

## CONCEITO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

O termo “**administração**” vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo.

O conceito de Administração é bastante amplo, mas em todas as definições existem duas palavras-chave: gerenciamento e organização. Isso pode ser comprovado nas palavras dos estudiosos Stoner e Feeman, os quais ensinam que Administração é o *"processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos definidos"*.

A administração é uma ciência social que está relacionada a todas as atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle. [...] *a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.*

A administração já foi chamada de “a arte de fazer as coisas através de pessoas”. Esta definição foi dada por Mary Parker Follet.

A administração é essencial em toda a cooperação organizada (e a igreja se enquadra), é a ação de dirigir o bom andamento dos propósitos estabelecidos. Em nosso caso, como igreja, o pastor tem que acompanhar os objetivos

propostos pela igreja e transformá-los em ação através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis a fim de atingir tais objetivos.

## I. ORIGEM

Desde o início dos primeiros grupos sociais, a fim de conduzir bem os trabalhos, surgiu a necessidade de estabelecer uma **escala de comando** cuja função seria dirigir e gerir esses trabalhos coletivos. Diga-se de passagem, que a Igreja é um agrupamento humano com um objetivo a ser alcançado, um propósito a ser atingido, um alvo para cumprir.

A administração é necessária, pois desde muito cedo se verificou que é impossível ao homem realizar a maioria das atividades que a própria sobrevivência lhe exigia, sem o auxílio de outras pessoas. Mas esse auxílio só poderia ser eficaz em determinadas circunstâncias, que pouco a pouco passou a conhecer. Como resultado imediato, surgiu um conjunto de atividades e de atitudes que tomaria o nome de **administração** e que, com o decorrer do tempo, se transformou num campo definido de conhecimentos científicos.

Muitos autores têm negado que a administração constitua uma ciência na exata expressão da palavra. Na verdade, toda ciência se caracteriza pelo conhecimento metodizado da verdade em relação a um conjunto definido de fenômenos ou fatos. Se bem que, como todas as ciências sociais, a administração apresente uma grande complexidade, devido aos inúmeros fatores integrantes de seus fenômenos.

A **administração** apareceu como ciência independente no fim do século XIX. “Todo homem procura obter o máximo com o mínimo de esforço”. Este princípio determinou a procura do rendimento máximo para qualquer atividade

humana e, conseqüentemente, o estudo de como obter esse rendimento. Frederick W. Taylor nos estados Unidos já no século XVIII comprovou que a baixa produção em qualquer atividade se deve à falta de uma metodologia da produção.

A realização de um objetivo, porém, se faz por meio de um processo divisível em partes ou etapas que, na sua continuação, levam ao resultado final. Essas **etapas** podem ser definidas e caracterizadas por funções específicas, marcadas por um grau maior ou menor de dificuldades que exigirão um grau maior ou menor de especialização. Assim o processo de realização de um objetivo pode ser estudado como uma série de funções especializadas; funções que devem ser reunidas para se obter, da forma mais eficiente, o resultado almejado. Veja abaixo as diversas teorias da administração.

ASPECTOS PRINCIPAIS				ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS DE ADMINISTRAÇÃO			
Teoria		TEORIA CLÁSSICA		TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS		TEORIA NEOCLÁSSICA	
Ênfase		Nas tarefas e na estrutura organizacional		Nas pessoas		No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	
<b>Abordagem da Organização</b>		<b>Organização formal exclusivamente</b>		<b>Organização Informal exclusivamente</b>		<b>Organização formal e informal</b>	
Conceito de Organização		Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas		Sistema social como conjunto de papéis sociais		Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente	
Principais Representantes		Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson		Mayo, Roethlisberger, Cartwright, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin.		Follet, Dublin, French, Drucker, Koontz, Jucius, Odiorne, Newman, Humble, Gelinier, Schleh, Dale.	

Característica Básica da Administração	Engenharia Humana e Engenharia de Produção	Ciência Social Aplicada	Técnica social básica e administração por objetivos
<b>Concepção do Homem</b>	<b>Homo Economicus</b>	<b>Homo Social</b>	<b>Homem Organizacional e administrativo</b>
Comportamento Organizacional do Indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais.
<b>Sistema de Incentivos</b>	<b>Incentivos materiais e salariais</b>	<b>Incentivos sociais e simbólicos</b>	<b>Incentivos mistos, tanto materiais como sociais.</b>
Relação entre Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível.	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado.	Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais.
<b>Resultados Almejados</b>	<b>Máxima eficiência</b>	<b>Satisfação do operário</b>	<b>Eficiência e eficácia.</b>
Tabela 01: Esquema Comparativo das Teorias da Administração Fonte: CHIAVENATO,1993, 627			

## II. A ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA

Embora possamos adotar alguns princípios da administração secular, não obstante, a Igreja precisa ser norteadada por outros princípios. Em virtude de sua natureza, a Igreja não se confunde com nenhuma sociedade ou grupos éticos. A sua corporalidade, organicidade, fraternidade, unicidade e consensualidade nascem, estruturam-se e se perpetuam na regeneração em Cristo Jesus, o criador da comunhão dos santos.

A missão da igreja é ser serva de Jesus Cristo pelo culto permanente e exclusivo à Trindade; pelo amor interno, que confraterniza seus membros; pela fidelidade às Escrituras; pela igualdade de seus componentes; pela missão evangelizadora entre todos os povos; pelo incansável testemunho cristão.

### 1) O Termo Bíblico para Administração

A palavra despenseiro (Gr. **oikonomos**) é encontrada dez vezes no Novo Testamento. Por vezes é também traduzida por “mordomo” (Lc 12.42) ou “administrador” (Lc 16.1), e eventualmente, como “tesoureiro” (Rm 16.23) ou “curador” (Gl 4.2). A responsabilidade do despenseiro (Gr. **oikonomia**) é mencionada nove vezes, sendo traduzida por “administração” (Lc 16.2), “dispensação” (Cl 1.25) ou “serviço” (1Tm 1.4). O conjunto de palavras tem como radicais os vocábulos “casa” (Gr. **oikos**) e “lei” (Gr. **nomos**). No grego clássico, **oikonomia** significava, originalmente, a gerência de um lar, e **oikonomos** denotava o mordomo da casa. No latim, o termo é **oeconomia**, de onde se deriva o nosso vocábulo economia. Despenseiro equivale a ecônomo, originalmente um indivíduo encarregado da administração de uma casa grande (Cf. Isaias 22:19, 21; Lc 16:1-17).

No Novo Testamento, despenseiro (**oikonomos**) refere-se ao **administrador** da casa e das propriedades de um Senhor. No Evangelho de Lucas, o termo se emprega alternadamente com “escravo” (Gr. **doulos**). O despenseiro ou mordomo tinha direito legal de agir em nome do seu senhor, e deveria ser fiel e prudente (Lc 12.42, 1Co 4.2). Um período de tempo determinado era concedido ao despenseiro, embora ele não soubesse por quanto tempo haveria de durar a sua administração.

Deus permite aos homens, enquanto suas criaturas, serem despenseiros. Somos despenseiros sobre a criação de Deus. Ao criar o homem e a mulher à sua imagem e semelhança, Deus os fez responsáveis. Na qualidade de criatura de Deus, o homem deveria cuidar da criação que Deus colocou diante dele e à sua disposição, e desenvolvê-la. Isso fez o

primeiro casal responsável diante do Criador no exercício de domínio e sujeição da natureza, assim como no relacionamento com outros homens e também no seu relacionamento com Deus. “E Deus os abençoou e lhes disse: Sede fecundos, multiplicai-vos, enchei a terra e sujeitai-a; dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves dos céus e sobre todo animal que rasteja pela terra”. Isso mostra o papel central que Deus havia reservado para o ser humano, dentro de sua criação. Obedecendo ao Criador o ser humano estaria desenvolvendo seu relacionamento com ele e sendo fiel. O homem estaria cumprindo o seu mandato (Gn 1.26, 28, 2.15). O homem deveria tomar tempo para cultivar o solo, exercer o domínio e, conseqüentemente, desfrutar do trabalho de suas mãos. Fazendo assim, também estaria obedecendo ao Criador que o havia criado e equipado para tais coisas. O ser humano, criado à imagem e semelhança de Deus, deveria, em certo sentido, representar o Criador e fazer cumprir a sua soberana vontade. Assim, exerceria uma espécie de papel de “gerência” ou de “mordomo”. Um dos mais proeminentes ensinamentos da Bíblia é que o homem responde perante Deus. É responsabilidade inescapável do homem que algum dia ele deve prestar contas ao Criador.

Na sua inaudita graça, Deus permite aos seus filhos serem despenseiros. Somos mordomos sobre a Casa de Deus. “Servi uns aos outros, cada um conforme o dom que recebeu, como bons despenseiros da multiforme graça de Deus” (1Pe 4.10). O povo de Deus, a comunidade de Deus, é sua casa (1Tm 3.15). Assim, o Novo Testamento, a partir dos ensinamentos de Jesus Cristo, adverte-nos que a mordomia sábia e diligente, a serviço do Mestre, é importante. Os despenseiros não devem considerar as questões da casa como sendo assuntos particulares deles; são meramente despenseiros dos dons que lhes foram confiados, e devem prestar contas de sua administração. E a fiel administração determina que Deus confiará ao despenseiro as riquezas maiores, verdadeiras.

O pastor possui funções privativas e atribuições, que quando desenvolvidas, demonstram que está sendo um bom administrador, um bom mordomo dos bens que pertencem ao Senhor:

## **2) Funções privativas.**

**a) Administrar os sacramentos (cerimônias).**

- b)** Invocar a Bênção Apostólica sobre o povo de Deus.
- c)** Celebrar casamento religioso com efeito civil.
- d)** Orientar e supervisionar a liturgia na Igreja de que é pastor.

### **3) Atribuições.**

- a)** Orar com o rebanho e por ele.
- b)** Apascentá-lo na doutrina Cristã.
- c)** Exercer as suas funções com zelo.
- d)** Orientar e superintender as atividades da Igreja, a fim de tornar eficiente a vida espiritual do povo de Deus.
- e)** Prestar assistência pastoral.
- f)** Instruir os neófitos, dedicar atenção à infância, à adolescência, à mocidade, bem como aos necessitados, aflitos, enfermos e desviados.
- g)** Exercer, juntamente com outros presbíteros, o poder coletivo de governo.

### **III. FUNÇÕES PRECÍPUAS DOS ADMINISTRADORES**

Podemos identificar alguns deveres em nossa responsabilidade como despenseiros de Deus? Tomamos como referência os nossos (já assumidos) compromissos confessionais, para identificar sete compromissos nos quais o administrador, individualmente, e a Igreja, corporativamente, devem estar envolvidos. São deveres do crente e de sua igreja, que aqui selecionamos, numa lista que não pretende ser exaustiva. Para isto, vamos inicialmente oferecer citações da Confissão de Fé, identificando a referência de capítulo e seção; a seguir, destacamos alguns textos bíblicos relacionados ao compromisso em questão.

Como despenseiro da multiforme graça de Deus, você deve:

#### **1. PROMOVER A PREGAÇÃO DO EVANGELHO AOS INDIVÍDUOS E ÀS NAÇÕES**

A revelação do evangelho a pecadores – para nações e indivíduos... Em todas as eras, a pregação do evangelho tem sido feita em grande variedade de extensão ou limitação, a indivíduos e a nações, de acordo com o conselho da vontade de Deus (20.3).

O evangelho é o único meio externo de revelação de Cristo e da graça salvadora, e, como tal, é abundantemente suficiente para isso (20.4).

No exercício desse poder de que está investido, o Senhor Jesus chama a si aqueles que deste mundo lhe foram dados pelo pai, através do ministério da Palavra, e por seu Espírito, a fim de que possam caminhar diante dEle, em todos os caminhos que Ele lhes prescreve na Palavra (26.5).

- João 10.16 – Ainda tenho outras ovelhas, não deste aprisco; a mim me convém conduzi-las; elas ouvirão a minha voz; então haverá um rebanho e um pastor.



- Mateus 28.19,20 – Ide, portanto, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai e do Filho e do Espírito Santo; ensinando-os a guardar todas as cousas que vos tenho ordenado. E eis que estou convosco todos os dias até a consumação do século.
- Marcos 16.15 – E disse-lhes: Ide por todo o mundo e pregai o evangelho a toda criatura.
- Atos 1.8 – Mas recebereis poder, ao descer sobre vós o Espírito Santo, e sereis minhas testemunhas tanto em Jerusalém como em toda a Judéia e Samaria e até aos confins da terra.
- Romanos 10.14,15,17 – Como, porém, invocarão aquele em que não creram? E como crerão naquele de quem nada ouviram? E como ouvirão, se não há quem pregue? E como pregarão se não forem enviados? Como está escrito: Quão formosos são os pés dos que anunciam cousas boas! E, assim, a fé vem pela pregação e a pregação pela palavra de Cristo.

O que você tem feito em prol da pregação do evangelho aos indivíduos e nações? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

## **2. BATALHAR PELA PRESERVAÇÃO DA PALAVRA DE DEUS, E TAMBÉM PARA QUE ELA SEJA TRADUZIDA E DISSEMINADA NA LÍNGUA DE CADA NAÇÃO**

Visto que as Línguas Originais não são conhecidas de todo o povo de Deus – que tem direito e interesse nas Escrituras, e que é ordenado a ler e examinar as Escrituras no temor de Deus – os Testamentos devem ser traduzidos para a língua de cada nação, a fim de que, permanecendo a Palavra no povo de Deus, abundantemente, todos adorem a Deus de maneira aceitável, e pela paciência e consolação das Escrituras possam ter esperança (1.18).

- 2 Timóteo 3.15-17 – E que desde a infância sabes as sagradas letras que podem tornar-te sábio para salvação pela fé em Cristo Jesus. Toda Escritura é inspirada por Deus e útil para o ensino, para a repreensão, para a correção, para a educação na justiça, a fim de que o homem de Deus seja perfeito e perfeitamente habilitado para toda boa obra.
- Isaías 8.20 – À lei e ao testemunho! Se eles não falarem desta maneira, jamais verão a alva.
- Lucas 16.29,31 – Respondeu Abraão: Eles têm Moisés e os profetas; ouçam-nos... Abraão, porém, lhe respondeu: Se não ouvem a Moisés e aos profetas, tampouco se deixarão persuadir, ainda que ressuscite alguém dentre os mortos.
- Romanos 15.4 – Pois tudo quanto outrora foi escrito, para o nosso ensino foi escrito, a fim de que, pela paciência, e pela consolação das Escrituras, tenhamos esperança.
- 2 Pedro 1.19-21 – Temos assim tanto mais confirmada a palavra profética, e fazeis bem em atendê-la, como a uma candeia que brilha em lugar tenebroso, até que o dia clareie e a estrela da alva nasça em vossos corações; sabendo, primeiramente, isto, que nenhuma profecia da Escritura provém de particular elucidação; porque nunca jamais qualquer profecia foi dada por vontade humana, entretanto homens [santos] falaram de parte de Deus movidos pelo Espírito Santo.
- Lucas 24.27,44 – E, começando por Moisés, discorrendo por todos os profetas, expunha-lhes o que a seu respeito constava em todas as Escrituras... A seguir Jesus lhes disse: São essas as palavras que eu vos falei, estando ainda convosco; que importava se cumprisse tudo o que de mim está escrito na Lei de Moisés, nos Profetas e nos Salmos.
- 2 Tessalonicenses 2.13 – Entretanto, devemos sempre dar graças a Deus, por vós, irmãos amados pelo Senhor, por isso que Deus vos escolheu desde o princípio para a salvação, pela santificação do Espírito e fé na verdade.

- João 16.13,14 – Quando vier, porém, o Espírito da verdade, ele vos guiará a toda a verdade; porque não falará por si mesmo, mas dirá tudo o que tiver ouvido, e vos anunciará as cousas que hão de vir. Ele me glorificará porque há de receber do que é meu, e vo-lo há de anunciar.
- João 6.45 – Está escrito nos Profetas: E serão todos ensinados por Deus. Portanto, todo aquele que da parte do Pai tem ouvido e aprendido, esse vem a mim.
- Colossenses 3.16 – Habite ricamente em vós a Palavra de Cristo; instruí-vos e aconselhai-vos mutuamente em toda sabedoria, louvando a Deus, com salmos e hinos e cânticos espirituais, com gratidão, em vossos corações.
- Mateus 22.29 – Respondeu-lhes Jesus: Errais não conhecendo as Escrituras nem o poder de Deus.

O que você tem feito a fim de que a Palavra de Deus seja traduzida e disseminada na língua de cada nação? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

### **3. PROMOVER A ADORAÇÃO A DEUS, DO MODO PRESCRITO NAS SAGRADAS ESCRITURAS, O QUE INCLUI O CULTO PÚBLICO E A CELEBRAÇÃO DAS ORDENANÇAS**

[O Senhor Jesus] manda que as pessoas assim chamadas caminhem juntas, formando sociedades locais, as igrejas, para a edificação mútua e a devida performance do culto público que Ele requer dos seus neste mundo (26.5).

Todos os crentes têm a obrigação de congregar-se em igrejas locais, no lugar que lhes seja possível, e quando lhes seja possível (26.12).

A adoração religiosa deve ser dada a Deus (22.2), com a “oração com ações de graças” (22.3), “a leitura das Escrituras; a pregação e o ouvir da Palavra de Deus; o ensino e a advertência mútua; o louvor, com salmos, hinos e cânticos espirituais... a administração do batismo, e a Ceia do Senhor: todos são partes da adoração religiosa, que devem ser

cumpridos em obediência a Deus, com entendimento, fé, reverência e temor piedoso. Além disso, em ocasiões especiais devem ser usados a humilhação solene, com jejuns, e as ações de graças, de uma maneira santa e reverente” (22.5).

Deus deve ser adorado... muito mais solenemente nos cultos públicos, os quais não devem ser intencional ou inconseqüentemente negligenciados ou esquecidos, pois Deus mediante sua Palavra e providência, nos conclama a prestá-lo (22.6).

O Batismo e a Ceia do Senhor são ordenanças que foram instituídas de maneira explícita e soberana, pelo próprio Senhor Jesus – o único que é legislador. Ele determinou que sejam continuadas em sua igreja estas ordenanças, até o fim do mundo (28.1).

No cumprimento da ordenança [da Ceia do Senhor], o Senhor Jesus determinou que seus ministros orem e abençoem os elementos, pão e vinho, separando-os de seu uso comum para um uso sagrado. Os ministros devem tomar e partir o pão; tomar o cálice e, participando eles mesmos desses elementos, dá-los também, ambos, aos demais comungantes (30.3).

- João 4.23 – Mas vem a hora, e já chegou, quando os verdadeiros adoradores adorarão o Pai em espírito e em verdade; porque são estes que o Pai procura para seus adoradores.
- Romanos 1.25 – ...pois eles mudaram a verdade de Deus em mentira, adorando e servindo a criatura, em lugar do Criador, o qual é bendito eternamente. Amém.
- Salmo 95.1-7 – Vinde, cantemos ao Senhor, com júbilo, celebremos o rochedo da nossa salvação. Saiamos ao encontro, com ações de graça, vitoriemo-lo com salmos. Porque o Senhor é o Deus supremo, e o grande rei acima de todos os deuses. Nas suas mãos estão as profundezas da terra, e as alturas dos montes lhe pertencem. Dele é o mar, pois

ele o fez; obras de suas mãos os continentes. Vinde, adoremos e prostremo-nos, ajoelhemos diante do Senhor que nos criou. Ele é o nosso Deus, e nós povo do seu pasto, e ovelhas de sua mão. Hoje, se ouvirdes a sua voz...

- 1 Timóteo 4.13 – Até a minha chegada, aplica-te à leitura, à exortação, ao ensino.
- Colossenses 3.16 – Habite ricamente em vós a palavra de Cristo; instruí-vos e aconselhai-vos mutuamente em toda sabedoria, louvando a Deus, com salmos e hinos e cânticos espirituais, com gratidão, em vossos corações.
- Efésios 5.19 – ... falando entre vós com salmos, entoando e louvando de coração ao Senhor, com hinos e cânticos espirituais...
- Atos 2.42 – E perseveravam na doutrina dos apóstolos e na comunhão, no partir do pão e nas orações.
- Atos 20.7 – No primeiro dia da semana, estando nós reunidos com o fim de partir o pão, Paulo, que devia seguir de viagem no dia imediato, exortava-os e prolongou o discurso até a meia-noite.
- Marcos 16.16 – Quem crer e for batizado será salvo; quem, porém, não crer será condenado.
- Mateus 26.26,27 – Enquanto comiam, tomou Jesus um pão, abençoando-o, o partiu e o deu aos seus discípulos, dizendo: Tomai, comei; isto é o meu corpo. A seguir tomou um cálice e, tendo dado graças, o deu aos discípulos, dizendo: Bebei dele todos.
- 1 Coríntios 11.26 – Porque todas as vezes que comerdes este pão e beberdes o cálice, anunciais a morte do Senhor, até que ele venha.

O que você tem feito no sentido de promover a adoração a Deus, do modo prescrito nas Sagradas Escrituras? O que você tem feito pela manutenção do culto público e das Ordenanças de Cristo? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

#### **4. PRESTAR ASSISTÊNCIA MATERIAL AOS MINISTROS DA IGREJA**

Uma Igreja local, reunida e completamente organizada de acordo com a mente de Cristo, consiste de membros e oficiais. Os oficiais designados por Cristo serão escolhidos e consagrados pela igreja congregada. São eles os anciãos (ou bispos) e os diáconos (26.8).

A incumbência dos pastores é atender constantemente à obra de Cristo nas igrejas, no ministério da Palavra e da oração, zelando pelo bem espiritual das almas que lhes foram confiadas, e das quais terão de prestar contas a Cristo. As igrejas têm a incumbência de prestar todo o respeito que é devido aos seus ministros; e fazê-los participantes de todas as boas coisas materiais, de acordo com as possibilidades de cada igreja, para que os ministros possam viver confortavelmente e não tenham que emaranhar-se em ocupações seculares, podendo também exercer hospitalidade para com os outros. Isto é requerido pela própria lei da natureza, e pelo mandato expresso de nosso Senhor Jesus, que ordenou “aos que pregam o evangelho, que vivam do evangelho” (26.10).

Embora a tarefa de serem diligentes na pregação da Palavra seja, por definição de ofício, uma incumbência dos bispos (os pastores) das igrejas, a pregação da Palavra não está confinada exclusivamente a eles. Outras pessoas, que tenham sido dotadas e preparadas pelo Espírito Santo, e que também tenham sido convocadas pela igreja, podem e devem ocupar-se com a obra da pregação (26.11).

- Atos 6.4 – e, quanto a nós, nos consagraremos à oração e ao ministério da palavra.
- Hebreus 13.17 – Obedecei aos vossos guias, e sede submissos para com eles; pois velam por vossas almas, como quem deve prestar contas, para que façam isto com alegria e não gemendo; porque isto não aproveita a vós outros.

- 1 Timóteo 5.17,18 – Devem ser considerados merecedores de dobrados honorários os presbíteros que presidem bem, com especialidade os que afadigam na palavra e no ensino. Pois a Escritura declara: Não amordaces o boi, quando pisa o grão. E ainda: O trabalhador é digno do seu salário.
- Gálatas 6.6,7 – Mas aquele que está sendo instruído na palavra faça participante de todas as coisas boas aquele que o instrui. Não vos enganeis: de Deus não se zomba; pois aquilo que homem semear, isso também ceifará.
- 2 Timóteo 2.4 – Nenhum soldado em serviço se envolve em negócios desta vida, porque o seu objetivo é satisfazer àquele que o arregimentou.
- 1 Timóteo 3.2 – É necessário, portanto, que o bispo seja irrepreensível, esposo de uma só mulher, temperante, sóbrio, modesto, hospitaleiro, apto para ensinar...
- 1 Coríntios 4.1 – Assim pois, importa que os homens nos considerem como ministros de Cristo, e despenseiros dos mistérios de Deus.
- 1 Coríntios 9.6-14 – Ou somente eu e Barnabé não temos direito de deixar de trabalhar? Quem jamais vai à guerra à sua própria custa? Quem planta a vinha e não come do seu fruto? Ou quem apascenta um rebanho e não se alimenta do leite do rebanho? Porventura falo isto como homem, ou não o diz também a lei? Porque na lei de Moisés está escrito: Não atarás a boca ao boi que debulha. Acaso é de bois que Deus se preocupa? Ou é seguramente por nós que ele o diz? Certo que é por nós que está escrito, pois o que lavra cumpre fazê-lo com esperança; o que debulha, faça-o na esperança de receber a parte que lhe é devida. Se nós vos semeamos as coisas espirituais, será muito recolhermos de vós bens materiais? Se outros participam desse direito sobre vós, não o temos nós em maior medida? Entretanto não usamos desse direito; antes suportamos tudo, para não criarmos qualquer obstáculo ao evangelho de Cristo. Não sabeis vós que os que prestam serviços sagrados, do próprio templo se alimentam; e quem serve ao altar, do altar tira o seu sustento? Assim ordenou também o Senhor aos que pregam o evangelho, que vivam do evangelho.

O que você tem feito no sentido de assistir materialmente os ministros da Igreja? Em termos práticos, qual a importância atribuída por você ao Ministério da Palavra? Você tem contribuído para a manutenção de um Ministério fiel da Palavra em sua Igreja? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

## **5. EXPRESSAR A COMUNHÃO DOS SANTOS, INCLUINDO A ASSISTÊNCIA AOS “DOMÉSTICOS DA FÉ”**

Estando unidos uns aos outros no amor, [todos os santos] têm comunhão nos dons e nas graças de cada um; e têm a obrigação de cumprir os deveres públicos ou particulares que, de uma maneira ordeira, conduzam ao bem-estar comum, tanto em questões espirituais quanto materiais (27.1).

Os santos, ao fazerem sua profissão de fé, comprometem-se a manter uma santa associação e comunhão para adorar a Deus e prestar outros serviços espirituais, que tendam à sua mútua edificação; também têm compromisso de socorrer uns aos outros em coisas materiais, de acordo com as habilidades e as necessidades de cada um.

Esta comunhão, segundo a norma do evangelho, deve especialmente ser exercida no âmbito familiar e nas igrejas; mas, conforme Deus ofereça oportunidade para isso, também deve ser estendida a toda a família da fé, a todos os que, em todo lugar, invocam o nome do Senhor Jesus.

Entretanto, a comunhão de uns com os outros, como santos, não destrói nem infringe o direito ou a propriedade de cada pessoa, seus bens e possessões (27.2).



- 1 João 3.17,18 – Ora, aquele que possuir recursos deste mundo e vir a seu irmão padecer necessidade e fechar-lhe o seu coração, como pode permanecer nele o amor de Deus? Filhinhos, não amemos de palavra, nem de língua, mas de fato e de verdade
- Gálatas 6.10 – Por isso, enquanto tivermos oportunidade, façamos o bem a todos, mas principalmente aos da família da fé.
- Hebreus 10.24,25 – Consideremo-nos também uns aos outros, para nos estimularmos ao amor e às boas obras. Não deixemos de congregar-nos, como é costume de alguns, antes, façamos admoestações, e tanto mais quanto vedes que o dia se aproxima.
- 1 Pedro 4.10,11 – Servi uns aos outros, cada um conforme o dom que recebeu, como bons despenseiros da multiforme graça de Deus. Se alguém fala, fale de acordo com os oráculos de Deus; se alguém serve, faça-o na força que Deus supre, para que em todas as cousas seja Deus glorificado, por meio de Jesus Cristo a quem pertence a glória e o domínio pelos séculos dos séculos. Amém.
- Tiago 2.14-17 – Meus irmãos, qual é o proveito, se alguém disser que tem fé, mas não tiver obras? Pode, acaso, semelhante fé salvá-lo? Se um irmão ou uma irmã estiverem carecidos de roupa e necessitados do alimento cotidiano, e qualquer dentre vós lhes disser: Ide em paz, aquecei-vos e fartai-vos, sem, contudo, lhes dar o necessário para o corpo, qual é o proveito disso? Assim, também a fé, se não tiver obras, por si só está morta.
- 2 Coríntios 9. 1,5-15 – Ora, quanto à assistência a favor dos santos, é desnecessário escrever-vos... Julguei conveniente recomendar-vos aos irmãos que me precedessem entre vós e preparassem de antemão a vossa dádiva já anunciada, para que esteja pronta como expressão de generosidade e não de avareza. E isto afirmo: aquele que semeia pouco, pouco também ceifará; e o que semeia com fartura com abundância também ceifará. Cada um contribua segundo tiver proposto no coração, não com tristeza ou por necessidade; porque Deus ama a quem dá com alegria.

Deus pode fazer-vos abundar em toda graça, a fim de que, tendo sempre, em tudo, ampla suficiência, superabundeis em toda boa obra, como está escrito: Distribuiu, deu aos pobres, a sua justiça permanece para sempre. Ora, aquele que dá semente ao que semeia e pão para alimento também suprirá e aumentará a vossa sementeira e multiplicará os frutos da vossa justiça; enriquecendo-vos, em tudo, para toda generosidade, a qual faz que, por nosso intermédio, sejam tributadas graças a Deus. Porque o serviço desta assistência não só supre a necessidade dos santos, mas também redundando em muitas graças a Deus, visto como, na prova desta ministração, glorificam a Deus pela obediência da vossa confissão quanto ao evangelho de Cristo e pela liberalidade com que contribuís para eles e para todos, enquanto oram eles a vosso favor, com grande afeto, em virtude da superabundante graça de Deus que há em vós. Graças a Deus pelo seu dom inefável!

O que você tem feito no sentido de expressar a comunhão dos santos, com a beneficência aos “domésticos da fé”? Em sua prática, isto é algo regular e freqüente? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

## **6. BATALHAR PELA PROSPERIDADE E EXPANSÃO DE TODAS AS IGREJAS DE CRISTO, EM TODO LUGAR E EM TODAS AS OCASIÕES**

Os membros de cada igreja local devem orar continuamente pelo bem e pela prosperidade de todas as igrejas de Cristo, em todo lugar. E devem trabalhar para a expansão da Igreja, em todas as ocasiões, exercendo cada um os seus dons e graças, na sua área de atuação, e de acordo com o seu chamamento (26.14).

As igrejas – quando dispostas pela providência de Deus de uma maneira em que isto seja possível

– devem desfrutar da oportunidade e vantagens de manterem comunhão entre si, a fim de promoverem a paz, o amor, e a edificação mútua (26.14).

(...) Segundo a mente de Cristo, muitas igrejas devem reunir-se em comunhão, mediante representantes, para considerar e opinar sobre o assunto de divergência; e o seu parecer deve ser comunicado a todas as igrejas envolvidas (26.15).

- Romanos 16.1,2 – Recomendo-vos a nossa irmã Febe, que está servindo à igreja de Cencréia, para que a recebais no Senhor como convém a santos, e a ajudeis em tudo que de vós vier a precisar; porque tem sido protetora de muitos, e de mim inclusive.
- Atos 11.29,30 – Os discípulos, cada um conforme as suas posses, resolveram enviar socorro aos irmãos que moravam na Judéia; o que eles, com efeito, fizeram, enviando-o aos presbíteros por intermédio de Barnabé e de Saulo.
- 1 Coríntios 16.1,2 – Quanto à coleta para os santos, fazei vós também como ordenei às igrejas da Galácia. No primeiro dia da semana cada um de vós ponha de parte, em casa, conforme a sua prosperidade, e vá juntando, para que se não façam coletas quando eu for.
- 2 Coríntios 8.1-4, 11 – Também, irmãos, vos fazemos conhecer a graça de Deus concedida às igrejas da Macedônia; porque, no meio de muita prova de tribulação, manifestaram abundância de alegria, e a profunda pobreza deles superabundou em grande riqueza da sua generosidade. Porque eles, testemunho eu, na medida de suas posses e mesmo acima delas, se mostraram voluntários, pedindo-nos, com muitos rogos, a graça de participarem da assistência aos santos... Completai, agora, a obra começada, para que, assim como revelastes prontidão no querer, assim a leveis a termo, segundo as vossas posses.
- Filipenses 4.10, 14-17 – Alegrei-me, sobremaneira, no Senhor porque, agora, uma vez mais, renovastes a meu favor o vosso cuidado; o qual também já tínheis antes, mas vos faltava oportunidade... Fizestes bem, associando-vos na minha tribulação. E sabeis bem vós, ó filipenses, que, no início do evangelho, quando parti da Macedônia, nenhuma igreja se associou comigo no tocante a dar e receber, senão unicamente vós outros; porque até Tessalônica mandastes não somente uma vez, mas duas, o bastante para minhas necessidades. Não que eu procure o donativo, mas o que realmente

me interessa é o fruto que aumente o vosso crédito. Recebi tudo e tenho abundância; estou suprido, desde que Epafrodito me passou às mãos o que me veio de vossa parte como aroma suave, como sacrifício aceitável e aprazível a Deus.

O que você tem feito em prol da prosperidade e expansão das igrejas de Cristo, em todo lugar? Tem batalhado sempre, e em todas as ocasiões? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

## **7. EXERCER OS “DEVERES DE NECESSIDADE E DE MISERICÓRDIA”**

O dia de descanso é santificado ao Senhor quando os homens... ocupam o tempo em... deveres de necessidade e de misericórdia (22.8).

As boas obras, feitas em obediência aos mandamentos de Deus, são os frutos e a evidência de uma fé verdadeira e viva (16.2).

- Mateus 12.12-13 – Ora, quanto mais vale um homem que uma ovelha? Logo, é lícito fazer bem aos sábados. Então disse ao homem: Estende a tua mão. Estendeu-a, e ela ficou sã como a outra.
- Tiago 1.27 – A religião pura e sem mácula, para com o nosso Deus e Pai, é esta: visitar os órfãos e as viúvas nas suas tribulações e a si mesmo guardar-se incontaminado do mundo.
- Mateus 25.35-36 – Porque tive fome, e me destes de comer; tive sede, e me destes de beber; era forasteiro, e me hospedastes; estava nu, e me vestistes; enfermo, e me visitastes; preso, e fostes ver-me.
- Mateus 6.2-4 – Quando, pois, deres esmola... Tu, porém, ao dares a esmola, ignore a tua mão esquerda o que faz a tua mão direita; para que a tua esmola fique em secreto; e teu Pai, que vê em secreto, te recompensará.

- Atos 10.2, 4 – ...piedoso e temente a Deus com toda a sua casa, e que fazia muitas esmolas ao povo e de contínuo orava a Deus... E o anjo lhe disse: As tuas orações e as tuas esmolas subiram para memória diante de Deus.
- Efésios 4.28 – Aquele que furtava, não furtar mais; antes trabalhe, fazendo com as próprias mãos o que é bom, para que tenha com que acudir ao necessitado.

O que você tem feito no sentido de cumprir seus deveres “de necessidade e de misericórdia”? Isto se constitui algo regular, um estilo de vida? Você crê que tem responsabilidades pessoais com isto? Você crê que deveria canalizar este esforço, tanto quanto possível, por meio do Corpo de Cristo, que é a Igreja? E sua igreja, o que tem feito? Como você tem se colocado na igreja diante deste dever?

Ao nos referirmos a crentes e igrejas confessionais, devemos nos lembrar que a questão, em rigor, não é: Cremos que temos tais deveres? Tais deveres já estão pressupostos quando fizemos a confissão pública de nossa fé naqueles termos, tanto como membros individualmente, quanto também na comunhão do Corpo. Mas uma questão é certamente pertinente: Quão importantes tais deveres têm sido para você e sua igreja? Você tem dado de si mesmo, na proporção do dom de Deus, ou ainda acima das suas posses, a fim de que, para a glória de Deus, tais propósitos sejam atingidos? Em termos práticos, o quanto lhe tem custado regularmente, de tudo quanto Deus lhe tem colocado para administrar? Ao recolher os frutos do sustento que Deus lhe tem dado regularmente, você se reconhece despenseiro da graça de Deus?

No que diz respeito à contribuição financeira, o princípio bíblico de uma participação regular, sistemática, deveria ser assumido. Por que deveríamos pressupor que podemos receber o sustento do Senhor e não contribuir regularmente, na mesma freqüência e regularidade, para a obra do Senhor? Precisamos patentear o compromisso do discípulo com seu Mestre, do membro com o Corpo, das ovelhas com os pastores, da comunidade pactual com os pobres (especialmente os da família da fé), da igreja local diante do mundo sem Cristo... Não deveríamos simplesmente negligenciar nossos compromissos. E o seu compromisso com a Casa de Deus também passa pelo fator financeiro. E neste caso, o desafio

básico tem sido o mesmo em toda a Bíblia: a sua renúncia e generosidade, e a priorização do reino de Deus e sua justiça. E a expressão deste compromisso do crente, individualmente, e de nossas famílias, coletivamente, deveria ser tão regular quanto o dom recebido, e tanto quanto a medida de graça e generosidade que Deus coloca em nosso coração. Esse nos parece um bom princípio. O Senhor e Mestre disse: “Porque onde está o teu tesouro, aí estará também o teu coração” (Mt 6.21). Onde está o seu tesouro?

Devemos reconhecer a suprema verdade de que somos despenseiros, e procurar exercer sabiamente a nossa administração, com o auxílio do Pai. No reconhecimento desta verdade o crente deve entregar-se ao Mestre e pôr tudo à sua disposição para o crescimento do seu Reino. Assuma um compromisso de ser um melhor despenseiro, achado fiel e prudente pelo Senhor.

#### **IV FUNÇÕES PRECÍPUAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Como já afirmamos anteriormente, Stoner e Feeman, ensinam que Administração é o "processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos definidos”.

Veremos agora, quatro aspectos do processo da administração secular e que são também importantes na vida da igreja:

**1) Planejar:** Significa estabelecer os objetivos da igreja, especificando a forma como eles serão alcançados. Parte de uma sondagem do presente, passado e futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções. Ao fazer o planejamento perguntamos: o que queremos, quais são os nossos objetivos, qual nossa missão; que recursos dispomos e quais deveremos buscar; quem nos irá ajudar nesta tarefa, etc.

**2) Organizar:** É a forma de coordenar todos os recursos da igreja, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

**3) Dirigir ou liderar:** Contrate e forme líderes que administrem a igreja. Guardada as devidas proporções, é como um jogo de futebol, que em cada jogo (obstáculo) tenha que ser vencido para que se ganhe o campeonato (planejamento). Motivar e incentivar a equipe.

Delegue autoridade e responsabilidade e cobre resultados. Elogie, premie, e comemore. Lidere a equipe motivada e satisfeita para que o time alcance os objetivos. O trabalho em equipe é que leva a igreja a ter sucesso pois acabou a era do “eu sozinho”. Não acredito na administração democrática, mas sim na participativa, onde as equipes envolvidas nos processos eleitos para se atingir os objetivos do planejamento buscam juntas as soluções.

**4) Controle ou Coordenação:** O que não é medido é difícil de ser avaliado. O que não é cobrado não é feito. Esta atividade é que nos permite dirigir e corrigir os trabalhos que não estão sendo feitos dentro do nosso planejamento. Com o controle o líder pode premiar as equipes que atingem os objetivos.

## V. A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

*“Ponha as primeiras coisas em primeiro lugar e teremos as segundas a seguir; ponha as segundas coisas em primeiro lugar e perderemos ambas” C.S. Lewis*

*“Que insensatez temer o pensamento de desperdiçar a vida de uma só vez, mas por outro lado, não ter nenhuma preocupação em jogá-la fora aos poucos” John Howe*

Nada caracteriza melhor a vida moderna do que o lamento, “Se eu tivesse tempo...”

Esta é uma frase muito comum em nosso dia a dia. Aqueles que estão sempre reclamando de falta de tempo geralmente não têm métodos para utilizá-lo e, somente, comprovam que a problemática do tempo é não saber o que fazer com ele.

Uma análise das tarefas realizadas pelo pastor nos leva a fazermos a seguinte lista: as inúmeras e cobradas visitas pastorais nos lares, reuniões com os presbíteros, reuniões para discussões sobre os planos de trabalho, 4 ou cinco sermões semanais, estudos bíblicos, cada um com uma média de duas a três horas de preparação, o boletim semanal, compromissos para falar em outras igrejas, casamentos, funerais, colocar em dia a leitura, visitas aos hospitais, algumas prioritárias (especialmente os idosos) etc.

Normalmente, o resultado desta correria para atender a tantos compromissos da agenda é a constante tirania do urgente. Uma coisa é planejar nosso trabalho; outra é trabalhar nosso plano.

### **Perguntas para reflexão:**

- 1) Quais tarefas inacabadas são motivo de grande preocupação para você neste instante?
- 2) Faça uma lista de dois ou três objetivos mais importantes em sua vida para as duas próximas semanas.
- 3) Quando foi a última vez que você separou ao menos uma hora para analisar a direção em que você está indo?

Há uma grande diferença entre estar muito ocupado e ser produtivo. Claramente, podemos observar que existem pessoas que se esgotam trabalhando e não conseguem progresso algum, enquanto outras, com menor esforço, atingem objetivos e são bem sucedidas. Não podemos esquecer também aqueles que vencem na vida trabalhando tanto que chegam a sacrificar alguns valores extremamente importantes como o lazer, a família e, às vezes, até a saúde. Há também aqueles que estão sempre girando em torno de tudo, como verdadeiros furacões, em grande movimento. Contudo, quando analisados com profundidade, pouca coisa apresentam de produtivo.



É provável que você já tenha ouvido o termo "workaholic". É uma expressão americana que teve origem na palavra alcoholic (alcoólatra). Serve para denotar uma pessoa viciada, não em álcool, mas em trabalho. As pessoas viciadas em trabalho sempre existiram, no entanto, esta última década acentuou sua existência motivada pela alta competição, necessidade (talvez mais adequado seria dizer obsessão) por dinheiro, vaidade, sobrevivência ou ainda alguma necessidade pessoal de provar algo a alguém ou a si mesmo. Podemos encontrar esta figura também no Ministério pastoral.

Veja como podemos caracterizar o "workaholic":

1. Trabalha mais que onze horas
2. Almoça trabalhando
3. Não tira férias de vinte dias há três anos
4. Eternamente insatisfeito
5. Acha que trabalha mais que os outros
6. Fala ao telefone mais de uma hora por dia (13% do dia)
7. Avalia as pessoas pelo seu aspecto profissional e, depois, pelo pessoal

Em corolário das características acima, podemos antever alguns sintomas geralmente diagnosticados:

1. Ambiente tenso no lar;
2. Sensação de fracasso pessoal;
3. Dificuldades financeiras;

4. Exigência de um padrão de vida sempre superior, ou melhor.

Para não recebermos o rótulo de "workaholic", primeiramente, necessitamos nos organizar melhor em relação ao tempo e, dessa forma, conhecer os tipos de "ladrões ou desperdiçadores de tempo", e como podemos resolvê-los. Mas antes, precisamos entender que o tempo é :

### **Tempo: uma estrutura teológica**

O Salmo 118:24 não deveria ser apenas um fato, mas nosso *alvo* em nosso uso do tempo: este é o dia que o *Senhor* fez. Nosso alvo é que nosso uso do tempo deste dia reflita uma genuína autoria de Deus. O puritano Jeremiah Burroughs estabeleceu um excelente princípio:

Esteja certo de seu chamado para todo empreendimento que você tiver à frente. Mesmo que seja o menor empreendimento, esteja certo de seu chamado para o mesmo. Então, com o que for que se encontrar, você pode aquietar seu coração com isto: eu sei que estou onde Deus gostaria que eu estivesse. Nada no mundo aquietará o coração tanto quanto isto: quando me encontro com alguma cruz, eu sei que estou onde Deus gostaria que eu estivesse, em meu lugar e em meu chamado: estou no trabalho que Deus estabeleceu para mim.<sup>10</sup>

Claramente isto envolve considerar antecipadamente o que Deus nos tem chamado a fazer, confiante de que este será o mais feliz e satisfatório uso de nosso tempo.

Um princípio semelhante chega até nós através de Efésios 5:16, traduzido como 'remindo o tempo' e 'fazendo o melhor de cada oportunidade'. O verbo é *exagorazo*. O *ágora* era o mercado onde se comprava mercadorias e escravos. *Exagorazo* é fazer sua seleção a partir das opções disponíveis. Em Efésios 5:16 o que está disponível é *ton kairon*: o tempo, mas tempo de um certo tipo (pois existem duas palavras para tempo em grego): o tempo de hoje visto como oportunidade, cheio de possibilidades de realizações ou perdas ressentidas.

Se combinarmos as palavras chegamos a este pensamento. Procuramos assegurar, como visto tão extraordinariamente na vida de nosso Senhor, a autoria de Deus de nosso tempo de tal forma que possamos dizer com confiança, ‘Este dia, o modo como está rendendo, é o dia que o *Senhor* fez; alegro-me e regozijo-me nele.’ É para esta tarefa que nos voltamos.

O gerenciamento do tempo é tanto uma arte quanto uma ciência, e tem uma literatura profusa. Uma grande quantidade de cursos sobre isto está disponível tanto nas organizações seculares como nas cristãs.

Nas páginas a seguir daremos algumas dicas que serão úteis para que possamos gerenciar melhor o nosso tempo:

1. Mitos sobre a administração do tempo.
2. Razões para administrar o tempo:
3. Desperdiçadores e economizadores de tempo;
4. Dicas para se economizar tempo;
5. Soluções práticas para economizar tempo;
6. Como fazer reuniões criativas.

## **I. Mitos sobre Administração do Tempo**

Começemos por analisar alguns mitos acerca da administração do tempo.

**1) O primeiro é que quem administra o tempo torna-se escravo do relógio.** A verdade é bem o contrário. Quem administra o tempo coloca-o sob controle, torna-se senhor dele. Quem não o administra é por ele dominado, pois acaba fazendo as coisas ao sabor das pressões do momento, não na ordem e no momento em que desejaria.

A verdade é que administrar o tempo não é programar a vida nos mínimos detalhes: é adquirir controle sobre ela. É necessário planejar, sem dúvida. Mas é preciso ser flexível, saber fazer correções de curso. Se você está fazendo algum trabalho e está inspirado, produzindo bem, não há razão para parar, simplesmente porque o tempo alocado àquela tarefa expirou. Se a tarefa que viria a seguir, em seu planejamento, puder ser re-agendada, sem maiores problemas, não interrompa o que você vem fazendo bem. Administrar o tempo é fazer o que você considera importante e prioritário, é ser senhor do próprio tempo, não é programá-lo nos mínimos detalhes e depois tornar-se escravo dele.

**2) O segundo mito é que a gente só produz mesmo, ou então só trabalha melhor, sob pressão.** Esse é um mito criado para racionalizar a preguiça, a indecisão, a tendência à procrastinação. Não há evidência que o justifique, até porque os que assim agem poucas vezes tentam trabalhar sem pressão para comparar os resultados -sobre si mesmos e sobre os que os circundam. A evidência, na verdade, justifica o contrário daquilo que expressa o mito. Em contextos escolares, por exemplo, quem estuda ao longo do ano, com calma e sem pressões, sai-se, geralmente, muito melhor do que quem deixa para estudar nas vésperas das provas e, por isso, vê-se obrigado a passar noites em claro para fazer aquilo que deveria vir fazendo durante o tempo todo. Nada nos permite concluir que o que vale no contexto escolar, a esse respeito, não valha em outros contextos.

**3) O terceiro mito é que administrar o tempo é algo que se aplica apenas à vida profissional.** Falso. Certamente há muitas coisas em sua vida pessoal e familiar que você reconhece que deve e deseja fazer mas não faz -"por falta de tempo". Você pode estar querendo, há anos, reformar algumas coisas em sua casa, escrever um livro ou um artigo, aprender uma outra língua, desenvolver algum hobby, tirar duas semanas sem perturbações para descansar, curtir os filhos que estão crescendo, tudo isso sem conseguir. A culpa vai sempre na falta de tempo. A administração do tempo poderá permitir que você faça essas coisas em sua vida pessoal e familiar.

**4) O quarto mito é que ter tempo é questão de querer ter tempo.** Você certamente já ouviu muita gente dizer isso. De certo modo essa afirmação é verdadeira -até onde ela vai. Normalmente damos um jeito de arrumar tempo para fazer aquilo que realmente queremos fazer. Mas a afirmação não diz tudo. Não basta simplesmente querer ter tempo

para ter tempo. É preciso também querer o meio indispensável de obter mais tempo -e esse meio é a administração do tempo.

Contrária a esses mitos, a verdade é que administrar o tempo é saber usá-lo para fazer aquelas coisas que você considera importantes e prioritárias, tanto no ministério pastoral, quanto na vida pessoal. Administrar o tempo é organizar a sua vida de tal maneira que você obtenha tempo para fazer as coisas que realmente gostaria de estar fazendo, e que possivelmente não vem fazendo porque anda tão ocupado com tarefas urgentes e de rotina (muitas delas não tão urgentes nem tão prioritárias) que não sobra tempo.

Quem tem tempo não é quem não faz nada: é quem consegue administrar o tempo que tem. Todos nós conhecemos pessoas (um tio idoso, uma prima) que (pelos nossos padrões) não fazem nada o dia inteiro e, no entanto, constantemente se dizem sem tempo.

Por outro lado, quem administra o tempo não é quem está todo o tempo ocupadíssimo. Pelo contrário. Se você vir algum que trabalha o tempo todo, fica até mais tarde no serviço, traz trabalho para casa à noite e no fim de semana, pode concluir, com certeza, que essa pessoa não sabe administrar o tempo. Quem administra o tempo geralmente não vive numa corrida perpétua contra o tempo, não precisa trabalhar horas extras -e, geralmente, produz muito mais!

Mas não se engane: o processo de administrar o tempo não é fácil. É preciso realmente querer tornar-se senhor de seu tempo para conseguir administrá-lo.

## **II. Razões para administrar o tempo**

**1) Tempo é Vida:** o tempo é o recurso fundamental da nossa vida, a matéria prima básica de nossa atividade.

Quando o nosso tempo termina, acaba a nossa vida. Não há maneiras de obter mais. Por isso, tempo é vida. Quem administra o tempo ganha vida, mesmo vivendo o mesmo tempo. Prolongar a duração de nossa vida não é algo sobre o

qual tenhamos muito controle. Aumentar a nossa vida ganhando tempo dentro da duração que ela tem é algo, porém, que está ao alcance de todos.

O tempo é um recurso não renovável e perecível. Quando o tempo acaba, ele acaba mesmo. E o tempo não usado não pode ser estocado para ser usado no futuro. O tempo não é como riquezas, que podem ser acumuladas para uso posterior. Quem não administra o seu tempo joga sua vida fora, porque um dia só pode ser vivido uma vez. Se o tempo de um dia não for usado sabiamente, não há como aproveitá-lo no dia seguinte. Amanhã será sempre um novo dia e o hoje perdido terá sido perdido para sempre.

Mas o tempo, embora não renovável e perecível, é um recurso democraticamente distribuído. A capacidade mental, a habilidade, a inteligência, as características físicas são muito desigualmente distribuídas entre as pessoas. O tempo, porém, enquanto estamos vivos, é distribuído igualmente para todos. O dia tem 24 horas tanto para o mais alto executivo como para o mais pobre desempregado.

Todos recebemos 24 horas de tempo por dia. Na verdade, temos todo o tempo que existe: não existe tempo que alguém possa guardar para si, em detrimento dos outros. Alguém pode roubar meu dinheiro, os objetos que possuo. Mas ninguém consegue roubar meu tempo: outra pessoa só conseguir determinar como eu vou usar meu tempo se eu o consentir.

Se é assim, devemos nos perguntar por que alguns produzem tanto com o tempo de que dispõem e outros não conseguem produzir nada -no mesmo tempo. Não é que os últimos não façam nada (não são daqueles que se levantam mais cedo apenas para ter mais tempo para não fazer nada): às vezes são ocupadíssimos, e, no entanto, pouco ou mesmo nada produzem. A explicação está no seguinte: o importante é o que fazemos com nosso tempo.

## 2) Tempo é Dinheiro

É importante se compenetrar do fato de que nosso tempo é valioso. Há pessoas e instituições que estão dispostas a pagar dinheiro pelo nosso tempo. Por isso é que se diz que tempo é dinheiro . Quem administra o tempo, na verdade, ganha não apenas vida: pode também transformar esse ganho de vida em ganho de dinheiro.

Para alcançar um determinado resultado ou produzir alguma coisa, com determinado nível de qualidade, precisamos investir fundamentalmente tempo e/ou dinheiro.

Imaginemos exemplos corriqueiros. Seu carro está precisando de uma limpeza. Ou é preciso consertar a instalação elétrica de sua casa. Suponhamos que você saiba lavar um carro e fazer um conserto elétrico com um nível de qualidade aceitável, e que em ambos os casos o serviço vai levar cerca de uma hora de seu tempo.

Independentemente de quanto valha a hora de seu tempo, se você não tem mais nada que realmente queira fazer (como dormir, assistir a um jogo de futebol na TV, etc.), provavelmente vai concluir que vale mais a pena você mesmo lavar o carro, ou consertar a instalação elétrica, do que pagar um lava-carro ou um eletricista para fazer o serviço. O uso de seu tempo economiza dinheiro, nesse caso. Se, porém, você pode empregar seu tempo ganhando mais dinheiro do que você vai economizar, ou, então, se há coisas que você queira fazer que são mais importantes, para você, do que o dinheiro que irá gastar, provavelmente vai concluir que vale mais a pena pagar um lava-carro ou um eletricista para fazer o serviço.

Por outro lado, mesmo que você tenha tempo, se você deseja um trabalho de melhor nível de qualidade do que aquele que é capaz de produzir, pode valer mais a pena pagar um bom profissional para fazer o serviço.

A questão a manter em mente é que o tempo tem um valor monetário para quem tem objetivos: a decisão de empregá-lo ou não em determinada tarefa deve levar em consideração esse valor. Se lavar o carro leva uma hora e você economiza dez reais fazendo, você mesmo, a tarefa, então seu tempo, naquela situação, vale dez reais por hora. Por

outro lado, se você não tem nada mais a fazer, além da tarefa que está contemplando realizar, então o fator tempo deixa de ser uma variável relevante.

Um outro exemplo pode ajudar. Suponhamos que você não possua nem bicicleta, nem carro, nem helicóptero e queira ir a uma certa cidade. Você pode ir a pé (e levar três dias), alugar uma bicicleta (e levar várias horas), ir de ônibus (e levar cerca de três horas, ponto a ponto), tomar um taxi (e levar um hora), ou fretar um helicóptero (e levar quinze minutos). Cada uma dessas opções envolve um certo uso de tempo e um determinado dispêndio de dinheiro. Se você tem pouco tempo e bastante dinheiro, pode decidir gastar mais dinheiro e fretar o helicóptero. Se você tem pouco dinheiro e bastante tempo, pode decidir ir a pé. Dependendo da "mistura", você pode escolher uma das opções intermediárias.

A qualidade do resultado, porém, também precisa ser levada em consideração. Indo a pé, você vai chegar à cidade cansado, sujo, estropiado. Indo de helicóptero, você vai chegar como saiu. Isso pode eventualmente pesar na decisão.

Digamos, portanto, que um investimento de tempo  $T$  e de dinheiro  $\$$  produz um resultado com um determinado nível de qualidade  $Q$ .

Se continuarmos a investir a mesma quantidade de tempo e de dinheiro, é de esperar que a qualidade vai se manter a mesma. Se aumentarmos o investimento de tempo, podemos manter a qualidade diminuindo o investimento de dinheiro, ou vice versa.

Se aumentarmos o investimento de tempo, mantendo o investimento de dinheiro estacionário, ou vice-versa, podemos melhorar a qualidade, que pode ser mais melhorada ainda se aumentarmos ambos os investimentos. Se diminuirmos o investimento de tempo, mantendo o investimento de dinheiro estacionário, ou vice-versa, iremos piorar a qualidade, que pode ser pior ainda se reduzirmos ambos os investimentos.



Por aí você vê que pode trocar seu tempo por dinheiro. Na verdade, o trabalho é uma permuta de tempo por dinheiro: alguém me paga pelo meu tempo (isto é, pelo meu tempo produtivo). E isso nos traz à questão da produtividade.

### **3) Administração do Tempo e Produtividade**

Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência.

Ser eficaz é fazer as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário. Ser eficiente é fazer as coisas certo, isto é, com a menor quantidade de recursos possível.

Ser produtivo é fazer certo as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é freqüentemente escasso e caro.

É possível ser eficaz, isto é, fazer o que precisa ser feito, sem ser eficiente. Todos conhecemos pessoas que fazem o que devem fazer, mas levam tempo demasiado, ou gastam muito dinheiro, para fazê-lo. Essas pessoas são eficazes mas ineficientes.

Por outro lado, todos conhecemos pessoas que fazem, de maneira extremamente eficiente, coisas que não são essenciais, que não têm a menor importância. Quem consegue colocar cem mil pedras de dominó em pé, sem derrubar nenhuma, possivelmente seja muito eficiente nessa tarefa, mas extremamente ineficaz.

Vemos, talvez até mais freqüentemente, pessoas que são ineficazes e ineficientes. Todos já vimos o balconista de loja ou o caixa de banco que tenta atender a mais de um freguês ou cliente ao mesmo tempo, que simultaneamente tenta responder às perguntas de outro, conversar com colegas que vêm pedir informações ou jogar conversa fora, etc. Esse indivíduo parece ocupado, na verdade está ocupado, mas é improdutivo: no mais das vezes não consegue fazer as coisas que devem ser feitas nem fazer o que faz de maneira correta.

Tornar mais eficiente quem é ineficaz (por exemplo, dando-lhe um computador) às vezes até piora a situação. Um exemplo exagerado pode ajudar. Um bêbado a pé é ineficaz e (felizmente) ineficiente. Se o colocarmos ao volante de um automóvel, poderá tornar-se muito mais eficiente em sua ineficácia (isto é, fazer muito mais rapidamente o que não deveria fazer, causando um dano muito maior).

Ser produtivo, portanto, não é a mesma coisa que ser ocupado. Está errado o ditado americano que diz: "Se você quer algo feito, dê isso para uma pessoa ocupada". A pessoa pode ser ocupada e não produtiva, em cujo caso não fará a tarefa adicional que lhe está sendo pedida.

#### **4) Administração do Tempo e Redução de Stress**

Quem administra o tempo reduz o stress causado pelo mau uso do tempo. Aqui também a idéia de mau uso ou desperdício do tempo pressupõe a noção de objetivos.

Se não tenho nenhum objetivo, seja profissional, seja pessoal, então provavelmente vou deixar o tempo fluir, despreocupadamente, como um rio que passa por debaixo de uma ponte. Não há como avaliar meu uso do tempo nesse caso. A única coisa que posso querer fazer é "matar o tempo". Numa situação como essa, provavelmente não vou ter stress.

O tempo aparece como bem ou mal usado apenas para a pessoa que tem objetivos, que quer realizar alguma coisa. O bom ou mau uso do tempo depende do que se pretende alcançar . O mau uso do tempo causa stress porque tempo mal usado é tempo usado para fazer aquilo que não consideramos importante e prioritário.

Usar o tempo de forma não planejada não equivale, necessariamente, a fazer mau uso do tempo (como já se indicou). Frequentemente temos que alterar nosso planejamento, fazer coisas que não estavam na nossa agenda. Nosso tempo só terá sido desperdiçado se essas alterações nos levarem a fazer coisas que não consideramos importantes.

Mau uso do tempo não é ficar sem fazer nada, gastar tempo no lazer, dedicar tempo a hobbies ou à família, se é isso que julgamos importante e queremos -e todos nós desejamos isso em determinados momentos. Se, entretanto, num dado momento, você realmente quer estar lendo um livro, ou trabalhando num relatório, e se vê obrigado a fazer um passeio com as crianças, ou a entreter familiares, você se sente tenso, porque o tempo não estará sendo utilizado para aquilo que você considera importante e prioritário naquele momento -e, portanto, não estará sendo bem usado.

É sempre bom lembrar que, da mesma forma que o mau uso do tempo causa stress, o bom uso do tempo normalmente traz satisfação, sentido de realização e felicidade.

### **III. LADRÕES E ECONOMIZADORES DE TEMPO**

Entendemos por "desperdiçadores de tempo" disfunções que provocam o uso inadequado ou insatisfatório do tempo na perspectiva do pastor e líder ou da igreja.

Uma pesquisa feita em vinte e um países, com aproximadamente dois mil executivos de várias organizações, apresentou como desperdiçadores de tempo mais comuns, trinta e sete itens.

Vamos detalhar abaixo os principais desperdiçadores de tempo que tenho visto no meu pastorado:

1. Falta de Planejamento;
2. Telefonemas
3. Distrações

4. Visitas inesperadas;
5. Tarefas inacabadas ou falta de disciplina no cumprimento da agenda;
6. Definição clara de objetivos na execução das tarefas;
7. Falta de delegação ou Centralização de poder. Excesso de compromissos: Incapacidade de dizer "não": O excesso de tarefas frequentemente paralisa: a pessoa não sabe por onde começar e acaba ficando imobilizada.
8. Menosprezo ou ênfase inadequada em certas atividades;
9. Indefinição de prioridades e cobrança incompleta e descontínua;
10. Fragmentação e superficialidade;
11. Excesso de reuniões (algumas desnecessárias) e burocracia interna;
12. Indefinição de prioridades;
13. Má utilização dos recursos (telefone, fax, computador, Internet,);
14. Mesa entulhada ou desorganização pessoal;
15. Arquivamente ineficiente
16. Procrastinação: É preciso distinguir a tendência à procrastinação do bom senso que recomenda não tomar uma decisão no calor de uma discussão, ou quando não há informações suficientes, ou coisa equivalente.

Por outro lado, você poderá utilizar-se dos “economizadores de tempo” através da:

#### **IV. DICAS PARA SE ECONOMIZAR TEMPO**

A seguir, apresentamos sete técnicas eficazes, atitudes e comportamentos que podem economizar seu tempo:

**Planejamento:** toda hora aplicada em planejamento eficiente poupa três ou quatro na execução e produz melhores resultados.

**Organização:** a organização é um outro fator facilitador na execução das tarefas; uma aliada do tempo. Ela deve existir principalmente nas informações.

**Delegação:** atribuição de tarefas para outras pessoas a fim de liberar o tempo para tarefas mais importantes. É a chave da administração eficaz.

##### **Benefícios da delegação:**

- 1) A delegação facilita o trabalho do pastor;
- 2) A delegação aumenta a produtividade,
- 3) A delegação dá oportunidade a outros de desenvolver a capacidade de liderança,
- 4) A delegação dá ao líder mais tempo de desenvolver sua vida espiritual.

**Telefone:** use-o para evitar deslocamento desnecessário para obter informações.

**Comunicação:** a linguagem simples, concisa e isenta de ambigüidades assegura a compreensão e poupa o tempo com mal-entendidos.

**Tomada de decisões:** a análise de decisão tem que ser precisa e baseada em informações seguras para que o problema possa ser atacado de forma imediata.

**Concentração:** tempo mínimo (anterior a ação) que se julgar necessário para conseguir progresso em menos tempo.

**Enumeramos abaixo soluções práticas que o ajudarão a economizar tempo:**

1. Estabeleça metas: anuais, mensais, semanais e diárias;
2. Programe suas tarefas e atividades da semana e do dia, em função dessas metas;
3. Faça as coisas em ordem de prioridade;
4. Saiba onde seu tempo é realmente empregado;
5. Estabeleça data e hora para início e fim de cada atividade;
6. Elimine desperdiçadores de tempo;
7. Utilize uma agenda ou um calendário de reuniões;
8. Crie uma lista de afazeres;
9. Organize as tarefas;
10. Organize seu acesso com rapidez de informações usadas com frequência.

## **VI. COMO FAZER REUNIÕES CRIATIVAS**

Vamos a algumas dicas que tornarão suas reuniões mais criativas e geradora de resultados:

1. Só convoque uma reunião quando totalmente indispensável;
2. Estabeleça os objetivos;
3. Elabore uma pauta, fixando tempo para cada assunto;
4. Coloque só as pessoas às quais o assunto interessa;
5. Mantenha o rumo da discussão;
6. Sintetize as conclusões;
7. Faça o acompanhamento de todas as decisões tomadas.

### **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS TAREFAS E COMPROMISSOS**

Os critérios de classificação das tarefas e compromissos são pontos fundamentais para corrigirmos nossos desperdiçadores de tempo. Quantas vezes não nos deparamos com situações em que determinado compromisso era considerado como urgente? Geralmente os critérios são distorcidos. Algumas tarefas são importantes e não urgentes; outras, são importantes e urgentes; algumas, não são nem importantes nem urgentes, de acordo com o quadro abaixo.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	-Crises Maiores - Pressão dos Projetos -Limite Crítico no Projeto - Emergências Familiares -Desastres Naturais	-Preparação - Planejamento - Prevenção de Crises -Criando Relacionamento -Manutenção
NÃO IMPORTANTE	-Interrupções - Alguns e-mails e telefonemas -Algumas reuniões - Pressão nos projetos devido à proximidade dos prazos	-Dia-a-dia - Alguns e-mails e telefonemas -Algumas reuniões - Pressão nos projetos devido à proximidade dos prazos

Tendo em vista a otimização do tempo, a idéia principal não é conseguir corrigir todos os itens que nos levam ao desperdício de tempo. Até porque isso é impossível, visto que muitos destes itens decorrem de fatores que não correspondem apenas ao lado pessoal, como o ambiente de trabalho, por exemplo. Se focarmos em tentar resolver quatro ou cinco pontos que consideramos críticos na nossa rotina cotidiana, teremos uma considerável melhoria nos resultados, aumentando, assim, a produtividade.

Ratificando as citações acima relatadas, denota-se que o tempo é distribuído democraticamente para todos, sem distinção alguma. Percebemos vinte e quatro horas, igualitárias, a fim de utilizarmos da maneira mais apropriada e conveniente. Infelizmente, não temos muito controle para prolongarmos a nossa vida. O que podemos fazer, é aumentarmos a vida, ganhando tempo dentro dela. E isso está ao alcance de todos, basta um pouco de esforço e determinação.