesma – e com a agência.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Cf. DRUCKER, 2006, p. 12.

<sup>119</sup> DRUCKER, 2006, pp. 12-13.

Por causa disso, é importante que o líder sempre tenha em mente a noção de grupo, onde é considerado não o “eu”, mas o “nós”. O líder eficaz entende a idéia de que o trabalho é realizado por uma equipe. “Eles aceitam a oportunidade e não fogem a ela, mas a equipe leva o crédito. Há uma identificação (muitas vezes inconsciente) com a tarefa e com o grupo. É ela que cria confiança, que possibilita a execução da tarefa”<sup>120</sup>. A descentralização da liderança deve ser algo pretendido sempre pelo líder e este deve se manter consciente da importância do trabalho em grupo. As pessoas que procuram a igreja querem se engajar no trabalho da comunidade e contribuir para a melhoria da sociedade, no entanto a arrogância e a prepotência de um líder podem rapidamente acabar com essa motivação.

#### **1.5.8.4 O líder e a turbulência**

Os momentos turbulentos são reais e inevitáveis na história de qualquer organização. Em tais situações, o papel do líder é essencial para que as pessoas não percam o rumo e abandonem o projeto. A liderança deve trabalhar seu grupo de modo que a organização esteja pronta para enfrentar a adversidade. Drucker define isso como inovação, ou seja, a organização deve se renovar constantemente. Ele diz: “você não pode evitar uma catástrofe, mas pode construir uma organização preparada para a batalha, com moral elevado e já tenha enfrentado crises, que saiba como se comportar, tenha autoconfiança e na qual as pessoas confiam umas nas outras”<sup>121</sup>. Ele ainda cita um exemplo com uma organização religiosa:

Estou atualmente discutindo com nosso pastor, que deseja manter nossa igreja pequena. Esta é uma comunidade com muitos jovens e muitos idosos que querem vir à Igreja. Meu simpático e competente pastor prefere mantê-la pequena, para que possa conhecer todos os frequentadores. Eu lhe disse: “Padre Michael, isso não vai funcionar”. Cinco anos depois da chegada dele, a igreja começou a encolher.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> DRUCKER, 2006, p. 13.

<sup>121</sup> DRUCKER, 2006, p. 07.

<sup>122</sup> DRUCKER, 2006, p. 08.

O crescimento e o êxito não devem ser assustadores para o líder, mas este deve preparar sua comunidade para enxergar o crescimento com naturalidade e ser capaz de ajustar-se a ele. Ele continua: “Cedo ou tarde o crescimento irá desacelerar e a instituição se estabilizará. A partir daí ela precisará manter seu impulso, sua flexibilidade, sua vitalidade e sua visão. Caso contrário, ela irá se congelar”<sup>123</sup>.

Conforme a própria definição, as organizações sem fins lucrativos não possuem “lucros”. As boas intenções sempre estão presentes pelo fato de que tais organizações desenvolvem trabalhos que consideram justos e a serviço de uma boa causa. Em virtude disso, elas não acreditam que o investimento humano e financeiro deve ser direcionado a outras tarefas, quando algo não dá certo. Isso porque tudo o que for realizado com boa intenção é o que importa e, se não dá resultados, o problema não é da organização, afinal está fazendo sua parte. Naturalmente, a opção de abandonar uma tarefa e investir em outra é bastante complicada. As pessoas costumam agir apenas emocionalmente em tais contextos, deixando de lado a razão. Entretanto, quando a organização entende que deve redirecionar seus recursos e tal entendimento não se baseia apenas na emoção, ela pode inovar. As organizações sem fins lucrativos, de igual modo, necessitam sofrer reformas tanto quanto as instituições governamentais ou as empresas do segundo setor. Primordial é que a organização trabalhe a partir da maior virtude: a Caridade. Quando isso acontece, a inovação pode e deve ocorrer<sup>124</sup>. O primeiro passo deve ser o reconhecimento de que a mudança não é uma ameaça, mas uma nova oportunidade de desenvolvimento e crescimento. Depois, deve organizar-se de tal modo que a busca pela inovação ocorra de forma sistemática. Drucker orienta: “Embuta em sua organização a busca de oportunidades, internas e externas. Procure mudanças como indicações de oportunidades para inovação”<sup>125</sup>.

Ser um bom líder em meio a turbulências também envolve situações de abnegação e dedicação em prol da organização. Nesse caso, são aquelas pessoas que realizam trabalhos

---

<sup>123</sup> DRUCKER, 2006, p. 08.

<sup>124</sup> “Tenho um amigo, um padre católico, que é Vigário Geral de uma grande diocese. Ele foi convocado pelo bispo para tratar da carência de padres. Que serviços deveriam ser mantidos e quais seriam abandonados? E há o terrível dilema das escolas católicas de uma grande arquidiocese metropolitana, onde 97 por cento das crianças não são católicas, nem virão a sê-lo; elas estão fugindo da miséria das escolas públicas. Tenho debatido há anos com a diocese. Alguns padres dizem: ‘Nossa primeira tarefa é de salvar almas, não de educar pessoas. Vamos dedicar nossos poucos padres e freiras à nossa maior prioridade’. E eu respondo: ‘Mas a Bíblia diz, ‘A maior virtude é a Caridade’, e é isso que vocês estão fazendo. Vocês não podem deixar essas crianças desamparadas. Trata-se de uma opção de valor, e é vital que ela seja enfrentada e não empurrada para baixo do tapete, como gostamos de fazer’.” DRUCKER, 2006, p. 08.

<sup>125</sup> DRUCKER, 2006, p. 09.

para os quais não foram contratados, todavia têm consciência de que determinadas coisas precisam ser feitas<sup>126</sup>.

### **1.5.9 Gestão dialógica descentralizadora – o melhor caminho**

A idéia de uma gestão social está intimamente ligada ao que Drucker afirma a respeito da necessidade de uma descentralização no contexto da organização. Ele diz:

A necessidade de se organizar para a mudança também requer um alto grau de descentralização porque a organização deve ser estruturada de modo a agilizar as decisões. E essas devem se basear na proximidade – com o desempenho, com o mercado, com a tecnologia, e com todas as diversas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia, e no conhecimento que oferecem oportunidades para a inovação se forem vistas e utilizadas. Tudo isto implica, no entanto, que a organização da sociedade pós-capitalista deve incomodar, desorganizar e desestabilizar constantemente a comunidade.<sup>127</sup>

Tais idéias estão relacionadas à administração da mudança que se baseia numa sociedade do conhecimento. A gestão social não deve ser confundida como uma gestão voltada apenas para o social, o setor das organizações sem fins lucrativos, mas sua contribuição é relevante ao primeiro setor e também ao segundo setor. Esse tipo de gestão valoriza o processo dialógico, participativo, onde todos participam do processo decisório da organização. A gestão social é uma gestão democrática.

---

<sup>126</sup> “Conheço o diretor de uma faculdade, que foi levado a assumir o cargo com as promessas usuais, por parte do conselho da escola, de que eles levantariam o dinheiro necessário. Ele vinha de universidades estaduais, mantidas com dinheiro de impostos; chegou com um maravilhoso programa de recrutamento de professores e reforma educacional, examinou a situação e veio a mim, muito insatisfeito. Alguém precisava levantar dinheiro, disse ele, caso contrário esta instituição não irá sobreviver por muito tempo. Eu lhe disse: Você sabe, a única pessoa que pode levantar dinheiro em uma faculdade é seu diretor. E ele disse: Temo que você tenha razão. Ele encontrou, em seu corpo docente, um homem extremamente capaz, que dirigiu a escola por cinco anos, enquanto o diretor se concentrava em levantar dinheiro, tarefa na qual se mostrou incrivelmente competente. Ele salvou a instituição.” DRUCKER, 2006, p. 11.

<sup>127</sup> DRUCKER, 2002, p. 36.

No contexto brasileiro, alguns pesquisadores têm desenvolvido trabalhos a respeito da gestão social, alinhados ao pensamento de Drucker. Por exemplo, Fernando Tenório define o conceito da seguinte forma:

[...] gestão social como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo *social* qualificando o substantivo gestão, será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação.<sup>128</sup>

Outra pesquisadora brasileira, Eloisa Cabral, define gestão social como:

Neste livro, podemos conceituar a gestão social como o processo de organização, decisão e produção de bens públicos de proteção social, que se desenvolve perseguindo uma missão institucional e articulando os públicos constituintes, envolvidos em uma organização que tende a incorporar atributos do *espaço público não estatal*, na abordagem que faz da questão social. Esses atributos são os elementos que, de forma coordenada e convergente, devem ser observados e tomados como parâmetros no desenvolvimento do processo de gestão.<sup>129</sup>

As mudanças ocorridas na sociedade, na concepção de Drucker, apontam para a necessidade de mudanças de paradigmas na gestão. O pressuposto de que a descentralização é fundamental para o desenvolvimento da organização aponta para a adoção da gestão social nas organizações dos três setores – primeiro, segundo e terceiro. O trabalhador de conhecimento passou a ser visto como um interlocutor na gestão social e não mais como um destinatário conforme a gestão estratégica.

O processo dialógico, democrático, da gestão social está baseado na teoria da ação comunicativa<sup>130</sup> que valoriza o ser humano como parte do processo decisório e defende a

---

<sup>128</sup> TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres Silva org. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. pp. 39-59

<sup>129</sup> CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 134-135.

<sup>130</sup> Importante salientar que os autores em questão utilizam como referencial a teoria do agir comunicativo de Jürgen Habermas.

utilização da linguagem como meio de interação entre os atores sociais. Tenório descreve o processo de gestão social:

No processo de *gestão social*, acorde com o agir comunicativo – dialógico, a verdade só existe se todos os participantes da ação social admitem sua validade, isto é, verdade é a promessa de consenso racional ou, a verdade não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção do mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica, da apreciação intersubjetiva. Enquanto no processo de *gestão estratégica*, harmônico com o agir estratégico, monológico, uma pessoa atua sobre outra(s) para influenciar a continuação intencional de uma interação – neste tipo de ação a linguagem é utilizada apenas como meio para transmitir informações; sob uma ação comunicativa, dialógica, um indivíduo procura motivar racionalmente um outro(s) para que este concorde com sua proposição – neste tipo de ação a linguagem atua como uma fonte de integração social.<sup>131</sup>

A gestão estratégica como contraponto à gestão social é aquela que tem por pressupostos a lógica de mercado e a gestão monológica, tecnoburocrática, de caráter utilitarista.

#### **1.5.10 A igreja está com boa lucratividade?**

No contexto da organização sem fins lucrativos deve haver um modo de conceber o desempenho e como este deve ser mensurado. A idéia é sobre a maneira de identificar o lucro de uma organização que não visa o lucro. As empresas privadas conseguem mensurar seu desempenho a partir do acúmulo de lucro financeiro. No caso da organização do terceiro setor, a sua liderança deve procurar descobrir uma definição de desempenho adequada ao seu contexto. Por exemplo, como deve ser medido o desempenho de uma igreja? Alguns podem considerar a frequência como critério de medição, outros a arrecadação mensal de doações e outros ainda podem observar o impacto que a organização tem gerado na sua comunidade. Três maneiras de mensurar o desempenho que acabam por apontar pressupostos de gestão distintos para cada uma delas.

---

<sup>131</sup> TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor:** o espectro do mercado. Ijuí: Unijuí, 2008. p. 27.

Já apontamos anteriormente as formas de obter um bom desempenho nas instituições sem fins lucrativos que, inevitavelmente, passam por identificar e atender as necessidades do público que se quer alcançar. Tais organizações são agentes de mudanças humanas. Nesse sentido seus resultados sempre serão as pessoas com suas condições de vida transformadas. A teimosia em trabalhar em áreas que não produzem resultados é uma irresponsabilidade no modo de gerir os escassos recursos das organizações sem fins lucrativos. Um exemplo disso é quando a igreja investe algum dinheiro na abertura de uma nova congregação em outro ponto da cidade. Há um caso específico a partir da minha observação onde foi aberto um novo ponto de pregação, foi chamado um novo pastor para assumir esse trabalho, a fim de plantar uma nova igreja em um bairro da zona sul de Porto Alegre. O grande problema foi que a igreja-mãe ainda precisava de maior investimento nos seus próprios trabalhos, mas o dinheiro foi investido em outro lugar. Desse modo, com os recursos escassos, ambas permanecem fracas porque não há dinheiro suficiente para que consigam investir em trabalhos para o seu fortalecimento. Falta maior planejamento. Sobre isso, Drucker afirma:

Acreditar que tudo aquilo que fazemos é uma causa moral, que deve ser perseguida haja ou não resultados, é uma tentação perene para os executivos<sup>132</sup> de instituições sem fins lucrativos – e ainda mais para seus conselhos diretores. Porém, mesmo que a causa em si seja moral, é melhor que a maneira pela qual ela é perseguida produza resultados. Como há muitas causas morais do que recursos, a instituição sem fins lucrativos tem o dever – perante seus doadores, seus clientes e perante seu próprio pessoal – de alocar seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los tentando ser íntegra. Essas instituições são agentes de mudanças humanas. Portanto, seus resultados sempre são mudanças em pessoas – de comportamento, condições, visão, saúde, esperanças e, acima de tudo, de sua competência e sua capacidade.<sup>133</sup>

A organização do terceiro setor deve ter o cuidado de não negligenciar seus resultados. Drucker afirma:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: Estamos servindo a uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar a vida um pouco

---

<sup>132</sup> “Chamamos de ‘executivos’ todos aqueles trabalhadores de conhecimento, gerentes ou profissionais que, em virtude de sua posição ou de seu conhecimento, devem tomar decisões no curso normal de seu trabalho que influam no desempenho e nos resultados da empresa como um todo.” DRUCKER, 2002, p. 59.

<sup>133</sup> DRUCKER, 2006, p. 82.



melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo. *Isso não basta*. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores.<sup>134</sup>

As instituições devem ter a preocupação de fornecer aos seus mantenedores um relatório da maneira como os recursos foram investidos. “Boas intenções levam somente ao inferno”<sup>135</sup>. O fato é que as organizações que não visam o lucro possuem muitas dificuldades de mensurar seu desempenho. Outras não se sentem confortáveis com qualquer questionamento a respeito da alocação de recursos. O Exército de Salvação – organização religiosa – sabe exatamente quantos viciados foram recuperados através dos seus serviços. Conforme Drucker:

Para muitas organizações do setor sem fins lucrativos, ser específico a respeito de resultados ainda é odioso. Elas ainda acreditam que seu trabalho somente pode ser julgado pela qualidade – se puder. Algumas delas ainda desprezam abertamente qualquer tentativa de perguntar: “Como vocês estão indo em termos dos recursos que despendem? Que retorno conseguem?” De vez em quando é preciso que alguém as relembre da Parábola dos Talentos [...]: Nossa função é de investir os recursos que temos – pessoas e dinheiro – onde o retorno é maior. E isso é quantitativo.<sup>136</sup>

Com o passar do tempo, as pessoas que fazem parte das organizações do terceiro setor têm a tendência de manter a atenção sobre si mesmas, pois entendem que aquilo que estão fazendo é o correto. Não conseguem ver além da organização, gerando alto grau de comprometimento. Tal situação é prejudicial porque abre espaço para a burocracia. Segundo Drucker: “em pouco tempo as pessoas na organização não mais perguntam: Isto serve à nossa missão? Elas perguntam: Isto está de acordo com nossas regras? E isso não só inibe o desempenho, mas também destrói a visão e a dedicação”<sup>137</sup>.

Outra característica importante das organizações sem fins lucrativos é a confiança. Essas organizações são calcadas na confiança. Confiar é saber a maneira como o outro pode

---

<sup>134</sup> DRUCKER, 2006, p. 101.

<sup>135</sup> DRUCKER, 2006, p. 101.

<sup>136</sup> DRUCKER, 2006, p. 101-102.

<sup>137</sup> DRUCKER, 2006, p. 83.

agir<sup>138</sup>. Confiança é previsibilidade. A confiança é extremamente importante no contexto da organização do terceiro setor porque esta precisa contar com uma grande quantidade de voluntários e pessoas. O controle sobre tanta gente torna-se inviável. Por essa razão, a confiança é imprescindível<sup>139</sup>.

Mas também há professores que têm estabilidade de emprego e pastores que não estão “subordinados” a ninguém. Então é necessária a confiança mútua – e se as pessoas não souberem o que esperar umas das outras, elas logo se sentirão traídas por um ou outro companheiro. As pessoas assumem – corretamente, no caso de uma instituição sem fins lucrativos – que estão todas dedicadas à mesma causa. Assim, quando se sentem traídas, a dor é muito maior. Na instituição, mais do que em uma empresa, é mais importante insistir na clareza dos compromissos e relacionamentos e na responsabilidade de cada um para se fazer entender e para educar os colegas.<sup>140</sup>

Sinner constata a recorrente desconfiança nos meios eclesiais ao abordar a convivência a partir de uma hermenêutica da confiança:

As igrejas cristãs crêem em Jesus Cristo, Filho de Deus Pai, pelo poder do Espírito Santo. Essa fé é confiança em Deus e junta as irmãs e os irmãos na comunhão da igreja. Contudo, em vez de confiança, há muitas vezes desconfiança. Mesmo dentro de uma igreja, digamos na Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), com suas tendências mais tradicionais, progressistas, pietistas, evangélicas ou carismáticas, existem tensões, distanciamento, preconceitos e desconfiança que contradizem o princípio da confiança a partir da fé comum. Quanto mais isso é verdade entre as várias igrejas! Em vez de viver comunhão, vivemos competição; em vez de nos igualarmos à visão do reino de Deus, igualamos-nos ao reino do mercado.<sup>141</sup>

A confiança entre voluntários e líderes também é extremamente importante para que as pessoas se mantenham motivadas. Se o membro não confia no seu líder, as pertinentes

---

<sup>138</sup> “Por fim, não é aconselhável confiar de modo ingênuo. A confiança procura ser *informada*. Confiar na pessoa errada ou no momento errado pode ter consequências desastrosas. Portanto, é preciso ler os sinais que possam indicar um perigo. Obviamente, nem sempre é possível detectar a má intenção da pessoa que quer nossa confiança. É com experiência e um olho atento à realidade que nos cerca que aprendemos a lidar, até certo ponto, com esse problema, mas não é possível evitá-lo por completo. Confiança permanece como risco, investimento unilateral, dádiva livre”. SINNER, Rudolf von. **Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas**. São Leopoldo: Sinodal, 2007, p. 16.

<sup>139</sup> “Para construir comunidade e, portanto, para conviver na igreja e na sociedade, especialmente quando esta pretende ser democrática e baseada na cidadania, a confiança é imprescindível”. SINNER, 2007, p. 10.

<sup>140</sup> DRUCKER, 2006, p. 85.

<sup>141</sup> SINNER, 2007, p. 20.

avaliações de desempenho ficam comprometidas. Se houver um mínimo de desconfiança quanto à honestidade do líder em falar o que de fato está pensando, a motivação e o desempenho estão comprometidos.

Cada pessoa que se torna voluntária numa organização sem fins lucrativos necessita saber como está realizando o seu trabalho para que se mantenha motivada. Esse tipo de avaliação é possível quando as metas e os padrões estão claros. Com parâmetros de desempenho, a pessoa pode se auto-avaliar não dependendo completamente da avaliação do líder. “Uma avaliação deve sempre começar com aquilo que a pessoa fez bem. Nunca comece com os aspectos negativos; você logo chegará a eles. Mas o desempenho somente pode ser baseado em forças, naquilo que as pessoas conseguiram, e não no que não conseguiram”<sup>142</sup>.

### **1.5.11 Fazer bem as coisas certas**

Para que o trabalho do líder da organização seja bem feito é necessário escolher as coisas certas a se fazer. Não fará diferença alguma à eficácia caso esta não seja empregada nas coisas certas. É importante definir prioridades para o trabalho e fazer essas prioridades com suas próprias forças. Não trará resultados o esforço baseado na forma como alguém bem-sucedido age, nem mesmo livros-manuais que demonstram a maneira como determinadas ações produziram grandes resultados em outros contextos. A eficácia só ocorrerá quando se optar por trabalhar com as próprias forças – peculiares a cada pessoa. A tarefa principal é tornar eficazes as suas forças e não as de outras pessoas. Caso não tenha identificado suas forças, trabalhe e descubra em quais tarefas você tem melhor desempenho<sup>143</sup>.

Nos últimos anos as pessoas têm se tornado mais compreensivas a respeito de como as forças variam de pessoa para pessoa – há pessoas matinais, pessoas perceptivas, pessoas conceituais. Entretanto, o que muitas pessoas não sabem a respeito de suas forças e fraquezas é se elas se sentem bem com outras pessoas ou precisam aprender

---

<sup>142</sup> DRUCKER, 2006, p. 88.

<sup>143</sup> “[...] Albert Einstein disse que teria dado tudo, inclusive o Prêmio Nobel, em troca da capacidade para tocar violino bem o suficiente para participar de uma orquestra. Mas ele simplesmente não tinha a coordenação entre braços e mãos que é um pré-requisito para se ser um grande violinista. Ele adorava tocar – praticava quatro horas por dia e tinha muito prazer naquilo. Mas não era seu ponto forte”. DRUCKER, 2006, p. 143-144.

a trabalhar com elas. Muitas acham que são ótimas com pessoas porque falam bem. Elas não percebem que ser ótimo com pessoas significa *ouvir* bem.<sup>144</sup>

O fato é que não existe um modelo de personalidade eficaz. Pessoas eficazes possuem temperamentos e capacidades diferentes. Entretanto, por mais diferentes que sejam, possuem algo em comum – a capacidade de fazer bem as coisas certas.

### **1.6 Pelo que você quer ser lembrado?**

Peter Drucker conta que durante uma aula de religião na sua escola, o professor fez esse questionamento à turma: “pelo que você quer ser lembrado?”. Obviamente, ninguém soube responder naquele momento. O professor também não exigiu uma resposta porque sabia que eles não teriam uma. No entanto, ele encerrou o momento afirmando que se aqueles alunos, ao completarem cinquenta anos de idade, ainda não tivessem uma resposta para a pergunta teriam desperdiçado suas vidas.

A pergunta feita por aquele professor é capaz de gerar renovações, mudanças na vida da pessoa pelo fato de induzi-la a ver como sofrerá transformações no decorrer da vida. Tal pergunta é um bom estimulante para alguém que quer alcançar a excelência. Drucker afirma:

Eu faço isso perguntando às pessoas pelo que elas querem ser lembradas – de acordo com Santo Agostinho, este é o “início da maturidade”. A resposta muda à medida em que amadurecemos. Porém, a menos que esta pergunta seja feita, a pessoa trabalha sem foco, sem direção e, como resultado, não se desenvolve. Você começa desenvolvendo suas próprias forças, acrescentando aptidões e aplicando-as a um trabalho produtivo. Um chefe pode contribuir muito para este desenvolvimento. Mas não importa o quanto um chefe o dirige – ou ignora –, no fim das contas, é sua a responsabilidade de trabalhar em seu próprio desenvolvimento.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> DRUCKER, 2006, p. 144.

<sup>145</sup> DRUCKER, 2006, p. 160.

Drucker cita um amigo de seu pai chamado Schumpeter<sup>146</sup> que diz o seguinte:

Nunca mais me esqueci daquela conversa. Com ela, aprendi três coisas: Primeira, é preciso se perguntar pelo que se quer ser lembrado. Segundo, isso deveria mudar quando se fica mais velho. Deve mudar com a própria maturidade e com as mudanças que vão ocorrendo no mundo. Finalmente, uma coisa pela qual vale a pena ser lembrado é pela diferença que se faz na vida das pessoas.<sup>147</sup>

## 1.7 Conclusão

Neste momento, é preciso destacar a principal dificuldade encontrada nas organizações do terceiro setor e, conseqüentemente, nas igrejas: o amadorismo. Muitas coisas tratadas acima podem e devem ser aplicadas na organização eclesiástica a fim de combater esse problema protegido pelas boas intenções. Os referenciais utilizados são de extrema importância e, especialmente por terem convivência com a igreja, podem dar grande e relevante contribuição para melhoria da gestão. A igreja precisa urgentemente reavaliar os seus processos gerenciais e o seu papel na sociedade. Ela deve buscar o seu lucro: o ser humano mudado.

Drucker enfatiza a necessidade da mudança e da inovação para que a organização religiosa continue avançando na direção da missão – principal razão de ser da igreja. A

---

<sup>146</sup> Drucker faz referência ao famoso economista Joseph Schumpeter, professor em Harvard e presidente da American Economic Association. Schumpeter destacou-se ainda pela sua teoria da democracia. O pai de Drucker cresceu e trabalhou junto com Schumpeter na Áustria. Drucker conta: “De repente, meu pai perguntou com um leve sorriso: ‘Joseph, você ainda fala pelo que quer ser lembrado?’ Schumpeter caiu na gargalhada e até eu ri. Pois sabia-se que ele tinha dito, aos trinta anos, mais ou menos, com os dois primeiros grandes livros de economia publicados, que ele queria ser lembrado por ter sido o maior amante de mulheres bonitas da Europa, e o melhor cavaleiro da Europa – e talvez também o maior economista do mundo. Schumpeter disse: ‘Sim, esta pergunta ainda é importante para mim, mas agora a resposta é diferente. Eu quero ser lembrado por ter sido o professor que converteu meia dúzia de estudantes brilhantes em economistas de primeira classe’. Ele deve ter notado um ar de surpresa no rosto de meu pai, porque continuou: ‘Sabe de uma coisa, Adolph, agora cheguei à idade em que sei que ser lembrado por livros e por teorias não basta. Ninguém se destaca a não ser que faça diferença na vida das pessoas’. Uma razão para meu pai ter ido visitar Schumpeter foi que se sabia que ele estava muito doente e não viveria muito tempo. Schumpeter morreu cinco dias depois de nossa visita”. DRUCKER, 2002, p. 81-82.

<sup>147</sup> DRUCKER, 2002, p. 82.

dificuldade está no fato de que os líderes das comunidades não querem abrir espaço para as teorias da gestão. Desse modo, a igreja não consegue se desenvolver e se mantém voltada para o seu próprio umbigo. Sem uma missão bem definida, as pessoas não sabem para onde andar e não buscam um objetivo comum a todos e todas. Isto favorece a busca por objetivos pessoais como mostra a análise das relações de poder e também o medo da concorrência por parte dos pastores, favorecendo assim também o amadorismo e a mediocridade. As observações de Drucker se mostram pertinentes e relevantes para o contexto eclesial. Para que se compreenda melhor tal contexto, abordaremos a seguir os ministérios e a liderança na tradição reformada e na IPB.

## **2. OS MINISTÉRIOS NA TRADIÇÃO REFORMADA E NA IPB**

### **2.1 Introdução**

No primeiro capítulo, como vimos, foram apresentados alguns equívocos relacionados com o entendimento da gestão nos meios eclesiais e também traz algumas alternativas para o exercício da gestão que ajudem as organizações religiosas e seus líderes a trabalharem com profissionalismo. A implantação dessas alternativas requer reflexão que leve a ação de realmente mudar aquilo que não tem funcionado adequadamente na comunidade. Tal reflexão é possível a partir dos ministérios e da organização na IPB e do diálogo entre os ensinamentos da gestão e a idealização reformada para a organização-igreja. Na primeira parte do capítulo será exposto o que pensou Calvino a respeito da organização da igreja. Será que ele teve essa preocupação de apresentar orientações a respeito de como se deveria organizar a igreja? A IPB e sua constituição seguem aquilo que Calvino ensinou a respeito dos ministérios nas suas Ordenanças Eclesiais? Os ensinamentos de Calvino foram suficientes para a gestão da Igreja? O presbiterianismo brasileiro seguiu rigorosamente o pensamento de Calvino sobre o governo da igreja? A constituição da IPB traz orientações adequadas a respeito da gestão da igreja? Houve essa preocupação?

Os pontos destacados por essas perguntas serão abordados nesse capítulo e o que se pretende é apontar respostas a elas. Baseado nas teorias da gestão do primeiro capítulo e agora

conhecendo a idealização presbiteriana de governo, a questão é: essa idealização é suficiente para que a igreja seja gerida de forma adequada e para fins de cumprimento da sua missão?

## 2.2 A organização no pensamento reformado

A partir da realidade hodierna da IPB, constata-se que João Calvino é minimamente conhecido nesse contexto. Não exatamente o ícone protestante é desconhecido, mas aquilo que produziu como chamamos de teologia reformada, especialmente no que se refere ao governo eclesiástico. Infelizmente, “Calvino é muito mais celebrado do que conhecido”<sup>148</sup>. Ainda a esse respeito, Silvestre afirma:

O público, em geral, e os calvinistas, em particular, pouco conhecem sobre Calvino. Como atenuante, contentam-se com narrativas sem base, sem a leitura de textos reconhecidamente históricos e científicos. Paradoxalmente, até entre os herdeiros do calvinismo, as críticas a Calvino rivalizam-se ou até mesmo superam as críticas dos que antipatizam com esse reformador. Mais uma vez, fruto do desconhecimento ou da falta de acesso a textos sérios sobre Calvino. Essa animosidade, porém, já é um tributo à força de Calvino.<sup>149</sup>

Apesar de lamentável constatação, os auto-intitulados calvinistas brasileiros da IPB estão organizados da seguinte forma, segundo Mendonça:

Os presbiterianos brasileiros são fiéis a João Calvino quanto ao governo eclesiástico. Organizam-se a partir da relativa autonomia da congregação local, num sistema federativo e piramidal de concílios. Cada congregação local tem um conselho de presbíteros eleitos por ela; um grupo de congregações locais forma um presbitério; um grupo de presbitérios forma um sínodo, e todos os presbitérios formam o supremo concílio ou assembléia geral.<sup>150</sup>

Em sua “Instituição da Religião Cristã”, Calvino coloca a importância da ordem no governo eclesiástico: “Se todas as coisas devem ser feitas com ordem e decoro nas

---

<sup>148</sup> SILVESTRE, Armando A. **Calvino: o potencial revolucionário de um pensamento**. São Paulo: Editora Vida, 2009. Prefácio de Eduardo Galasso Faria, p. 10.

<sup>149</sup> SILVESTRE, 2009, p. 11.

<sup>150</sup> MENDONÇA, Antonio Gouvêa; VELASQUES FILHO, Prócoro. **Introdução ao Protestantismo no Brasil**. 2ed. São Paulo: Loyola; Ciências da Religião, 2002. p. 36.



assembléias cristãs (1Co 14,40), então nenhum assunto deve ser com maior diligência cuidado que a constituição do governo eclesiástico, pois nada é mais perigoso que algo gerido na desordem”<sup>151</sup>.

### 2.2.1 A estada de Calvino em Genebra

No século XVI, Genebra era uma cidade pequena cercada por muros e muitos questionavam se de fato tratava-se de uma cidade independente haja vista seguir um modelo de administração de outras cidades maiores da França.

Em 1526, Genebra estava organizada de modo que havia três classificações de habitantes: cidadãos, habitantes *bourgeois* e estrangeiros residentes legais. McGrath explica essa divisão da seguinte forma:

Cidadãos (*citoyens*) eram aqueles que haviam nascido (e foram subsequentemente batizados) na cidade e eram filhos de pais que eram *citoyens*. O corpo diretivo – o *Petit Conseil* – era inteiramente composto por cidadãos. Aqueles que haviam nascido fora dos limites da cidade pertenciam a duas categorias. Aqueles habitantes da cidade que possuíam (ou tinham condições de adquirir ou de outro modo negociar) o privilegiado título de *bourgeois*, eram conferidos os direitos de se encontrarem anualmente para eleger os oficiais do governo e de serem eleitos para o Conselho dos Sessenta (*o Conseil des Soixante*) ou para o Conselho dos Duzentos (*O Conseil des Deux Cents*). Estritamente falando, nenhum *bourgeois* poderia ser eleito para membro do *Petit Conseil*. Os demais (*habitants*), que não se enquadravam nessas duas categorias, possuíam efetivamente o status de estrangeiros que eram residentes legais, com nenhum direito de voto, de portar armas ou de assumir qualquer posto público na cidade. Apenas uma exceção era feita: um *habitant* podia se tornar um pastor ou dar aulas na *haute école* – mas somente em razão da ausência praticamente absoluta de outras pessoas, que fossem nascidas em Genebra e estivessem qualificadas para desempenhar tais funções. Foi nessa última categoria que o próprio Calvino se enquadrou, até 1559.<sup>152</sup>

As decisões em Genebra eram tomadas por toda a sua população que até a época de Calvino era relativamente pequena. As convocações ocorriam duas vezes ao ano para eleições pré-definidas: a decisão a respeito dos síndicos e também a respeito dos preços do milho e do vinho.

<sup>151</sup> CALVINO, João. **A Instituição da religião cristã**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. Tomo 2. P. 508.

<sup>152</sup> MCGRATH, Alister. **A vida de João Calvino**. São Paulo: Cultura Cristã, 2004, p. 130.

O principal órgão da administração de Genebra era o *Petit Conseil* que era formado por vinte e quatro homens, cidadãos de Genebra. Todo o território da cidade estava sob a supervisão deste conselho, também conhecido como Conselho Municipal de Genebra, que não vigiava a fim de que nenhum acontecimento escapasse do seu conhecimento. Esta prática refletiu também no direito ao voto. Pelo fato de que apenas cidadãos poderiam exercer plenamente o direito de voto e de ocupação de cargos, o conselho se protegia de possíveis influências externas a partir das ambições de estrangeiros na cidade<sup>153</sup>.

Assim, durante o período em que Calvino permaneceu em Genebra não pôde fazer parte das decisões da cidade. A influência de Calvino sobre a cidade ocorreu a partir das suas pregações. Ele não tinha qualquer poder na cidade para coagir ou ordenar pessoas, mas tinha o poder de persuadir. Sendo assim, Calvino jamais pode ser acusado de agir como ditador em Genebra<sup>154</sup>. Isto é comprovado também pelo fato de que os sucessores de Calvino enfrentaram dificuldades no contexto genebrino a partir do momento em que um movimento oponente a Calvino assume o *Petit Conseil* em 1553. Este movimento desafiou Calvino na questão da disciplina eclesiástica que fora definida como de competência dos pastores e exercida por meio do Consistório, segundo as *Ordenanças Eclesiásticas* de Calvino de 1541. Este movimento contrário a Calvino pediu que o Consistório fornecesse uma lista de todas as disciplinas realizadas e as pessoas que foram excomungadas. Eles julgavam que poderiam rever todas as decisões relacionadas com a disciplina eclesiástica.

Passado algum tempo, a perseguição aos seguidores de Calvino se manteve e houve uma proibição de pastores, ainda que fossem cidadãos, de ocuparem cargos públicos na administração de Genebra. A tensão entre Calvino e o *Petit Conseil* permaneceu até o caso Serveto.

### **2.2.2 Calvino e as Ordenanças Eclesiásticas**

O pensamento de Calvino no que tange à organização da igreja local, bem como ao papel de cada ofício foi expresso nas *Ordenanças Eclesiásticas* – obra do reformador

---

<sup>153</sup> Cf. MCGRATH, 2004, p. 131.

<sup>154</sup> Cf. MCGRATH, 2004, p. 132.

publicada em 1541. Neste “manual de práticas religiosas”<sup>155</sup>, Calvino discorre mais a respeito dos ofícios que reconhece na igreja, embora também tenha trabalhado este assunto na Instituição da Religião Cristã<sup>156</sup>. De acordo com McGrath:

Se as Institutas da Religião Cristã representam os músculos da Reforma de Calvino, sua organização eclesiástica representa a espinha dorsal. As *Ordenanças Eclesiásticas* (1541), que deram à igreja de Genebra sua forma e identidade características, foram elaboradas por Calvino quase que imediatamente após seu retorno a Genebra, do período de seu exílio em Estrasburgo. Convencido da necessidade de uma igreja disciplinada, bem organizada e estruturada, ele procedeu à elaboração de diretrizes detalhadas, que disciplinavam cada aspecto de sua existência.<sup>157</sup>

De acordo com as Ordenanças Eclesiásticas<sup>158</sup>, Calvino instituiu quatro ministérios: pastores, doutores, presbíteros/anciãos e diáconos. As funções dos pastores eram: anunciar a palavra, dar o catecismo, administrar os sacramentos, abençoar casamentos e realizar ofícios fúnebres. Semanalmente liam as Escrituras e estudavam a doutrina, dirimindo eventuais dúvidas com os anciãos<sup>159</sup>. A função dos pastores é descrita por Silvestre da seguinte forma: “pregar a Palavra de Deus, admoestar, exortar e ministrar os sacramentos”<sup>160</sup>.

Sobre os pastores e suas funções, Calvino afirma:

Que diremos dos pastores? Paulo fala não apenas de si próprio, mas de todos os pastores quando diz: ‘Assim nos considere o homem como ministros de Cristo e despenseiros dos mistérios de Deus’ (1Co 4,1). Igualmente, em outro lugar: ‘Importa que o bispo seja pertinaz nessa palavra fiel que é segundo a doutrina, para que seja poderoso para exortar mediante a sã doutrina e refutar os contradizentes’ (Tt 1,7.9). Dessas duas citações e de outras semelhantes, é lícito concluir que a função dos pastores compreende dois elementos principais: anunciar o Evangelho e administrar os sacramentos. [...] Não é minha intenção expor aqui todas as qualidades de um bom pastor, mas apenas indicar que tipo de encargo assumem os que se chamam pastores, a saber: devem presidir à Igreja de modo que não gozem de posto ocioso, e

---

<sup>155</sup> “No regresso a Genebra, Calvino evidenciou o traço de sua personalidade nem sempre lembrado: o de homem de ação, pronto a pôr sua teologia em prática. Ao reiniciar o trabalho na cidade, ele insistiu com o PC de Genebra para que fosse adotado um manual de práticas religiosas na cidade. Era uma nova ordem civil e eclesiástica denominada *Ordenanças Eclesiásticas*”. SILVESTRE, 2009, p. 94.

<sup>156</sup> Especificamente no quarto livro Calvino trabalha o tema da autoridade na igreja para legislar e garantir seu cumprimento a fim de manter a pureza na igreja.

<sup>157</sup> MCGRATH, 2004, p. 133.

<sup>158</sup> “Tratava-se de uma constituição bem simples, com base nas Escrituras Sagradas e na prática da igreja apostólica do século I. Adotava uma forma democrática de governo, representativa e republicana. Tornou-se clássica e paradigmática para as instituições similares em todo o mundo”. SILVESTRE, 2009, pp. 94-95.

<sup>159</sup> Cf. DELUMEAU, Jean. **Nascimento e afirmação da Reforma**. São Paulo: Pioneira, 1989. p. 124.

<sup>160</sup> SILVESTRE, 2009, p. 96.

devem conduzir o povo à verdadeira piedade mediante a doutrina de Cristo, a administração dos sacramentos e a conservação da boa disciplina.<sup>161</sup>

A função dos doutores basicamente era instruir os fiéis na santa doutrina. Segundo Delumeau, os doutores são citados nas *Ordenanças*, porém o objetivo de Calvino era organizar e assegurar os ensinamentos superior e secundário, preparando assim os alunos para os governos eclesiástico e também civil<sup>162</sup>. Silvestre relata que a função dos mestres era ensinar sólida doutrina aos fiéis e preparar os jovens para o ministério e o governo civil<sup>163</sup>. Calvino diferencia os pastores dos doutores da seguinte forma:

[...] A seguir, vêm os doutores e os pastores, dos quais a Igreja não pode prescindir jamais. Considera que a diferença dessas funções consiste no fato de que os doutores não têm encargo disciplinar, nem de administrar sacramentos ou de fazer exortações e admoestações, mas apenas interpretar a Escritura, a fim de que a doutrina seja sempre conservada pura e sã entre os fiéis. Por sua vez, o ministério pastoral compreende todas essas funções.<sup>164</sup>

Os anciãos/presbíteros em parceria com os pastores formavam o chamado Consistório. Este surgiu em 1542 e era composto por doze líderes leigos escolhidos pelos magistrados. Também faziam parte do Consistório os membros da Venerável Companhia de Pastores<sup>165</sup>. Calvino queria com isso manter um grupo que vigiasse as pessoas. Assim estaria protegida a ortodoxia religiosa. O Consistório existia para garantir a ordem. Tinham por função cuidar da vida alheia e identificar os que tivessem vida desregrada, admoestando-os amavelmente para que mudassem o comportamento. Os anciãos tinham como assistentes os chamados dezenheiros que intimavam os seus concidadãos a frequentarem a igreja.

---

<sup>161</sup> CALVINO, 2009, pp. 505-506.

<sup>162</sup> “Os doutores ‘deviam instruir os fiéis na santa doutrina’. Todavia, muito embora as *Ordenanças* tratem dos ‘doutores’, elas pretendem na realidade organizar a ‘ordem nas escolas’. Realmente, Genebra, na época, possuía um colégio. Porém Calvino desejava substituí-lo por um amplo estabelecimento que assegurasse os ensinamentos superior e secundário e preparasse dessa maneira a juventude ‘tanto para o ministério como para o governo civil’. As *Ordenanças* decidiram pois que o pessoal docente seria da Igreja e controlado por ela... e pelo Estado. O exílio de Castellion, em 1544, fez que a Academia de Genebra não fosse inaugurada senão em 1559. Tendo vários Teólogos calvinistas – e entre eles Teodoro de Beza – sido expulsos de Lausanne nesse mesmo ano, Calvino teve assim à disposição alguns professores de elite. Seminário Maior do Protestantismo, a Academia de Genebra serviu de modelo às de Saumur e de Sedan, e os Jesuítas não deixaram de se inspirar a este respeito no exemplo genebrês”. DELUMEAU, 1989, p. 124-125.

<sup>163</sup> Cf. SILVESTRE, 2009, p. 96.

<sup>164</sup> CALVINO, 2009, pp. 504-505.

<sup>165</sup> Cf. MCGRATH, 2004, p. 134.

Sua função primária era lidar com aqueles cujas perspectivas religiosas eram suficientemente discrepantes a ponto de representarem uma ameaça para a ordem religiosa vigente em Genebra. Pessoas cujo comportamento fosse tido como inaceitável, por outras razões de ordem pastoral ou moral, deveriam ser tratadas da mesma forma. Em primeiro lugar, devia-se demonstrar a tais indivíduos o erro de sua conduta; se isso falhasse, a pena de excomunhão estava disponível como uma sanção.<sup>166</sup>

Com o falecimento de Calvino, o Consistório tornou-se um regulador sem qualquer direção e orientação, tornando-se algo quase ridículo. De qualquer forma, em 1550 o foco estava em quem detinha o direito de praticar a excomunhão, o *Petit Conseil* ou o Consistório. Os reformadores defendiam a independência do presbiterato com relação ao poder civil. A idéia era que a igreja pudesse excomungar como forma de disciplina. A disciplina eclesiástica era alvo de preocupações por parte do governo das cidades reformadas suíças. De acordo com McGrath:

A questão da disciplina eclesiástica havia demandado bastante preocupação por parte das autoridades nas cidades reformadas suíças. Se pudessemos dizer que algum padrão dominante tenha surgido até a década de 1530, este foi o da visão de Zwinglio a respeito da subordinação da disciplina eclesiástica aos magistrados seculares. Sob a liderança do sucessor de Zwinglio, Heinrich Bullinger, a cidade de Zurique considerava a excomunhão como uma questão civil, de competência dos magistrados, e não do clero. Basiléia também tinha sérias reservas em relação à conveniência de se atribuir a um tribunal puramente eclesiástico a competência para excomungar pessoas. Se a cidade de Berna é de alguma forma uma exceção a essa regra, isto se deve ao fato de que ela não excomungava membros de suas igrejas.<sup>167</sup>

O primeiro a defender tal idéia foi o reformador suíço Johann Oecolampadius, da Basiléia. Este entendia haver grande diferença entre a autoridade civil e a autoridade eclesiástica. A primeira deveria simplesmente cuidar das ofensas criminais, enquanto que a segunda trataria as questões relacionadas ao pecado. Oecolampadius defendeu seu pensamento perante o conselho municipal da Basiléia que discordou dele. Suas ideias foram seguidas por Martin Bucer de Estrasburgo. Segundo Matos, “Bucer defendeu a nomeação de presbíteros ou anciãos dentre os homens mais piedosos e íntegros da comunidade para serem

---

<sup>166</sup> MCGRATH, 2004, p. 136.

<sup>167</sup> MCGRATH, 2004, p. 135.

responsáveis pela disciplina ao lado dos pastores e de representantes do poder civil”<sup>168</sup>. O pensamento de Bucer influenciou Calvino que, após estada em Estrasburgo, retornou a Genebra e produziu as Ordenanças Eclesiásticas. A esse respeito, McKee coloca:

A luta para justificar e implementar um grau de autonomia eclesiástica na disciplina começou com João Ecolampádio, em Basileia, e continuou com Martin Bucer, em Estrasburgo. Nem um nem outro foi muito bem sucedido em persuadir sua cidade e permitir autonomia eclesiástica. Contudo, suas idéias foram retomadas por seu colega mais jovem João Calvino, que devotou a maior parte de sua vida a conquistar o reconhecimento do direito da Igreja exercer uma censura à parte do controle civil.<sup>169</sup>

Sobre o Presbiterato, Calvino afirma:

Dois tipos de ministério, porém, sempre persistem: o governo e o cuidado dos pobres. Opino que ‘governadores’ fossem os anciãos do povo, escolhidos para prestarem assistência aos bispos na censura dos costumes e manutenção da disciplina. Não podemos, de fato, interpretar de outro modo o que ele diz: “Quem preside, faça-o com diligência” (Rm 12,8). Por isso, desde o início, cada igreja contava com seu conselho, constituído por homens piedosos, austeros e santos, os quais, como logo veremos, estavam revestidos de jurisdição para corrigir os vícios. Que semelhante ordem não tenha sido temporária, mostra-o a própria experiência. Portanto, devemos concluir que o múnus do governo será sempre necessário.<sup>170</sup>

Segundo Delumeau,

Em 1561, as autoridades de Genebra reconheceram oficialmente – porém provisoriamente – a respeito da excomunhão “a superintendência que deve caber à Igreja (isto é, ao Consistório) para submeter à obediência e ao verdadeiro serviço de Deus todos os cristãos e dificultar e corrigir escândalos.”<sup>171</sup>

Sobre o Consistório, Campos afirma:

---

<sup>168</sup> MATOS, Alderi S. **Os oficiais da igreja no sistema presbiteriano**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7064.html>> Acessado em: 26/11/2009.

<sup>169</sup> MCKEE, Elsie Anne. **Os Ofícios de Presbítero e Diácono na Tradição Reformada Clássica**. In: MCKIN, Donald K. (ed). **Grandes temas da tradição reformada**. São Paulo: Pendão Real, 1998. P. 306-15.

<sup>170</sup> CALVINO, 2009, p. 507.

<sup>171</sup> DELUMEAU, 1989, p. 125.

Sua função consistia em vigiar a vida de cada um dos cidadãos, admoestar os faltosos e avisar a companhia encarregada das repreensões; além de, pela ação de seus assistentes, os “dezeneiros”, intimar os fiéis a freqüentar a igreja para ouvir os sermões, submeter à obediência e ao serviço todos os fiéis e dificultar e corrigir todos os escândalos.<sup>172</sup>

Para Silvestre, as funções dos anciãos ou presbíteros compreendiam: “vigiar a vida de cada cidadão, admoestar amavelmente aqueles que fossem apanhados em vida desordeira; se necessário, deviam levá-los à assembléia, onde seriam disciplinados fraternalmente”<sup>173</sup>.

Com relação ao diaconato, era visto por Calvino como meio de exercitar a caridade através do auxílio ao pobre e ao doente. Os diáconos se concentravam no cuidado do próximo, para que os presbíteros pudessem focar o ministério da Palavra e dos sacramentos. O ministério diaconal em nada é inferior aos demais e sempre será necessário no contexto eclesial. Existem três pontos chave sobre o diaconato: a função é a expressão do *caritas*; os agentes são os diáconos e as diaconisas<sup>174</sup>; a base de autoridade é a Escritura.

Os diáconos eram divididos em dois grupos. Um grupo cuidava dos bens dos pobres. O outro era responsável pelos doentes e pela administração das ofertas. Essas ofertas eram provenientes dos fiéis e do Estado.

Calvino diferencia os dois tipos de função diaconal a partir do texto de Rm 12,8 que diz: “Aquele que distribui, faça-o com simplicidade; aquele que exerce misericórdia, com alegria”. A partir deste texto, Calvino acreditava que havia duas formas de diaconato: os que distribuíaam esmolas e os que cuidavam dos doentes. Sobre isso ele diz:

[...] Se aceitamos essa explicação, como estamos absolutamente obrigados a aceitar, há duas espécies de diáconos: dos quais uma serve à Igreja ministrando aos pobres; outra, aos doentes e demais indigentes. Ora, ainda que o termo diácono tenha um sentido muito mais amplo, a Escritura chama diáconos especialmente àqueles que foram encarregados de dispensar as esmolas e cuidar dos pobres, e serem seus procuradores. A origem, instituição e função dos diáconos são descritas por Lucas (At 6,3). Entre os gregos, de fato, levantou-se a murmuração de que suas viúvas

---

<sup>172</sup> CAMPOS, Breno Martins. **Protestantismo e poder: uma análise da ética puritana e do discurso fundamentalista na Igreja Presbiteriana do Brasil**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2000, p. 40. [Dissertação de Mestrado].

<sup>173</sup> SILVESTRE, 2009, p. 96.

<sup>174</sup> “Embora Calvino pessoalmente tenha lamentado a falta de diaconisas viúvas em Genebra, ele não insistiu na sua instituição. Não obstante, algumas igrejas reformadas, tais como aquelas localizadas no Reno (no sínodo de Wesel), e algumas dos antigos separatistas ingleses em Leiden, de fato, estabeleceram este tipo de diaconato feminino para cuidar dos doentes e pobres da comunidade. Todavia, ao longo dos séculos, o padrão ideal de Calvino para a ordem da Igreja sofreu muitas mudanças. O ofício das poucas diaconisas foi logo interrompido, provavelmente por causa do medo masculino da usurpação feminina da liderança.” MCKEE, 1998, p. 314.

eram negligenciadas no ministério devido aos pobres. Os apóstolos, escusando-se de que não podiam prover os dois ofícios, a saber, o ministério da Palavra e o serviço das mesas, pediram à multidão que escolhesse sete homens virtuosos aos quais se entregasse o serviço das mesas. Ora, tais foram os diáconos da Igreja apostólica, e tais nos convém tê-los agora.<sup>175</sup>

Sobre o ministério diaconal, Silvestre afirma:

Esse órgão de assistência era misto, da Igreja e do Estado, tendo recursos provenientes da generosidade dos fiéis e também do tesouro do Estado. A fiscalização era do Estado. Era o aproveitamento da experiência que Calvino adquirira em Estrasburgo. A assistência diaconal não discriminava nacionalidades e incluía um serviço de assistência médica, tendo um profissional mantido a expensas da cidade. Para que os necessitados tentassem mudar a própria situação, havia outro profissional, um mestre, encarregado de instruir as crianças no albergue, encaminhando-as para uma profissão.<sup>176</sup>

Os diáconos pertenciam à Igreja, entretanto eram escolhidos e nomeados pelo Magistrado a partir do aval dos pastores<sup>177</sup>. Essa consulta aos pastores foi proposta por Calvino nas *Ordenanças Eclesiásticas* para escolha tanto de presbíteros como de diáconos. Porém, não há evidências de que tenha ocorrido pelo menos até 1547, no caso dos presbíteros, e 1561, no caso dos diáconos. Isto só ocorreu dois anos antes da morte do reformador. Desse modo, conclui-se que Genebra não concedeu poderes a Calvino e seu controle sobre a cidade era praticamente impossível<sup>178</sup>.

Calvino procurou sempre distinguir o Poder Civil e o poder eclesiástico, porém sem jamais afastá-los<sup>179</sup>. Assim, proporcionou uma base para uma constituição tanto civil como

---

<sup>175</sup> CALVINO, 2009, p. 508.

<sup>176</sup> SILVESTRE, 2009, p. 95.

<sup>177</sup> Cf. DELUMEAU, 1989, p. 125.

<sup>178</sup> Cf. SILVESTRE, 2009, p. 97. “Portanto, Calvino e a Igreja de Genebra não controlavam de fato o governo civil. Em 19 de março de 1543, o Conselho dos Sessenta determinou que fosse dele a competência de excomungar pessoas. Outra prova disso advém de uma norma, de setembro de 1548, pela qual o PC determinou que os pastores pudessem apenas exortar o povo, não excomungá-lo. Somente em 24 de janeiro de 1555, foram concedidos ao consistório os direitos estabelecidos nas *Ordenanças Eclesiásticas* de 1541. A questão de fundo das ordenanças era o relacionamento entre o poder secular e o espiritual ou religioso. Lutero também já havia deparado com a questão na Alemanha, e Zwinglio a enfrentou na própria Suíça. A contribuição de Calvino, porém, tinha embasamento jurídico para apresentar uma proposta substancial”. SILVESTRE, 2009, pp. 97-98.

<sup>179</sup> “Calvino acrescentou algumas características distintivas à compreensão protestante geralmente aceita a respeito do diaconato. Uma delas era a insistência no fato de que os diáconos são um ministério da igreja enquanto igreja que deveria ser distinguido, ainda que não necessariamente separado, do sistema civil de assistência ao pobre. O argumento implícito para isso é semelhante àquele usado para a independência dos presbíteros: a igreja primitiva não confiava no magistrado e, portanto, esse último não pode ser considerado



religiosa. É preciso destacar que jamais houve qualquer fusão entre o Estado e a Igreja. Para Silvestre, no conceito de Calvino e no exercício do poder de Genebra não havia espaço para a teocracia<sup>180</sup>.

Com o passar dos anos, os pastores foram aperfeiçoando seus trabalhos e o Consistório passou a contar com número maior de membros leigos. As *Ordenanças* de 1541 foram utilizadas pelo Poder Civil de Genebra em virtude de terem ajudado “na moralização da vida social, de uma ética do trabalho, com a interdição da mendicância e a assistência aos pobres”<sup>181</sup>. Conforme McKee:

A doutrina reformada calvinista clássica sobre o ministério dos presbíteros e dos diáconos, ofícios “leigos eclesiásticos permanentes” de orientação moral e de preocupação social pelo próximo, ainda pode ter um papel a desempenhar na moldagem do comportamento da Igreja e seu serviço a Deus no mundo.<sup>182</sup>

## 2.3 Igreja Presbiteriana do Brasil

### 2.3.1 O sistema presbiteriano

O próprio nome da Igreja Presbiteriana indica a importância que a organização emprega à sua forma de governo. Isto pelo fato de entender que a vida organizada da igreja é vontade de Deus e este quer que a igreja se desenvolva e se mantenha a partir de seus próprios esforços. Porém, a existência da Igreja não depende da sua forma de governo, mas do Evangelho. Calvino ensina que onde houver pregação da Palavra de Deus e administração dos sacramentos, ali está a Igreja<sup>183</sup>.

---

necessário em nenhum sentido para o correto funcionamento da caridade eclesiástica. [...] Calvino também encorajou a cooperação com o governante cristão, é claro, e existiam em Genebra tanto diaconatos ‘oficiais’ (administrados pela cidade) como ‘não oficiais’ (refugiados)”. MCKEE, 1998, p. 312-313.

<sup>180</sup> Cf. SILVESTRE, 2009, p. 98.

<sup>181</sup> SILVESTRE, 2009, p. 99.

<sup>182</sup> MCKEE, 1998, p. 315.

<sup>183</sup> “Eis então de que modo a face da Igreja se manifesta ante nossos olhos: onde a Palavra de Deus é sinceramente pregada e ouvida, e vemos que os sacramentos são administrados segundo a instituição de Cristo, não podemos de modo algum duvidar de que ali está uma igreja de Deus. [...] Sustentamos que a pregação da Palavra de Deus e a administração dos sacramentos são os sinais distintivos para se reconhecer a Igreja,

O termo “presbiteriano” foi usado pela primeira vez na Escócia, no século XVII. A partir de então, a maioria das igrejas reformadas de fala inglesa tem utilizado a expressão<sup>184</sup>. A IPB possui um sistema igual ao da igreja escocesa originada pela reforma através de John Knox (1513-1572).

Nas palavras de Henderson, o presbiterianismo é

Exatamente uma forma de governo eclesiástico adotada por certas igrejas cristãs e protestantes, na qual a principal característica é o controle por uma sucessão graduada de conselhos dirigentes, cujos membros são ministros ordenados e leigos presbíteros, todos os ministros tendo igual “status” e todos os presbíteros tendo os mesmos direitos e responsabilidades dos ministros nos assuntos em discussão e votação.<sup>185</sup>

Quatro princípios básicos estão presentes no presbiterianismo: a autoridade da Escritura<sup>186</sup>; a unidade da igreja<sup>187</sup>; igualdade no ministério<sup>188</sup>; e, por fim, o direito do povo de eleger seus líderes.

Roberts apresenta quatro aspectos do sistema presbiteriano: Teologia, Dever, Culto e Governo<sup>189</sup>. Estes podem formar uma organização eclesiástica onde:

- a) Jesus Cristo é a única cabeça da Igreja;
- b) Os ministros são iguais uns aos outros;
- c) A autoridade é sempre outorgada positivamente não a indivíduos, tais como bispos, mas a concílios representativos;

---

porquanto esses dois elementos não podem subsistir sem frutificarem com a bênção de Deus”. CALVINO, 2009, pp. 474-475.

<sup>184</sup> Cf. LEITH, John. **A tradição reformada: uma maneira de ser a comunidade cristã**. São Paulo: Pendão Real, 1996, p. 256.

<sup>185</sup> LEITH, 1996, p. 260.

<sup>186</sup> “Uma característica permanente da forma de governo presbiteriana tem sido o seu apelo à autoridade da Escritura. Alguns têm afirmado que o presbiterianismo é a forma de governo prescrita pela Escritura, porém todos têm apelado à autoridade decisiva da Escritura”. LEITH, 1996, p. 260.

<sup>187</sup> “A unidade da Igreja através dos conselhos das comunidades locais, compostos por presbíteros eleitos pelo povo. A palavra “Igreja” é aplicada tanto à congregação local como a todo o conjunto dos crentes. Nenhuma igreja pode existir sem congregações locais e estas só existem quando participam da Igreja universal.” LEITH, 1996, p. 264.

<sup>188</sup> “Não há dúvida de que Calvino não gostava do termo “hierarquia” e da concepção “de um principado ou poder ao se tratar do governo da Igreja”. Embora Calvino assumisse uma atitude positiva com relação ao desenvolvimento do governo na Igreja primitiva, ele se opunha ao “domínio”, à pompa ostensiva e à tirania em qualquer ofício eclesiástico”. LEITH, 1996, p. 267.

<sup>189</sup> “De modo geral, poderíamos expor o valor do sistema presbiteriano: na teologia, honra a soberania de Deus sem negar a liberdade humana. Na doutrina do dever, exige obediência a Deus e dá ênfase à responsabilidade do homem. No culto, exalta a Deus pelas bênçãos que nos confere e afirma o direito de livre acesso ao trono da graça divina. No governo, encarece a chefia de Cristo ao mesmo tempo em que proporciona oportunidade ao povo cristão de desenvolver sua atividade espiritual. Do começo ao fim, o sistema reconhece Deus como soberano, e todas as partes de sua estrutura doutrinária estão em harmonia com a Bíblia”. ROBERTS, W. H. **O sistema presbiteriano**. 3ed. São Paulo: Cultura Cristã, 2003. pp. 37-38.

- d) As atividades e os negócios das congregações locais são administrados conjuntamente pelos pastores e pelos oficiais escolhidos pelo povo, chamados presbíteros regentes e diáconos;
- e) Os interesses gerais da igreja são dirigidos por órgãos representativos: presbitérios, sínodos e assembleias gerais;
- f) Os ensinamentos de Cristo contidos nas Escrituras constituem a lei da igreja;
- g) Os termos de admissão são iguais aos termos de salvação;
- h) A disciplina é exercitada somente contra ofensas feitas à Palavra de Deus ou contra faltas claramente inferidas dessa Palavra;
- i) Todas as denominações que sustentam as doutrinas essenciais da religião cristã são reconhecidas como igrejas de Cristo;
- j) A organização eclesial ideal é aquela que realiza o sábio propósito de uma igreja livre num Estado livre.<sup>190</sup>

Com relação ao posicionamento de oficiais sobre o sistema presbiteriano, a orientação é que, caso não concordem com qualquer ponto do sistema presbiteriano expresso pelos símbolos de fé<sup>191</sup>, devem expor suas discordâncias ao concílio ao qual estão jurisdicionados<sup>192</sup>. Outra realidade implícita à aceitação completa do sistema presbiteriano é a de que a base do sistema não pode ser modificada. Roberts afirma:

A aceitação formal do sistema presbiteriano implica a aceitação da verdade de que os fundamentos desse sistema **não podem ser, legalmente, mudados**. Submissão à vontade da maioria, no que não fira esses princípios fundamentais, é tradição presbiteriana, tanto na igreja como no Estado. Mas as próprias maiorias não têm poder para mudar os grandes aspectos do sistema presbiteriano. Embora as matérias não-essenciais sobre o culto e o governo e mesmo as formas de exposição doutrinária estejam sujeitas à vontade das maiorias constitucionais, as doutrinas fundamentais e necessárias, quer sobre a fé, quer sobre o culto ou o governo, não lhes estão sujeitas. A revisão dos padrões presbiterianos somente é permitida nos pontos não-essenciais. Podem-se adotar novas formas de exposição doutrinária; podem-se eliminar aspectos não-essenciais ao sistema; podem-se adicionar capítulos novos que dêem expressão mais completa a velhas verdades; pode haver, enfim, alteração nos regulamentos administrativos.<sup>193</sup>

<sup>190</sup> ROBERTS, 2003, pp. 35-36.

<sup>191</sup> São eles: Confissão de Fé de Westminster, Catecismo Maior e Breve Catecismo. A Confissão de Westminster é conhecida dessa forma porque foi produzida na Abadia de Westminster, em Londres, por ocasião da “Assembleia de Teólogos Sábios e Eruditos” no ano de 1643. Seu objetivo foi estabelecer a doutrina da Igreja a fim de repudiar o arminianismo. No contexto da IPB, ela serve como uma sistematização da sua teologia para preservar a identidade reformada. Segundo o editor Cláudio Marra no prefácio da obra: “Qual será o valor desta publicação? Muitos, sob vários aspectos. A Igreja Presbiteriana é confessional, identifica-se pela aceitação e defesa de seus símbolos de fé e, ao fazê-lo, propaga a melhor sistematização de teologia já produzida em todos os tempos. Especialmente em dias como os de hoje, quando ‘ventos de doutrina’ sopram de todos os lados, a firmeza doutrinária histórica será um elemento importante para a sobrevivência das Igrejas de origem Reformada, e, melhor ainda, será também a contribuição delas para grupos novos que vão surgindo sem o mesmo embasamento na Palavra de Deus, nossa Regra Única e Infalível de Fé e Prática”. Cf. **CONFISSÃO DE FÉ DE WESTMINSTER**, São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.

<sup>192</sup> Cf. ROBERTS, 2003, p. 41.

<sup>193</sup> ROBERTS, 2003, pp. 41-42.

Ainda segundo Roberts,

A Igreja Presbiteriana, pela sua organização original; pelo ato histórico da adoção dos padrões de Westminster em 1729; pelas decisões formais de duas reuniões notáveis, uma em 1758 e outra em 1869; pela sua Constituição; pelas cartas civis e pelos atos eclesiásticos, não é uma igreja episcopal nem é uma igreja sacerdotal – é uma igreja fundamentalmente democrática, uma igreja historicamente protestante e calvinista, uma legítima igreja de Cristo, e como tal permanecerá. A mudança de seus fundamentos significaria uma revolução.<sup>194</sup>

### 2.3.2 Constituição da IPB

A primeira constituição da IPB promulgada no ano de 1937 foi um esforço da igreja nacional que até esse momento tinha como legislação o Livro de Ordem da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos que fora adotado por ocasião da formação do primeiro sínodo brasileiro em 1888<sup>195</sup>. Conforme Ferreira, as atas desse ano relatam o seguinte: “Os símbolos da igreja assim constituída serão a Confissão de fé e os Catecismos da Assembléia de Westminster, recebidos atualmente pela Igreja Presbiteriana nos Estados Unidos, e o Livro de Ordem, publicado na Imprensa Evangélica de 1881, com as emendas já adotadas pelos presbitérios”.<sup>196</sup>

Com a formação da Assembléia Geral da IPB em 1910, surgiu a necessidade de revisão do Livro de Ordem para uma legislação mais voltada para a realidade e contexto das igrejas brasileiras. O resultado foi a demora no processo de atualização que acabou não gerando grandes modificações no texto inicial.

Alguns problemas na legislação norte-americana foram considerados graves provocando reclamações. Essa situação levou a Assembléia Geral a convocar a primeira reunião constituinte para o ano de 1937. Nessa ocasião fora promulgada a primeira

---

<sup>194</sup> ROBERTS, 2003, pp. 42-43.

<sup>195</sup> “Ao criar-se o Sínodo da Igreja Presbiteriana do Brasil (1888) foi adotado o *Livro de Ordem* da Igreja do Sul [dos Estados Unidos], com sua maior ênfase ao ofício de presbítero. No entanto, antes e depois disso, a participação dos presbíteros nos concílios da igreja esteve aquém do desejável. Em toda a longa história da IPB, somente um presbítero ocupou a presidência do concílio maior da igreja (Dr. Paulo Breda Filho, 1978-1986)”. MATOS, Alderi S. **Os oficiais da igreja no sistema presbiteriano**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7064.html>> Acessado em: 26/11/2009.

<sup>196</sup> FERREIRA, Júlio Andrade. **História da Igreja Presbiteriana do Brasil**. Vol. II. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1992. P. 426.

constituição da IPB que gerou opiniões distintas no território brasileiro. Os concílios do norte do país não concordavam com a promulgação da mesma, enquanto que os do sul do Brasil envidaram esforços para a criação da legislação contextualizada. A reunião constituinte ocorreu no dia nove de dezembro de 1937, na cidade do Rio de Janeiro. A diversidade de pensamento é apontada por Ferreira: “Havia quem pensasse ser conveniente dar um lugar oficial aos provisionados, quem quisesse diaconisa, quem desejasse acabar com as ‘mesas administrativas’ locais, suprimir Sínodos e muitas outras ‘inovações’”<sup>197</sup>.

Em 1938, a reunião do Supremo Concílio aconteceu em Fortaleza, até mesmo porque o norte estava magoado com a igreja nacional. Uma proposta de reforma do artigo 59<sup>198</sup> foi apresentada nessa reunião. Para os nortistas, a ordenação de diaconisas era antibíblica. A consulta aos presbitérios foi realizada e a decisão foi pelo deferimento da proposta de reforma, passando então a IPB a fazer distinção de sexo para o diaconato – mulheres não podiam mais exercer o ofício de diaconisa. Outras discordâncias do Norte foram apresentadas no Supremo Concílio de 1942 e também em Copacabana, em 1946<sup>199</sup>. Na reunião de Copacabana foi convocada a constituinte de 1950 para a promulgação da atual constituição da igreja. Sobre a nova constituição, Campos afirma: “A atual CI foi promulgada a 20-07-1950 em reunião da assembléia constituinte, no templo da Igreja Presbiteriana de Alto Jequitibá (MG)<sup>200</sup>, e entrou em vigor dia 31-10-1950, em lugar da anterior, promulgada em 1937 ( CI. art. 146<sup>201</sup>)”<sup>202</sup>. Essa última constituição está em vigor até hoje e sua modificação é considerada praticamente impossível diante das exigências impostas na constituição atual<sup>203</sup>.

---

<sup>197</sup> Cf. FERREIRA, 1992, p. 426.

<sup>198</sup> Os termos do Art. 59: “Para o ofício do diaconato não há distinção de sexos”. Cf. FERREIRA, 1992, p. 427.

<sup>199</sup> “Julgava que a constituição de 37 dava às comissões executivas poderes legislativos; entendia igualmente que muitas outras modificações eram inconvenientes, como, por exemplo, a limitação de tempo de serviço dos oficiais da Igreja e pastores por período de cinco anos, quando antes eram vitalícios. O termo ‘confirmação’, em vez de ‘profissão de fé’, o nome da Igreja Presbiteriana, que passara a ser Igreja Cristã Presbiteriana, e assim por diante.” FERREIRA, 1992, p. 428.

<sup>200</sup> Primeira cidade atingida pelo presbiterianismo no leste mineiro. Para maiores detalhes sobre a história da Igreja Presbiteriana do Alto Jequitibá e sobre a Constituinte de 1950, veja FERREIRA, 1992.

<sup>201</sup> “Esta Constituição entrará em vigor a 31 de outubro de 1950, data que assinala o 433º aniversário da Reforma Religiosa do século XVI. Parágrafo Único – Até aquele dia estará em vigor a Constituição de 1937, ressalvadas as partes já reformadas pelo Supremo Concílio, devendo as Igrejas e os Concílios que até então se reunirem, reger-se por ela”. Cf. **MANUAL PRESBITERIANO**. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999, p. 54.

<sup>202</sup> Cf. CAMPOS, Silas de. **Considerações introdutórias à Constituição da Igreja e seu Código de Disciplina**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2005. [Aulas ministradas no Seminário Presbiteriano do Sul]. P. 4.

<sup>203</sup> De maneira geral, a alteração do texto da Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil e dos Símbolos de Fé da Igreja é vista como impossível. Em “Disposições Gerais” no fim do texto constitucional está o seguinte: “Esta Constituição, a Confissão de Fé e os Catecismos Maior e Breve, em vigor na Igreja Presbiteriana do Brasil, não podem ser emendados ou reformados senão por iniciativa do Supremo Concílio. Para que emendas ocorram é necessário que dois terços dos presbitérios votem de forma favorável. Assim a proposta de emenda é enviada ao Supremo Concílio para apreciação e votação. Para que o Supremo Concílio vote uma possível reforma da

Vejam, agora, o que a Constituição da IPB tem a dizer a respeito dos papéis dos oficiais na igreja local e concílios.

### 2.3.2.1 O oficialato e suas atribuições

Cada igreja local possui oficiais classificados da seguinte forma, conforme o Manual Presbiteriano: ministros do Evangelho ou presbíteros docentes, presbíteros regentes e diáconos. Os ofícios são permanentes<sup>204</sup>, mas o exercício é temporário. Para Campos, o ofício apresenta uma dignidade contínua, enquanto que o cargo é exercido temporariamente conforme prescrito pela lei<sup>205</sup>. Apenas maiores de dezoito anos e civilmente capazes podem ser eleitos para o ofício na comunidade<sup>206</sup>.

### 2.3.2.2 Ministros do Evangelho ou presbíteros docentes

Após a realização do curso de Teologia num dos seminários reconhecidos pela IPB, o candidato ao pastorado retorna para o seu presbitério a fim de que seja examinado quanto a suas convicções teológicas para, em caso de aprovação, ser licenciado ou ordenado ao ministério de acordo com o entendimento do Concílio ou da necessidade da região<sup>207</sup>. O pastor<sup>208</sup> ordenado “é o oficial consagrado pela Igreja, representada no Presbitério, para dedicar-se especialmente à pregação da Palavra de Deus, administrar os sacramentos, edificar os crentes e participar, com os presbíteros regentes, do governo e disciplina da

---

Constituição da IPB e dos Símbolos de Fé é necessário que três quartos dos presbitérios dêem parecer favorável. Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 51.

<sup>204</sup> “Os ministros e presbíteros são oficiais de Concílios da Igreja Presbiteriana do Brasil; os diáconos, da Igreja a que pertencem.” Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 18.

<sup>205</sup> Cf. CAMPOS, 2005, p. 54.

<sup>206</sup> Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 18.

<sup>207</sup> Para maiores detalhes sobre as exigências feitas aos candidatos ao Sagrado Ministério e todas as etapas que devem ser cumpridas, veja: IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL; JUNTA DE EDUCAÇÃO TEOLÓGICA. **Vocação: preparo para o ministério pastoral**. São Paulo: Cultura Cristã, 2009. Veja também: CAMPOS, 2005, pp. 48-49.

<sup>208</sup> De acordo com a CI/IPB, “os títulos que a Sagrada Escritura dá ao ministro, de Bispo, Pastor, Ministro, Presbítero ou Ancião, Anjo da Igreja, Embaixador, Evangelista, Pregador, Doutor e Despenseiro dos Mistérios de Deus, indicam funções diversas e não graus diferentes de dignidade de ofício”. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 19.

comunidade”<sup>209</sup>. Algumas funções são privativas<sup>210</sup> do ministro, ou seja, apenas o pastor pode realizá-las:

- a) administrar os sacramentos;
- b) invocar a bênção apostólica sobre o povo de Deus;
- c) celebrar o casamento religioso com efeito civil;<sup>211</sup>
- d) orientar e supervisionar a liturgia na Igreja de que é pastor<sup>212</sup>.

Para Martins, o presbítero docente possui algumas funções: profeta, pastor e mestre. Como profeta, o ministro é o mensageiro de Deus que interpreta ao povo aquilo que Deus falou através das Sagradas Escrituras. Como pastor, o ministro tem a preocupação de apascentar o rebanho de Deus, protegendo-o dos perigos e cuidando com carinho e amizade. E como mestre tem a obrigação de instruir o rebanho a respeito das razões de sua fé. Ainda que não seja bom pregador, deve ser bom mestre<sup>213</sup>. Martins ainda afirma: “a pregação formal, a instrução de grau mais elevado, são privilégio e obrigação do ministro; a pregação informal, voluntária e o ensino de grau inferior podem ser atribuição do presbítero regente”<sup>214</sup>.

Baseado em textos do apóstolo Paulo, Martins entende que os crentes devem reconhecer, estimar e amar seus pastores: “Rogando aos crentes que o reconheçam, estimem e amem os seus pastores, S. Paulo parece inspirado pela responsabilidade que ele antevê, de

---

<sup>209</sup> MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 19.

<sup>210</sup> Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 19. Além destas, a CI/IPB coloca outras atribuições ao pastor: orar com o rebanho e por este; apascentá-lo na doutrina cristã; exercer as suas funções com zelo; orientar e superintender as atividades da Igreja, a fim de tornar eficiente a vida espiritual do povo de Deus; prestar assistência pastoral; instruir os neófitos, dedicar atenção à infância e à mocidade, bem como aos necessitados, aflitos, enfermos e desviados; exercer, juntamente com os outros presbíteros, o poder coletivo de governo. Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 21.

<sup>211</sup> Orientações detalhadas em CAMPOS, 2005, p. 39.

<sup>212</sup> “Tal liturgia deve ser feita dentro dos seguintes princípios: 1. A Teocentricidade do culto; 2. A comemoração das festas religiosas não deve ser esquecida; 3. Cultuar com o espírito e com a mente, com ordem e decência, sem abstrair as nossas emoções de um encontro com Deus, mas sem fabricar emoções; 4. Os verdadeiros (não falsos) adoradores adoram o Pai em Espírito e em verdade (não através de símbolos), por meio do único mediador: Jesus Cristo; 5. Os cânticos devem estar em harmonia com a Teologia Bíblica e nossos Símbolos de Fé”. CE-95-124.” CAMPOS, Silas de. **Anotações complementares sobre jurisprudência da Constituição da IPB**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2004. [Anexo do material da disciplina Constituição e Ordem da IPB]

<sup>213</sup> Cf. MARTINS, 1958, pp. 80-81.

<sup>214</sup> MARTINS, 1958, p. 81.

embaixadores de Deus perante (sic) os fiéis, de ministros plenipotenciários do Reino, de mordomos da Casa de Deus e de gerente dos negócios da sociedade eclesial local”<sup>215</sup>.

A Constituição da IPB aponta algumas características<sup>216</sup> como indispensáveis àquele que se candidata ao Sagrado Ministério:

- a) conhecer a Bíblia e sua teologia;
- b) ter cultura geral;
- c) ser apto para ensinar e [ser/estar] sã na fé;
- d) ser irrepreensível na vida;
- e) ser eficiente e zeloso no cumprimento dos seus deveres;
- f) ter vida piedosa e gozar de bom conceito, dentro e fora da Igreja.

Nascimento apresenta algumas competências que o pastor precisa ter para liderar uma igreja – tarefa apontada por ele como “a mais difícil do mundo”<sup>217</sup>. As competências são: espiritual<sup>218</sup>, moral<sup>219</sup>, psicológica<sup>220</sup>, intelectual<sup>221</sup> e operacional/administrativa. Esta última competência merece destaque:

O pastor, como o principal líder da igreja, tem uma responsabilidade administrativa. E como administrador, ele exerce cinco funções básicas, que são: planejar, organizar, controlar, incentivar e coordenar. Ao **planejar**, o pastor estabelece um itinerário certo para alcançar um determinado objetivo; ao **organizar** ele divide entre o seu pessoal os trabalhos já planejados e estabelece as relações próprias entre os vários tipos de trabalho; ao **coordenar**, o pastor harmoniza funções, institui horários, congrua pessoal, material e equipamento de tal maneira a canalizar todo o trabalho de sua equipe na direção de um objetivo comum; ao **incentivar**, o pastor

---

<sup>215</sup> MARTINS, 1958, p. 82.

<sup>216</sup> MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 20.

<sup>217</sup> Nascimento faz referência a uma frase de Peter Drucker: “liderar a igreja é o trabalho mais difícil no mundo”. NASCIMENTO, Adão Carlos. **Administração eclesialística**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2009, p. 01. [Aulas ministradas no Seminário Presbiteriano do Sul].

<sup>218</sup> “Vida pessoal piedosa, vida espiritual vibrante e um ministério orientado por Deus são condições essenciais para o verdadeiro êxito no pastado”. NASCIMENTO, 2009, p. 01.

<sup>219</sup> “A busca do aperfeiçoamento do seu caráter é uma tarefa que o pastor precisa executar continuamente, pois “quanto mais um líder sobe nas demandas da competência, mais profunda sua disciplina de caráter precisa ser”. NASCIMENTO, 2009, P. 02.

<sup>220</sup> “Se o pastor não for uma pessoa emocionalmente estável e psicologicamente bem ajustada, dentro de pouco tempo ele estará na cidade da desilusão, na rua da amargura e na sarjeta do cinismo e da hipocrisia”. NASCIMENTO, 2009, p. 02.

<sup>221</sup> “Além disso, o grande desenvolvimento científico e tecnológico de nossa época, a diversidade cultural, os questionamentos sobre a capacidade do ser humano de atingir a verdade objetiva e universal e a indiferença – somada à desconfiança – em relação às igrejas evangélicas exigem dos pastores uma sólida formação intelectual.” NASCIMENTO, 2009, p. 03.



encoraja seus subordinados a produzir bastante e trabalhar em equipe a fim de atingir os objetivos estabelecidos; ao **controlar**, ele dirige o trabalho de cada unidade na direção que deve ser seguida.<sup>222</sup>

A respeito dos atos pastorais, a CI/IPB afirma que o pastor deverá entregar relatório de suas atividades periodicamente ao Conselho da Igreja.

### 2.3.2.3 Presbíteros regentes

O presbítero regente é aquele que foi eleito pela assembléia da igreja para representá-la. Diz a CI/IPB sobre o presbítero regente: “O Presbítero regente é o representante imediato do povo, por este eleito e ordenado pelo Conselho, para, juntamente com o pastor, exercer o governo e a disciplina, zelar pelos interesses da Igreja a que pertencer, bem como pelos de toda a comunidade, quando para isso eleito ou designado”<sup>223</sup>. Algumas competências do presbítero também são apresentadas<sup>224</sup>. São elas:

- a) levar ao conhecimento do Conselho as faltas que não puder corrigir por meio de admoestações particulares;
- b) auxiliar o pastor no trabalho de visitas;
- c) instruir os neófitos, consolar os aflitos e cuidar da infância e da juventude;
- d) orar com os crentes e por eles;
- e) informar o pastor de casos de doenças e aflições;
- f) distribuir os elementos da Santa Ceia;
- g) tomar parte na ordenação de ministros e oficiais;
- h) representar<sup>225</sup> o Conselho no presbitério, este no Sínodo e no Supremo Concílio.<sup>226</sup>

---

<sup>222</sup> Cf. NASCIMENTO, 2009, p. 03. Causa estranheza a utilização do termo “subordinados” no contexto presbiteriano que busca ser democrático.

<sup>223</sup> MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 24.

<sup>224</sup> Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 24-25.

<sup>225</sup> “O presbítero tem nos Concílios da Igreja autoridade igual a dos ministros.” Cf. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 25.

<sup>226</sup> “Temos aqui uma impropriedade, pois o presbítero não representa o Conselho e sim sua Igreja”. Cf. CAMPOS, 2004, p. 06. Sobre isso, o Art. 85 em seu parágrafo único diz: “Cada igreja será representada por um presbítero, eleito pelo respectivo Conselho”. MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 36.

O presbiterianismo tem sua origem no movimento reformado da Escócia. Desse modo, o presbiterato atual tem buscado se orientar pelos modelos escoceses. A respeito do ofício de presbítero, os escoceses afirmam:

O desígnio originário do ofício de presbítero era ajudar o pastor no exercício da disciplina e do governo; portanto, e, em virtude disso, os titulares desses cargos chamavam-se presbíteros regentes. No desempenho dos numerosos e difíceis deveres do ofício ministerial, pareceu aos nossos ancestrais sábio e conveniente que o pastor recebesse a assistência do povo dentro dos limites das suas aptidões. Por isso (sic) ficou deliberado que em cada paróquia ou congregação se escolhesse um certo número, de entre os membros **mais judiciosos e respeitáveis** dela, para ajudarem os ministros com os seus **consensos e cooperarem** com eles no gabinete local, **devendo o pastor com eles se consultar e resolver** os assuntos que afetarem os interesses da religião e da igreja.<sup>227</sup>

O Livro de Ordem da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos, que foi adotado pela IPB antes da organização da Assembléia Geral, afirma que o presbítero deve vigiar constantemente pelo seu rebanho: “Compete ao seu ofício, individual e coletivamente, vigiar diligentemente pelo rebanho entregue aos seus cuidados, de tal forma que nem a corrupção da doutrina nem a da moral penetre na igreja”<sup>228</sup>.

Para Martins, o presbítero deve ter as seguintes qualidades: espiritualidade, conhecimento bíblico, bom senso, bom trato e prestabilidade, experiência de vida, prudência e prontidão para receber as pessoas da igreja em sua casa<sup>229</sup>.

Ainda segundo Martins, compete ao presbítero regente:

- a) servir de acólito na Santa Ceia do Senhor, distribuindo os elementos;
- b) officiar casamentos e funerais, quando ausente da sede o pastor;
- c) participar, com a imposição das mãos, nas ordenações a que estiver presente, até na de presbíteros regentes;
- d) exercer igual autoridade com o ministro no governo, na disciplina, na instrução, na assistência aos membros da comunidade, no exame dos candidatos à profissão de fé e em casos de natureza semelhante;

---

<sup>227</sup> MARTINS, F. **O ofício de presbítero: origens, história, evolução e funções**. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1958. p. 45. Versão eletrônica disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7252332/o-Oficio-de-Presbitero>.

<sup>228</sup> MARTINS, 1958, p. 45.

<sup>229</sup> Cf. MARTINS, 1958, p. 45

- e) participar das Comissões locais, das presbi-teriais (sic), das sinodais, e das do Supremo Concílio, quando para elas eleitos ou nomeados; e
- f) ser elegível para qualquer cargo na igreja local, salvo o de pastor, antes de ser ordenado para o ministério.<sup>230</sup>

Algumas vantagens nessa diferenciação entre presbíteros docentes e regentes são apontadas por Martins, porém uma delas merece destaque: “O sistema colegiado afasta o perigo. O colégio é equipe e o trabalho em equipe é mais uniforme, mais constante, melhor distribuído, mais produtivo e impede que os métodos se transformem numa rotina fria e monótona”<sup>231</sup>. Ele continua:

A Unidade de comando é caminho para a prepotência no mundo intelectual. Vá que assim não seja no material. O colégio não forma ambiente para a prepotência. O ambiente que forma é para o trabalho organizado, distribuído, com um chefe que é só coordenador, um moderador, sem autoridade que o induza a ser déspota e sem poderes que o empurrem para além da fronteira da liderança.<sup>232</sup>

Martins coloca – não mais citando a Constituição da IPB – alguns deveres daqueles que exercem esse cargo na igreja: ser estudante habitual da Palavra de Deus; ser assíduo e pontual nos serviços religiosos; ter reverência especial, diferente, para com Deus; cooperar inteligentemente com o pastor; participar das reuniões dos Concílios e conhecer todos os membros da sua comunidade<sup>233</sup>.

#### **2.3.2.4 Diáconos**

Ainda que o reformador João Calvino tenha dado ênfase ao diaconato, a IPB não seguiu o exemplo. Muito pouco há disponível a respeito das funções, direitos e deveres dos diáconos. Ninguém se preocupou em escrever um livro a respeito do diaconato, como ocorreu

---

<sup>230</sup> MARTINS, 1958, p. 83.

<sup>231</sup> MARTINS, 1958, p. 84.

<sup>232</sup> MARTINS, 1958, p. 84.

<sup>233</sup> Cf. MARTINS, 1958, p. 89.

com o presbiterato<sup>234</sup>. As razões disso não são explícitas, entretanto hipoteticamente podemos entender que essa falta de valorização do ofício diaconal na IPB ocorra porque o diácono nesse contexto é aquele que cuida dos enfermos e dos veículos dos presbíteros e outros membros da igreja durante as reuniões. Por esse motivo, provavelmente as pessoas pensam que o diácono não possui o mesmo *status* que o presbítero. Ainda que se afirme não haver hierarquia, parece que está introjetada no inconsciente dos que freqüentam a comunidade.

O diácono também é escolhido pela assembléia da igreja através de eleição e ordenado pelo Conselho da Igreja. Suas atribuições são:

- a) arrecadação de ofertas para fins piedosos;
- b) ao cuidado dos pobres, doentes e inválidos;
- c) à manutenção da ordem e reverência nos lugares reservados ao serviço divino;
- d) exercer a fiscalização para que haja boa ordem na Casa de Deus e suas dependências.<sup>235</sup>

## 2.4 Conclusão

Este capítulo teve por foco os ministérios na tradição presbiteriana e na sua formulação na IPB. Aquilo que, na introdução deste capítulo, classificamos como idealização reformada para a organização-igreja. Mas de que serviu então toda essa explanação sobre os ministérios segundo Calvino e segundo a constituição da IPB?

Em primeiro lugar, é possível concluir que Calvino não valorizou adequadamente os processos gerenciais da igreja. A única obra que dispensa alguma atenção ao assunto foi apresentada neste capítulo e, como vimos, não é suficiente para atender a tudo o que envolve a gestão de uma organização religiosa. De qualquer forma, não se pode condená-lo por isto, afinal na sua época a administração ainda não era uma ciência sistematizada. A história da administração é mais recente, tendo maior força a partir do século XX. A partir disso, o

---

<sup>234</sup> Refiro-me à obra utilizada neste trabalho de MARTINS, Francisco. **O ofício de presbítero**. São Paulo: CEP, 1958.

<sup>235</sup> MANUAL PRESBITERIANO, 1999, p. 25.

pensamento de Calvino e suas orientações pouco ou quase nada auxiliam diante dos processos gerenciais de uma organização religiosa. Possivelmente, ele também nem quisesse auxiliar nesse aspecto. Todavia, suas orientações servem para o fortalecimento da cultura da organização. Não somente Calvino, mas aquilo que mostrou a constituição da IPB. A combinação entre Calvino e a IPB mostram algo interessante a respeito da função pastoral. O primeiro afirma que o pastor deve ser o presidente da igreja, corroborando com a imprescindibilidade da hierarquia no contexto organizacional. A constituição da IPB aponta o pastor como moderador do conselho da igreja. Ou seja, o pastor é, ao mesmo tempo, presidente e moderador. Isso significa que a hierarquia está mantida, existe um referencial, entretanto esse referencial não é autoritário, mas deve compartilhar o poder com o conselho da igreja. Assim, a combinação de Calvino com a constituição da IPB é essencial para a gestão da igreja. Há a valorização do processo de gestão dialógica.

O pensamento de Calvino serve, como já dissemos, para o fortalecimento da cultura da igreja. A cultura organizacional de acordo com o desenvolvido no primeiro capítulo é essencial e deve ser mantida e preservada. Entre a cultura da organização e a cultura do contexto social onde ela está inserida, a primeira sempre deve prevalecer. E nisso Calvino tem essencial importância. Os ministérios no pensamento reformado são alguns dos valores da organização que devem ser preservados.

A partir de agora será abordada a práxis da IPB com relação à gestão das comunidades. Por que deve haver mudanças na gestão da igreja? Qual o problema? O terceiro capítulo procurará mostrar alguns problemas, demonstrando assim também os desafios à gestão no contexto presbiteriano.

### **3. CHANCES E DESAFIOS DA GESTÃO NA IPB**

#### **3.1 Introdução**

Este trabalho não faria sentido se não tivesse como objetivo promover e contribuir para mudanças que resultem em melhorias na gestão da organização religiosa, nesse caso específico, da IPB. Assim, tendo em mente o que deve ser feito com relação à gestão e conhecendo bem o sistema de governo da IPB, o objetivo é expor os desafios a serem vencidos e as chances para a gestão no contexto presbiteriano. Por esse motivo, esse terceiro capítulo foi feito.

#### **3.2 O Problema**

##### **3.2.1 A resistência ao novo**

Conforme indicação das fontes a seguir, há uma forte resistência na IPB com relação a outros pensamentos. Não há valorização do diálogo e do aprendizado contínuo, antes a

educação teológica está pautada no “protestantismo da reta doutrina”<sup>236</sup>. Essa postura acaba impedindo que ocorram mudanças no contexto da comunidade.

Nos seminários presbiterianos não são todos os teólogos ou teólogas que podem realizar palestras ou participar de debates teológicos. Algumas obras de autores considerados “liberais” também não são bem vistas caso os alunos tenham interesse. Desde a década de 1960 ocorre essa censura como mostra o documento do Supremo Concílio:

SC-1966- Doc. 91 – Seminários – Doc. VI – o SC resolve: 1) Reconhecer que uma situação de fato existe que compromete o futuro da igreja; 2) Declarar que, embora respeitando o foro íntimo de cada indivíduo, a IPB não entende que a liberdade de exame implique na abertura de suas portas a toda a sorte de dúvidas e heresias; 3) Determinar que os professores dos seminários da IPB se dediquem ao preparo intelectual e espiritual de seus alunos e se abstenham de propaganda e práticas ecumenistas e ideológico-políticas; 4) Determinar às congregações que cancelem as matrículas de todos os alunos cujas idéias ou cuja conduta sejam havidas pelas Congregações de Professores ou pelas entidades superiores da administração, incompatíveis com os padrões éticos e doutrinários da IPB; 5) Nomear uma Comissão Especial com plenos poderes para dar execução às providências desta resolução, podendo inclusive: a) Dispensar professores, devolvendo-os aos seus concílios de origem; b) Nomear professores e levantar recursos em entendimento com a Tesouraria do SC; c) Reestruturar ou organizar Diretorias dos Seminários, de modo que as medidas tomadas se tornem efetivas; 6) Assegurar direitos amplos de defesa aos incriminados, segundo os termos da CI/IPB e do CD; 7) Determinar que a Comissão supra se instaure e inicie seus trabalhos no prazo máximo de trinta dias a contar da data da aprovação.<sup>237</sup>

Lamentavelmente, ainda permanece tal censura por parte da Junta de Educação Teológica, transcorridos cinquenta anos. O regimento dos seminários da IPB demonstra claramente a posição da igreja através dos princípios básicos:

**Art. 2º** - No desenvolvimento de suas atividades, os Seminários procurarão cumprir a sua finalidade, observando os seguintes princípios básicos:

a) Fidelidade às Escrituras Sagradas, como única regra de fé e prática;

---

<sup>236</sup> Cf. ALVES, Rubem. **Religião e Repressão**. São Paulo: Teológica, 2005.

<sup>237</sup> DIGESTO PRESBITERIANO. Disponível em: <<http://www.executivaipb.com.br/digesto.asp>>. Acessado em: 26/11/2009.

b) Ensino segundo os princípios da fé reformada, expresso pela lealdade à Confissão de Fé da IPB e seus Catecismos Maior e Breve, como fiel sistema expositivo de doutrina;

c) Obediência à Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil.

d) Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, a arte, o pensamento e o saber teológicos, observados os princípios expressos nas alíneas "a" e "b" deste artigo e a alínea "c" do artigo 24,<sup>238</sup>

Há uma pretensa liberdade de aprendizado, haja vista ser possível apenas dentro das confissões de fé e dos ditos ensinos “reformados”. Ainda que a IPB afirme defender o livre exame das Escrituras, ela o restringe sensivelmente, de fato. Para a Igreja Católica, o livre exame pode provocar cismas e, portanto, foi estabelecido o *magisterium*. Diante do niilismo hermenêutico da pós-modernidade, a IPB se viu obrigada a resolver a situação sem negar o livre exame:

O protestantismo se viu obrigado a resolver o problema de uma outra forma: não um *magisterium* mas um autoritativo denominado *confissão*. O *magisterium* na Igreja Católica e as *confissões* nas Igrejas protestantes executam a mesma função: estabelecer uma leitura uniforme do texto. Confissões são documentos que, afirmam-se, “contêm o sistema de doutrinas ensinado nas Sagradas Escrituras”. Qual a leitura correta do texto? Em que consiste a verdade meridiana da fé bíblica? Qual a verdade da qual o homem se torna senhor? É aquela codificada nos “símbolos de fé que aceitamos”, isto é, aquela que pode se encaixar no texto da confissão, como uma peça se encaixa no quebra-cabeça.<sup>239</sup>

Interessante notar que de fato não há livre exame, mas sim o contato físico direto com o texto. Todos têm acesso ao texto bíblico, mas apenas alguns detêm o poder de interpretá-lo. À medida que se busca a interpretação do texto bíblico, as dúvidas quanto ao seu significado florescem. A interpretação absoluta e cristalizada encontra-se num documento autoritativo<sup>240</sup>. Sobre a questão da busca pela verdade, Alves afirma:

---

<sup>238</sup> REGIMENTO INTERNO DOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS DA IPB. Disponível em: <[http://www.sps.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=10](http://www.sps.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=10)>. Acessado em 14/01/2011. Este regimento já conta com as alterações da última reunião do Supremo Concílio no ano de 2010. O autor do trabalho procurou ainda acessar as atas da Junta de Educação Teológica, entretanto estas não se encontram disponíveis na internet para consulta.

<sup>239</sup> ALVES, 2005, p. 136.

<sup>240</sup> Cf. ALVES, 2005, p. 136.



[...] a tarefa intelectual de criar novas significações está encerrada. A doutrina na inspiração privilegia o passado – não qualquer passado, mas o passado delimitado pelo texto – como o tempo da verdade. Neste passado toda a verdade se tornou palavras, e um documento confessional já as organizou num sistema coerente de doutrinas. Cessa, portanto, a busca da verdade. A verdade do presente e do futuro já foi revelada no passado. Assim, presente e futuro são destituídos de significação. Nada contém de novo. Nada existe neles que possa surpreender ou inovar.<sup>241</sup>

Pelo fato de que a verdade está definida e deve apenas ser repetida, as pessoas da igreja criticam pastores que se dedicam à vida acadêmica e ao labor teológico. Se está tudo pronto, por que estudar? O pastor que não agrada a comunidade é criticado em virtude do seu empenho acadêmico. Alves cita ainda o exemplo da escola dominical como forma de repetição:

Se se deseja uma evidência mais palpável para o padrão de repetição basta examinar os programas das lições de escola dominical. A escola dominical é a instituição que tem por objetivo educar os protestantes na sua fé. Domingo após domingo eles se reúnem em classes para estudar. O interessante, entretanto, é o padrão cíclico das lições. Elas progridem de um princípio até um fim, mas o fim não desemboca em novos horizontes. Cada fim se abre para o princípio de onde se havia partido. Há, assim, um eterno retorno.<sup>242</sup>

O fato da IPB não ter sua própria teologia é conseqüência do entendimento de que a verdade já está pronta e deve apenas ser repetida. Assim, o novo não encontra espaço. “Só pode haver vocações para tarefas possíveis”<sup>243</sup>.

No ponto culminante das comemorações do Centenário da Igreja Presbiteriana do Brasil, em 1959, declarou um porta-voz da Igreja, em um sermão: “Os pastores brasileiros não são como Karl Barth, que gasta o seu tempo fazendo teologia diante da lareira, em meio às nuvens de fumaça do seu cachimbo. Nossos pastores são homens de ação”. Declaração muito reveladora. De um lado, Barth, sentado, ocioso, pensando. Note-se a identificação do trabalho intelectual com a ociosidade. Realmente, pressupondo-se que a tarefa intelectual está encerrada, fazer teologia é o mesmo que tentar descobrir a demonstração de um teorema já demonstrado há muito. Tarefa lúdica, mas inútil. De outro lado, o pastor ativo, que não perde o seu

---

<sup>241</sup> ALVES, 2005, pp. 136-37.

<sup>242</sup> ALVES, 2005, p. 138.

<sup>243</sup> ALVES, 2005, p. 139.

tempo com jogos intelectuais. Ele já sabe, portanto, não mais necessita das tarefas preliminares ao saber. Por isto age: proclama a verdade de que é possuidor.<sup>244</sup>

A respeito das Sagradas Escrituras, sua autoridade tão defendida pelos protestantes foi transferida para outro texto que apresenta as teses corretas que interpretam as Escrituras. Ainda assim, o texto da Confissão também pode ser interpretado de diversas maneiras, por esse motivo há alguém que dá a última palavra sobre a verdade revelada que é capaz de calar os dissidentes. Os defensores da reta doutrina acreditam que aquilo que é conhecido como puritanismo hoje e que está presente na IPB é a expressão do pensamento original de João Calvino, sem que tenha ocorrido qualquer mudança, mesmo que tal pensamento tenha sido trabalhado pelo companheiro de Calvino, Theodore Beza, que já possuía algumas divergências ao reformador. De acordo com Anglada, a tríade, Calvino – Calvinismo – Puritanismo, é, na verdade, uma linha de desenvolvimento do pensamento do reformador.

A questão, portanto, não consiste tanto em admitir a existência de distinções entre o ensino de Calvino e dos puritanos com relação à doutrina da segurança da salvação, mas em avaliar a extensão ou a natureza dessas distinções. Esperar que Beza, Perkins e demais calvinistas ingleses nada tivessem a acrescentar ao ensino de Calvino sobre o tema é superestimar Calvino, subestimar seus seguidores e desconsiderar as circunstâncias históricas peculiares em que viveram. Concluir, contudo, que o tratamento puritano dado ao tema contradiz diretamente o ensino de Calvino, representando um desvio - e não um desenvolvimento - da sua teologia, requer evidências históricas mais convincentes do que as que Kendall oferece (...)<sup>245</sup>

Ao abordar a questão do puritanismo na IPB, Fontes aponta uma provável mania de perseguição por parte da liderança da igreja com relação a possíveis ataques liberais à santa ortodoxia. Ele diz:

Parece haver, principalmente por parte dos modernos calvinistas, que por vezes assumem a denominação de “puritanos”, uma compreensão de que existe um plano mundial orquestrado para dissociar a teologia de João Calvino do calvinismo e do movimento puritano. Talvez isto explique por que há uma preocupação com a

---

<sup>244</sup> ALVES, 2005, p. 142.

<sup>245</sup> ANGLADA, Paulo R. B. **A Confissão de Fé de Westminster é realmente calvinista?** In: Fides Reformata, vol II, número 2, 1998, p. 14.

desqualificação de quem ousa posicionar-se discordando da ligação Calvino, calvinismo, puritanismo, numa postura muito pouco acadêmica.<sup>246</sup>

Essa perseguição aos dissidentes da reta doutrina e àqueles mais sóbrios que percebem, a partir de uma posição honesta com relação aos fatos históricos e que se mostram abertos a outros pensamentos, é apresentada de forma clara por Ferreira:

É inegável que Karl Barth (1886 – 1968) foi grandemente responsável pelo renovado interesse nos reformadores, principalmente Lutero e Calvino, mas ele, assim como Emil Brunner (1889 – 1966), incorreram em outro erro, o de reinterpretarem os ensinamentos dos reformadores segundo seus próprios pressupostos, fazendo os reformadores dizerem mais do que eles ensinaram, distorcendo o seu pensamento, além de colocá-los em oposição aos seus herdeiros, os puritanos. Isto fica bem claro ao se estudar o texto de Barth “A eleição de Deus, em graça”. Mesmo usando os reformadores e confissões da Reforma, as conclusões a que ele chegou são opostas à posição reformada como exposta nos Cânones de Dort, de 1618-19. Além deles, Jack Rogers (professor do Fuller Theological Seminary nos Estados Unidos), no campo das Escrituras, e Thomas F. Torrance (professor de Dogmática na Universidade de Edimburgo até 1952), no campo da salvação, tentaram colocar a Confissão de Westminster contra Calvino.<sup>247</sup>

Uma evidência de que a Confissão de Westminster não é expressão do pensamento de Calvino está na questão da expiação limitada. Não há evidências de que Calvino tenha afirmado que o sacrifício de Cristo foi limitado a um número de pessoas. Na verdade, Calvino utilizou-se de um silêncio eloquente, evidenciando dúvidas com relação ao alcance da expiação de Cristo<sup>248</sup>.

Mesmo que não seja expressão fiel do pensamento de Calvino, a IPB considera a Confissão de Fé de Westminster como tal, ou seja, como algo que exprime a ortodoxia. A partir disso, há o risco de uso arbitrário do poder:

Onde quer que um conhecimento seja definido como ortodoxia, como conhecimento absoluto, aí também existe um uso arbitrário e autoritário de poder. A certeza da verdade é a face risonha da intolerância. Na verdade, a noção de um conhecimento

---

<sup>246</sup> FONTES, Marcello. **A IPB e sua teologia: calvinista, puritana, fundamentalista?** Reflexões a partir da tradição reformada sobre eclesiologia e cultura no contexto brasileiro. São Leopoldo: Escola Superior de Teologia, 2004, p. 53.

<sup>247</sup> FERREIRA, Franklin. **O Movimento Puritano e João Calvino**. In: Fides Reformata, Vol. IV, número 1, 1999, pp. 33-34.

<sup>248</sup> Cf. FONTES, 2004, pp. 59-60.

absoluto não pode, seja logicamente, seja praticamente, se harmonizar com a tolerância implícita num conhecimento provisório, que aceita a dúvida como um dos seus elementos constitutivos.<sup>249</sup>

Richard Shaull foi um importante teólogo reformado que lecionou no Seminário Presbiteriano do Sul em Campinas. De acordo com Shaull, o protestantismo brasileiro deveria sofrer algumas mudanças. Inicialmente, precisaria haver uma renovação teológica onde o foco no seminário fosse voltado para a realidade brasileira e não na reta doutrina. Havia também uma preocupação ecumênica a fim de que o forte denominacionalismo decorrente do pensamento puritano na IPB fosse enfraquecido e houvesse maior convívio com outras organizações cristãs<sup>250</sup>. Nesses contatos com os católicos, por exemplo, Shaull descobriu entre eles “uma vitalidade de fé, uma qualidade de vida comunitária e um compromisso com a luta, que ia além de nós”. E, acima de tudo, percebeu que os novos contatos entre presbiterianos e católicos prenunciavam uma “nova era para o ecumenismo no Brasil”<sup>251</sup>.

Recentemente, no ano de 2006, a IPB decidiu na reunião do Supremo Concílio que deveria manter uma “equidistância teológica dos extremos liberais e fundamentalistas”<sup>252</sup>. Para Souza, essa posição atual é uma repetição à decisão tomada pela IPB por ocasião da fundação do Conselho Mundial de Igrejas, quando foi fundada a Igreja Presbiteriana Fundamentalista em oposição ao CMI. Segundo ele,

Na percepção de muitos líderes presbiterianos, o Conselho Mundial de Igrejas (CMI) representava o movimento liberal e o Conselho Internacional de Igrejas Cristãs (CIIC) estaria alinhado com o movimento fundamentalista. Buscava-se, portanto, um suposto equilíbrio através do distanciamento dos organismos ecumênicos.

[...] Em suma, na história da Igreja Presbiteriana do Brasil, o posicionamento acerca dos conselhos ecumênicos tem sido reafirmado em diversas ocasiões. Entretanto, a pretensa neutralidade da IPB em face dos movimentos ecumênicos foi responsável pelo crescimento em ritmo acelerado de identidades fundamentalistas. [...] Uma análise criteriosa dos documentos da IPB demonstra que o conceito de equidistância

---

<sup>249</sup> ALVES, 2005, pp. 153-54.

<sup>250</sup> FARIA, Eduardo Galasso. **Fé e compromisso: Richard Shaull e a Teologia no Brasil**. São Paulo: ASTE, 2002.

<sup>251</sup> FARIA, 2002, pp. 119-21.

<sup>252</sup> Cf. FERREIRA, Letícia. Supremo Concílio toma decisões históricas para a vida da IPB. **Brasil Presbiteriano**, São Paulo, agosto de 2006. Disponível em: <[http://www.ipb.org.br/versao\\_pdf/bp\\_agosto2006.pdf](http://www.ipb.org.br/versao_pdf/bp_agosto2006.pdf)>. Acesso em: 10/02/2010.

não denota fronteiras rígidas, pois foi evocado por grupos opostos em face dos conflitos internos.<sup>253</sup>

Lamentável é conhecer a forma como Carl McIntire<sup>254</sup> tentou dividir a IPB por ocasião da fundação do CMI. De acordo com Cunha:

Na história da IPB encontramos momentos em que ficamos com a impressão de que moedas de prata vendem o Corpo de Cristo – a Igreja. Talvez você não conheça esta história. Corria o ano de 1956. Chega ao Brasil, como já estivera em outros países, um ‘pastor’ portando 25 mil dólares numa bolsa preta, com um único e claro objetivo: dividir a Igreja Presbiteriana do Brasil. Junto com os dólares trazia o discurso: ‘A IPB perdera sua ortodoxia, havia sinais de uma provável dominação liberal na Igreja, o presbiterianismo estava se afastando dos pressupostos reformados, diziam existir graves problemas teológicos na Igreja etc.’. Pasmem! O referido ‘pastor’ procurou o Rev. Natanael Cortez, brandiu as suas moedas, dizendo: ‘Rev. Cortez, é só você reunir alguns líderes, os outros seguirão como carneirinhos e por ‘zelo espiritual’ farão qualquer coisa!’, contou-me o seu filho, o Rev. Helnir Cortez [...]<sup>255</sup>

As perseguições inquisitoriais no contexto da IPB se mantêm até hoje. Em 2006, por ocasião do Fórum Internacional de Teologia (FITEC) realizado no município de Mendes, no Rio de Janeiro, e que teve como palestrantes: Rubem Alves, Elza Tamez, Harvey Cox. Pouco tempo depois foi lançada na reunião do Supremo Concílio uma consulta a respeito da participação de pastores e seminaristas em eventos ecumênicos. Diante do debate surgido no concílio, a JET foi orientada a apurar os fatos e prestar relatório na reunião do ano de 2008. Nesta reunião de 2008, a JET apresentou os resultados e, de acordo com determinação da própria Junta de Educação Teológica, a ameaça aos professores e administradores dos seminários da IPB foi expressa da seguinte forma:

---

<sup>253</sup> SOUZA, Robson da Costa de. **Discursos e práticas fundamentalistas na Igreja Presbiteriana do Brasil (2002-2008)**: uma análise da pretensa posição da equidistância dos extremos fundamentalistas e liberais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2009, pp. 75-76, [Dissertação de Mestrado].

<sup>254</sup> Representante do fundamentalismo e fundador do Conselho Internacional de Igrejas Cristãs (CIIC).

<sup>255</sup> CUNHA, Guilhermino. **Os herdeiros de Carl McIntire**. In: Fides Reformata, São Paulo, vol. 6, 2001.

Disponível em:

<[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/revista/VOLUME\\_VI\\_\\_2001\\_/Guilhermino.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/revista/VOLUME_VI__2001_/Guilhermino.pdf)>.

Acesso em: 20/10/2010.

A JET determina às JURETs, que são jurisdicionadas a esta Junta e, conseqüentemente, aos respectivos seminários da IPB, que o envolvimento de qualquer professor ou *administrador* de seminário em organização, promoção, coordenação, divulgação e celebrações de EVENTOS ECUMÊNICOS ou dos que procuram promover teologia liberal e/ou católica romana (na vertente tradicional, carismática, ou na de libertação), contrárias aos nossos símbolos de fé e aos princípios da Reforma, especialmente ao “Sola Scriptura”, que têm norteado a nossa denominação até o presente, constitui FALTA GRAVE, por desrespeito às determinações conciliares da denominação, que os abriga e subsidia os seus sustentos. Se comprovado tal envolvimento, resultará no desligamento imediato do professor ou *administrador* em questão, ligado à instituição de ensino que esteja direta ou indiretamente debaixo da jurisdição desta JUNTA; independentemente de procedimentos conciliares que possam ser instaurados ou que estejam em processo, para determinação do seu status como ministro, oficial ou membro da denominação. Esta determinação se aplica, igualmente, aos Institutos Bíblicos oficiais da denominação<sup>256</sup>

Conforme demonstra o regimento atual dos seminários da IPB até mesmo preletores de eventos devem passar pelo crivo da Junta Regional de Educação Teológica (JURET). A censura permanece até os dias de hoje e está colocada nas atribuições da JURET a fiscalização:

**Art. 9º** - Compete à JURET:

- a) Superintender o(s) Seminário(s) em sua área de atuação;
- b) Receber e analisar a(s) proposta(s) orçamentária(s) do(s) Seminário(s) da sua região, submetendo-a(s) à aprovação da JET;
- c) Contratar e destituir o Diretor do(s) Seminário(s) da sua jurisdição;
- d) Contratar e destituir o Capelão do(s) Seminário(s) da sua jurisdição, ouvido o Diretor;
- e) Examinar e apreciar o relatório anual do(s) Seminário(s), bem como os livros de atas da Congregação, registrando suas observações;
- f) Aprovar ou não os nomes de professores, encaminhados pela Congregação, *bem como preletores das Semanas Teológicas e outros eventos*;<sup>257</sup>

---

<sup>256</sup> Cf. DIGESTO ONLINE. CE-2008- Doc. 186. Envolvimento dos professores de Seminários no FITEC. Disponível em: <<http://www.executivaipb.com.br/digesto.asp>>. Acessado em: 26/10/2010.

<sup>257</sup> REGIMENTO INTERNO DOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS DA IPB. Disponível em: <[http://www.sps.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=10](http://www.sps.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=10)>. Acessado em 14/01/2011.

A partir destes indicativos, podemos concluir que há restrições à liberdade de pensamento e ao diálogo no contexto do ensino teológico e nas igrejas da IPB<sup>258</sup>.

### 3.3 Gestão no ensino teológico presbiteriano

A preocupação com a gestão das organizações religiosas é evidente a partir de uma simples pesquisa na rede mundial de computadores. Novos cursos voltados para a gestão eclesial têm sido lançados em virtude da necessidade atual destas organizações com relação à sua liderança. Ainda que haja pouca procura, as ofertas existem em algumas universidades cariocas e também soteropolitanas. A oferta de cursos voltados para o terceiro setor é maior com relação àqueles voltados especialmente para a realidade da igreja.

Recentemente, a Igreja Evangélica de Confissão Luterana do Brasil lançou um curso<sup>259</sup> voltado para a gestão de comunidades. Entretanto, a ênfase que deveria ser dada majoritariamente no contexto dos centros de formação teológica das igrejas, não ocorre haja vista, em alguns casos, a grade curricular contemplar o assunto apenas com uma disciplina ao longo de quatro ou cinco anos de formação. Este é o caso dos seminários teológicos da IPB. Somado a isto, os seminários não são reconhecidos pelo MEC e, portanto, não há obrigatoriedade dos professores serem qualificados especificamente nas áreas em que

---

<sup>258</sup> “O relatório da Junta de Educação Teológica sobre os seminários da IPB foi muito positivo. Não se falou sobre "contaminação" teológica. Se por isso você entende professores de linha mais liberal, que usam o método crítico de interpretação, pode ser que existam, mas são uma pequena minoria. A linha dos seminários da IPB, na sua totalidade, é a linha reformada. Estes professores estão remando contra a mare”. LOPES, Augustus Nicodemus. Rumos da Igreja Presbiteriana do Brasil. Disponível em: < <http://temporares.blogspot.com/2010/07/rumos-da-igreja-presbiteriana-do-brasil.html> >. Acessado em 19/10/2010.

<sup>259</sup> “Com o objetivo de promover a interface da gestão administrativa com a missão, visão e valores da Igreja, o curso se propõe, ainda, a estimular uma reflexão sobre o contexto social e as práticas das comunidades. Do programa, constam itens de embasamento sobre a formação das instituições eclesiais na IECLB e fundamentos sobre a matriz ético-confessional luterana aplicada à gestão das instituições. Mas também serão abordadas questões práticas, como comunicação e marketing na Igreja, organização de eventos, gestão de projetos e gestão contábil e financeira”. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/articles/11790/1/LUTERPREV-promove-curso-de-gestao-administrativa-no-Sinodo-Rio-do-Sinos/1.html>>. Acessado em: 17/10/2010.

lecionam<sup>260</sup>. Por exemplo, um professor doutor em exegese bíblica pode lecionar a disciplina de administração eclesiástica.

### 3.3.1 Seminário Presbiteriano do Sul

No seminário presbiteriano de Campinas, o professor da disciplina atualmente é também o diretor da instituição e possui formação em administração de empresas. O fato de o professor não ser formado em administração nem sempre compromete o bom ensino da administração, entretanto a escassez de tempo para ministração da disciplina torna-se um agravante ainda maior quando o docente não domina o assunto por não ter formação na área. Em virtude disso, quem sofre as conseqüências são as comunidades eclesiásticas que recebem um líder com boa formação teológica, mas que não sabe lidar com as questões práticas da vida diária da comunidade.

A ementa da disciplina de administração eclesiástica diz o seguinte: “estudo dos princípios fundamentais de administração e das regras e procedimentos jurídicos e contábeis aos quais a igreja está sujeita como entidade jurídica”<sup>261</sup>. O conteúdo programático abrange as teorias organizacionais, marketing, motivação, delegação de tarefas, conceitos principais da teoria geral da administração e outros assuntos importantes. De forma resumida, a seguir os principais pontos da apostila<sup>262</sup> do curso de administração eclesiástica do Seminário Presbiteriano do Sul. Há aqui apenas um relato daquilo que consta no material de aula que, aparentemente inacabado, não possui também relação bibliográfica ao final do texto.

---

<sup>260</sup> “Os cursos mantidos pelos Seminários Presbiterianos, assim como os diplomas concedidos pelos mesmos, antecedem os requerimentos do Ministério da Educação e Cultura de 1999 e 2004 (Parecer 241/99 e 063/04) que tratam de cursos teológicos em Instituições de Ensino Superior. Conseqüentemente os seminários da IPB não se enquadram naqueles requisitos optando pela manutenção de cursos livres, úteis à expansão do presbiterianismo e ao crescimento do Reino de Deus no Brasil, sem submeter seus cursos a padrões e julgamentos seculares”. REGIMENTO INTERNO DOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS DA IPB. Disponível em: <[http://www.sps.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=10](http://www.sps.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=10)>. Acessado em 14/01/2011

<sup>261</sup> NASCIMENTO, 2009. [apostila não-publicada]. Material fornecido pelo autor através de e-mail.

<sup>262</sup> Material gentilmente cedido pelo autor que, inclusive, afirmou o seguinte a respeito de disciplinas optativas do currículo que sejam voltadas para gestão nos seminários presbiterianos: “Conforme você viu no site do SPS, as disciplinas eletivas correspondem a 13% da grade curricular, isto é, nem todas aquelas disciplinas são dadas no Seminário, mas apenas algumas para completar a grade curricular; e as matérias mencionadas por você não estão sendo dadas aqui no SPS. Caso necessite de mais informações, estou à sua inteira disposição.” ADÃO CARLOS NASCIMENTO ([diretor@sps.br](mailto:diretor@sps.br)). Pesquisa! 23 de setembro de 2009. E-mail para Timóteo Souza ([timoteosouza@gmail.com](mailto:timoteosouza@gmail.com)).



### 3.3.1.1 Competências para o pastorado

Neste primeiro tópico, Nascimento apresenta algumas competências necessárias para o exercício do pastorado. Ele faz a seguinte citação de Drucker: “liderar a igreja é o trabalho mais difícil do mundo”. Não há referência no texto a qual obra de Drucker o autor se refere, mas Nascimento defende que o pastorado é mais difícil que qualquer atividade secular.

1. **Competência espiritual:** Ou seja, esta é a mais importante exigência do pastorado. O pastor precisa buscar constantemente a santidade e a vida íntima com Deus. Não há outro meio de se trabalhar com a igreja senão for através da autoridade espiritual concedida por Deus para o exercício da liderança. Nesse ponto ainda, Nascimento aponta para o risco da banalização do sagrado onde os pastores podem perder a reverência e o respeito ao lidarem com a Palavra de Deus. Há a possibilidade de o pastor divergir seu discurso dominical do seu comportamento pessoal. Segundo Nascimento:

Competência espiritual significa, também, saber viver na dependência do Senhor. “O pastorado sempre estará além de nós, além de nossos dons, de nosso treinamento, de nossas experiências, enfim, além de tudo, exceto de uma confiança radical em Cristo”<sup>263</sup>. Vida pessoal piedosa, vida espiritual vibrante e um ministério orientado por Deus são condições essenciais para o verdadeiro êxito no pastorado.<sup>264</sup>

2. **Competência moral:** A igreja e o pastor fazem parte de uma instituição que está sob desconfiança constante e, por isso, sofre ataques diversos. Segundo Nascimento, isto ocorre em virtude da deficiência de caráter de muitos pastores. O ministério pastoral estará fadado ao fracasso caso o pastor não possui estabilidade moral: “E quando o pastor não tem esta competência, seu pastorado pode ser um desastre e sua liderança uma tragédia. A busca do aperfeiçoamento do seu caráter é uma tarefa que o pastor precisa executar continuamente,

---

<sup>263</sup> LAURENCE, Bill. **Autoridade pastoral**. São Paulo: Editora Vida, 2002, p. 40, apud NASCIMENTO, 2009, p. 01.

<sup>264</sup> NASCIMENTO, 2009, p. 01.

pois “quanto mais um líder sobe nas demandas da competência, mais profunda sua disciplina de caráter precisa ser”.<sup>265</sup>

**3. Competência psicológica:** Nascimento enfatiza o fato de que muitos pastores enfrentam crises de autoestima porque o pastorado exige muito esforço e o reconhecimento é quase inexistente. Pelo contrário, os pastores recebem ingratidão por parte de alguns membros da igreja. “Se o pastor não for uma pessoa emocionalmente estável e psicologicamente bem ajustada, dentro de pouco tempo ele estará na cidade da desilusão, na rua da amargura e na sarjeta do cinismo e da hipocrisia”.<sup>266</sup>

**4. Competência intelectual:** Baseado nas palavras de Pedro de que os cristãos devem estar preparados para responder sobre a razão da esperança que está neles, Nascimento coloca como um privilégio “a responsabilidade de procurar o melhor preparo intelectual possível”.<sup>267</sup>

**5. Competência operacional/administrativa:** Por ser o principal líder da igreja, o pastor precisa exercer cinco funções básicas: planejar, organizar, controlar, incentivar e coordenar. Nas palavras de Nascimento:

Ao **planejar**, o pastor estabelece um itinerário certo para alcançar um determinado objetivo; ao **organizar** ele divide entre o seu pessoal os trabalhos já planejados e estabelece as relações próprias entre os vários tipos de trabalho; ao **coordenar**, o pastor harmoniza funções, institui horários, congrega pessoal, material e equipamento da tal maneira a canalizar todo o trabalho de sua equipe na direção de um objetivo comum; ao **incentivar**, o pastor encoraja seus subordinados a produzir bastante e trabalhar em equipe a fim de atingir os objetivos estabelecidos; ao **controlar**, ele dirige o trabalho de cada unidade na direção que deve ser seguida.<sup>268</sup>

### 3.3.1.3 Planejamento

O próximo tópico tratado no material é sobre o planejamento que está definido como o meio para se alcançar os objetivos. Planejar é a parte da reflexão a respeito das ações a serem tomadas num segundo momento. Pastores que tenham a habilidade de bom planejamento

---

<sup>265</sup> NASCIMENTO, 2009, p. 02. Cf. também LAURENCE, 2002, p. 33.

<sup>266</sup> NASCIMENTO, 2009, p. 02.

<sup>267</sup> NASCIMENTO, 2009, p. 02.

<sup>268</sup> NASCIMENTO, 2009, p. 03.

terão melhores condições para o alcance dos objetivos da igreja. De acordo com Nascimento: “Alguns pastores, por serem pessoas muito inteligentes, conseguem realizar um pastorado bem sucedido sem preocupação com planos, porém o mais comum é encontrarem-se pastores de inteligência mediana que conseguem excelentes resultados quando seu trabalho de planejamento foi bem feito”<sup>269</sup>. O planejamento bem realizado é o primeiro passo na direção da eficiência. Nascimento apresenta sete fatores que devem ser considerados na criação de um planejamento: objetivo principal distinto; objetivos intermediários bem definidos; prioridade entre os objetivos intermediários; equilíbrio entre os objetivos intermediários; planos detalhados para os objetivos intermediários; flexibilidade dos objetivos intermediários; o fator humano.

#### **3.3.1.4 Organização**

Esta é uma das principais características que deve ter o administrador. Para que se concretize o planejamento, deve haver organização por parte do pastor. Esta não é a mais importante virtude do pastor, mas ele deve ter capacidade de organizar bem a sua comunidade. No campo da organização, três metas devem ser atingidas: dividir os trabalhos da igreja entre os departamentos de modo que não se repita o mesmo em mais de uma sociedade. Estabelecer a liderança a fim de que as pessoas saibam a quem devem recorrer quando necessário. E zelar para que haja uma boa relação entre os diversos departamentos da igreja, evitando dessa forma atritos.

#### **3.3.1.5 Direção**

Esta é uma função administrativa extremamente importante pois é ela que está entre o planejamento e a execução. O direcionamento caminha junto com a organização a fim de que as pessoas saibam para onde estão caminhando e qual o objetivo que buscam. O percurso

---

<sup>269</sup> NASCIMENTO, 2009.

deve ser bem orientado. É essencial que o planejamento e a organização precedam a direção. Por isso, o pastor deve estar com um bom planejamento e bem organizado para que possa direcionar pessoas na busca dos objetivos da comunidade.

#### **3.3.1.6 Controle**

Essa função administrativa consiste na supervisão do trabalho que foi realizado por cada pessoa e se foi feito de forma correta com eficiência e eficácia. Entretanto, não pode haver controle sem antes haver planejamento e organização. A aplicação do controle se constitui basicamente em três partes: estabelecimento de padrões; mensuração de desempenho e correção de desvios.

#### **3.3.1.7 Motivação**

Esta é uma das principais funções que todo o administrador deve ter. Na igreja essa função é ainda mais importante porque o pastor não possui algumas coisas capazes de motivar as pessoas como salários, promoções, folgas, vantagens. A motivação pode ser extrínseca, intrínseca ou transcendente. A primeira ocorre a partir de recompensas materiais. A segunda é algo mais subjetivo que surge a partir do gosto da pessoa. Se ela gosta de determinada tarefa se sentirá motivada para realizá-la. E a terceira está relacionada com o serviço a Deus como motivação.

#### **3.3.1.8 Marketing**

O primeiro marketeiro da história bíblica foi o apóstolo Paulo. Ele utilizou a expressão “Ao Deus Desconhecido” para atrair os atenienses que ainda possuíam um vazio na sua

pluralidade religiosa. Os pastores bem sucedidos são aqueles que sabem usar bem o marketing. Estes sabem identificar as necessidades das pessoas que querem alcançar. “O melhor sermão não é necessariamente o mais profundo, erudito e belo; mas sim aquele que atende às necessidades dos ouvintes. O melhor programa de visitação não é necessariamente aquele que atinge o maior número de pessoas, com maior frequência, mas sim aquele que atende às necessidades dos membros da igreja”<sup>270</sup>. O marketing deve ser utilizado pelo pastor a fim de que a igreja possa se desenvolver. É uma ferramenta importante no contexto da comunidade.

Muitos pastores estão usando as mesmas técnicas que as empresas modernas já abandonaram. As estratégias de alguns se concentram na *produção*. Para eles o importante é fazer o *máximo possível*. Avaliam o seu desempenho pelo número de sermões pregados, de estudos bíblicos, de visitas domiciliares, etc. Outros concentram sua atenção no *produto*. O mais importante para eles é a *qualidade* dos sermões, dos estudos bíblicos, etc. Pressupõem que a igreja vai valorizar o seu trabalho pela profundidade, erudição e beleza de seus sermões. Outros têm uma estratégia voltada para *vendas*. Para eles o importante é o *crescimento numérico* da igreja. Todos os seus esforços são alocados para a *evangelização*. A igreja cresce como um balão de gás... e explode. Frequentemente o período de espantoso crescimento numérico de uma igreja é seguido por um período de brigas internas e divisões. A culpa é colocada em Satanás. É ele que *atrapalhou* a igreja que ia tão bem. Caem numa miopia teológica – que dá a Satanás mais poder para *atrapalhar* do que a Deus para manter o progresso da igreja.<sup>271</sup>

Uma estratégia de marketing pastoral requer alguns passos. Primeiro deve haver uma reflexão a respeito da missão do pastor e da igreja. Muitos pastores não conseguem se desenvolver e nem realizar um bom trabalho porque estão fora do lugar. Deve haver uma reflexão a respeito de qual o perfil deste pastor e, conseqüentemente, com qual tipo de trabalho eclesialístico deve se envolver. A igreja também deve refletir seriamente a respeito da sua missão e também de qual público alvo quer atingir, com quais pessoas quer trabalhar. O segundo passo é a avaliação dos recursos da comunidade. Recursos humanos, financeiros e estratégicos. Algumas igrejas buscam envolvimento em projetos que não terão condições de manter financeiramente. Deve haver ainda um levantamento das necessidades das pessoas que se quer atingir.

---

<sup>270</sup> NASCIMENTO, 2009.

<sup>271</sup> NASCIMENTO, 2009.

### **3.3.1.9 Delegação de tarefas**

O pastorado é bastante cansativo e difícil e tem a capacidade de acabar com as forças físicas, mentais e espirituais daqueles que se propõem a esta tarefa. Muitos pastores se encontram assim, cansados, esgotados e até amargurados em virtude daquilo que viveram nas suas comunidades. De qualquer forma, essa realidade pode ser mudada se cada pastor delegar tarefas às pessoas da comunidade. O exemplo de Moisés e seu sogro na organização do povo de Israel é bastante lembrado.

O questionamento pelos motivos pelos quais o pastor não delega tarefas pode ser respondido. Pastores acabam confundindo a missão da igreja que é algo muito maior com a sua missão pessoal. Outros pastores pensam que ninguém mais conseguirá realizar tarefas tão bem quanto eles mesmos. Há ainda aqueles que têm medo de perder o controle sentindo-se ameaçados. E os mais vaidosos não delegam tarefas porque querem receber todas as honras pela execução das tarefas da comunidade.

Alguns benefícios da delegação de tarefas são: economia de tempo e energia; melhor qualidade na execução da tarefa; decisões mais eficazes; aperfeiçoamento do grupo; faz de você um líder e cria motivação no grupo.

### **3.3.1.10 Problemas no material do Seminário Presbiteriano do Sul**

O material confeccionado e utilizado pelo professor do Seminário Presbiteriano do Sul traz muitos pontos interessantes e importantes para a gestão da organização religiosa, entretanto poderia haver maior fôlego na abordagem de alguns pontos e maior destaque como por exemplo a questão da missão da igreja que deve ser bem definida. Este assunto é trabalhado, no entanto é pouco diante da sua importância. Outro problema geral é a ausência de qualquer referência a materiais de gestão voltada para o terceiro setor ou sem fins lucrativos. Alguns problemas específicos identificados são:

### 3.3.1.10.1 Ausência de ênfase na necessidade de mudanças

A história da IPB demonstra que as mudanças nunca foram bem recebidas. Quando pessoas, dentre elas professores e alunos do seminário de Campinas, desejaram e propuseram mudanças no comportamento dos membros das igrejas foram perseguidos, defenestrados e difamados pela direção da igreja que cooperava até mesmo com a ditadura militar, conforme apontado anteriormente neste capítulo com relação a Richard Shaull. No regime atual da denominação, qualquer pessoa que proponha alguma mudança de pensamento é rapidamente taxada de rebelde, neo-ortodoxo<sup>272</sup> e liberal. Há aqui um equívoco, pois historicamente essas linhas de pensamento eram contrárias. Os neo-ortodoxos lutaram contra o liberalismo, no entanto, os líderes da igreja não enxergam isto, pelo contrário imaginam que há no seio da igreja liberais neo-ortodoxos<sup>273</sup> como se a neo-ortodoxia fosse prejudicial para a igreja. E lutam contra este fantasma inexistente como demonstram as opiniões de alguns membros da alta cúpula da igreja<sup>274</sup>.

Diante disso, propor mudanças na Igreja em aulas num seminário pode causar sérios problemas ao professor que assim o fizer. Muitos são os prejuízos causados por esse medo de alguns em exporem suas opiniões que possam gerar mudanças no comportamento da igreja. Assim, os recém-formados retornam aos seus presbitérios de origem completamente

---

<sup>272</sup> O sentido aqui para o termo neo-ortodoxo é pejorativo, assim como os relatos e estudos do sr. Augustus Nicodemus, no seu blog. Em linhas gerais, ele afirma o seguinte sobre a neoortodoxia: “A neo-ortodoxia conservou a crítica bíblica destrutiva do liberalismo teológico”. Ele faz referência ao método histórico-crítico. “A neo-ortodoxia faz a separação entre Palavra de Deus e Escritura”. Ou seja, os neo-ortodoxos afirmam que a Bíblia contém a Palavra de Deus, mas não é a Palavra. “A neo-ortodoxia considera irrelevante para a fé a veracidade dos relatos bíblicos”. Cf. LOPES, Augustus Nicodemus. **A voz é de Jacó porém as mãos são de Esaú**. Disponível em: < <http://tempora-mores.blogspot.com/2006/05/voz-de-jac-porm-as-mos-so-de-esa.html>>. Acessado em: 19/10/2010.

<sup>273</sup> “Senti que a sua maior angústia é que não há instituições conservadoras de ensino teológico na sua região, e nem próximo a ela, onde você e alguns de seus amigos pudessem estudar teologia. Pelo que entendi, todas as existentes são de linha liberal, ensinam o método crítico de interpretação e a teologia da libertação. Portanto, não me espantei quando você disse que as igrejas protestantes históricas da região são pequenas e esvaziadas, que outras nem abrem no domingo pela manhã e que alguns templos estão sendo vendidos por falta de membros!! Nossa, me senti na Europa pós-cristã!!”. LOPES, Augustus Nicodemus. **Carta a uma jovem crente em território liberal**. Disponível em: < <http://tempora-mores.blogspot.com/2010/09/carta-uma-jovem-crente-em-territorio.html>>. Acessado em 19/10/2010.

<sup>274</sup> “Eu fico impressionado como alguém fica defendendo ainda hoje os postulados e idéias gastos do liberalismo teológico, como os da Teologia da Libertação, apesar dos fatos demonstrarem que essas teologias não deram em nada, não mudaram vidas, não plantaram novas igrejas e não trouxeram pecadores perdidos ao arrependimento e à fé no Cristo ressurreto”. LOPES, Augustus Nicodemus. **Ainda????!!** Disponível em: < <http://tempora-mores.blogspot.com/2010/09/ainda.html>>. Acessado em 19/10/2010. Neste mesmo blog ainda é possível encontrar textos contra este suposto fantasma liberal dentro da igreja.

manipulados pelo pensamento geral da Igreja. Há nos seminários alunos que não concordam, por exemplo, com a Confissão de Fé de Westminster<sup>275</sup>, mas mentem ao serem questionados no exame realizado pelo presbitério. Não cabe aqui discutir o mérito se tal Confissão possui pressupostos teológicos corretos, entretanto o medo que provoca a mentira existe nesse contexto. Por isso, o mesmo medo de ser defenestrado por propor mudanças no comportamento da igreja faz com que tanto professores quanto alunos não busquem e nem enfatizem as mudanças que são necessárias nas organizações religiosas.

### **3.3.1.10.2 Ausência de valorização do pensamento de Calvino**

Historicamente, a IPB sofreu diversas influências que não condizem com os ensinamentos de Calvino. A igreja escocesa de John Knox deu origem ao sistema presbiteriano brasileiro. O fundamentalismo proveniente do sul dos Estados Unidos da América norteia o pensamento presbiteriano brasileiro. Enfim, como já dissemos anteriormente, a IPB defende o fato de ser seguidora do pensamento de João Calvino, no entanto em alguns seminários, por exemplo, não valoriza tal pensamento. Como dito anteriormente, o pensamento de Calvino sofreu distorções até chegar ao contexto brasileiro. O que se tem hoje na IPB é um pensamento influenciado por outros pensamentos e que não condizem com as idéias do reformador.

Reflexo disto está no material de gestão utilizado no Seminário Presbiteriano do Sul. Calvino deixou um modelo de estrutura administrativa para a igreja nas suas *Ordenanças Eclesiásticas*. Não há qualquer menção disto no material de gestão eclesiástica confeccionado por Nascimento.

---

<sup>275</sup> Condição *sine qua non* para que o candidato seja aprovado no exame e seja licenciado ou ordenado ao ministério pastoral.



### 3.3.2 Seminário Presbiteriano do Rio de Janeiro

Este seminário é outro importante centro de formação teológica da IPB. O material utilizado na disciplina de Gestão Eclesiástica também foi cedido gentilmente pelo professor Carlos Antonio de Lima da disciplina. Segundo ele, o material fornecido ainda carece de revisão sendo apenas algumas anotações para auxílio nas aulas. A exemplo do Seminário Presbiteriano do Sul, segue um resumo com os principais pontos da apostila do seminário do Rio de Janeiro. O material inicia com uma abordagem da história da administração muito parecida com aquela apresentada por Nascimento no material do seminário de Campinas. A impressão é que um dos materiais serviu de base ao outro. Por essa razão não será descrita aqui esta parte do material a fim de que o trabalho não se torne repetitivo.

#### 3.3.2.1 Conceitos gerais de administração e gestão

**1. Planejar:** nesse momento, os objetivos da organização são traçados e são definidas as formas pelas quais serão alcançados. Esta é a base das funções administrativas e, por isso, deve ser priorizada.

**2. Comandar:** é orientar os colaboradores a fim de que realizem as tarefas. As pessoas devem saber nesse momento quem são os seus líderes. Isto deve estar bem claro.

**3. Organizar:** é a forma escolhida para gerenciar todos os recursos da organização, sejam humanos, financeiros, patrimoniais.

**4. Controlar:** supervisionar a fim de que as tarefas sejam executadas de acordo com o planejamento e com a organização.

Outros conceitos também fazem parte do contexto da organização como: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de direção; disciplina; prevalência dos interesses gerais; centralização; hierarquia; ordem; equidade; iniciativa; espírito de corpo.

### 3.3.2.2 Administração aplicada

Nesse momento, os conceitos expostos acima servem à administração a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados. Nas palavras de Lima,

Os “braços administrativos” necessitam estar encadeados para que a administração se aplique a um caso concreto. Toda a organização possui peculiaridades e objetivos que precisam ser observados pela liderança na formulação de seus planos. Por exemplo, uma igreja precisa definir a aplicação da atuação da sua administração em face da visão, do modelo eclesial e missão assumida que se quer propor à comunidade. Nada mais autêntico do que norteá-los nos princípios básicos de uma igreja para toda a denominação.<sup>276</sup>

Como exemplo dessa administração aplicada, Lima descreve o planejamento estratégico<sup>277</sup> desenvolvido na IPB durante o mandato do Rev. Guilhermino Cunha como moderador da IPB. Lima aponta: valores e princípios da igreja; ameaças; pontos fracos e fortes; análise do ambiente e oportunidades; estratégias, metas e desafios.

### 3.3.2.3 Delegação de competência

A delegação de tarefas é algo visto com reservas por alguns líderes. Há aqueles que não compartilham tarefas, ainda que tenham certa vontade de fazê-lo. Segundo Lima:

Delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para a execução de uma atividade de um membro da organização para outro, normalmente, hierarquicamente abaixo deste. A delegação é de importância capital na administração e deve ser sempre fruto de uma análise bem acurada e pensada pelo

---

<sup>276</sup> LIMA, Carlos Antonio. **Gestão eclesiástica unidades I e II: apontamentos para sala de aula**. Rio de Janeiro: Seminário Presbiteriano do Rio de Janeiro, 2009, p. 02.

<sup>277</sup> DIGESTO PRESBITERIANO. Disponível em: <<http://www.executivaipb.com.br/digesto.asp>>. Acessado em 26/11/2009.

delegante. A delegação é sempre parcial, porque perante a organização, o delegante será sempre o responsável final. Delega-se a “Responsabilidade de Competência” e jamais a “Responsabilidade Total” que é do delegante.<sup>278</sup>

Aquele que delega é o responsável final pela tarefa e por isso deve ter meios de controle a fim de que tudo seja realizado de forma satisfatória.

#### **3.3.2.4 Visão e Missão**

As estratégias que guiarão a forma de ação da igreja são definidas a partir da visão e a da missão da comunidade. A visão da igreja é “um olhar para o futuro desejado para a Igreja”<sup>279</sup>. Já a missão é “o conjunto de caminhos que individualizam o propósito da igreja, delimita suas atividades dentro de um espaço físico temporal”<sup>280</sup>.

#### **3.3.2.5 Conceituação de gestão eclesiástica**

A igreja é uma organização diferente das empresas haja vista ser orientada principalmente pela vontade de Deus. Ela não possui fins lucrativos. Entretanto, algumas coisas são necessárias para que a igreja possa alcançar seus objetivos: “Para que a igreja possa cumprir seus objetivos e missão a ‘casa precisa estar arrumada’, seus líderes devidamente capacitados e a gestão material e financeira ajustados e funcionando perfeitamente. Há um componente indispensável e preponderante a ser observado: a função espiritual da igreja – a liderança deve ser composta por servos de Deus vocacionados para todo serviço”<sup>281</sup>.

---

<sup>278</sup> LIMA, 2009, p. 03.

<sup>279</sup> LIMA, 2009, p. 03.

<sup>280</sup> LIMA, 2009, p. 03. Como exemplo, Lima coloca a visão da IPB: “A IPB é uma comunidade de famílias cristãs-reformadas comprometida com a proclamação da Palavra, com a educação e com a transformação do ser humano e da sociedade”. E como missão: “A missão da IPB é: Anunciar o Reino de Deus; Educar para a vivência cristã e Assistir o ser humano em suas necessidades.”

<sup>281</sup> LIMA, 2009, p. 04.

A administração eclesiástica “pode ser conceituada como o conjunto de atividades ligadas à gestão da igreja como organismo que visam levá-la a atingir a eficácia nas áreas espirituais, sociais, econômicas e financeiras. No entanto, o que nos cumpre é mantermo-nos organizados e prontos ao desempenho eficaz de nossas tarefas”<sup>282</sup>.

### **3.3.2.6 A concepção reformada de gestão eclesiástica**

Calvino procurou apresentar um modelo de gestão para a igreja de Genebra. De acordo com suas *Ordenanças Eclesiásticas* (1541) ele apresenta quatro ofícios no governo da igreja:

- 1. Pastores:** tinham a tarefa de pregar a Palavra de Deus;
- 2. Doutores ou mestres:** estudar e ensinar as Escrituras;
- 3. Presbíteros:** zelar pela disciplina eclesiástica;
- 4. Diáconos:** cuidado aos pobres.

De acordo com Lima: “Os pastores formavam a Companhia dos Pastores de Genebra ou Venerável Companhia. Os presbíteros e pastores constituíam o Consistório, um tipo de tribunal eclesiástico”<sup>283</sup>.

### **3.3.2.7 Problemas no material do Seminário Presbiteriano do Rio de Janeiro**

Os problemas encontrados no material utilizado no Seminário Presbiteriano do Sul não ocorrem com o do Seminário do Rio de Janeiro. Lima aborda os assuntos mais importantes no contexto da gestão, no entanto falta uma maior atenção à questão das mudanças e da inovação na organização religiosa quando esta for necessária a fim de que a missão da comunidade seja

---

<sup>282</sup> LIMA, 2009, p. 04.

<sup>283</sup> LIMA, 2009, p. 05.

alcançada. Talvez esse assunto não tenha sido abordado em virtude das dificuldades impostas pela denominação àqueles que propõem mudanças ou inovações.

O material do professor Lima é o mais coerente com a tradição reformada e com as próprias teorias da gestão. Ao expor ainda uma abordagem bíblica do conceito de gestão, Lima, de certa forma, quebra o paradigma equivocado de que gestão e religião não combinam.

Apesar disso, ambas as apostilas de gestão dos seminários não fazem referência ao lugar da igreja enquanto organização religiosa do setor sem fins lucrativos. E também não apontam claramente a necessidade do pastor ser um observador da realidade da igreja em que está a fim de compreender a sua cultura e adotar uma gestão adequada e eficiente para aquele contexto.

### **3.4 Conclusão**

De acordo com este último capítulo, é possível perceber que existe um problema e que este precisa ser mudado. A proposta deste trabalho é que os gestores das organizações sem fins lucrativos, nesse caso eclesiais, precisam aprender a avaliar desempenho e lidar com processos e resultados. Por melhor que estejam, as organizações devem sempre praticar a avaliação de seus objetivos e se a comunidade está se desenvolvendo saudavelmente.

Provavelmente os problemas apontados neste capítulo ocorram em outras organizações religiosas também. O objetivo é que sejam vistos como desafios que a igreja precisa procurar vencer porque estão somente tirando o foco da missão ou mesmo retardando o desenvolvimento da comunidade.

Estes problemas são ocasionados pela falta da utilização das teorias da gestão no meio da igreja. A gestão ensina que o foco deve estar na missão da comunidade. Quando há uma organização bem definida e há pessoas interessadas em trabalhar com excelência, não há motivos para temer a concorrência de outras pessoas. Pelo contrário, o objetivo será a união do grupo a fim de que todos se desenvolvam e a organização avance rumo à sua missão. O ciúme com relação a mulheres em cargos de liderança também limita o trabalho da

organização e, por vezes, gera desânimo nas pessoas. Por fim, os seminários devem manter o ensino teológico valorizado, entretanto os pastores precisam ser preparados para lidar com as questões administrativas da comunidade. Já passou da hora de haver uma maior valorização da gestão nos centros de formação das igrejas.

Todavia, os principais problemas da IPB e possivelmente de outras organizações religiosas são o medo da mudança porque esta pode tirar da zona de conforto e também o amadorismo e a tendência à mediocridade que são sustentadas pelas boas intenções.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo o que foi exposto, conclui-se que alguns desafios estão lançados na tentativa de que as organizações religiosas busquem melhorar essa faceta tão importante: a sua gestão. O trabalho foi organizado com a pretensão de que essa importância fosse percebida.

O primeiro capítulo procurou apresentar aquilo que Peter Drucker e outros estudiosos desenvolveram a respeito da gestão para organizações sem fins lucrativos. É claro que não se pretendeu esgotar o assunto, no entanto o objetivo foi compilar os ensinamentos de um dos mais importantes ícones da gestão na atualidade e também utilizar um dos poucos autores brasileiros que trataram a respeito do assunto.

O segundo capítulo trouxe uma abordagem a respeito dos ministérios na tradição reformada e também na IPB, descritos na sua constituição. Em outras palavras, esse capítulo representa a cultura organizacional da igreja. Os valores da igreja estão colocados neste capítulo através do pensamento de Calvino – seu principal teólogo. João Calvino é uma das bases para o fortalecimento da cultura da igreja.

Os dois primeiros capítulos representam as bases da gestão de acordo com Drucker como foi abordado no capítulo primeiro. As teorias da gestão servem para que haja maior eficiência e eficácia no contexto da igreja, fazendo com que os problemas sejam solucionados. E a cultura organizacional da igreja é outra base importante para que a igreja mantenha a sua integridade e identidade. Como já dissemos anteriormente, os valores da igreja não podem sucumbir aos valores da sociedade em que está inserida.

O terceiro capítulo serviu para mostrar que há um problema que deve ser solucionado. Mostra que as mudanças são necessárias a fim de que a igreja continue a se desenvolver. Não apenas a organização, mas todos os seres humanos sofrem mudanças, muitas vezes, como resultado de amadurecimento. Este trabalho foi feito porque há problemas na gestão da igreja. Todavia, não se deve desanimar diante dos problemas desafiadores que se colocam ou então simplesmente fingir que eles não estão lá. Em alguns casos, pode ser que a preguiça e a falta de coragem para encarar as dificuldades e propor mudanças sejam disfarçadas como

ortodoxia. Pode ser ainda que os instintos de preservação e de manutenção do cargo gerem o seguinte pensamento: para que me incomodar com isso se as coisas estão caminhando “bem”?

O objetivo deste trabalho é gerar reflexão e não emitir julgamento a respeito do comportamento de ninguém. O que se quer é provocar uma reavaliação a respeito dos rumos que a igreja tem tomado no que se refere à sua missão.

Este trabalho levou a mais constatações: o amadorismo e a mediocridade estão presentes; há centralização e sobrecarga de tarefas sobre o pastor; em muitos casos, há o desconhecimento da missão da igreja por parte das pessoas que a frequentam; ausência de estratégias bem definidas de ação da igreja no meio social em que está; os seminários teológicos deveriam oferecer mais disciplinas relacionadas com a gestão para que os pastores enfrentem os problemas de gestão inerentes à organização eclesiástica que assumirão após o término do curso teológico. Enfim, esses foram alguns dos problemas ocasionados pela ausência de uma gestão profissionalizada na organização religiosa. Infelizmente, um dos maiores problemas das igrejas que foi apontado neste trabalho é o amadorismo. Pessoas bem intencionadas não são suficientes para a realização de determinadas tarefas da igreja. Deve haver preparo. O pastor deve estar preparado e preparar pessoas para que possa delegar as tarefas a elas. É importante ainda que essas pessoas saibam quais os dons que receberam de Deus para o trabalho na comunidade. Além disso, outras podem desenvolver habilidades para trabalharem em determinadas áreas. Mas deve haver o preparo! E, principalmente, essas pessoas, bem como o pastor e o restante da igreja, devem saber a razão pela qual estão como igreja em determinado lugar. A missão deve ser clara e bem definida, como já afirmado neste trabalho.

Essencial ainda é que o paradigma equivocado da administração exposto no primeiro capítulo não exista no ambiente eclesiástico e que sejam desenvolvidos cursos de gestão para os líderes das igrejas, como tem feito, por exemplo, a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) e que citamos neste trabalho. Os idealizadores deste curso compreenderam que a gestão pode servir a missão. Aliás, esta crença também foi um dos motivadores para a realização desta pesquisa.

É pertinente que nesse momento se destaque o fato de que essa dissertação não pretendeu esgotar o assunto e que se aponte as possibilidades de pesquisa a partir do que foi



exposto aqui. Pode e merece aprofundamento a questão da adoção de uma gestão social voltada especificamente para o trabalho das igrejas. Como lidar com os conselhos das igrejas locais. Esta abordagem poderia ser feita a partir do pensamento de Habermas que foi citado na introdução, mas não foi utilizado neste trabalho. Uma das preocupações desta dissertação foi destacar a importância da gestão. A partir desse ponto é possível trabalhar também especificamente cada área da gestão da organização religiosa a partir das áreas da administração como, por exemplo, gestão de pessoas, finanças, marketing. Dentro do marketing, pode-se trabalhar a questão da observação e definição do público-alvo, podendo até mesmo tratar o público-alvo a partir da área de comportamento do consumidor. Outra possibilidade de pesquisa está no papel da igreja na sociedade em que está inserida. Ou melhor, como a gestão pode contribuir para a Teologia Pública. As possibilidades são muitas diante da escassez de obras e pesquisas que abordem a gestão da organização eclesial.

Chego ao fim desta pesquisa convicto de que a gestão pode contribuir para o desenvolvimento das organizações religiosas. Não apenas contribuir, mas ela é essencial para que a igreja consiga se desenvolver e caminhar rumo à sua missão. O desafio maior à gestão, dentre os que foram expostos neste último capítulo, é conscientizar aqueles que estão à frente das igrejas de que precisam urgentemente adotar a gestão e aprender a lidar com resultados. As palavras de Murad são bastante esclarecedoras a respeito da gestão ser algo imprescindível:

[...] hoje, qualquer organização – comercial, pública, religiosa, filantrópica ou social – deve desenvolver o profissionalismo e aprender a lidar com resultados. Ao mesmo tempo, irá descobrir sua contribuição para uma sociedade inclusiva, ecologicamente sustentável e sintonizada com o transcendente. Organização sem gestão fracassa. Sem espiritualidade, se esvazia. A articulação da gestão com a espiritualidade permite uma nova síntese entre interioridade e eficácia, valores e resultados. É uma das chaves para a humanidade superar o caos da falta de sentido e dar um salto de qualidade em sua consciência.<sup>284</sup>

Se este trabalho, ao menos, servir para, de alguma forma, iniciar ou intensificar essa conscientização, todo o esforço terá valido a pena.

---

<sup>284</sup> MURAD, 2007, pp. 245-246.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem. **Religião e Repressão**. São Paulo: Teológica, 2005.
- ANGLADA, Paulo R. B. **A Confissão de Fé de Westminster é realmente calvinista?** In: Fides Reformata, vol II, número 2, 1998,
- BERTERO, Carlos O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BÍBLIA SAGRADA**. Tradução Revista e Atualizada. Sociedade Bíblica do Brasil.
- BRAGA, R; MONTEIRO, C. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL. **Lei 10.825** de 22 de dezembro de 2003. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.825.htm>>. Acesso em 15/09/2010.
- CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CALVINO, João. **A Instituição da religião cristã**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.
- CAMPOS, Breno Martins. **Protestantismo e poder: uma análise da ética puritana e do discurso fundamentalista na Igreja Presbiteriana do Brasil**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2000, p. 40. [Dissertação de Mestrado].
- CAMPOS, Leonildo Silveira. **Teatro, templo e mercado: organização e marketing de um empreendimento pentecostal**. Petrópolis: Vozes; São Paulo: UMESP, 1997.
- CAMPOS, Silas de. **Considerações introdutórias à Constituição da Igreja e seu Código de Disciplina**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2005. [Aulas ministradas no Seminário Presbiteriano do Sul]
- \_\_\_\_\_. **Anotações complementares sobre jurisprudência da Constituição da IPB**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2004. [Anexo do material da disciplina Constituição e Ordem da IPB]
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLAGETT, John Y. **Administração da igreja autônoma**. São Paulo: Imprensa Batista Regular, 1989.

**CONFISSÃO DE FÉ DE WESTMINSTER**, São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.

CUNHA, Guilhermino. **Os herdeiros de Carl McIntire**. In: Fides Reformata, São Paulo, vol. 6, 2001. Disponível em:

<[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/revista/VOLUME\\_VI\\_\\_2001\\_/Guilhermino.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/revista/VOLUME_VI__2001_/Guilhermino.pdf)>. Acesso em: 20/10/2010.

DELUMEAU, Jean. **Nascimento e afirmação da Reforma**. São Paulo: Pioneira, 1989.

DIGESTO PRESBITERIANO. Disponível em: <http://www.executivaipb.com.br/digesto.asp>>. Acessado em: 26/11/2009.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Editora Nobel, 2002, p. 272.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESPERANDIO, Mary R. Gomes. **Para entender pós-modernidade**. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FARIA, Eduardo Galasso. **Fé e compromisso: Richard Shaull e a Teologia no Brasil**. São Paulo: ASTE, 2002.

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 2ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Franklin. **O Movimento Puritano e João Calvino**. In: Fides Reformata, Vol. IV, número 1, 1999.

FERREIRA, Letícia. **Supremo Concílio toma decisões históricas para a vida da IPB**. Brasil Presbiteriano, São Paulo, agosto de 2006. Disponível em: <[http://www.ipb.org.br/versao\\_pdf/bp\\_agosto2006.pdf](http://www.ipb.org.br/versao_pdf/bp_agosto2006.pdf)>. Acesso em: 10/02/2010.

FONTES, Marcello. **A IPB e sua teologia: calvinista, puritana, fundamentalista?** Reflexões a partir da tradição reformada sobre eclesiologia e cultura no contexto brasileiro. São Leopoldo: Escola Superior de Teologia, 2004.

GUTHRIE, Shirley. **Sempre se reformando: a fé reformada em um mundo pluralista**. São Paulo: Pendão Real, 2000.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 15ed. São Paulo: Loyola, 2006.

HOCH, Lothar Carlos. O lugar da teologia prática como disciplina teológica. In: SCHNEIDER-HARPPRECHT, Christoph (Org.). **Teologia Prática no contexto da América Latina**. São Leopoldo: Sinodal, ASTE, 1998.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pierson Education do Brasil, 1999.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL; JUNTA DE EDUCAÇÃO TEOLÓGICA. **Vocação: preparo para o ministério pastoral**. São Paulo: Cultura Cristã, 2009.

JAMESON, Fredric. **Pós-Modernismo. A lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Ática, 2004.

FERREIRA, Júlio Andrade. **História da Igreja Presbiteriana do Brasil**. Vol. II. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1992.

LAURENCE, Bill. **Autoridade pastoral**. São Paulo: Editora Vida, 2002.

LEITH, John. **A tradição reformada: uma maneira de ser a comunidade cristã**. São Paulo: Pendão Real, 1996.

LIDÓRIO, Ronaldo. **Estratégias de plantio de igrejas – parte 2**. Disponível em: <[http://instituto.antropos.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=452](http://instituto.antropos.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=452)>. Acesso em 19/10/2010.

LIMA, Carlos Antonio. **Gestão eclesiástica unidades I e II: apontamentos para sala de aula**. Rio de Janeiro: Seminário Presbiteriano do Rio de Janeiro, 2009.

LOPES, Augustus Nicodemus. **Rumos da Igreja Presbiteriana do Brasil**. Disponível em: <<http://tempora-mores.blogspot.com/2010/07/rumos-da-igreja-presbiteriana-do-brasil.html>>. Acesso em 19/10/2010.

\_\_\_\_\_. **A voz é de Jacó porém as mãos são de Esaú**. Disponível em: <<http://tempora-mores.blogspot.com/2006/05/voz-de-jac-porm-as-mos-so-de-esa.html>>. Acesso em: 19/10/2010.

\_\_\_\_\_. **Carta a uma jovem crente em território liberal**. Disponível em: <<http://tempora-mores.blogspot.com/2010/09/carta-uma-jovem-crente-em-territorio.html>>. Acesso em 19/10/2010.

\_\_\_\_\_. **Ainda????!!** Disponível em: <<http://tempora-mores.blogspot.com/2010/09/ainda.html>>. Acesso em 19/10/2010.

**MANUAL PRESBITERIANO**. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 1999.

MARTINS, F. **O ofício de presbítero: origens, história, evolução e funções**. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1958.

MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row, 1970.

MATOS, Alderi S. **Os oficiais da igreja no sistema presbiteriano**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/7064.html>> Acesso em: 26/11/2009.

MCGRATH, Alister. **A vida de João Calvino**. São Paulo: Cultura Cristã, 2004.

MCKEE, Elsie Anne. **Os Ofícios de Presbítero e Diácono na Tradição Reformada Clássica**. In: MCKIN, Donald K. (ed). **Grandes temas da tradição reformada**. São Paulo: Pendão Real, 1998.

MENDONÇA, Antonio Gouvêa; VELASQUES FILHO, Prócoro. **Introdução ao Protestantismo no Brasil**. 2ed. São Paulo: Loyola; Ciências da Religião, 2002.

MORAES, Rubens. **Legislação para entidades sem fins lucrativos: orientações sobre a organização e funcionamento de Igrejas e Associações Benéficas de acordo com o Novo Código Civil**. Rio de Janeiro: CPAD, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.

NASCIMENTO, Adão Carlos. **Administração eclesiástica**. Campinas: Seminário Presbiteriano do Sul, 2009, p. 01. [Aulas ministradas no Seminário Presbiteriano do Sul].

PAES, José Eduardo Sabo. **O aprimoramento do 3 setor para o desenvolvimento social eficaz**. Disponível em: <[http://www.tc.df.gov.br/MpjTcdf/palestras/palestra\\_sabo.pdf](http://www.tc.df.gov.br/MpjTcdf/palestras/palestra_sabo.pdf)>. Acesso em 15/10/2010.

PORTAL LUTERANOS. **Luterprev promove curso de gestão no Sinodo Rio dos Sinos**. Disponível em:

<<http://www.luteranos.com.br/articles/11790/1/LUTERPREV-promove-curso-de-gestao-administrativa-no-Sinodo-Rio-do-Sinos/1.html>>. Acesso em: 17/10/2010.

REGIMENTO INTERNO DOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS DA IPB. Disponível em: <[http://www.sps.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=10](http://www.sps.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=10)>. Acessado em 14/01/2011.

ROBERTS, W. H. **O sistema presbiteriano**. 3ed. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2003.

SILVESTRE, Armando A. **Calvino: o potencial revolucionário de um pensamento**. São Paulo: Editora Vida, 2009.

SINNER, Rudolf von. **Confiança e convivência: reflexões éticas e ecumênicas**. São Leopoldo: Sinodal, 2007.

SOUZA, Robson da Costa de. **Discursos e práticas fundamentalistas na Igreja Presbiteriana do Brasil (2002-2008)**: uma análise da pretensa posição da equidistância dos extremos fundamentalistas e liberais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2009, [Dissertação de Mestrado].

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JUNIOR, Jeová Torres Silva org. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. Ijuí: Unijuí, 2008.

WAGNER, Glenn. **Igreja S/A: dando adeus à igreja-empresa e recuperando o sentido da igreja-rebanho**. São Paulo: Vida, 2003.