

A FILOSOFIA BÍBLICA DA ADMINISTRAÇÃO

Há pouco tempo, num vôo de Los Angeles a Denver, estava assentado ao meu lado o pastor titular de uma grande igreja da Califórnia. Quando soube que eu era consultor administrativo, começou a me falar de alguns problemas que vinha enfrentando com relação à administração da igreja.

“Às vezes é muito frustrante pastorear uma igreja em crescimento”, disse ele, enquanto sobrevoávamos Las Vegas. “Na nossa denominação, o pastor é sempre pressionado a aumentar o número de membros da comunidade e a desenvolver novos programas. Mas se a igreja cresce, ele normalmente fica frustrado porque não se sente capaz de liderá-la. O problema é que a maioria dos nossos pastores não recebe preparo para administrar uma instituição grande e em expansão.”

Quando atravessamos a Divisa Continental e começamos a aterrissar no Aeroporto Internacional Stapleton, em Denver, ele concluiu:

“Embora a maioria dos pastores se sinta capaz de liderar a igreja no campo espiritual, infelizmente poucos se sentem aptos o bastante para administrá-la como instituição.”

Há vários anos tenho ouvido esse tipo de queixa de muitos

pastores e líderes cristãos. Assim como em muitos outros tipos de organizações, a maior parte dos administradores e líderes de instituições evangélicas proveio da membresia das igrejas. Entretanto, ao contrário das pessoas que exercem outras profissões, a equipe que administra uma igreja normalmente recebeu formação em seminários ou faculdades teológicas, onde a grade curricular inclui disciplinas como homilética, eclesiologia, escatologia, exegese, soteriologia, hermenêutica, grego e hebraico.

É claro que o estudo dessas disciplinas é benéfico, ajudando o indivíduo a transmitir ensinamentos doutrinários corretos. Porém nenhuma delas tem a finalidade de preparar alguém para administrar ou liderar uma instituição ou grupo. Evidentemente as instituições evangélicas precisam começar a encarar com mais seriedade a questão da preparação dos seus administradores e líderes, pois sem uma administração eficaz não é possível levar adiante o ministério de forma realmente produtiva.

A grande necessidade: uma abordagem bíblica da administração

Em todo o meio cristão fala-se cada vez mais da necessidade de líderes bem preparados e altamente qualificados à frente das instituições evangélicas. Muitos pastores, professores de seminários e faculdades teológicas, bem como líderes e administradores de organizações paraeclesiais concordam que precisamos de indivíduos mais bem preparados para administrar com eficácia as instituições que o Senhor levantou para realizar a obra dele.

Historicamente, a filosofia e os princípios de administração da maioria dos cristãos provêm do meio empresarial secular. Mas infelizmente a filosofia administrativa secular costuma ser humanista e materialista. A autoridade e o poder são vistos como meios de manipular, usar e controlar os outros.

A maioria dos livros didáticos, dos professores universitários, instrutores e consultores administrativos define “administrar” como “realizar o trabalho por meio de outros”. Esse é o conceito mais comum. Contudo, tal concepção tende a despertar a natureza pecaminosa do ser humano porque dá aos

administradores e líderes o “direito” de controlar e explorar os que estão sob a chefia deles.

É uma tragédia o fato de muitas instituições evangélicas haverem aderido a essa filosofia mundana de administração. Estão tentando realizar a obra de Deus empregando uma filosofia administrativa totalmente contrária aos princípios bíblicos. Examinemos, por exemplo, a seguinte passagem:

“Então, se chegou a ele a mulher de Zebedeu, com seus filhos, e, adorando-o, pediu-lhe um favor. Perguntou-lhe ele: Que queres? Ela respondeu: Manda que, no teu reino, estes meus dois filhos se assentem, um à tua direita, e o outro à tua esquerda. Mas Jesus respondeu: Não sabeis o que pedis. Podeis vós beber o cálice que eu estou para beber? Responderam-lhe: Podemos. Então, lhes disse: Bebereis o meu cálice; mas o assentar-se à minha direita e à minha esquerda não me compete concedê-lo; é, porém, para aqueles a quem está preparado por meu Pai. Ora, ouvindo isto os dez, indignaram-se contra os dois irmãos. Então, Jesus, chamando-os, disse: Sabeis que os governadores dos povos os dominam e que os maiores exercem autoridade sobre eles. Não é assim entre vós; pelo contrário, quem quiser tornar-se grande entre vós, será esse o que vos sirva; e quem quiser ser o primeiro entre vós será vosso servo; tal como o Filho do Homem, que não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida em resgate por muitos.”
(Mt 20.20-28.)

Essa passagem revela um contraste marcante entre a filosofia mundana de administração e a de Jesus Cristo. Nos sistemas seculares, os líderes normalmente usam a superioridade hierárquica e o poder para “exercer autoridade” (opressão) sobre os subordinados, embora alguns mais esclarecidos certamente não ajam assim. De qualquer forma, Jesus afirma que o cristão não deve ter essa conduta autoritária.

O líder cristão deve *servir* aos seus liderados, ajudando-os a realizar o potencial máximo deles. E quanto mais elevado for o cargo de alguém numa instituição, mais deve se portar como servo. Aliás, o chefe deve se colocar totalmente a serviço dos seus subordinados (assim como um escravo se coloca a serviço do seu senhor).

Na Bíblia temos um excelente estudo de caso de um líder. O Rei Roboão decidiu não administrar da maneira que Deus aprova, preferindo “oprimir” o povo. Roboão pediu aos anciãos,

que eram autoridades na nação, que o aconselhassem sobre como deveria conduzir o povo, e eles lhe disseram: “Se, hoje, te tornares servo deste povo, e o servires, e, atendendo, falares boas palavras, eles se farão teus servos para sempre” (1 Rs 12.7). Mas o Rei Roboão desprezou esse sábio conselho e usou seu poder e sua autoridade para manipular, controlar e explorar o povo. Como consequência, a nação se revoltou contra ele, que acabou perdendo o apoio da maioria do povo.

A administração exercida de modo autoritário provoca descontentamento, frustração e atitudes negativas com relação à liderança. Há vários anos, a Management Training Systems, empresa que presido, vem realizando pesquisas para determinar o efeito que cada filosofia de administração gera sobre a produtividade. A seguinte pergunta foi feita a centenas de funcionários, tanto de empresas seculares quanto de instituições evangélicas:

“Presumindo que ‘administrar’ seja ‘conseguir realizar o trabalho por meio de outros’, o que esse conceito significa para você, funcionário, considerando a atitude dos seus superiores para com os subordinados?”

Estas foram as respostas mais freqüentes:

“Nossos superiores nos vêem como máquinas de que podem dispor para realizar o trabalho.”

“O chefe só quer saber do suor do meu rosto, e não da minha capacidade.”

“Pagam-me para trabalhar como um robô, não para pensar.”

“Eu faço o trabalho, mas os chefes é que ficam com o mérito.”

“Não estão interessados em mim como pessoa, e sim naquilo que posso fazer por eles.”

“Os administradores acham que só eles podem tomar todas as decisões, e a mim só cabe obedecer a elas.”

Jesus sabia que o conceito mundano de administração e liderança causa problemas de relacionamento e reduz muito a produtividade. Por isso ele disse aos discípulos que não amoladassem a vida à filosofia do mundo; que não fizessem uso da autoridade e do poder para controlar os outros e pressioná-los

a produzir mais. Ele deixou bem claro que o líder tem de usar a autoridade e o poder para servir aos liderados. Portanto, podemos definir o ponto de vista bíblico sobre administração desta forma: *Administrar significa suprir as necessidades dos subordinados, enquanto eles trabalham no cumprimento de suas tarefas.*

Quando o administrador voluntariamente se dispõe a suprir as necessidades dos que estão sob sua liderança, acaba tendo uma ótima surpresa: em retribuição, seus subordinados irão, de modo voluntário, diligente e contínuo, suprir as necessidades dele também (ver 1 Reis 12.7).

Em Filipenses 2.5-7 temos uma descrição muito clara de como deve ser a atitude do líder cristão: “Tende em vós o mesmo sentimento que houve também em Cristo Jesus, pois ele, subsistindo em forma de Deus, não julgou como usurpação o ser igual a Deus; antes, a si mesmo se esvaziou, assumindo a forma de servo, tornando-se em semelhança de homens”.

Lee Brase, um líder cristão residente no litoral oeste, certa vez me disse:

“Nós, que ocupamos posições de liderança, quase sempre temos dificuldade de aceitar a idéia de que devemos servir aos outros. Nossa tendência é presumir que, como conseguimos chegar ao auge, nós é que merecemos ser servidos. Acho que acabamos acreditando que, por causa dos nossos méritos, isso é um direito que alcançamos.”

Então ele me explicou que durante os quinze anos anteriores vinha preparando pessoas para assumirem cargos de liderança.

“Descobri que quando *treinamos* uma pessoa, ela acaba se transformando numa réplica da gente”, disse ele. “Mas se servimos a alguém, não há limites para o que este possa vir a ser e realizar.”

Ele deu um sorriso e concluiu:

“Quando entendi isso, senti-me livre para servir àqueles que têm um potencial maior do que o meu próprio.”

Se uma instituição cristã pretende cumprir os propósitos para os quais Deus a levantou, sua liderança precisa obrigatoriamente estar comprometida com a aplicação dos princípios de administração expostos na Palavra de Deus, e não com as re-

gras alardeadas e praticadas no meio secular. Em outras palavras, sempre que precisarmos de orientações sobre como devemos administrar a obra de Deus, temos de nos voltar para a sua Palavra.

Os elementos-chave para o sucesso de uma instituição

Todo consultor administrativo ou professor de administração de empresas tem a sua teoria pessoal sobre o que é necessário para que uma empresa venha a ser bem-sucedida. A maioria dos administradores acredita ter “um conhecimento razoavelmente bom” do que é preciso para que sua instituição alcance o sucesso.

Certo membro da cúpula diretora de uma instituição paraeclesialística disse:

“Temos de redefinir o modo como atuamos se quisermos ser bem-sucedidos na tarefa de estabelecer novas equipes de trabalho em um número crescente de países.”

Outro dirigente da mesma instituição falou:

“Para obter sucesso nos próximos anos, temos de expandir nosso ministério.”

Um pastor amigo meu me disse:

“Nossa igreja precisa adquirir outro prédio se quisermos alcançar mais gente na comunidade.”

Recentemente, o dono de uma livraria evangélica comentou:

“Minha loja teria muito mais movimento se ficasse numa localização melhor.”

O mantenedor de uma faculdade teológica do centro-oeste afirmou:

“Se quisermos continuar crescendo, precisamos ampliar nossa base financeira.”

Provavelmente cada uma dessas necessidades é importante para os grupos em questão. No entanto, nenhuma delas está entre os elementos-chave para o sucesso de uma organização. Esses elementos estão identificados na Bíblia, num dos mais conhecidos “estudos de caso organizacionais” já registrados. Com umas duzentas palavras apenas, esse relato apresenta dados valiosíssimos sobre os pontos fun-

damentais para se desenvolver e manter uma instituição com êxito.

“Ora, em toda a terra havia apenas uma linguagem e uma só maneira de falar. Sucedeu que, partindo eles do Oriente, deram com uma planície na terra de Sinar; e habitaram ali. E disseram uns aos outros: Vinde, façamos tijolos e queimemo-los bem. Os tijolos serviram-lhes de pedra, e o betume, de argamassa. Disseram: Vinde, edifiquemos para nós uma cidade e uma torre cujo tope chegue até aos céus e tornemos célebre o nosso nome, para que não sejamos espalhados por toda a terra. Então, desceu o Senhor para ver a cidade e a torre, que os filhos dos homens edificavam; e o Senhor disse: Eis que o povo é um, e todos têm a mesma linguagem. Isto é apenas o começo; agora não haverá restrição para tudo que intentam fazer. Vinde, desçamos e confundamos ali a sua linguagem, para que um não entenda a linguagem de outro. Destarte, o Senhor os dispersou dali pela superfície da terra; e cessaram de edificar a cidade. Chamou-se-lhe, por isso, o nome de Babel, porque ali confundiu o Senhor a linguagem de toda a terra e dali o Senhor os dispersou por toda a superfície dela.” (Gn 11.1-9.)

O relato da construção da Torre de Babel revela quatro elementos-chave necessários ao desenvolvimento de uma instituição bem-sucedida:

- O compromisso de trabalhar em torno de um mesmo objetivo (vv. 3,4);
- Unidade entre as pessoas envolvidas (v. 6);
- Um sistema eficaz de comunicação (vv. 1,6);
- Agir conforme a vontade de Deus (os versículos 7 a 9 mostram que eles não o estavam fazendo).

Qualquer instituição que opere com base nesses quatro elementos será bem-sucedida.

Se os componentes de um determinado grupo assumirem o compromisso de trabalhar visando a um mesmo objetivo, estiverem unidos em torno desse compromisso e se comunicarem entre si de forma eficaz, acabarão tendo um potencial ilimitado: “Eis que o povo é um, e todos têm a mesma linguagem. Isto é apenas o começo; *agora não haverá restrição para tudo que intentam fazer*” (v. 6 – grifo do autor).

Note-se que Deus está dizendo que quando as pessoas se comprometem a trabalhar para alcançar um objetivo em co-

mun, encontram-se unidas e dispõem de um sistema de comunicação eficaz, podem realizar praticamente qualquer coisa. Serão capazes de fazer tudo o que quiserem, e só não o farão se o Senhor os impedir. Deus sabia que o grupo que estava edificando a Torre de Babel possuía os elementos-chave para o sucesso, e se ele mesmo não os detivesse, alcançariam o objetivo. Porém, como o intento deles contrariava a vontade de Deus, ele interveio e interrompeu o projeto.

E de que modo ele interrompeu a construção? “Vinde, desçamos e confundamos ali a sua linguagem, para que um não entenda a linguagem de outro.” (V. 7.) Desarticulando o sistema de comunicação deles. Então, com a comunicação inviabilizada, desestabilizaram-se também o comprometimento com o projeto e a unidade do grupo; conseqüentemente, todo o plano fracassou. No entanto, se eles estivessem trabalhando na realização de um projeto que fosse da vontade de Deus, certamente teriam sido bem-sucedidos.

Como consultor administrativo, tenho trabalhado com diversos tipos de organizações, tanto evangélicas quanto seculares. No decurso dos anos, venho observando que quase todos os problemas de natureza organizacional se enquadram, basicamente, em três categorias: falta de compromisso por parte do pessoal, no sentido de trabalhar buscando alcançar um objetivo bem definido; falta de unidade entre as pessoas dentro dos departamentos e entre eles; além da má qualidade de comunicação. Também tenho constatado que quase sempre é a má comunicação que gera os outros dois problemas.

O objetivo deste livro

O objetivo deste livro é apresentar os princípios de administração segundo a Bíblia, mostrando também os meios práticos de aplicá-los com sucesso. Quando o Senhor deu aos seres humanos a responsabilidade de realizar a obra dele na Terra, sabia que precisariam se organizar para poder levar a cabo as tarefas. Por isso ele incluiu em sua Palavra todos os princípios e filosofias de administração necessários para a realização da sua obra. Tais princípios se aplicam tanto às instituições evangélicas como à liderança cristã em qualquer instituição.

Resumo do capítulo

Todos os líderes e administradores que trabalham na obra de Deus precisam compreender e praticar a filosofia bíblica de administração. Cada vez mais os líderes cristãos têm notado que o povo de Deus precisa ser mais eficaz na administração da obra dele.

No passado, as instituições evangélicas não conseguiram manter o equilíbrio entre o aspecto “espiritual” e o “administrativo” da liderança. Todos sempre reconheceram a importância e a necessidade de uma boa liderança espiritual. Porém, só mais recentemente é que as instituições evangélicas começaram a dar mais atenção à necessidade de ter uma liderança que seja tão eficaz no aspecto administrativo quanto o é no espiritual.

Hoje, quase toda a capacitação administrativa que a maioria dos líderes de instituições evangélicas recebe provém do meio empresarial secular. Isso significa que muitos líderes cristãos estão tentando administrar a obra de Deus com base numa filosofia que o próprio Deus reprova.

Para conseguir operacionalizar o trabalho, o mundo usa o poder e a autoridade para “oprimir” o trabalhador. Contudo a Bíblia nos ensina que o poder e a autoridade têm de ser empregados para servir aos outros em suas necessidades. Portanto as instituições evangélicas devem agir conforme a abordagem bíblica da administração, que nos orienta a suprir as necessidades dos subordinados enquanto eles trabalham no cumprimento de suas tarefas.

Os quatro elementos-chave para uma administração bem-sucedida são o compromisso de trabalhar em torno de um mesmo objetivo, a unidade entre as pessoas envolvidas, um sistema eficaz de comunicação e o compromisso de agir conforme a vontade de Deus.

Projeto para aplicação pessoal

Faça uma relação dos seus pontos fortes e pontos fracos como líder ou administrador. Durante o estudo deste livro, fique atento aos princípios e às sugestões práticas que julgamos

necessários para o aperfeiçoamento da sua capacidade administrativa.

Leia atentamente Mateus 20.20-28 e 1 Reis 12.1-20 e em seguida responda:

- Você está oprimindo aqueles que trabalham com você? Se está, de quais maneiras?
- Que medidas práticas pode tomar para corrigir tal erro?

Pegue duas folhas. Numa, anote o conceito mundano de administração: “Conseguir realizar o trabalho por meio de outros”. Na outra, o conceito bíblico: “Suprir as necessidades dos subordinados enquanto eles trabalham no cumprimento de suas tarefas”. Faça uma pesquisa com diversas pessoas que trabalham com você, pedindo-lhes que descrevam o que cada conceito de administração representa para elas, levando em conta a atitude dos seus superiores hierárquicos.

Leia atentamente Gênesis 11.1-9 e responda: Em qual das seguintes áreas você sente que sua instituição tem falhado mais?

- No compromisso de trabalhar em prol de um objetivo definido com clareza.
- Na unidade entre as pessoas dentro de cada departamento e entre os departamentos.
- Em um sistema eficaz de comunicação.
- Em distinguir com clareza a vontade de Deus.