



# **GESTÃO ECLESIASTICA CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E INOVAÇÕES NAS IGREJAS PROTESTANTES**

## **CONTEMPORARY CHURCH MANAGEMENT: CHALLENGES AND INNOVATIONS IN PROTESTANT CHURCHES**

**Leandro Tiago SPEROTTO**

**Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT)**

**E-mail: leandroasperotto.consultoria@gmail.com**

**ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2336-263X>**

158

### **RESUMO**

Este estudo investiga a gestão eclesiástica de igrejas protestantes (evangélicas tradicionais, pentecostais e neopentecostais), destacando a necessidade de métodos de gestão científica para garantir sua sustentabilidade e expansão. A análise contextualiza a evolução do protestantismo, desde a Reforma de 1517 até os movimentos pentecostais e neopentecostais, e enfatiza a relevância de uma gestão estratégica eficiente, apoiada por marketing competitivo e profissionalização dos líderes religiosos. Propõe-se a aplicação do método de gestão por estrutura funcional, comum em organizações seculares, como inovação na administração eclesiástica no Brasil, destacando a importância da regulamentação governamental e da profissionalização na gestão para o sucesso dessas instituições.

**Palavras-chave:** Gestão Eclesiástica. Gestão de Pessoas. Religião.

### **ABSTRACT**

This study investigates the ecclesiastical management of Protestant churches (traditional evangelical, Pentecostal and neo-Pentecostal), highlighting the need for scientific management methods to guarantee their sustainability and expansion. The analysis contextualizes the evolution of Protestantism, from the Reformation of 1517 to the Pentecost and neo-Pentecost movements, and emphasizes the relevance of efficient strategic management, supported by competitive marketing and professionalization of religious leaders. It is proposed to apply the management method by functional structure, common in secular organizations, as an innovation in ecclesiastical administration in Brazil, highlighting the importance of government

regulation and professionalization in management for the success of these institutions.

**Keywords:** Ecclesiastical Management. People Management. Religion.

## INTRODUÇÃO

Este texto é fruto de estudos científicos, realizados no curso de Pós-Doutorado em Administração Eclesiástica e também de observações empíricas obtidas, antes, durante e após a conclusão do curso. A intenção foi apresentar aos leitores, independente de crenças religiosas ou congregação, uma discussão acerca da forma de gestão e da não religiosidade ou métodos dogmáticos.

Ao falar de gestão estratégica, lembra-se de diversas organizações, públicas e privadas, porém, esquecemo-nos de refletir sobre uma das mais antigas da nossa história: a igreja.

Dessa forma, decidimos apontar algumas reflexões acerca das estratégias utilizadas na Gestão Eclesiástica (gestão de igrejas), mais especificamente, as de crença protestante.

Para maiores esclarecimentos, igrejas de crença protestante (também conhecidas como evangélicas), são aquelas que protestaram contra o poder absoluto do catolicismo na terra. Iniciou com os Luteranos (seguidores de Martinho Lutero) e depois foi se desmembrando em centenas de outras igrejas denominadas igrejas Evangélicas tradicionais; pentecostais e neopentecostais.

Em uma visão rápida e panorâmica sobre estas subdivisões da crença Cristã, podemos explicar que o cristianismo, tornou-se religião oficial do Império Constantino em 313 d.C, onde com o passar do tempo originou a Igreja Católica. Mas em 1517, Martinho Lutero deu início a Reforma Protestante, contestando com 95 teses os dogmas da igreja católica. Com isso houve uma divisão da igreja: de um lado a católica ocidental e de outro os protestantes.

Este próprio movimento do protestantismo, abriu discussões para outras teses, além das 95 já institucionalizadas, gerando subdivisões na igreja protestante, originando as linhas evangélicas tradicionais como: Presbiterianas, Adventistas, Metodistas, Batistas, entre outras.

Em 1906, Willian Seymour, um pastor da Califórnia (EUA), iniciou o movimento Pentecostal, dentro das linhas evangélicas, propondo novas interpretações das teses bíblicas, possibilitando a institucionalização de novas igrejas, como é o caso das igrejas evangélicas pentecostais: Assembleia de Deus, Evangelho Quadrangular, Congregação Cristã, Deus é Amor, entre outras diversas instaladas no mundo.

Já em meados de 1970, surge na região sul dos Estados Unidos da América, uma nova visão sobre a evangelização originando o termo neopentecostalismo, ou os neopentecostais, que são igrejas independentes em sua administração e tem liberdade em seus dogmas e relação com a fé. No Brasil podem ser citadas como igrejas evangélicas neopentecostais: Universal do Reino de Deus, Internacional do Reino de Deus e Mundial do Reino de Deus, além de várias outras pequenas, instaladas até mesmo na sala ou garagem de casas de famílias, facilmente encontradas nos bairros das cidades.

Para a discussão sobre Gestão Estratégica, especificamente será abordada apenas a gestão eclesial de igrejas protestantes (evangélica tradicional, evangélica pentecostal e evangélica neopentecostal), pois a gestão da igreja católica segue outro modelo não comparável a este modelo de análise proposto.

Acreditamos que mesmo estando organizadas em rede ou de forma independente, todas precisam estar sendo gerenciadas com métodos de gestão científica, sob pena, de sucumbirem em sua própria estratégia.

É importante ressaltar que há como gerenciar uma instituição religiosa, usando métodos simples e não se desconectando de Deus. A Bíblia é um grande manual de gestão, orientada por Deus para ser aplicada na vida das pessoas e também em organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Outra questão a ser refletida, diz respeito às estratégias usadas nas igrejas, para terem uma permanência e sua ampliação, pois atualmente, o número de instituições religiosas cristãs no Brasil é inacreditável. Há, portanto, uma concorrência – velada - entre elas que depende não só de um marketing eficiente e competitivo, como também de uma gestão estratégica que a torne sólida e expansível.

Diante do exposto, vislumbra-se em um futuro breve, um nicho de mercado para os administradores, que é a Gestão Eclesial, para isso é preciso que haja

especializações neste sentido e que os líderes religiosos sejam convencidos de que precisam deste tipo de profissional em suas instituições.

O governo federal vem a um bom tempo criando leis e regulamentos em que as instituições religiosas podem se instaurar. Atualmente elas têm regras como as Organizações Não Governamentais (ONG's). Isso leva à profissionalização da gestão por parte dos pastores, mas é preciso mais. É preciso uma profissionalização no comportamento e também na forma de conduzir a gestão, não necessariamente como algo que dá lucro, mas como algo que gerencia pessoas e isso pode ser feito com métodos de gestão.

O modelo proposto neste texto é o método de gestão por estrutura funcional, largamente difundido em livros e salas de aula dos cursos de gestão. Acredita-se que o método não é algo pioneiro, mas a aplicação dele em instituições religiosas seja algo novo no Brasil.

## **O MÉTODO DE GESTÃO ECLESIAÍSTICA, SOB O MÉTODO EMPÍRICO**

A intenção desta parte do texto, é mostrar que desde o início da humanidade, já havia uma forma de gestão e que, de algum modo, funcionava. Aqui faremos uma explanação do método empírico (ou talvez intuitivo), que é o mais usado pelos pastores das igrejas protestantes pesquisadas. É possível perceber que eles fazem a gestão mais por *feeling* ou lógica, do que por um método de planejamento.

Faremos aqui, uma explanação figurativa, da gestão eclesiástica e para isso, será usado a Bíblia Sagrada, o maior *best seller* do planeta, porém, lido com uma visão mais analítica sobre o prisma da gestão feita pelos vários líderes religiosos de cada época.

A intenção é de apresentar os métodos usados nas épocas abordadas, afastando-se de qualquer forma de heresia a esse respeito. Ou seja, o objeto é a gestão e não Deus, o gestor.

### **Antigo Testamento**

Desde o início da humanidade, sempre houve algum tipo de crença em comum (em algum tipo de Deus) que levava os indivíduos a se reunirem na coletividade para cultuarem a sua fé. Comumente, sempre houve um líder que organizava estes grupos, que por sua vez, exigiam dele, soluções para os problemas

de infraestrutura, desde local adequado, sejam em uma caverna ou barracas, até a questão de direcionamento e definição de objetivos (planejamento estratégico).

Analisando e referenciando a Bíblia Sagrada, é possível notar desde suas primeiras linhas, a descrição da criação de um gestor (Adão), que tinha o compromisso de cuidar de todo o Éden, dar nomes às coisas e aos bichos, zelar pelo patrimônio, entre outras atividades, desde que não tocasse na árvore do conhecimento, pois esta era a orientação de Deus (que atuava como se fosse o presidente da instituição), conforme está registrado no Gênesis:

Então o Deus eterno, pôs o Homem no jardim do Éden, para cuidar dele e nele fazer plantações. E o Eterno deu a seguinte ordem: Você pode desfrutar de tudo o que está no jardim, mas não toque na árvore que dá o conhecimento do bem e do mal (Gn 2:15-17).

Contrariamente as regras, constata-se um problema de gestão, como a causa do primeiro administrador do mundo ser demitido junto com sua esposa que o ajudou a burlar o sistema organizacional, quebrando regras, comunicando segredos para o concorrente (diabo) e perdendo o foco da instituição. O Senhor Deus, pois, lançou Adão e Eva fora do jardim do Éden. (Gn 3:23).

Avançando na história bíblica, encontra-se em Noé um grande Gestor de Obras, que orientado por Deus, construiu uma arca capaz de sustentar uma grande carga e a levou até o destino com sucesso. Porém, frustrou a Deus, ficando bêbado e cometendo maldições geracionais em sua família.

Depois, é nomeado para a gestão do projeto, Abraão que se transformou em um gestor muito rico, com muito gado, prata e ouro, pois obedecia as ordens de Deus, mas teve problemas ao inserir na gestão seu parente Ló, que causou grandes confusões ao se envolver com pessoas de má índole na região de Sodoma e Gomorra.

Ao analisarmos a vida de José, vimos um grande gestor público, que após sair da prisão, foi capaz de organizar a logística e o armazenamento do Egito, podendo atender a demanda de muitos governos que não tinham se organizado para os sete anos de vacas magras, pois ainda não conheciam a teoria dos ciclos econômicos.

Quando a fome aumentou no país inteiro, José abriu os armazéns e começou a vender cereais aos egípcios e os governantes vizinhos vinham de toda a parte para comprar cereais de José, pois no mundo inteiro havia uma grande falta de alimentos (Gn 41:56-57).

Ao chegarmos à história de Moisés, conhecemos outro grande empreendedor usado por Deus, que mesmo não sendo uma pessoa eloquente, conseguiu convencer e liderar milhares de pessoas a fazerem parte de um projeto, muito ousado: migrar com milhares de pessoas, para uma região desconhecida em busca de novos rumos e negócios – a Canaã.

Nesta viagem, com a ajuda do gestor financeiro Aarão, conseguiu-se liderar com excelência a multidão, mesmo enfrentando o descrédito de algumas pessoas infiltradas. Para isso, apresentou um Código de Ética– denominado os dez mandamentos – documento este, usado até hoje para organizar uma sociedade. Posteriormente, organizou a multidão em 12 grupos (ou equipes), cada um com funções determinadas dentro do projeto e passou a gerenciar um conselho com os líderes de cada grupo, em um sistema semelhante ao de uma *Holding*.

Ao chegarem a Canaã (terra prometida), o projeto foi passado para a Gestão de Josué, que continuou com o mesmo sistema administrativo em *holding*, e ampliou o projeto com a distribuição das terras entre as doze equipes, onde cada uma precisava enviar um percentual para o governo central.

A Gestão estratégica orientada por Deus, continua pelo livro de Juízes, onde todos apresentam grande desenvolvimento organizacional, mas também, todos caem ao contrariarem princípios instituídos por Deus. Cada vez que um gestor era infiel às regras do empreendimento divino, sucumbia em sua gestão.

Quando o método de Gestão descentralizado (governado por juízes), foi substituído por um governo centralizador (feito por reis), percebe-se certo afastamento de Deus nas determinações de princípios e regras. Neste período bíblico, Deus institui “chefes de gabinete” (os profetas), que passam a ser a voz Dele perante os homens.

Na era de governo centralizado, temos como primeiro destaque Saul (orientado pelo profeta Samuel), que reorganizou a gestão do projeto divino, ordenando que todos jogassem fora as estátuas de outros deuses e que todos adorassem a um só Deus, o Eterno. A partir daí, tomou posse de várias nações subjugando todas, a um governo central, sendo que as riquezas produzidas eram de posse do Rei. Com o passar do tempo, Saul, pensou que era o dono de tudo (quando na verdade apenas administrava os bens) e passou a desviar recursos para sua propriedade. Com isso, foi destituído do cargo por Deus e substituído por Davi.

Davi, conhecido como o homem segundo o coração de Deus, foi outro que se destacou na Bíblia, como gestor do projeto divino. O reinado de Davi era o mais próspero da época, superando as riquezas do Egito e do Oriente. Porém, também cometeu erros em sua gestão, quando traiu a Deus, aproveitando-se do seu cargo para assediar e adulterar com a mulher de um funcionário (soldado fiel a ele). Desmascarado pelo profeta Natã (novo chefe de gabinete de Deus), teve perdão de Deus por sua falha, mas não foi livrado das consequências de seu erro. Conseguiu reinar até o fim da vida, mas não com a honra que tinha desde o começo.

Salomão, ao tomar posse da Gestão do projeto, consegue através de um sonho falar com o “presidente” (Deus), onde lhe pede sabedoria para poder administrar tanta riqueza, pessoas e patrimônio. Teve um governo baseado em ostentação e corrupção e logo fora demitido diretamente por Deus, passando o cargo de gestor a um dos seus filhos, Roboão.

De Roboão em diante, há um desmantelamento do projeto de Deus, pois a cada gestor que tomava posse, havia menos fidelidade ao projeto. Analisando a estrutura organizativa, acredita-se que isso ocorreu pelo afastamento de Deus das atividades, ou seja, desde que os profetas começaram a trabalhar como porta-voz das ordens divinas, houve ruídos de comunicação entre os gestores do projeto e seu Criador.

Após o governo de Salomão, passaram-se milênios de anos, sem um gestor competitivo que pudesse reorganizar o projeto Divino. Neste período, surgiram vários profetas que tentaram de forma desarticulada, reordenar a ideia inicial, porém todos sucumbem em sua própria soberba ou pela falta do povo em acreditar em um “mundo novo”, diferente daquele proposto pelo concorrente (diabo).

Analisando a Bíblia Sagrada, observa-se que o projeto divino foi entrando em colapso de governabilidade, não apenas por causa dos administradores nomeados, mas também pela população envolvida. Chega então à necessidade de um modelo de gestão diferenciado, como será apresentado a seguir.

### **O Novo Testamento**

A nova tentativa de Deus, em reorganizar o planeta conforme Sua vontade foi enviando “o filho do dono”, como sendo de sua mais alta confiança, para fazer uma nova aliança entre o povo e Deus. Jesus Cristo tinha o objetivo de deixar o novo

testamento onde as pessoas que se submetessem a nova ordem, poderiam ter novamente prosperidade enquanto vivos e uma vida eterna garantida, após sua morte terrena.

Jesus nasce filho de José e Maria, sendo o pai, descendente da linhagem nobre de Davi, enquanto Maria, não tinha em seus antepassados, nobreza alguma conforme podemos ver nas escritura sagradas:

Adão, pai de Sete, pai de Enos, pai de Cainã, pai de Maleleel, pai de Jarete, pai de Enoque, pai de Matusalém, pai de Lameque, pai de Noé, pai de Sem, pai de Arfaxade, pai de Cainã, pai de Salá, pai de Éber, pai de Faleque, pai de Ragaú, pai de Seruque, pai de Nacor, pai de Tera, pai de Abrãao, pai de Isaque, pai de Jacó, pai de Judá, pai de Peres, pai de Esron, pai de Arão, pai de Aminadabe, pai de Nason, pai de Salmom, pai de Boaz, pai de Obede, pai de Jessé, pai de Davi, pai de Salomão, pai de Roboão, pai de Abias, pai de Asa, pai de Josafá, pai de Jorão, pai de Uzias, pai de Jotão, pai de Acaz, pai de Ezequias, pai de Manassés, pai de Amom, pai de Josias, pai de Jeconias, pai de Salatiel, pai de Zorobabel, pai de Abiúde, pai de Eliaquim, pai de Azor, pai de Sadoque, pai de Aquim, pai de Eliúde, pai de Eleazar, pai de Matã, pai de Jacó, pai de José que foi pai de Jesus (Mt 1: 1-16).

Nessa análise entende-se, porque em uma passagem bíblica, o cego Bartimeu proclama: “Jesus, filho de Davi, tem compaixão de mim”. Realmente Jesus tinha descendência de Davi há 27 gerações atrás. Por isso, não foi por acaso que Deus escolheu José para ser o pai de Jesus aqui na terra.

Mas desta vez, o projeto Divino tem uma mudança de estratégia, pois ao invés de usar seus gestores para, através da força e poder, convencer as pessoas de que o projeto era o melhor para eles, tentou-se fazer o convencimento através do amor.

Jesus foi um grande gestor de pessoas, pois em três anos de gestão, pregou o amor ao próximo, não negando as leis de Moisés e princípios até então estabelecidos, mas dando uma aplicabilidade mais voltada a gestão de pessoas, organizando grupos de pessoas humildes em vez de reis e generais.

Trouxe também, uma nova forma de gestão, ensinando que as riquezas verdadeiras não eram “deste” mundo e de que, nada adiantavam acumular bens como os gestores do Antigo Testamento faziam.

Não ajuntem riquezas neste mundo, onde as traças e a ferrugem destroem e onde os ladrões arrombam e roubam. Ao contrário, juntem riquezas no céu, onde as traças e a ferrugem não podem

destruí-las e os ladrões não podem roubar. Pois onde estiverem as suas riquezas ali estará o coração de vocês (Mt 6:19-21).

Mas, além da nova estratégia para atração de pessoas, Jesus também precisou organizar uma gestão organizacional para que o projeto pudesse ser implantado. Precisou de um coordenador financeiro (Judas), um coordenador de Recursos Humanos (Pedro), um coordenador de logística (João), enfim, ele montou um organograma funcional bem organizado. Com isso, conseguiu liderar 12 pessoas simples e sem estudo e transformá-las em grandes líderes.

Realmente, a Bíblia Sagrada mostra, que a grande maioria dos coordenadores contratados por Jesus, não tinham, inicialmente muita competência em suas atividades, mas o projeto era tão contundente que isso não foi um óbice para o seu desenvolvimento.

Uma leitura da bíblia com uma visão empreendedora, mostra que é possível aprender muito e ver que estratégias usadas hoje como sendo inovadoras, já eram executadas a milhares de anos.

Nesses estudos evidencia-se que até é possível, uma gestão sem um método definido, usando o *feeling* ou orientação divina. Porém, com a falta de um método, corre-se o risco de perder o foco e isto, compromete o projeto de Deus de levar a salvação a todos, pois, os líderes geralmente (nem todos), sucumbem a sua própria audácia e soberba.

É preciso separar aqui os pastores chamados de televangelistas, pois estes já usam métodos de gestão eficientes e por isso, atingem a milhares de pessoas por meio dos canais de televisão. Não se discute aqui a intenção – talvez - deturpada deles e sim a sua capilaridade de acesso.

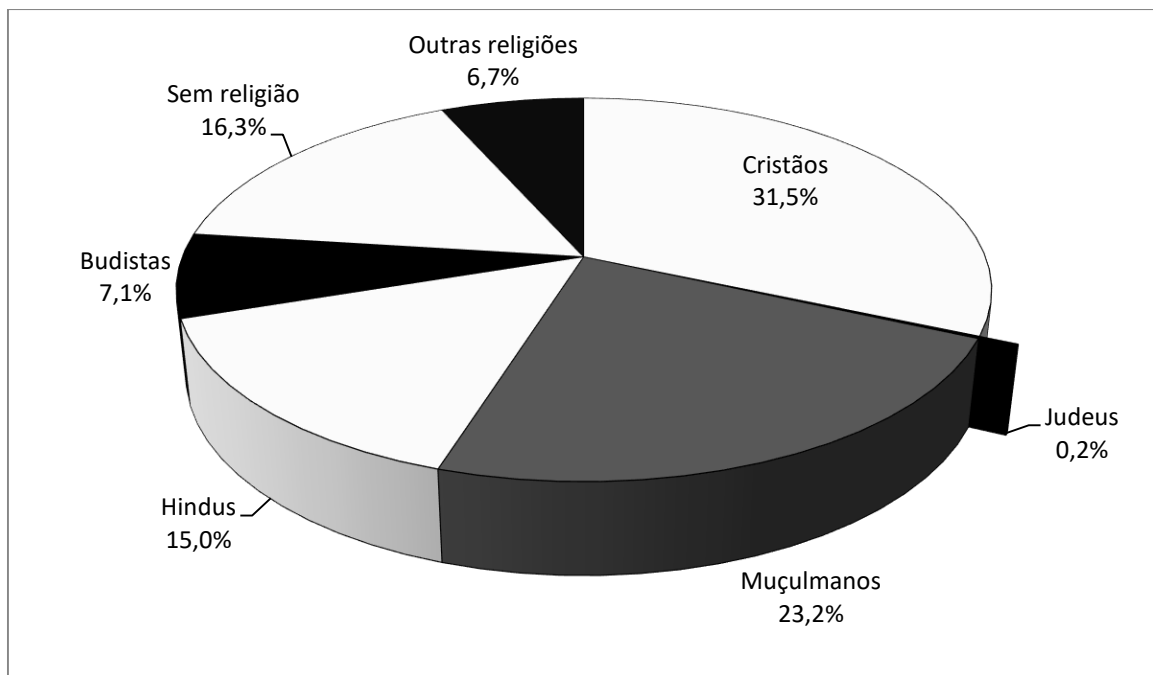
Então se alguém disser: Cristo está aqui ou ali, não deem crédito, pois surgirão falsos cristos e falsos profetas e farão grandes obras que enganarão até os mais preparados (Mt 24: 23-24).

Observa-se então que Jesus teve mais sucesso com a nova estratégia, pois iniciou com 12 pessoas e conseguiu em pouco mais de dois mil anos, atingir milhares de pessoas no planeta que seguem seus ensinamentos e acreditam no projeto de Deus como sendo o único projeto salvador. Mas ainda é preciso mais, para se atingir o que se está sendo proposto pela Bíblia, ou seja, a conversão de todos a um só projeto.

[...] Porque isto é bom e agradável diante de Deus nosso Salvador. Ele quer que todos os homens se salvem, e venham ao conhecimento da verdade. Porque há um só Deus, e um só mediador entre Deus e os homens, Jesus Cristo (1 Tm 2: 3-5).

Há sim um grande sucesso no método, porém ele ainda não parece ser muito cativante, pois em 2012, estimou-se que pouco mais de um terço da população mundial é Cristã, ou seja, acredita em Jesus como sendo o filho de Deus e que ele veio para trazer a possibilidade de salvação a todos.

**Figura 1:** Distribuição percentual da população mundial segundo sua crença religiosa



**Fonte:** Pew Research Center - <http://www.pewforum.org/>  
**Elaboração:** o autor

Resumindo, no caso da gestão por orientação empírica, os problemas não foram o projeto ou os líderes criadores, mas quem gerenciava e coordenava o projeto e as pessoas envolvidas.

De forma alguma se está afirmando que o projeto de Deus tem problemas ou falhas, o que se está explanando é que as pessoas não conseguem seguir o projeto, pois ele é muito complexo, intangível e perfeito.

## **O MÉTODO DE GESTÃO ECLESIAÍSTICA, SOB O MÉTODO CIENTÍFICO: A Gestão por Organogramas**

### **Gestão por Organogramas**

A gestão por organogramas, também conhecida como gestão por estrutura funcional é uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de organizar, sequenciar e hierarquizar as atividades, funções e atribuições dos envolvidos no trabalho de uma igreja.

O sucesso neste tipo de estratégia, depende dos objetivos das instituições estarem bem identificados, onde todos saibam bem o que fazer, na ordem certa e em uma sequência lógica. Neste sentido, os recursos também devem estar em conformidade com as atividades, ou seja, os locais de trabalho devem estar devidamente organizados com os equipamentos e utensílios à disposição, entre outros detalhes.

Assim, o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios significa que as pessoas só podem mandar ou agir dentro dos seus limites e as decisões só podem ser tomadas dentro do seu campo de ação. Uma instituição estabelece seus objetivos e, para que eles sejam alcançados, é necessário um planejamento estratégico bem elaborado e sensato com a realidade.

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo, através do qual a autoridade é distribuída, às atividades desde os níveis mais básicos até a alta administração. São especificadas em um sistema de comunicação e é delineada permitindo que as pessoas realizem atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos da organização (Vasconcellos, 1989, p. 3).

Neste sentido, um método eficiente para uma boa gestão eclesial, poderia ser por meio da montagem de organogramas. Através dele, todas as atividades desenvolvidas na instituição, cargos e funções poderiam ser mapeados pelo líder, tendo ele uma visão global da organização.

Para Oliveira (2000), quando se estabelece uma estrutura organizacional em uma instituição de forma adequada, pode ser atingido alguns aspectos tais como:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e atribuições;
- Geração de informações de qualidade, recursos necessários e feedback aos envolvidos;

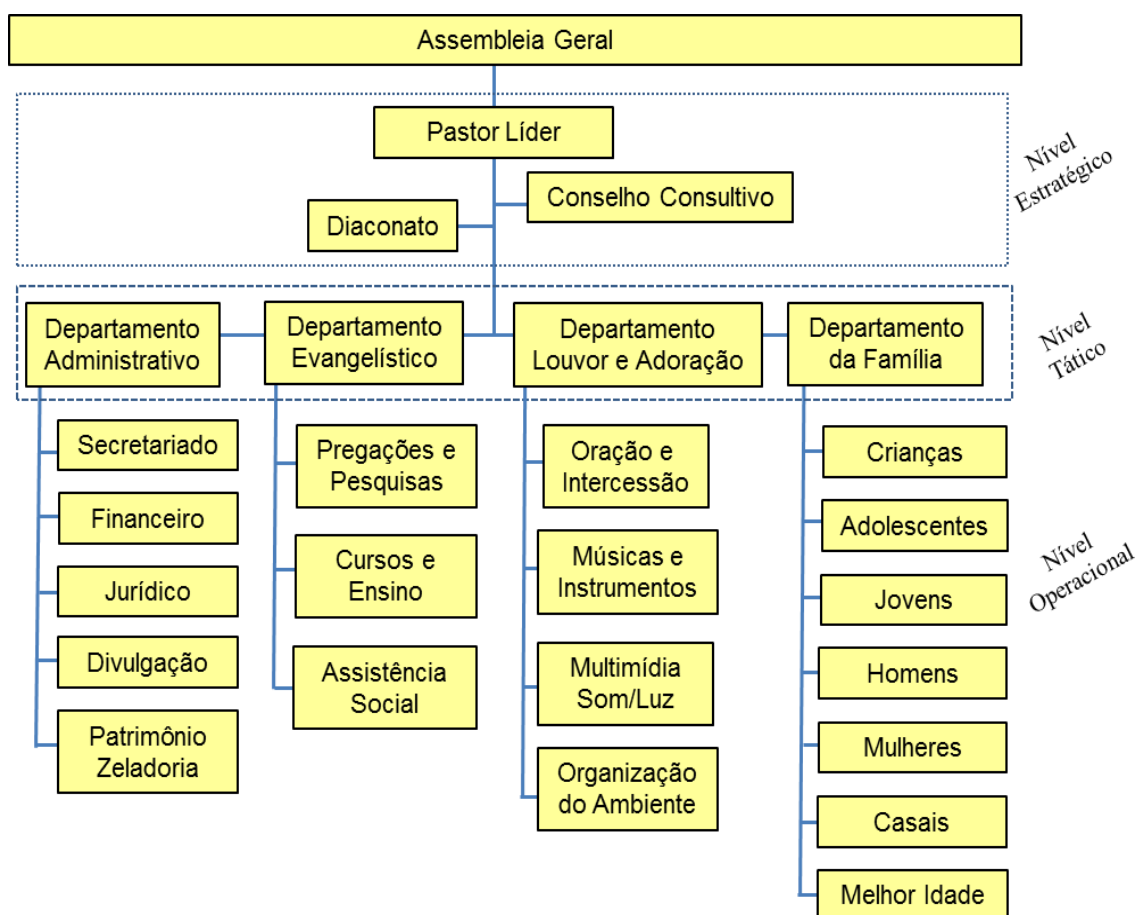
- Proporciona medidas de desempenho compatíveis com os objetivos do líder;
- Geração de situações motivadoras a todos os envolvidos;

Mas, é preciso ter cuidado com estes aspectos, pois a escola clássica da Administração tinha como regra, que somente através da estrutura formal seria possível operar uma organização. Porém, a prática mostra que é praticamente inviável esta aplicação de forma tão rígida pelas seguintes premissas:

- É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que atenda a todas as possíveis situações;
- Há a necessidade de soluções rápidas para responder a situações críticas;
- Peculiaridades do fator humano, influenciarão de forma significativa, com respeito a liderança e aos objetivos da instituição.

Mas, não se pode de toda a sorte, adotar um ou abandonar outro modelo de gestão por estruturas. O que se propõem neste trabalho – para o caso de gestão eclesial – é a aplicação, de um organograma para a gestão, porém, é preciso observar as especificidades de cada indivíduo e departamento em questão, para que a informalidade possa existir juntamente com a formalidade de forma harmônica e sinérgica. Segue uma sugestão de organograma a ser aplicado em uma igreja protestante:

**Figura 2:** Sugestão de Organograma para uma igreja protestante.



**Fonte e elaboração:** O autor

Na figura 1 temos um organograma com os cargos definidos (departamentos e setores), porém é preciso definir as funções, ou seja, o que cada um deve fazer para que haja harmonia na gestão.

### Descrição Básica das Funções dos Cargos

Serão apresentados a seguir, algumas das funções de cada departamento e setor (mostrados anteriormente), para que se tenha uma ideia da funcionalidade de um igreja administrada através da Gestão por Organograma:

#### Nível Estratégico

No nível estratégico geralmente são executados planos e visão de longo prazo, é onde se dá a natureza e o grau de importância de uma instituição. Geralmente organizada pelo nível hierárquico mais alto de uma instituição, no caso

de igrejas, é composta pelos pastores e pessoas de sua mais alta confiança e fidelidade.

Neste nível, se planeja a missão, visão e valores da instituição religiosa, tendo como base, o objetivo geral e a linha de pensamento a ser seguido. Enfim, é onde se pensa sobre como deveria ser a igreja:

- Missão: é o motivo principal da existência de uma organização.
- Visão: é a meta maior da organização. Para ela, todos os esforços internos da organização e de todas as pessoas envolvidas devem ser dirigidos.
- Valores: é conjunto moral e ético, onde são definidos o comportamento e regras gerais da organização.

Fazem parte deste nível:

### **A Assembleia Geral**

Composta por integrantes da igreja, ou seja, aqueles que resolvem inscrever-se na secretaria e tem sua inscrição aprovada. Esta inscrição, pode ser revalidada a cada período a ser definido pela própria assembleia.

Basicamente, as funções da assembleia geral são: fiscalizar as ações dos pastores e de todos os membros da igreja; eleger e destituir membros da gestão da instituição; aprovar ou reprovar o orçamento e prestação e contas; alterar os regimentos e estrutura administrativa, decidir em última instância a estratégia e outras decisões a serem tomadas pela igreja; entre outras funções de acordo com cada estatuto institucional de cada uma.

### **O Pastor Líder**

O Pastor Líder é aquele que lidera todas as atividades da instituição. Para isso, é preciso de assessoria dos Chefes de departamentos que farão a divisão das ações de forma que o líder possa ter relatos resumidos de como estarão acontecendo as atividades nos departamentos e setores.

O líder religioso, deve ter atenção na seleção das pessoas que trabalharão na obra do Senhor, para que possa ter tranquilidade em suas decisões, uma vez que todos devem estar em sinergia e com a mesma visão pastoral.

O Pastor líder é assessorado pelos Pastores de Base, que podem liderar ministérios, como também substituí-lo em pregações e eventos diversos.

### **O Conselho Consultivo**

O Conselho consultivo é organizado por todos os pastores e diáconos da igreja e tem a função e aconselhar o pastor líder em suas ações, nas decisões a serem tomadas e que foram indicadas pela assembleia. Também assessoram o pastor líder em ações do cotidiano e que não necessariamente passam pelo cunho da assembleia geral.

172

### **O Diaconato**

Os diáconos e diaconisas, são pessoas dispostas a assessorar diretamente os pastores. São muito próximas à vida familiar deles, à medida que cuidam para que lhes sejam satisfeitas as necessidades básicas. Cuidam ainda das questões de rotina da igreja para que os pastores não se ocupem com decisões pequenas do dia a dia. Além disso, podem receber a autoridade dos pastores para atender famílias enlutadas, visitar enfermos e aflitos para aconselhamento bíblico.

Eles também supervisionam o funcionamento dos departamentos e setores da igreja, para aproximar as linhas de ação às linhas estratégicas e decisórias.

### **Níveis Tático e Operacional**

O nível tático é responsável por ligar o nível estratégico ao operacional. Basicamente ele transforma ideias estratégicas em ações operacionais. Neste, existe um menor nível de incerteza para as tomadas de decisões, pois, ela se aproxima mais da operacionalização.

É fundamental que o nível tático, além estar ligado sinergicamente com o estratégico, faça um plano de como executar as ideias de forma mais fiel possível as que foram concebidas, pois algumas vezes os gestores do nível estratégico, não sabem como devem ser efetuadas, apenas sonham com um resultado.

O nível operacional é o que mais aparece em uma igreja, pois ele é mais tangível e tem acesso direto ao objetivo fim (as pessoas).

As ações deste nível, são aplicadas em setores específicos da igreja e apresentam impactos limitados. O tempo de planejamento no nível operacional, é a

curto prazo pois ele é mais executor do que planejador. As ações são eminentemente técnicas e atingem resultados rápidos.

No nível tático, geralmente, estão os departamentos, enquanto no nível operacional, os setores.

Cada departamento deve, ter um coordenador (ou chefe). Não é aconselhável mais do que um, pois, poderá resultar em uma transferência de responsabilidades, o que não é bom para os resultados da instituição. Os coordenadores de departamentos deverão prestar relatórios periódicos aos diáconos (ou diretamente ao pastor), sobre as ações desenvolvidas e resultados alcançados. Isto é necessário para que todos saibam o que está sendo feito na instituição e para que todos sigam a mesma visão e objetivos da igreja.

Cada setor, está ligado diretamente ao seu departamento em condição de subordinação. Neste sentido, questões referentes a administração da instituição, não devem ser comunicadas ao pessoal do nível estratégico, e, sim ao superior imediato; caso, o coordenador de departamento não consiga tomar uma decisão que solucione o problema, este levará ao nível estratégico, conforme a hierarquia posta no organograma apresentado anteriormente.

Apresentaremos a seguir, os departamentos e setores de uma igreja gerenciada por estrutura funcional.

#### **a) Departamento Administrativo**

Este departamento, cuida dos aspectos burocráticos e da gestão organizacional. É o ponto mais profissionalizado da instituição e é dividido nos seguintes setores:

##### **Setor de Secretariado**

A secretaria é o coração do departamento administrativo, pois é onde pulsam todas as informações e são tomadas ações de eficácia. Entre as dezenas de atividades, destacam-se: a) Redigir as atas das assembleias da igreja e passá-las para o livro competente; b) Expedir toda a correspondência da igreja (cartas); c) ter bom relacionamento com todos os membros da igreja; d) Trazer sempre em dia o movimento de estatística atualizada; e) Zelar pelo fichário da igreja, a fim de que

todas as anotações sejam completas; f) ser a central de informações da igreja, entre outras atividades de rotina.

### **Setor Financeiro**

É nesse setor, onde se gerencia as finanças para todos os outros departamentos. Neste sentido, é preciso cuidado ao contratar o administrador das finanças. Entre as várias atividades destacam-se: a) Receber o dinheiro vindo de várias fontes, distribuindo-o entre os diversos fins, de acordo com o estipulado pela igreja; b) Liderar a elaboração do plano financeiro da igreja; c) Ter sempre em mãos o material para fornecer aos novos membros da igreja: cartões e envelopes de contribuição, a fim de incentivá-los a contribuir; d) Liderar campanhas de mordomia lançadas pela igreja; e) Manter os livros da Tesouraria sempre em ordem; f) Depositar nos bancos o dinheiro de dízimos e ofertas; g) Assinar cheques com o Pastor ou outra pessoa nomeada para isso pela igreja; h) fazer a contabilidade institucional, entre outras atividades inerentes.

### **Setor Jurídico**

O setor jurídico é responsável pelas burocracias necessárias, tais como estatutos, regimento interno e atas, assim como, alvarás de funcionamento, defesas quanto a processos trabalhistas e outras acusações que igreja pode sofrer.

Atualmente, o governo federal brasileiro vê a igreja como uma Organização Não Governamental – ONG, e por isso é preciso seguir todas as regularidades impostas para este tipo de instituição. É preciso ter um advogado preparado para esta função.

### **Setor de Divulgação**

No mundo atual, uma igreja moderna não pode deixar de ter um setor, com o objetivo de divulgar suas atividades, desenvolver e manter atualizado um site, bem como criar uma ponte de relacionamento entre os fiéis e a igreja durante a semana. As vendas de materiais (bíblias, camisetas, livros, etc.), podem ser feitas neste departamento. Também, pode desenvolver jornais e informativos impressos, usar programas de rádio entre outras possibilidades.

## **Setor de Patrimônio e Zeladoria**

Uma igreja é um local onde circulam centenas de pessoas com diversas culturas e hábitos. Com isso, o desgaste do patrimônio ocorre com grande rapidez.

O setor de patrimônio e zeladoria, cuida de todas as situações estruturais da igreja, desde reparos periódicos e limpeza, até reformas e construções. Também, apresenta ao conselho consultivo, o levantamento patrimonial e planejamento de ampliações e melhorias neste ambiente. É um setor que necessita de uma pessoa disponível em todo do tempo (plantão), pois a qualquer momento pode ocorrer algum sinistro e isso precisa ser resolvido com rapidez.

### **b) Departamento Evangelístico**

O departamento evangelístico, tem a função geral de agregar as pessoas sejam membros da instituição ou não. Segue o versículo de Marcos 16:15 “ide e pregai o evangelho a toda a criatura”, ou seja, levar a Palavra de Deus a todos que possam ser alcançados. Para isso, é dividido nos seguinte setores:

#### **Setor de Pregações e Pesquisas**

Este trabalho geralmente é organizado pelo pastor, que também conta com o auxílio de outras pessoas ajudantes nas pesquisas e preparação de slides. Deve se montar um portfólio de pregações e organizar isto com datas e locais, para que não haja repetição de assuntos.

Também, podem ser feitas, pesquisas teológicas que ilustram melhor as pregações do pastor, com informações geográficas, históricas, entre outras.

Existe a figura do preletor, aquela pessoa que faz uma introdução ao assunto, antes do pastor iniciar a pregação. Ele pode usar dados, imagens e fazer a leitura prévia dos versículos da bíblia a ser usado na pregação.

#### **Setor de Cursos e Ensino**

Neste setor, são planejados cursos de capacitação e qualificação em princípios cristãos. Estes cursos, tem prazo de início e fim e funcionam como aulas, onde há a figura do professor (ou multiplicador) e os alunos interessados em aprofundar os conhecimentos bíblicos sobre os mais diversos temas, tais como:

educação de filhos, relacionamento do casal, formação moral de homens e mulheres entre outras questões.

Existem diversas instituições inter-religiosas que desenvolvem apostilas e formam multiplicadores para estes cursos. Entre eles podem ser citados alguns como: Família e Vida; Associação Vitória em Cristo; Associação MMI Brasil; Universidade da Família; entre outros.

É importante que haja uma pessoa para fazer a coordenação pedagógica destes cursos, organizando treinamentos, e capacitando os professores com mini oficinas, dinâmicas, entre outras técnicas de ensino, além de gerenciar os cronogramas de funcionamento, matrículas, formaturas, e outras atividades inerentes a este setor.

Além destas atividades de qualificação da Palavra de Deus, há também a necessidade de ser trabalhada, a capacitação dos membros através de estudos bíblicos básicos, feitos diretamente na Bíblia Sagrada, para que os fiéis entendam melhor as pregações e as atividades da igreja.

### **Setor de Assistência Social**

Neste setor, são trabalhadas questões relativas a distribuição de roupas, alimentos, material escolar, material de construção e recursos que possam ajudar aos necessitados que procuram ajuda na igreja. Deve ter um percentual das ofertas da igreja destinado para este setor, para financiar as ações fraternais a serem feitas.

### **c) Departamento de Louvor e Adoração**

Neste departamento, estão as pessoas envolvidas diretamente com o culto devocional semanal. São responsáveis pelo evento, desde a abertura da igreja, organização dos móveis, recepção na portaria, segurança dos automóveis na rua, acomodação das pessoas no recinto, além de cuidar da música e do louvor antes da pregação do pastor. Para isso, são organizados nos seguintes setores:

### **Setor de Oração e Intercessão**

Neste setor são organizados os grupos de orações e intercessões da igreja. Cada igreja tem sua forma de organizar esta questão, seja nas casas ou na igreja. É

importante que haja um coordenador motivado para esta questão, pois não se pode deixar esmorecer o hábito de oração e intercessão dentro de uma igreja.

### **Setor de Músicas e Instrumentos**

Neste setor, são coordenadas as músicas a serem desenvolvidas nos cultos, assim como a manutenção dos instrumentos da igreja. Pessoas devem ser selecionadas e preparadas para o canto, bem como os instrumentos, a fim de que haja harmonia durante todo o evento. Há casos, em que a remuneração da equipe é melhor opção, evitando a ocorrência de faltas dos seus componentes nos cultos.

177

### **Setor de Multimídia, Som e luz**

Neste setor, são gerenciados o uso do multimídia durante o culto, como também a mesa de som, ambos devem ser cuidados e mantidos pelo responsável. Este setor é responsável pela iluminação e som ambiente desde a chegada dos fieis até o final do culto, podendo também auxiliar o pastor durante o louvor e pregação.

Podem ainda ser gravados os cultos, com o objetivo de comercializar as pregações em DVD ou outras mídias, para os que não puderam ir aos cultos tenham acesso a pregação.

### **Setor de Organização do Ambiente**

Este setor responsabiliza-se pela estrutura necessária para o bom funcionamento do evento. Tarefas tais como: climatização, ventilação, adequação das cadeiras, limpeza prévia, organizar água para o pastor e lenços de papel para os mais emotivos, além de providenciar o fechamento da igreja no final, guardando tudo o que for necessário, fazendo a limpeza dos banheiros, até que fique tudo pronto para ser desligadas as luzes e chaveadas as portas. Eles são os primeiros que entram e os últimos que saem.

### **d) Departamento da Família**

Neste departamento, está um dos maiores desafios da igreja, pois a família tem passado por mudanças na sua estrutura com o passar do tempo. Atualmente uma família pode ter várias formações (avós + mãe e filho; mãe e filho; pai e filho;

pai, mãe e filho, avós e netos; entre outras combinações), e não podem, em hipótese alguma, serem descartadas de um atendimento pela igreja.

Por essa razão, é preciso uma organização que atenda a estas diferentes formações de forma que todos possam se sentir acolhidos pela instituição. Em todas as formações familiares existentes, há de se tratar o evangelho e suas aplicações na vida do cotidiano. Para isso, são separados em setores:

### **Setor das Crianças**

Neste setor são desenvolvidas atividades programadas especificamente para as crianças (2 a 11 anos). Podendo ser planejadas e executadas tanto durante a semana como nos finais de semana, assim como, em datas específicas e reuniões periódicas para discutir a Palavra de Deus e seus princípios ligados as crianças.

É importante que a igreja tenha uma estrutura paralela de atendimento por monitoras para as crianças no momento do culto adulto. Para isso, são separadas as crianças por faixas etárias e acompanhadas por voluntárias durante o período do culto, com a realização de atividades pedagógicas e evangelizadoras.

### **Setor de Adolescentes**

Neste setor, além de atividades de comunhão, como viagens, passeios e diversões, também podem ser planejadas e executadas atividades específicas para esta faixa etária (12 a 17 anos), pois eles tem muitas dúvidas sobre futuro e como andar nos caminhos de Cristo. Questões como puberdade, desejos sexuais e outros aspectos relacionados a esta faixa etária podem ser trabalhadas de forma pedagógica e planejada.

### **Setor de Jovens**

Os jovens (18 a 25 anos), têm necessidades diferenciadas dos adolescentes, pois estão em uma fase entre o namoro e o casamento. Por isso, é preciso além de desenvolver atividades de viagens e passeios, criar um processo de sinergia entre todos, para que possam viver melhor esta fase da vida.

Para tanto, sugere-se que sejam trabalhadas questões sobre preparação para o casamento, preparação para vida profissional, entre outras questões concernentes.

## **Setores de Homens e de Mulheres**

Nestes dois setores, os homens e mulheres devem ser atendidos de forma separada, pois cada gênero tem, suas peculiaridades a serem trabalhadas. Neste sentido, aos homens devem ser discutidas questões conforme a suas dificuldades, assim como, as mulheres também tem as suas demandas. É importante que seja feita uma ligação entre a bíblia e o cotidiano, e que seja ensinado como tratar estas questões por eles levantadas como problemas do cotidiano.

## **Setor de Casais**

Neste setor, as relações conjugais podem ser o objeto de trabalho, pois, assuntos concernentes a amor, sexualidade, adultério, mentiras e omissões, brigas, filhos, entre outros estão sempre em discussão. É um dos setores com maior demanda na atualidade, e que necessita de atenção especial, em algumas circunstâncias diretamente do pastor e pastora.

## **Setor da Melhor Idade**

Neste setor, são desenvolvidas e programadas atividades especificamente para as pessoas da melhor idade. Podem ser planejadas e executadas durante a semana ou no final de semana. Questões sobre sua descendência e as relações parenteral podem ser objeto de reflexão para todos os envolvidos.

## **ANÁLISE CIENTÍFICA DOS MÉTODOS DE GESTÃO**

Faremos agora uma análise científica dos métodos de gestão sugeridos para que sejam implantados nas igrejas que desejam melhorar seu escopo e desenvolvimento.

### **A Departamentalização**

O processo de departamentalização, pode ser definido por Robbins (2002), como sendo o processo pelo qual as unidades administrativas são agrupadas em conjuntos maiores, gerando grupos sucessivos até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos.

A departamentalização pode levar ao aumento da produtividade conforme:

- A amplitude e/ou profundidade dos cargos crescem;
- O fator humano é solicitado a aceitar maiores responsabilidades;
- As decisões se tornam mais acertadas com a prática e a liberdade dada pelo líder;
- Os departamentos podem responder mais rapidamente as necessidades dos envolvidos.

Pode-se observar que da forma como está disposto o organograma sugerido neste estudo, há um processo de descentralização na gestão. Para Oliveira (2000, p.190), a descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração de uma organização, sendo portanto, mais distribuídos pelos seus níveis hierárquicos. Ela pode levar ainda a um aumento da produtividade.

No quadro a seguir, Pinto, 2002 apresenta algumas vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização.

**Figura 2:** Vantagens e Desvantagens da centralização e da descentralização.

|                         | VANTAGENS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | DESVANTAGENS                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CENTRALIZAÇÃO</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-produz uniformidade e facilita o controle;</li> <li>-os gerentes tem acesso rápido a informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem;</li> <li>-reduz a duplicação de esforços</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-a avaliação de desempenho sempre depende de critérios estabelecidos pela hierarquia superior;</li> <li>-a busca da uniformidade desfavorece a competição;</li> <li>-tende a inibir a iniciativa e desestimular a criatividade</li> </ul> |
| <b>DESCENTRALIZAÇÃO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas;</li> <li>-tende a aumentar a satisfação dos gerentes com o sistema de controle e resultados;</li> <li>-produz um clima de competitividade positiva dentro da organização;</li> <li>-favorece a criatividade e a engenhosidade na busca de soluções para problemas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-o controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis em um sistema descentralizado;</li> <li>-pode diminuir as vantagens da especialização devido a tendência à autossuficiência.</li> </ul>                                 |

**Fonte:** Pinto (2002, p.61).

Vasconcellos (1972, p.6), explica que, quanto mais a organização cresce, mais pessoas passam a fazer parte do projeto implantado, com isso, a estrutura passa a ter um número maior de níveis. Isto acontece, porque existe um limite relativo ao número de pessoas que o chefe pode supervisionar eficientemente. Este número é chamado de amplitude administrativa, que varia de caso a caso.

É interessante, o que se observa no processo de descentralização (e a automática hierarquização), no que diz respeito a amplitude de controle. Percebe-se que a medida que um indivíduo sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude torna-se menor. Ou seja, quanto mais alto o cargo, menos atividades e efetividade nos trabalhos a serem realizados e mais longe da realidade da organização ele fica. Isto pode ser observado tanto em uma indústria, quando os diretores mal sabem o que se produz na linha de produção, ou mesmo em uma igreja onde o pastor e os ministros mal sabem o que realmente está sendo trabalhado com os fiéis pois, da visão pastoral à sua aplicação há um oceano de informações com possíveis falhas de comunicação.

No processo de gestão de uma instituição há alguns aspectos do cotidiano que devem ser levados em conta diariamente, pois podem gerar o sucesso ou fracasso do processo. Os principais aspectos a serem ressaltados são:

- Atividades: podem se classificar em dois grupos: atividades de linha e de assessoria. Enquanto a primeira tem ações de comando, a segunda tem a função de aconselhamento;
- Níveis de decisão: decisão é a escolha feita entre duas ou mais alternativas. Para que haja esta ação é necessário duas primícias: a) a decisão deve ser tomada sempre no nível mais baixo possível e mais perto da cena de ação; b) a decisão deve ocorrer sempre em um nível que assegure a consideração plena de todos os objetivos e atividades afetadas. Neste sentido, é preciso atentar para o conhecimento sobre a verdadeira realidade do processo em questão.
- Delegação: é um processo administrativo que permite a transferência de autoridade do superior para o subordinado. É uma transferência de autoridade do chefe para o subordinado. Por isso, é fundamental que o chefe tenha a capacidade de delegar sem perder o poder sobre o subordinado e até mesmo a equipe.

- Atribuições: são as funções a serem desempenhadas pelo departamento ou setor, independente de quem estiver ocupando o cargo, ou seja, mesmo que haja substituição de um indivíduo no sistema, o seu substituto continuará a fazer o mesmo processo, determinado pelo chefe. As atribuições têm como base a especialização do trabalho, à medida que as tarefas vão sendo repetidas constantemente.
- Comunicação: é processo sinérgico, onde uma mensagem é transmitida de um ponto (emissor) para outro (receptor), através de um determinado canal. Pode ser dividida em três categorias: a) pessoalmente; b) por escrito; c) por equipamentos (mensagens celular; e-mail, etc.). Ainda, a comunicação pode ser feita da seguinte forma: a) Horizontal: realizado entre os setores ou departamentos do mesmo nível hierárquico; b) Transversal: realizado entre setores e departamentos de níveis diferentes; c) Vertical, realizado entre níveis diferentes, mas na mesma área de atuação.

Dentre estes aspectos selecionados (existem outros em um sistema de gestão), o mais preocupante pode ser considerado o da comunicação.

A debilidade na comunicação pode, gerar rupturas no processo de tal forma, a literalmente derrubar um líder e até mesmo a instituição como um todo. Por isso, chama-se a atenção para este aspecto.

Para dirimir o risco de falhas na comunicação, sugere-se atenção para os canais utilizados e principalmente o feedback entre uma orientação e a ação, com vistas a melhorar o processo entre o emissor e o receptor. Daí, chegamos a expressão: Comunicação Assertiva.

A comunicação Assertiva é uma competência emocional que determina que um indivíduo consegue tomar uma posição clara, ou seja, não fica "em cima do muro".

Quem comunica com assertividade comunica de forma clara, objetiva, transparente e honesta. Nem todas as pessoas conseguem comunicar com assertividade, porque ela é uma característica natural, que pode ser mudada, mas é preciso determinação e qualificação para isso.

Essa forma de comunicar tem várias vantagens, entre elas: a) fomenta o respeito pelas outras pessoas; b) ajuda a resolver confrontos; c) melhora a

capacidade de negociação; d) aumenta a autoconfiança dos dois lados; e) confere mais credibilidade; f) diminui o estresse; g) diminui os custos; h) gera mais produtividade.

Comunicar-se assertivamente é dizer: A coisa certa, da forma certa, na hora certa, no local certo, para a pessoa certa e para que haja uma comunicação assertiva, sugere-se algumas orientações:

- Tenha domínio do assunto: Fale do que sabe, do que tem experiência ou certeza. “Achômetros” podem gerar descrédito. Uma simples opinião pode atrapalhar com uma carreira, amizade ou relação.
- Seja objetivo: Muitas vezes com medo de magoar o receptor, o emissor acaba por fazer muitas introduções ao assunto, o que perde o foco do assunto. Atenção para não confundir com o posicionamento agressivo. A comunicação assertiva é direta, focada ao ponto, sem rodeios, enquanto a agressiva demonstra julgamentos, inferências, ataques, imposição de opiniões e inflexibilidade;
- Aproveite para usar a linguagem corporal. As mãos e os olhos, são ferramentas muito eficientes na comunicação assertiva. A postura corporal deve ser descontraída e relaxada, com movimentos abertos; postura natural, bem posicionada, inclinada para frente, autoconfiante, ereta, olhar firme; as expressões faciais devem ser diretas, autênticas, risonhas e ar de feliz; as mãos e os braços devem apresentar movimentos abertos, informais, espontâneos e despreocupados. A ideia é informar e não fazer um show;
- Coloque-se no lugar do outro: muitas vezes ao informar, o emissor acaba monopolizando a fala, transformando o diálogo em um monólogo. Ouvir a outra parte, pode ajudar na confirmação de que se houve ou não um entendimento integral da comunicação feita.

### **Pontos Positivos e Negativos da Gestão por Organograma**

Administrar por organograma é uma estratégia de descentralização de poder. Esta abre, “braços de ação” que o pastor sozinho não conseguiria atingir. Amplia a capacidade de atender as pessoas.

Sendo o organograma um mapeamento de cargos e funções, o pastor, pode ter uma visão global de como estão funcionando as atividades paralelas da igreja, além dos cultos semanais.

Outra vantagem da descentralização, é que sobra mais tempo para o pastor, conviver com sua família e com isso ter uma melhor qualidade de vida.

A estratégia para que isso dê certo, deve partir de um Plano de Ação, onde anos antes de descentralizar, sejam selecionadas pessoas que se destacam na igreja, para serem capacitadas e depois qualificadas para o trabalho. É preciso observar a vida particular destas pessoas fora da igreja: onde moram, com quem se relacionam, que postura tem na cidade, como se comportam quando estão fora da igreja, qual o potencial de comprometimento com a igreja, entre outros atributos.

É importante um processo de capacitação e qualificação da equipe.

**Capacitação:** A instituição dá capacidade a uma pessoa de poder trabalhar com questões básicas concernentes as atividades da igreja. Uma pessoa capacitada é aquela que conhece a visão da igreja, qual o foco de atendimento, princípios básicos de relacionamentos, além de bom conhecimento e interpretação da bíblia.

**Qualificação:** Depois que as pessoas estiverem capacitadas, está na hora de dar qualidade à capacitação obtida, ou seja, especializar pessoas conforme suas capacidades para serem líderes de algum ministério ou departamento. É preciso atenção neste caso para não qualificar uma pessoa em um ministério, sendo que ela tem aptidões naturais para outro.

Com o tempo, todos da equipe poderão estar capacitados, mas nem todos qualificados conforme os objetivos e necessidades da igreja. É preciso dedicação constante na qualificação. Atenta-se para a condição de que para estar qualificado, é preciso antes estar capacitado. Assim, é preciso criar um grupo reserva, de pessoas capacitadas para irem evoluindo e serem qualificadas conforme a instituição tiver demanda.

Obviamente que isso será possível se a igreja tiver um escopo considerável (acima de quinhentos membros fiéis e dizimistas). A necessidade de tantas pessoas, se justifica pelo fato de que a seleção não é tão fácil como parece, pois muitas delas não querem servir na igreja, mas, apenas serem servidos. Apesar de Cristo não ensinar isso. “Quem quiser se tornar grande, que seja o primeiro a servir” (Mt. 20:26).

É muito importante perguntar se a pessoa quer participar do plano de ação da igreja e se ela tem tempo disponível para doar para isso, antes de investir tempo e dinheiro em capacitação e qualificação com elas.

Muitas pessoas usam o ditado *“Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos”*, como justificativa de que, se o pastor (em nome de Deus) escolher alguém, esta pessoa estará apta para desenvolver qualquer trabalho na igreja. Há dois equívocos nesta célebre frase: primeiro, porque a pessoa pode não querer participar do projeto, ou ainda não ter capacidade motora/intelectual para desenvolver tal atividade; segundo, porque esta frase não é um versículo bíblico. Quem lançou esta frase, não foi Deus, nem mesmo um de seus profetas, foi o grande cientista, Albert Einstein e a frase “verdadeira” era: *“Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos. Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança!”* Não é bom, usar esta frase como sendo algo profético para convencer os fiéis.

Sabemos que Einstein foi um grande cientista, mas que não sabia lidar muito bem com pessoas, por isso, acredita-se que esta frase foi dita, tendo ele mesmo como exemplo, um ser fora dos padrões normais, capaz de ser perseverante até em teorias vistas como absurdas e sobrenaturais pelos humanos.

Desta forma, precisamos ter cuidado com a frase de Einstein, pois quando se trata de pessoas, não é possível fazer um juízo de valor aplicado a todos, porque cada indivíduo é uma espécie única no planeta, tendo suas características éticas e morais específicas.

As empresas precisam criar seus próprios códigos de ética, justamente porque, em uma organização, cada indivíduo possui sua própria ética e visão do que é certo ou errado. Por isso, é necessário estabelecer um conjunto de princípios comuns que garanta o bom funcionamento da instituição. Se analisarmos os Dez Mandamentos, perceberemos que eles representam um código de ética coletivo destinado a orientar o comportamento de um povo. Nesse sentido, Chiavenato (1987) destaca que a conduta ética dentro das organizações é essencial para manter a confiança, a cooperação e a credibilidade entre os membros, uma vez que os valores individuais devem estar alinhados aos valores organizacionais.

Acreditar que fazer ou não fazer depende apenas de nossa vontade e perseverança é um pensamento simplista quando se trata de gestão de pessoas. É

preciso analisar as potencialidades das pessoas, antes de dar a ela uma coordenação de departamento ou ministério, ou seja, é preciso observar se a pessoa tem vocação para ser músico, ou administrador, ou para trabalhar na coletividade, enfim, tem condições para a tarefa. Não basta só vontade e dedicação, é preciso qualificação.

Quando se trata de pontos negativos da gestão por organograma, o maior a ser citado é a possibilidade de surgirem “Lúcifer’s” no grupo, ocasionados pela distância do líder em relação aos executores das atividades, fruto da descentralização.

Lúcifer (que significa anjo de luz), era o anjo com maior liderança no céu. Porém, com o passar do tempo, começou a incitar uma rebelião entre os anjos, colocando em dúvida a real liderança de Deus e se Ele tinha mesmo capacidade para ser Deus, entre outras intrigas. Com o tempo, a gestão do céu ficou insustentável pois Lúcifer já havia criado um “governo paralelo”, com 30% dos anjos sob a sua liderança. Para resolver isso, Deus precisou expulsar Lúcifer e seus anjos seguidores para fora do céu, jogando-os no planeta terra. (Fonte: Isaías 14 e Ezequiel 28)

Esta história é muito longa e não é objeto deste estudo, a intenção é alertar para a formação de liderança paralela, que poderá vir a dividir a igreja, se não for fiscalizado de perto e diretamente pelo pastor. Deve ser feito visitas aos departamentos e ministérios, conversas periódicas com os liderados e pessoal de base (setores), para deixar sempre bem definido os objetivos e metas da instituição e que a visão do pastor, deve ser a visão de todos, para que haja harmonia e produtividade nas ações realizadas. É preciso equalizar a visão institucional entre todos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação de dois modelos de gestão (empírico e estruturalista), é possível dissertar sobre a necessidade da profissionalização da gestão eclesial.

Cada vez mais, aumenta o número de instituições religiosas (oferta), em relação ao número de pessoas que buscam instituições diferenciadas (demanda). A igreja católica não se moderniza na sua gestão e por isso, as pessoas buscam instituições alternativas, encontrando nas protestantes, uma forma mais moderna de louvar a Deus através da música gospel, dos pastores jovens e das atividades em

grupos que as instituições realizam, além das apresentações de alguns pastores que mais parecem shows e palestras, do que pregações sobre a palavra de Deus.

No contexto de uma demanda por algo mais alternativo e moderno, é que as igrejas buscam uma estrutura organizacional competitiva. Assim, a profissionalização através de método de gestão, tem se tornado uma necessidade.

Acreditamos que o método de Gestão por Organogramas é eficiente e que pode gerar bons resultados no que tange ao atendimento desta demanda, pois profissionaliza a gestão de pessoas, foco da atividade que uma igreja representa. Não podemos esquecer que uma igreja é composta por pessoas que tem desejos semelhantes (relacionamento com Deus) e atendê-los é a atividade principal destas instituições.

Não se trata de um trabalho fácil, pois é baseado nas pessoas, e isto leva a uma diversidade de aspirações e comportamentos que pode causar certa dificuldade em sua implantação. Por isso, é preciso de um método de gestão.

A capacitação e qualificação das pessoas a serem envolvidas na gestão por organogramas é o segredo do sucesso deste método, pois de nada adianta o líder, organizar um sistema de gestão com hierarquias, funções e atribuições, se as pessoas não estiverem antecipadamente preparadas para isso. Não basta serem fiéis e de confiança do pastor, é preciso, além disso, ter condições técnicas para desenvolver as atividades.

Após estar com uma equipe qualificada para os ministérios e departamentos, está na hora de implantar o processo de descentralização. No começo haverá muitas discrepâncias e precisará de uma atenção e presença direta do pastor em todos os locais, mas com o tempo, cada um vai incorporando os cargos e funções e as atividades começam a funcionar em harmonia.

Com a descentralização, amplia-se a capacidade de atingir pessoas com qualidade. Atualmente as pessoas buscam em uma igreja basicamente atenção. O simples fato de alguém da igreja ouvir as aflições das pessoas, já é visto como um atendimento satisfatório. Porém, esta ampliação de atendimento da demanda, obriga a instituição religiosa a se organizar de forma profissionalizada. Desta forma, as pessoas que procuram a igreja, percebem que estão sendo bem atendidas e voltam, inclusive trazendo mais gente junto. Mais pessoas ouvem a palavra de Deus

e se sentem satisfeitas e este é um dos vários objetivos das igrejas, sendo todos voltados para difundir a palavra de Deus e a salvação eterna.

Outro fator a ser observado, diz respeito a implantação de uma comunicação assertiva. Instituições com aglomerações de pessoas de diversas faixas etárias, renda e etnias, demandam respostas rápidas para processos de atendimento. A objetividade da comunicação assertiva traz segurança as pessoas, domínio da situação pelo pastor e melhora a harmonia da instituição, uma vez que diminuem-se os ruídos de comunicação. A comunicação assertiva depende de ser dito: a coisa certa; da forma certa; na hora certa; no local certo; para a pessoa certa. Este é o fundamento básico.

Como uma igreja é composta por pessoas e toda a pessoa tem em sua natureza a vontade de crescer em um curto espaço de tempo, após ser implantado uma gestão por organogramas, começarão a surgir aqueles que querem subir de cargo (mesmo que não haja remuneração para isso). O ser humano tem desejos por poder e glória, e uma igreja é o local ideal para se conseguir isso de forma rápida e isso pode colocar em risco a instituição como um todo. O Projeto divino não corre risco, pois como vimos os gestores e suas instituições são substituíveis.

Para finalizar, vislumbramos em um futuro próximo, um nicho de mercado interessante para administradores trabalharem na gestão destas instituições, pois cada vez mais, os pastores estão cansados com a incrível demanda nas igrejas de pessoas insatisfeitas com tudo e todos. Pode ser que ao contratar um administrador, o pastor consiga ter mais tempo para suas funções pastorais que atualmente estão ficando em segundo plano, pois a gestão tem tomado quase todo o tempo destes líderes.

Para que os administradores possam suprir esta necessidade dos pastores, será preciso que se qualifiquem para este tipo de atividade que não é tratado nos currículos de graduação das instituições de ensino superior no Brasil.

Para os pastores que pensam em continuar a gerenciar a instituição e trabalhar na obra de Deus, sugere-se que busquem conhecimentos na área de gestão, por meio de cursos e leitura de livros. Concentrem-se nos estudos de métodos de gestão, pois isso facilita muito o trabalho, aliás, diminui o trabalho, pois o planejamento e a gestão tem como foco diminuir a carga de trabalho dos gestores.

Há muito que aprender sobre este assunto, tanto pelo lado dos pastores quanto pelo lado dos administradores. Há um universo de informação sobre o assunto e está acessível a todos os que não ignorarem o saber.

## REFERÊNCIAS

**A BÍBLIA SAGRADA.** São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1988. Disponível em: <https://www.sbb.org.br>. Acesso em: 17 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas:** uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. Disponível em: [https://books.google.com.br/books/about/Administra%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_empresas.html?id=p7MFngEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Administra%C3%A7%C3%A3o_de_empresas.html?id=p7MFngEACAAJ&redir_esc=y). Acesso em: 17 out. 2025.

PINTO, Ricardo Lopes. **Evolução da estrutura organizativa ao longo do ciclo de vida de um projeto:** um estudo de caso. Tese de doutorado, FEA/USP, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27012003-010251/pt-br.php>. Acesso em: 17 out. 2025.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pFNsAAAAMAAJ>. Acesso em: 17 out. 2025.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações.** São Paulo: Pioneira, 1989, 2º ed. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=oxsPAQAAMAAJ>. Acesso em: 17 out. 2025.