

Instituto Para o Ensino Cristão  
Departamento de Educação da Associação Geral da IASD

**A IGREJA E A EDUCAÇÃO ADVENTISTA NO BRASIL SOB A  
PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

Por  
Valdir José dos Santos  
Instituto Adventista de Ensino do Nordeste - IAENE

**502-02 Institute for Christian Teaching  
12501 Old Columbia Pike  
Silver Spring, MD 20904 USA**

Preparado para o  
29<sup>o</sup> Seminário Internacional de Integração Fé e Ensino  
Realizado no  
Centro Universitário Adventista  
Eng. Coelho, SP - BRASIL

## 1. INTRODUÇÃO:

O principal estímulo para construção deste artigo, além do cumprimento do requisito como participante do Seminário de Integração Fé e Ensino, é a oportunidade de discutir a realidade organizacional adventista, focalizando de modo especial seu sistema de educação, sob a ótica da organização contemporânea. Adventista há mais de 30 anos, nos últimos quatro como obreiro, tenho prestado minha colaboração ao processo de transição que se inicia nesta organização à luz de uma vivência profissional anterior em outra esfera do mercado de trabalho. Neste artigo, situo como pano de fundo as nuances do processo de adaptação entre minha experiência anterior, em atividades estratégicas e o atual cargo também estratégico, na organização adventista. Neste contexto, destaco como impacto mais significativo, a convivência com a cultura organizacional e o modelo de gestão, haja vista meu condicionamento a um modelo diametralmente oposto ao praticado na “obra”, em que a cultura tomava como referência outros pressupostos. Esta nova realidade, me colocou de frente com um quadro singular, ao protagonizar o seguinte dilema: **“abençoar ou amaldiçoar os paradigmas da organização contemporânea?”**

Esta é sem dúvida a questão central deste enfoque, vez que, ao exercer um papel estratégico enquanto formador de opinião, no plano da educação superior num curso de administração, deparei-me com a necessidade de balizar o comportamento organizacional e a postura estratégica da instituição que dirijo numa linha inovativa e de vanguarda a partir desses novos paradigmas. Diante desse quadro, percebi que tanto o modelo de gestão como a própria cultura da organização adventista, cujo significado é extraordinário, na sua implementação, divergem em diversos aspectos com o corolário contemporâneo das organizações. Esta dialética, complexa porém interessante, transversaliza os estudos organizacionais imbricando-os aos ciclos de seu desenvolvimento e evolução, relacionando-os com o pensamento estratégico-empresarial vigente e projetado. Posto este cenário, pretendo com este artigo, construir um arco de correlações dessa realidade frente à cultura e ao modelo de gestão praticados na organização adventista, e de modo especial no seu sistema de educação, inserindo neste contexto a integração fé e ensino.

Assim, no âmbito dos estudos organizacionais, QUINTELLA (2000)<sup>1</sup> revela a partir de Marx e Engels (1848), que a questão da inovação, e sua vinculação à tecnologia, e aos modelos de gestão emergentes, é tão remota quanto os estudos empíricos dessa ciência, recorrendo aos seus principais precursores, tais como Fourier, Simon, Weber, Taylor e Fayol. Por outro lado, CHIAVENATO (1998)<sup>2</sup> reporta-se à própria Bíblia fazendo alusão à inovação nos princípios de gestão utilizados por Moisés, a partir dos aconselhamentos de Jetro, diante de uma nova realidade, destacando-se entre estes a seleção de líderes e as bases para delegação. Contemporaneamente autores como ANSOF (1993)<sup>3</sup>, DRUCKER (1999)<sup>4</sup>, e PORTER (1999)<sup>5</sup>, além de outros, indicam o valor estratégico dos novos paradigmas organizacionais, especialmente nas próximas décadas, sinalizando uma ruptura ainda maior entre os pólos que consubstanciam o objeto de nossa abordagem.

No tocante aos estudos da filosofia organizacional adventista, aí inserida a missão do sistema educacional, o fundamento é a cosmovisão do universo, cujos os conceitos são orientadores do comportamento humano, conforme AGUILAR (1997)<sup>6</sup>. O Teísmo, uma das cosmovisões do presente, dá suporte a missão da igreja e do sistema educacional, que conforme WHITE (1997)<sup>7</sup>, tem como propósito singular “restaurar no homem a imagem do seu Autor, levá-lo de novo à perfeição em que fora criado, promover o desenvolvimento do corpo, espírito e alma para que se pudesse realizar o propósito divino de sua criação – tal deveria ser a obra da redenção. Este é o objetivo da educação, o grande objetivo da vida”.

Diante dessa realidade, este artigo traça um paralelo entre a evolução dos estudos organizacionais, seus novos paradigmas e a realidade organizacional do sistema adventista de ensino, destacando de forma especial o processo de integração fé e ensino. Nesta construção, aborda-se na primeira parte a evolução dos estudos organizacionais e seus reflexos nos modelos de gestão, dentro do contexto do crescimento da economia mundial. Em seguida, analisa-se a realidade organizacional contemporânea a partir da reflexão em torno dos movimentos históricos e econômicos, fazendo uma ponte à etapa em que faz-se uma análise em torno da realidade organizacional adventista, e como já citado, centrada no seu sistema educacional. Precedendo-se as considerações finais, destaca-se a prática da integração fé e ensino como um diferencial competitivo para o sistema educacional adventista, ficando para a última parte as indicações de propostas de mudanças no modelo de gestão praticado nesse sistema. Assim, considerando o que afirma AGUILAR (1997)<sup>8</sup> “todo o conhecimento científico é compatível com o ensino sagrado da Bíblia”, parte-se desse pressuposto, concluindo-se *a priori* que é perfeitamente possível uma convivência harmônica entre pólos organizacionais em foco, com prevalência para o enfoque Cristocêntrico do Teísmo.

## 2. OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SUA EVOLUÇÃO

Considerando que o enfoque é a organização contemporânea, esta segundo SELZINICK (1967)<sup>9</sup> é sem dúvida um agente econômico e também social, sendo portanto um organismo de extrema complexidade. Fundamenta-se numa estrutura formal expressa na racionalidade de seus sistemas, todavia ao mesmo tempo, é informal a partir da sua efetiva dependência do ser humano. Este contexto aplicado também à organização adventista, no âmbito deste enfoque nos permite proceder uma análise ainda que superficial, acerca da natureza descontínua do crescimento econômico mundial, atrelando-o ao fenômeno do desenvolvimento e da evolução dos estudos organizacionais. Esta análise baseada em BESSANT (1991)<sup>10</sup> adaptada dos estudos do economista russo Kondratiev em 1925, revela a periodicidade dos ciclos de desenvolvimento, servindo como base teórica e ilustração à reflexão que será desenvolvida dentro da proposta deste trabalho. O autor apresenta inicialmente um quadro que demonstra as “ondas de Kondratiev”, de aproximadamente 50 anos, que não obstante sua imagem técnico-econômica, vincula-se diretamente à evolução das organizações.

**Quadro 1: Ondas longas de Kondratiev: características principais (adaptado de Bessant, 1991 complementado por Santos, 2002)**

Períodos de Prosperidade Fatores	Revolução Industrial (1770 – 1820)	Prosperidade Vitoriana (1840 – 1870)	<i>Belle-epoque</i> (1890 – 1930)	Anos Dourados (1950 – 1970)	Anos de Transição (1970 – 2000)
Clusters de tecnologias	Mecanização	Máquinas a vapor; Estradas de ferro	Engenharia elétrica e outras Eng. Pesadas	Produção em massa	Informática e Eletro-eletrônica
Indústrias carreadoras	Algodão; Ferro	Carvão; Transporte	Aço	Energia (petróleo)	Informação e tele-comunicação
Indústrias embrionárias	Motores a vapor	Indústria química	Alumínio; Materiais sintéticos	Computadores; Automação	Biogenética Biotecnologia Ciência da vida

Interpretando este quadro de forma inovadora, o economista austriaco, Schumpeter (1982)<sup>11</sup>, o classificou de “fenômeno da inovação tecnológica” caracterizando-o como o principal *drive* da ascensão do capitalismo e como tal, das organizações. Este pressuposto, rompe o paradigma neoclássico, determinando um novo conceito de competitividade bem como uma nova trajetória para as organizações. Destaca-se nessa nova realidade, a figura do empreendedor como alavanca principal do desenvolvimento e da inovação, criando oportunidades, consubstanciando a acumulação capitalista, ao partilhar novas possibilidades de negócio no seu macro ambiente. Conclui-se portanto, que as ondas de novos negócios, a reboque dos novos paradigmas, produzem sensíveis mudanças nos estudos e, por extensão, no comportamento organizacional, servindo de base para esta reflexão.

## **2.1 AS ONDAS E SEUS REFLEXOS NA ORGANIZAÇÃO:**

*A primeira onda*, caracteriza-se pelos impactos produzidos a partir da introdução da máquina de fiar e do tear mecânico, ainda no ambiente da primeira Revolução Industrial. Surgem assim, os primeiros movimentos ligados à questão da produtividade, da qualidade, claro de modo ainda incipiente, atrelados aos estudos quanto à importância do planejamento e da divisão do trabalho. Percebe-se nesse primeiro momento, que a inovação tecnológica da mecanização impulsiona os estudos que visam a reconfiguração do que chamei anteriormente de *modelo de gestão*.

Outros precursores da Teoria Organizacional, partem para a ofensiva a partir da motivação evolutiva. Charles Fourier, e o Conde. Sant-Simon, ainda no século XIX, publicam o “Organizador e o Sistema Industrial”, antecipando-se aos estudos de Taylor e de Weber, na primeira metade do século XX.

*A segunda onda*, caracterizada pelo advento da máquina a vapor, das indústrias do carvão e do transporte, marca o período de 1840 a 1870 em que as principais vertentes de **aplicação dos estudos teóricos em gestão já estavam em prática**, decorrentes dos esforços anteriores. A expectativa era que os sistemas de gestão agora implantados, fossem capazes de promover e difundir este novo *cluster* tecnológico. Esses movimentos tiveram influência decisiva na **mudança dos padrões de gestão da época**, com repercussão direta na administração governamental. Neste contexto, surgem novas e grandes empresas e as organizações se complexificam, tornando-se visível a relação entre a mudança tecnológica e seus efeitos no plano do mercado e os sistemas de gestão, abrindo espaço à nova onda, e ao avanço do pensamento científico organizacional.

*A terceira onda*, caracterizada pelo crescimento da siderurgia, no período de 1890 a 1930, como parte da difusão do *cluster* das engenharias pesadas, é responsável pelo início dos movimentos da chamada administração científica. Assim, Taylor se envolve na questão dos métodos de trabalho e sua racionalização buscando cada vez mais a eficiência organizacional, partindo do pressuposto que deveria haver as cabeças pensantes e as cabeças executantes. Ao lado de Taylor, surge Fayol que voltou-se para o conceito anatômico da organização pensando em estrutura e divisão do trabalho dentro de uma ótica de análise lógico-dedutiva, **partindo para estabelecer princípios que conduzissem à uma boa administração**.

Com base nesses novos conceitos administrativos surge a linha de montagem da Ford Motor Company, que representou além de um avanço, a materialização do sucesso dos estudos de Taylor e Fayol, através da visão empreendedora de Henry Ford. Ampliando a visão dos estudos da chamada administração científica, surge Max Weber estendendo-os às demais organizações, através da construção do modelo burocrático que ao seu ver, era o ideal. Era o ápice da eficiência produzida pela escola científica de administração, e também o início de

seu declínio. Através de seus estudos, Weber identificou também que este modelo poderia ser aplicado até à vida humana mecanizando as atividades. Era o limite, e tornou-se insustentável!

A reinterpretção das ondas de crescimento, através de Schumpeter, Freeman e Perez, destaca que entre os “picos” de crescimento existem os “vales” que são causados pela exaustão dos paradigmas vigentes, colocando-se como exemplo entre outros momentos a crise de 1930, que abriu espaço para a chamada Escola de Relações Humanas, como contraponto à linha da Escola da Administração Científica que caracterizava o homem-máquina, esta enfatiza o homem-social.

*A quarta onda*, é caracterizada por diferentes aspectos entre os quais destacam-se: o domínio da produção em massa, e como tal o crescimento das indústrias do petróleo e da petroquímica. No que diz respeito às inovações administrativas surgem as grandes corporações multinacionais, novas escolas de pensamento organizacional, **sendo o embrião dos estudos de pensamento estratégico empresarial estruturado**. No plano econômico destaca-se o “fordismo”, como modelo de regulação, produto da globalização atrelada às corporações transnacionais. Esta quarta onda, marcada pelo pós-guerra, dá nova ênfase ao conceito de produção, propicia altas taxas de emprego e consubstancia a **crecente formulação de novas teorias administrativas**, a partir da Escola das Relações Humanas, e logo em seguida a Escola Comportamental da Administração. Neste contexto, surgem os estudos preliminares sobre Cultura Organizacional, que se desenvolvem no final da década de 60, evoluindo à década seguinte a partir da necessidade de se analisar as causas de diferentes performances entre empresas americanas e japonesas. Pode-se dizer que é o início da era da Qualidade, baseada em teses americanas, porém implementadas com sucesso no Japão.

No bojo dessas novas linhas de pensamento organizacional, ainda na década de 50 surge o Planejamento de Longo Prazo que se caracteriza como o precursor do Planejamento Estratégico, que emerge na década de 60. Aparece nesse período Peter Drucker que surge com a pergunta: *Qual é o seu negócio? E qual deveria ser?* A quarta onda ainda é berço da **Escola de Pensamento Estratégico Empresarial** cujas palavras chave, seriam *força, fraqueza, oportunidade e ameaça*, que caracterizam o modelo, buscando na análise interna e externa os referenciais para definição de estratégias empresariais. MINTZBERG (1978)<sup>12</sup> classifica a estratégia como decisão deliberada a ser implementada a partir de um plano que por sua vez é decorrente de uma análise ou de um *design* conceitual. O conceito de planejamento estratégico desenvolve-se em concomitância à abordagem organizacional denominada de *funcionalismo sistêmico*, ou abordagem dos sistemas abertos, que considera as organizações como sistemas orgânicos, rompendo de vez com a fundamentação mecanicista, oriunda da teoria clássica.

Ainda no âmbito da Quarta Onda, destaca-se uma série de outros estudos que foram desenvolvidos nesta linha, sendo preponderante a nova teoria organizacional, **denominada contingencial**, cuja idéia subjacente era de que não havia a melhor forma de organizar, tudo dependia de um conjunto de fatores **determinados pelo ambiente em que a organização estava inserida**.

Neste contexto, se insere o ápice dos modelos de gestão pela Qualidade Total, implementados com sucesso no Japão, a partir de um modelo de gestão participativo, que projetou esse país como potência industrial e referência em qualidade e produtividade, ameaçando a hegemonia norte americana. Outros movimentos na década de 70, alavancam estudos incrementais na linha do pensamento estratégico empresarial, caracterizados pela **inserção da Sociologia Organizacional** no bojo do seu conteúdo. Entende-se que as estratégias seriam apenas parcialmente deliberadas e também parcialmente emergentes, havendo portanto **uma contínua interação entre contexto, conteúdo e processo**. Esta sinergia conduz o ambiente acadêmico à construção de uma nova visão do conceito de administração estratégica,

tornando-a mais fluida e abrangente considerando não somente as variáveis técnico-econômico-informacionais mas também os aspectos psico-sociológicos, políticos e mercadológicos. É a sociologia das organizações conquistando seu espaço, até então desprezado pelos estudiosos de estratégia empresarial.

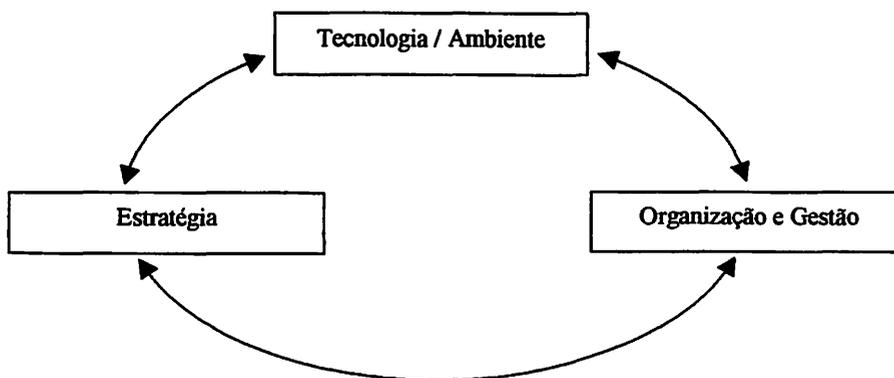
A *Quinta Onda*, não fica tão explícita no texto, todavia seguindo a linha de raciocínio do autor, caracteriza-se pelas transformações decorrentes da indústria da informática e da eletro-eletrônica, sendo também marcada pelas recessões nos Estados Unidos e Japão. No plano das inovações administrativas, destaca-se uma abordagem avançada de estratégia competitiva mais contemporânea partir de PORTER (1986)<sup>13</sup>. Esse modelo incorpora os conceitos de “ambiente competitivo” a partir das práticas emergentes de *Balanced Scorecard*, em que se destaca o processo cíclico de alinhamento entre Estratégia, Tecnologia, Organização e Gestão. Assim como nas ondas, em especial nas de Kondratiev, temos *picos* e *vales*, ao meu ver a esta quinta onda caracteriza-se pelos arranjos sinérgicos dos determinantes do processo cíclico a que nos referimos antes, no horizonte cronológico do final do século XX e início do século XXI. Neste contexto, projeta-se a *Sexta Onda* a partir da biogenética, bio-engenharia, dos transgênicos, e das clonagens ou ainda, das ciências da vida, atreladas à preocupação com a gestão ambiental e a sustentabilidade, como acentua o autor na fase conclusiva do seu artigo.

## 2.2 A REALIDADE ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA:

A presente análise deixa claro que a compreensão hoje conferida pela perspectiva histórica desde o início do século XX, mostra que o estudo e a prática nas organizações contemporâneas diferem em muito desde então. A organização contemporânea focaliza a sexta onda como uma sequência evolutiva da quarta e quinta, projetando uma fulminante revolução silenciosa que já está ocorrendo. Dessa forma, é imperioso que as organizações adotem modelos de gestão que, balizados nas suas missões, visões e cultura, bem como nos paradigmas emergentes, representem o sustentáculo e sobretudo a efetividade de suas trajetórias, garantindo-lhes no mínimo a sobrevivência.

Considerando que a questão central deste trabalho é a dialética entre padrão de cultura e modelo de gestão, a realidade organizacional contemporânea orientada pelos paradigmas vigentes indica a forte hipótese de que há uma inegável relação com característica *biunívoca*, entre alguns fatores determinantes e o sucesso das organizações (fig. a seguir), e que estes influenciam-se entre si, caracterizando um modelo circular, assim representado

**Figura 01**



Esta hipótese além de ser fundamentada na análise anterior, consubstancia-se através de um conjunto de casos de sucesso. No âmbito do sistema educacional adventista, destaco a experiência ainda inicial porém exitosa que tenho acompanhado no IAENE - INSTITUTO ADVENTISTA DE ENSINO DO NORDESTE, que a partir do impacto da implantação das novas Faculdades, vem exercitando a estruturação de um modelo no qual se ressalta a influência da tecnologia e do ambiente sobre as estratégias, ficando claro que essas últimas, tanto no plano dos negócios quanto no plano corporativo, têm grande importância no processo de desenvolvimento e crescimento organizacional. Esta hipótese leva a conclusão que na próxima onda, isto é a sexta, o *cluster* tecnológico que impulsionará as futuras concepções organizacionais certamente influenciará as estratégias e estas retroalimentarão as inovações, tornando-se um ciclo na medida em que se repetem e extrapolam todos os limites da prospecção científica.

### **3. A REALIDADE ORGANIZACIONAL ADVENTISTA**

A análise da realidade organizacional adventista, mesmo procedida de modo superficial face à natureza deste artigo, remete o debate à configuração de sua célula principal que é a Igreja Adventista do Sétimo Dia. A partir dessa célula emerge toda a arquitetura de atividades, cuja referência é a missão e a visão adotadas no plano mundial, que tem como fundamento o pressuposto cristocêntrico, expresso da seguinte forma:

“ A missão da Igreja Adventista do Sétimo Dia é proclamar a todas as pessoas o Evangelho eterno no contexto da mensagem angélica de Apocalipse 14: 6-12, convidando-as a aceitarem a Jesus como seu Salvador pessoal e a unirem-se à sua Igreja; e assistindo-as e edificando-as espiritualmente na preparação para Sua breve volta.” REGULAMENTOS ECLSIÁSTICOS ADMINISTRATIVOS (1998)<sup>14</sup>

Esta missão, que baliza o comportamento e a postura organizacional de todos os subsistemas da organização, tem sua proclamação dirigida pelo Espírito Santo, sendo implementada através dos seguintes Ministérios:

1. Ministério da pregação, que parte da aceitação da comissão do Senhor registrada em Mateus 28: 18-20, anunciando a todo o mundo a mensagem do amoroso Deus, revelado na morte expiatória de Seu Filho. E, reconhecendo na Bíblia a infalível revelação da vontade de Deus, incluindo a Segunda Vinda de Jesus e a permanente autoridade de sua lei, destacando-se o Sábado como dia de repouso.
2. Ministério do ensino, que reconhece o desenvolvimento da mente e do caráter como essencial no plano de redenção de Deus, considerando a compreensão madura de Deus e de nossa relação com Ele, com sua palavra, e com o universo criado.
3. Ministério da sanidade, que afirma a ênfase bíblica sobre o bem estar integral da pessoa, com prioridade à preservação da saúde e da cura da enfermidade e, por meio de nosso ministério aos pobre oprimidos, em cooperação com o Criador em Sua compassiva obra de restauração.

Ao lado desta missão, a Igreja Adventista do Sétimo Dia adota a seguinte visão:

“Em harmonia com as grandes profecias das Escrituras, entendemos que o clímax do plano de Deus é restaurar toda Sua criação à completa harmonia

com sua própria vontade e justiça.” REGULAMENTOS ECLESIASTICOS ADMINISTRATIVOS (1998)<sup>15</sup>

No sentido de proclamar a missão e a visão e consubstanciar seus propósitos, a Igreja Adventista está estruturada no plano mundial através da Associação Geral dos Adventistas do Sétimo Dia que é o órgão máximo de comando, e conduz a obra através das Divisões. Estas, são repartições dessa Associação Geral, sendo responsáveis pela operacionalização da gestão em determinadas áreas geopolíticas distribuídas pelos diversos continentes, em harmonia com os regulamentos eclesiástico-administrativos da Associação Geral. Vinculadas às Divisões, num plano hierárquico inferior, encontram-se as Uniões que representam os interesses da organização mundial num território geopolítico mais restrito, sendo por sua vez compostas pelas Associações e/ou Missões que capilarizam-se através das igrejas, grupos, e instituições de educação e de saúde, consubstanciando a tarefa de proclamação da Missão do sistema em todas as partes do mundo. A figura seguinte reflete a estrutura supradescrita.

Figura 02



Esta estrutura, eficiente na sua concepção, é para a instituição fator determinante à sua unidade, e fundamental para conduzir a organização na realização de seus propósitos e cumprimento de sua missão. Convém destacar a peculiaridade de seu sistema de eleição para os papéis estratégicos da corporação, cujo processo dá-se de baixo para cima, envolvendo desde a base, isto é da igreja local no plano das Associações e Missões, até ao seu nível mais alto. Entretanto a sistemática ou o modelo de gestão que a impulsiona, cuja base de orientação está pautada nos REGULAMENTOS ECLESIASTICOS ADMINISTRATIVOS (1998)<sup>16</sup>, abordando de uma forma ampla e genérica todos os aspectos do funcionamento do sistema, tem um **forte cunho operacional**, à luz de critérios e procedimentos, e em alguns casos, detalhamento da base legal. Percebe-se no entanto, uma urgente necessidade de mudanças haja vista as inovações que vêm se processando no ambiente organizacional. Nota-se por exemplo a ausência de referenciais que balizem as políticas básicas e/ou diretrizes

estratégicas que direcionem e fundamentem o modelo, com vistas a facilitar a implementação da missão e, da visão da organização.

Neste sentido, conforme registramos no início, merece destaque especial neste trabalho o ministério do ensino, que é um componente essencial da missão, e como tal, imprescindível com vistas à consecução dos objetivos institucionais. O ministério do ensino é implementado através do eficiente sistema educacional adventista, cuja Missão, Visão e Objetivos encontram-se perfeitamente alinhados com a organização superior da igreja, destacada no início deste item, tendo seu propósito assim definido:

“ Deus pretende que as instituições educacionais Adventistas alcancem a mais alta norma de cultura intelectual e moral do que qualquer outra instituição dessa natureza na terra. Aos jovens deve ser ensinada a importância do cultivo de suas faculdades físicas, mentais e morais, a fim de que possam não só alcançar as mais altas conquistas na ciência, mas possam sobretudo obter o conhecimento de Deus, serem educados para glorificá-Lo; que possam aperfeiçoar um caráter simétrico, e assim estarem plenamente preparados para serem úteis neste mundo e alcançar uma aptidão moral para vida imortal. ”  
REGULAMENTOS ECLESIASTICOS ADMINISTRATIVOS (1998)<sup>17</sup>

Posta tal realidade, fica claro que tanto o sistema educacional quanto a igreja, enquanto célula principal da organização Adventista, têm na sua missão o mesmo pressuposto básico, ou seja, os valores cristocêntricos que visam restaurar na vida dos educandos a imagem do Criador. Nosso questionamento portanto, é quanto à forma de implementação dessa missão, haja vista um aspecto extremamente importante e determinante em qualquer atividade organizacional:

#### **Qual é o negócio?**

Na exposição anterior em que foi abordado o processo evolutivo das organizações, na quarta onda de Kondratiev, DRUCKER (1992)<sup>18</sup> situa a questão do negócio colocando-a como relevante para as organizações, e na sequência, o texto reporta-se ao pensamento estratégico empresarial em que se analisa a questão do **ambiente**. A partir desta análise, e com base na prática contemporânea de grandes organizações, adota-se uma **estratégia corporativa** que passa a ser implementada através de um planejamento estratégico, sendo este balizador da ação organizacional ancorada **numa contínua integração entre os fatores determinantes do sucesso organizacional (figura 1, p. 9)**. Voltando ao objeto de análise, pergunto: onde está a questão no contexto da organização adventista? Seguramente a questão está no **negócio!**

Assim, a partir do exposto, pode-se reiterar que as missões do sistema educacional e da Igreja Adventista partem do pressuposto **Cristocêntrico** como também a cultura organizacional que baliza o comportamento da organização. Entretanto, a **natureza de seus negócios são diferentes**. Em linhas gerais percebe-se que a igreja, ou seja, o ministério da pregação, tem seu negócio central baseado na “salvação de almas” tendo seus principais indicadores de desempenho. Por outro lado, o sistema educacional, ou seja o ministério do ensino, salvo uma análise e uma discussão mais aprofundada, tem como negócio “a formação de profissionais com competência para a vida”, sendo imprescindível nesse contexto a salvação de almas e o resgate da imagem de Cristo nos estudantes. Por sua vez, o sistema educacional tem da mesma forma seus principais indicadores de desempenho. **Diante do exposto surge a questão: serão os indicadores de desempenho do sistema educacional iguais ao da igreja?** Ao meu ver aí está o nexo causal do impasse entre a ação da igreja frente aos modelos contemporâneos.

A proposta deste ensaio não é o aprofundamento desta análise e sim a construção de um paralelo que mostre a existência de um **impasse** comportamental e cultural entre a natureza

do negócio da igreja e de seu sistema de educação. Este impasse é crítico na implementação da missão e mais que isto, na definição da postura estratégica da organização e, finalmente, na determinação de seu modelo de gestão. Conforme o fundamento teórico que trata da evolução das organizações, existem ao longo do processo histórico picos e vales, que são causados pela exaustão e pela emergência de novos paradigmas. Neste contexto, a estratégia que tem como fundamento a cultura, a missão os valores e a visão de futuro, deve estar atrelada à realidade do macro ambiente, à luz dos novos paradigmas. Por sua vez, a oferta de produtos e serviços definidos a partir dessa realidade, deve projetar a organização no ambiente competitivo de seu negócio.

Diante do exposto pode-se inferir que a cultura organizacional e o modelo de gestão adotados pela organização adventista, de modo especial seu sistema de educação, **devem ser repensados à luz da realidade contemporânea**, tomando-se como base não somente a própria evolução dos modelos organizacionais vistos no início deste trabalho, mas sobretudo, a própria base de orientação cristã, inspirada na experiência de Moisés. Este, ao ouvir e colocar em prática os conselhos de Jetro, considerando que se deparava com outra realidade, ou melhor, diante de outras circunstâncias ou mesmo, em outra contingência, (esta última é uma das teorias organizacionais que dá suporte ao pensamento estratégico empresarial, conforme citado neste trabalho) tomou a decisão de mudar. Não se pretende voltar aos conselhos de Jetro, mas refletir nessa experiência diante da realidade presente, que se revela ainda mais preocupante no futuro próximo. Com efeito, o modelo presente, analisado sob o prisma do sistema educacional apresenta uma série de inconformidades a saber:

1. Ausência de uma Linha Estratégica Corporativa, que fundamente um Plano Estratégico, à luz de sua Missão, e que balize as ações institucionais. Esta linha estratégica deve fundamentar o posicionamento da organização considerando o seu macro ambiente;
2. Carência da definição de políticas claras e atualizadas nas áreas de competência da instituição. Como exemplo, cito a área de Recursos Humanos, crítica para a organização, haja vista que envolve o capital intelectual da instituição, desdobrando-se em: captação, desenvolvimento e manutenção desse capital. Tais políticas devem ser atualizadas e complementares às normas já existentes para obreiros, devendo estar sintonia com o ambiente do negócio da educação;
3. Ausência de visão sistêmica, comprometendo a sinergia entre as instituições, tornando-as ineficazes, comprometendo a auto sustentabilidade. Esta visão deve ser consubstanciada num foco estratégico e num foco geopolítico que considere as diferenças regionais;
4. Ausência de um Sistema de Avaliação de Desempenho, partindo de indicadores globais à luz de referenciais de excelência. Esta linha de avaliação contempla a estruturação de indicadores de desempenho a partir de fatores críticos de sucesso do sistema, podendo ser organizados a partir de blocos.

Os pontos destacados refletem a constatação dessas evidências no âmbito do Brasil, a partir de uma realidade empiricamente observável. A opinião é compartilhada por profissionais da área de administração que hoje se envolvem diretamente com o sistema, passando pelas considerações de boa parte do corpo docente e até mesmo de pastores que exercem cargos tanto no plano gerencial da organização, quanto outros que mesmo vinculados diretamente ao ministério da pregação, percebem a necessidade de adequação do modelo.

Mesmo considerando-se esta realidade, convém registrar a sensibilidade do sistema, através da percepção de suas lideranças, reconhecendo a necessidade de atualização do modelo, percebendo-se claramente um movimento que ao meu ver é irreversível, todavia é de certa forma isolado e bastante lento diante do cenário atual. Este quadro restritivo é natural diante de uma estrutura cuja cultura está fortemente sedimentada com base em determinados

paradigmas e que reage diante de um processo de renovação. Neste sentido ANSOF (1999)<sup>19</sup>, destaca que num processo de adoção de uma nova postura estratégica, a resistência está presente e didaticamente a classifica como comportamental e sistêmica. Neste contexto, DRUCKER (2002)<sup>20</sup> afirma que a educação deve manter-se como principal setor da economia brasileira a experimentar expressivas taxas de crescimento, oferecendo grandes oportunidades a partir de um cenário de rápidas e profundas mudanças em seu ambiente mercadológico. Dessa forma o cenário concorrencial contemporâneo **no negócio da educação**, será extremamente competitivo, exigindo da organização adventista uma ação rápida e sinérgica que permita a integração entre os elementos determinantes de seu sucesso.

#### **4. INTEGRAÇÃO FÉ E ENSINO**

O fundamento teórico e a prática consistente da Integração Fé e Ensino é relevante e imprescindível na implementação do ministério do ensino e essencial no processo de consolidação da missão da Igreja Adventista. No ambiente educacional, sua abordagem transcende a sala de aula, e na perspectiva da organização contemporânea, deve transversalizar toda a extensão do sistema. Esta temática, contextualiza todo este artigo, na medida em que a exemplo dos estudos organizacionais, tem experimentado um permanente processo de inovação ao longo do último século. Neste sentido, KORNIEJCZUK (2002)<sup>21</sup> registra que tal abordagem tem incorporado à sua base teórica significativas mudanças, na medida em que identificam-se “picos e vales” em sua trajetória, confirmando que os paradigmas que a nortearam ao longo do século XX, foram visivelmente alterados. Deste modo, verifica-se que nas décadas de 50 e 60 determinava-se a inclusão da perspectiva cristã nos currículos; posteriormente, o processo comportou-se de forma defensiva diante da ameaça do secularismo e do humanismo, na busca da preservação dos ideais da filosofia da educação cristã. Recentemente os estudos e a prática da integração fé e ensino, refletem de forma clara que a abordagem tem evoluído, posto que busca-se a identificação dos elementos críticos e/ou determinantes do desenvolvimento do aludido processo com vistas à compreensão mais abrangente dessa integração. Com efeito, observa-se que a proposta de inovação que permeia este trabalho, a partir implantação de um modelo de gestão contemporâneo, integrado e sinérgico, identifica-se diretamente com o processo de integração fé e ensino. A efetivação desse modelo certamente fortalecerá a adoção dessa integração, de modo especial nos cursos de Administração, na medida em que serão incorporados princípios contemporâneos desta área de conhecimento, facilitando sua prática no contexto do binômio ensino-aprendizagem. Por extensão, ampliar-se-á seu leque de influência até ao plano estratégico de gestão da organização, permitindo que essa prática ultrapasse os limites da sala de aula, sendo disseminada em todo o sistema, facilitando sua implementação em todos os seus níveis.

Posto este preâmbulo, faz-se necessário uma melhor fundamentação no tocante à hipótese supra destacada, que encontramos em KORNIEJCZUK (2002)<sup>22</sup>, quando esta faz alusão à substancial influência da revolução industrial, **que incorporou profundas mudanças nos planos político, social, econômico e educacional da época.** A partir dessa realidade, as primeiras universidades norte-americanas incorporaram novos modelos de gestão para a educação superior, o que produziu reflexões em torno dos seus currículos, concluindo-se que sem a integração a proposta curricular nada mais seria que um depósito de fatos sem relação. A partir dessa reflexão, recorreremos a RASI (1993)<sup>23</sup>, que assim se expressa em relação ao conceito de Integração Fé e Ensino

“um processo sistemático e deliberado de encarar a empresa educativa em sua totalidade a partir de uma perspectiva bíblica. Seu objetivo é assegurar que os alunos, sob a influência dos docentes cristãos, ao momento de deixarem a escola tenham internalizado os valores bíblicos e vejam o conhecimento, a vida e o destino desde um ponto de vista cristocêntrico, orientado para o serviço e para o Reino dos Céus.”

Nesta perspectiva, volto a reforçar a correlação existente entre o processo de integração fé e ensino e a proposta de inovação do modelo de gestão, que apresentaremos nas considerações finais. Neste contexto, Rasi (2002)<sup>24</sup> afirma que existem sete fatores de integração entre os quais destaco dois: a Atmosfera Social e as Atividades Co-curriculares, que ao meu ver acoplam-se à proposta em epígrafe, consubstanciada num novo modelo de gestão. O primeiro, fator engloba a questão da seleção de administradores, professores, funcionários e alunos, com ênfase nos aspectos que devem influenciar a comunidade adjacente ao campus. Dentro do enfoque desta abordagem, seu espectro é ampliado a partir de uma visão mais ampla que contempla outros elementos do macro ambiente da educação, negócio em que o sistema atua, estando em sintonia com seus pressupostos básicos. O segundo, prevê a parceria entre professores, administradores e estudantes mais maduros com vistas à promoção de eventos alinhados com a filosofia educacional Adventista, que também não exclui a perspectiva da proposta aqui focalizada. Assim, concluo que a partir desses dois fatores é possível modelar-se ações numa linha de sinergia que fortaleça a integração, e neste caso, vislumbro como FATOR INTEGRADOR UNIFICADO a adoção do novo modelo.

Por outro lado, reforçando a vertente mais ampla em que se insere neste artigo, e visualizando a integração fé e ensino no ambiente contemporâneo do negócio da educação, convém refletir a partir de RASI (2002)<sup>25</sup>, quando este aborda a visão do mundo dentro do contexto cultural, chamando atenção para a dupla compreensão que a Bíblia oferece. De um lado o livro sagrado apresenta o mundo como criação de Deus e, de outro, controlado por Satanás. Nesta dialética o autor situa a questão cultural, na ótica da absorção por parte dos cristãos, que evolui em etapas desde oposição e separação, passando pela tensão e, finalmente, à assimilação. Nesta última, apesar de ser favorável, o autor sinaliza quanto ao seu risco, na medida em que pode se caracterizar por um evangelho, cuja essência esteja comprometida por sutis influências da cultura contemporânea. Diante disto, recomenda sobretudo a íntima relação com Deus, a efetiva prática da cosmovisão bíblica que inclui o grande conflito e a busca do relacionamento crítico com a cultura ao redor. Finalmente, o autor situa a questão da fé e da razão, defendendo o **sinergismo** entre ambas em que a fé e razão podem colaborar e fortalecer uma a outra na procura e devoção à verdade. Neste sentido recomenda: um raciocínio cuidadoso, sob a direção do Espírito Santo, pode fortalecer o compromisso religioso. Complementando esta fundamentação, KORNIEJCZUK (2002)<sup>26</sup> afirma que o sistema tradicional de educação secular está em busca de um FATOR INTEGRADOR, e ao contrário, o sistema educacional cristão, neste caso particular de nosso enfoque o sistema educacional adventista, já possui este FATOR, que é na verdade a **INTEGRAÇÃO FÉ E ENSINO**. Logo, a adoção desse novo modelo de trará as seguintes vantagens:

1. **Diferenciação:** no contexto de nossa análise, destaquei a questão do negócio em que se encontra situado o sistema educacional adventista. Neste contexto, ressaltai a questão da competitividade vista de uma forma ética, ou seja com transparência, otimizando-se os recursos que o sistema dispõe. Segundo PORTER (1986)<sup>27</sup> uma das formas de se posicionar estrategicamente no mercado é através da diferenciação. A adoção do

modelo de gestão proposto, fortalece a integração fé e ensino e esta passa a ser o fator decisivo na diferenciação de nossas instituições.

2. **Ênfase nas Competências Centrais:** a adoção do novo modelo a partir dos referenciais que serão explicitados nas considerações finais, possibilitará a otimização dos recursos e a eficácia na gestão dos processos-chave, através do *know how* que a instituição já dispõe na prática da integração fé e ensino. Em consequência, ampliar-se-á a outras áreas, também críticas no desempenho do sistema;
3. **Dimensão ampla ao Processo de Integração Fé e Ensino:** a implantação do modelo prevê um conjunto de ações técnicas no âmbito do sistema educacional, como por exemplo a adoção de políticas de Recursos Humanos e a implantação e um sistema de avaliação de desempenho com base em indicadores. Dessa forma, o processo de integração fé e ensino será fortalecido intra-sistema, ou seja, na sala de aula (processo-chave do sistema) e nos processos complementares; e inter-sistema, nas demais áreas do ambiente de influência do sistema educacional adventista.

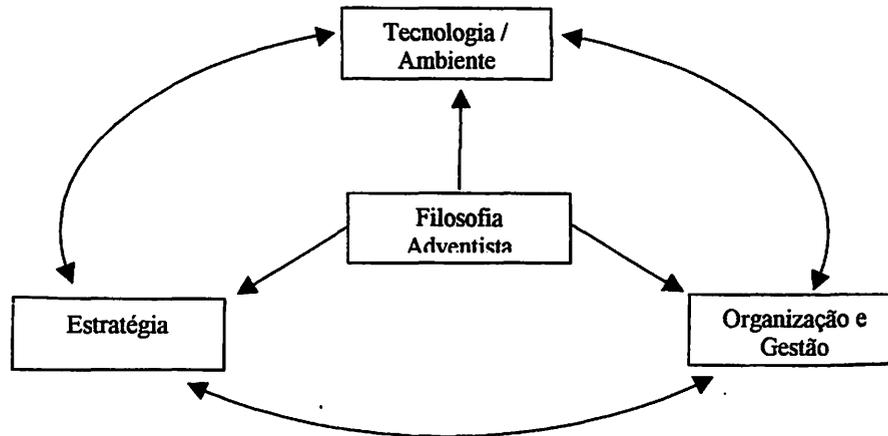
Assim, na medida em que a instituição definir sua estratégia corporativa que poderá ser na linha que apresento nas considerações finais, possibilitará a cristalização desse “FATOR INTEGRADOR”, a partir da unificação da linguagem corporativa no plano organizacional, haja vista que, no plano do ministério da pregação esta já é única e comum no que se refere à missão da igreja.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho destacado desde o início, consubstanciou-se na construção de um arco de correlações entre a cultura e o atual modelo de gestão praticado na organização adventista, especialmente no seu sistema de educação, frente à realidade contemporânea das organizações. A partir desta construção, espera-se estimular a reflexão de sua liderança quanto à inovação, e como tal às mudanças necessárias no âmbito do sistema supracitado, sem perder de vista os referenciais da filosofia educacional adventista. Esse processo, já deflagrado de forma lenta e não sinérgica, vem se caracterizando através de uma transição inicial que se verifica na organização. Esta, longe de ser uma ameaça à cultura e missão da instituição, projeta a adoção de novos referenciais de balizamento comportamental, à luz dos atuais paradigmas organizacionais, capacitando-a para responder **eficazmente** às novas e emergentes demandas decorrentes do ambiente mercadológico do negócio no qual está inserida, **tornando-se apta a capturar novas oportunidades a partir da otimização do potencial de recursos e do *know how* hoje disponível.**

Partindo-se desses novos referenciais, sugere-se que a igreja através de seu sistema de educação, venha a adequar seu modelo de gestão fortalecendo o espírito cristocêntrico de sua missão, consubstanciado na adoção do fator integrador, ou seja a **integração fé e ensino**. Deste modo, este torna-se o principal elemento de diferenciação de sua proposta acadêmica, à luz do “modelo competitivo” de PORTER (1999)<sup>28</sup>, transformando-se num caso de sucesso dentro do ambiente das instituições cristãs que atuam nessa mesma linha de atividade. Assim, a partir da hipótese citada na abordagem da realidade organizacional contemporânea, indicando um modelo circular sugerimos a seguinte configuração estratégica para o sistema educacional adventista:

Figura 03



Partindo-se portanto desse pressuposto, e tendo como base o referencial teórico que inicialmente sustentou nossas considerações, as evidências da realidade do sistema, e ainda os depoimentos de professores e de outros colaboradores da instituição, sugerimos inicialmente as seguintes medidas:

1. Análise do ambiente competitivo do negócio da educação, à luz da visão e da missão da Igreja Adventista;
2. Definição da Estratégia Corporativa para o Sistema, considerando-se os elementos determinantes do sucesso organizacional;
3. Adoção do Planejamento Estratégico, definindo políticas gerais nas áreas de competências centrais do sistema à luz da estratégia global;
4. Definição de um Sistema de Avaliação Estratégica do Desempenho, organizacional, com base em referenciais de excelência no mercado.

Essas medidas, aqui descritas de forma genérica, têm nos seus desdobramentos um conjunto de ações e devem ser **discutidas e implementadas de forma participativa**, envolvendo todos os segmentos da instituição de modo que sejam legitimadas e obtenham sucesso.

Esta sistemática conforme já destacada, vem sendo adotada com sucesso no INSTITUTO ADVENTISTA DE ENSINO DO NORDESTE – IAENE, estando ainda na sua fase inicial de implantação, tendo como ponto de partida a experiência decorrente do forte impacto sofrido com o processo de implantação das novas Faculdades. Constitui-se num arrojado desafio, todavia revela-se como uma clara evidência de que é possível a adoção de um novo modelo de gestão, que seja integrador, sistêmico e sinérgico, sem perder de vista os valores cristocêntricos da instituição. Os fatores relevantes que vêm impulsionando tal experiência, pode se dizer que são os seguintes:

1. Necessidade de preservação dos valores e da cultura institucional, através da consecução da missão da Igreja Adventista, num ambiente extremamente adverso;
2. Necessidade de crescimento harmônico nos planos quantitativo e qualitativo, diante de um ambiente competitivo, e frente à escassez de recursos;
3. Sensibilidade, Envolvimento e Competência da Administração do Complexo Educacional – IAENE;
4. Como consequência, a adoção de uma linha de pensamento estratégico, consubstanciado na definição clara de uma estratégia de ação, através da implementação do planejamento estratégico.

Conclui-se portanto, que a inovação e a mudança, se orientadas sob a perspectiva cristã, poderão conduzir a organização adventista à otimização de seus recursos, ao fortalecimento

de suas competências centrais e sobretudo, a novas conquistas com vistas ao apressamento da volta de Cristo. Neste horizonte, o Pr. Jan Paulsen atual Presidente da Conferência Geral afirma que “evangelização, unidade e estilo de vida”, têm sido os desafios de sua gestão. Tal afirmativa, consubstancia a **visão e a missão do sistema adventista**, numa perfeita sinergia entre o “negócio” explícito de forma genérica, a estrutura do sistema com seus desdobramentos e, finalmente, o capital humano da organização cuja capacidade de impulsioná-la provém de Deus. Diante desta realidade, concluo que é perfeitamente possível a convivência com os paradigmas organizacionais contemporâneos, a partir de um novo *design* estratégico. Acima deste entretanto, deve prevalecer a cosmovisão bíblica que insere o grande conflito, o nobre propósito da educação Adventista destacado no início deste artigo, e finalmente, o espírito cristocêntrico que norteia o ideário dos que fazem a Igreja Adventista do Sétimo Dia, não somente no Brasil, mas em todo o mundo.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. QINTELLA, Rogério H. ; DIAS, Camila C. **O papel dos paradigmas técnico econômicos sobre os estudos organizacionais e o pensamento estratégico empresarial**. Florianópolis: 24<sup>o</sup> ANPAD, 2000.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
3. ANSOF, Igor H.; MC DONNEL E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
4. DRUCKER, Peter F. Os Novos Paradigmas da Administração. In: **Revista Exame**. São Paulo: Ano 32, n. 4/ Fev. 1999.
5. PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. AGUILAR, Rubem. **Cosmovisão e Educação Adventista**. In: Cristo nas Salas de Aula – Uma Abordagem Adventista Sobre Integração Fé e Ensino. São Paulo: NIFE – IAE/Ct, 1997.
7. WHITE, Ellen G. **Educação**. Santo André: Casa Publicadora Brasileira, 1977.
8. Id. Ibid. n. 6.
9. SELZINICK, Philip. **Fundamentos da Teoria das Organizações**. In: ETIZIONI, Amitai (org). **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
10. BESSANT, J. **Managing Advanced Manufacturing Technology**. Oxorford: Blackwell, 1991.
11. SHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
12. MINTZBERG, H. ; WATERS, J. A. **Patterns in Strategy Formation; Manegement Science**. 1978.
13. PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
14. **REGULAMENTOS ECLESIASTICOS ADMINISTRATIVOS**. Brasília: Divisão Sul Americana da IADSD, 1998.
15. \_\_\_\_\_ . Idem.
16. \_\_\_\_\_ . Idem.
17. \_\_\_\_\_ . Idem.
18. DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998
19. Id. Ibid. n. 3.
20. DRUCKER, Peter F. Conversa com Peter Drucker. **Administrador Profissional**. São Paulo: C.R.A. Ano XXV, n. 188/ Fev. 2002.

21. KORNIEJCZUK, Raquel B. **Integração Fé-Aprendizagem. Teoria e Prática.** 29<sup>0</sup> Seminário de Integração Fé e Ensino. Eng. Coêlho: NIFE-IAE/Ct, 2002.
22. \_\_\_\_\_ . Idem.
23. RASI, Humberto M.(1993). **Worldviews, contemporary culture and Adventist education.** Unpublished paper.
24. \_\_\_\_\_ . **Fatores de Integração Fé e Ensino.** 29<sup>0</sup> Seminário de Integração Fé e Ensino. Eng. Coêlho: NIFE-IAE/Ct, 2002.
25. \_\_\_\_\_ . **Os Adventistas enfrentam a cultura: devíamos nós amar ou odiar o mundo?** 29<sup>0</sup> Seminário de Integração Fé e Ensino. Eng. Coêlho: NIFE-IAE/Ct, 2002.
26. Id. Ibid. n. 21.
27. Id. Ibid. n. 13.
28. Id. Ibid. n. 5.