

# Questões da gestão eclesiástica



por *Lourenço Stelio Rega* ©

**O homem prudente  
busca o  
conhecimento ...**

Provérbios 13.16a

**No passado o foco  
era no poder ...  
hoje nos resultados e  
na produtividade.**



## COMO NASCE UM PARADIGMA

Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula, em cujo centro puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas.

Quando um macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão.

Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancadas. Passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

Então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos. A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, dela sendo rapidamente retirado pelos outros, que o surraram. Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não mais subia a escada.



## COMO NASCE UM PARADIGMA

Um segundo foi substituído, e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato. Um terceiro foi trocado, e repetiu-se o fato. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído.

Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas.

Se fosse possível perguntar a algum deles porque batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria: **"Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui..."**



**"É MAIS FÁCIL DESINTEGRAR UM ÁTOMO DO QUE UM PRECONCEITO".**  
Albert Einstein



## A **ponta** do Iceberg



A parte escondida é bem maior e dá a sustentação

## Três paradigmas eclesiais

CONCEITO	N.T.	TRADICIONAL	PÓS-MODERNO
<b><i>Ekklesia</i></b>	Corpo Vivo	Instituição	Mailing list
<b>Mundo</b>	Perdido	Imundo	Mercado
<b>Crescimento</b>	Multiplicação	Adição	Massificação
<b>Conversão</b>	Transformação	Adesão	Satisfação
<b>Ministros</b>	Santos	Clero	Gurus
<b>Pastores</b>	Pessoas-dons	Bacharéis	Empreendedores
<b>Espiritualidade</b>	Experiencial	Sensorial	Esotérica
<b>Bênção</b>	Dádiva	Conquista	Produto
<b>Sucesso</b>	Fidelidade	Diplomacia	Performance
<b>Celebração</b>	Atitude	Liturgia	Show

Fonte: Ed René Kivitz

## Modelos de igrejas - I

<b>Empresa</b>	<b>Comunidade</b>
programas	peessoas
produtos	propósitos
tarefas	relacionamentos
busca o controle	busca a habilitação
benefícios, vantagens	bênçãos
dinheiro	ministério
emprego	valorização
exige direitos	encoraja
produtividade	provisionamento
enfoca sistemas de organização	enfoca a comunidade
regras e regulamentos	relacionamentos

Glenn Wagner - Igreja S/A

## Modelos de igrejas - II

<b>Empresa</b>	<b>Comunidade</b>
gerência	ministério, discipulado
filosofia fabril	investimento em vidas
competição	compaixão
performance de produtividade	processo de crescimento pessoal
lucro	peessoas
números, estatística	nutrição de vidas
promoção, marketing	vidas como modelo e promotoras da publicidade
demandas, exigências	dedicação
imagem exterior	amizade, convivência
organização	organismo
cronogramas (dead line)	linhas de comunicação

Glenn Wagner - Igreja S/A

## Gerente ou pastor?

Gerente	Pastor
Pessoas como objetos, como mão de obra, meios para atingir fins	Pessoas como prioridade
Preocupado com o funcionamento de estruturas e sistemas	Busca o encorajamento do rebanho
Management (gerência)	Ministério orientado para vidas
Transforma pessoas em objetos	Conhece as pessoas e as chama pelo seu nome
Busca o crescimento da igreja	Busca o crescimento das pessoas
Focaliza programas	Focaliza pessoas e relacionamentos
Guiado por modelos empresariais, construídos sobre fundamentos psicológicos e sociológicos	Guiado por um modelo bíblico enraizado na identidade de Cristo como o <i>Bom Pastor</i>
Busca a auto-satisfação e a auto-referência	Busca a plenitude de vida e a absoluta dependência de Deus

Glenn Wagner  
Igreja S/A

## Mentalidade comunitária e metropolitana

Mentalidade comunitária	Mentalidade metropolitana
Elos estreitos entre o pastor e as pessoas	Elos estreitos entre grupos de identificação
<i>Uma grande família se identificam c/ o pastor</i>	<i>Numerosas famílias se identificam entre si</i>
Escala menor: equipe, visão, organização, instalações, orçamento, trabalhos externos, provisão, variedade	Grande escala: equipe, visão, organização, instalações, orçamento, trabalhos externos, provisão, variedade
A congregação é atendida de curta distância	A congregação é atendida à distância
Tendência de ser voltada a si mesma, pouca rotação entre a liderança leiga, maior resistência a mudanças	Menos voltada a si mesma, rotação mais ampla entre a liderança leiga, menos resistente a mudanças
É fácil conhecer todos da congregação	É mais difícil conhecer todos da congregação

Charles R. Swindoll  
A noiva de Cristo

## Mentalidade comunitária e metropolitana

<b>Mentalidade comunitária</b>	<b>Mentalidade metropolitana</b>
Trabalho tocado por voluntários	Parte do trabalho delegado a especialistas
Relativamente simples de administrar e atender	Administração complexa
Centralização no pastor, controle mais rígido	Ênfase na co-participação, equipes múltiplas, controle distribuído
Lealdade à igreja forte, mais fácil implementar o envolvimento	Lealdade descentralizada, dispersa, mais difícil implementar o envolvimento
Atmosfera aquecida e amistosa	É desafio constante manter a atmosfera aquecida e amistosa

Charles R. Swindoll  
A noiva de Cristo

## Ministério Pastoral Batista no Brasil

- 13% o exercício do pastorado empobreceu a vida familiar
- 10% a igreja já foi responsável por desastres família do pastor
- 61% se sente incapaz para o exercício do ministério
- 16% o treinamento recebido no seminário pouco tem servido no ministério
- 30% se sente mais inferiorizado hoje do que no passado. Se pudesse voltar atrás mudaria muita coisa na vida e ministério
- 9% não tem nenhum amigo de verdade
- 51% tem de 1 a 5 amigos de verdade
- 8% se pudesse deixaria o ministério e procuraria outro meio de sobrevivência
- 6% já teve envolvimento sexual com pessoas da igreja
- 14% quase teve envolvimento sexual
- 38% não tem desenvolvido uma perspectiva de vida para daqui cinco anos
- 77% não está contente e satisfeito com o tempo que investe na vida devocional
- 62% não tem culto doméstico regularmente em seu lar
- 78% não está satisfeito com a auto-disciplina no uso do tempo
- 88% tem facilidade em perdoar os que ofendem

511 pastores/CBB - 1997/2000  
Pesquisa® feita por Laureço Stelio Rega



**Princípios bíblicos**  
vs.  
**Espírito da época**



**Lógica e racionalidade do mercado como impulsor dominante**

<b>Itens</b>	<b>Paradigma do Mercado</b>	<b>Paradigma bíblico</b>
<b>Propósito</b>	Cumprir tarefas	Pastorear
<b>Ambiente</b>	Estruturas eclesiais	Rede de relacionamentos
<b>Alvo</b>	Crescimento da igreja	Edificação da igreja

Fonte: Ed René Kivitz, Assembléia da CBESP, São José dos Campos, 26Jul2001

## Escola Macedo de *management*

<b>Foco no cliente</b>	Oferece bens simbólicos da salvação
<b>Nicho de mercado</b>	Atende especialmente os naufragos da classe média (média-baixa e média-média)
<b>Learning organization</b>	Rapidez em conseguir aprender mudanças ambientais e reagir a elas
<b>Produtividade</b>	Cada templo/pastor têm metas de <i>volume</i>
<b>Remuneração por resultados</b>	Salário fixo mais porcentagem da arrecadação
<b>Empowerment e centralização</b>	Autonomia para pastores, mas com centralização da gestão
<b>Job-rotation</b>	A Universal quer sua tropa em movimento
<b>Treinamento on-the-job</b>	Pastor não precisa saber muita coisa, basta aprender a exorcizar, tirar coleta, curar, etc.

*Os 7 pecados do Capital e outras perversões empresariais*, Thomaz Wood Jr, São Paulo: Makron, (1999), pg. 53

## Racionalidade e lógica contemporâneas

- ✓ Qualidade total vs. total da qualidade
- ✓ Recursos humanos ou humanos com recursos?
- ✓ Produtividade e do consumo: **Consumo, logo existo!**
- ✓ Crescimento visível e mensurável como indicador de produtividade e competência
- ✓ Lógica do laboratório
- ✓ Visão contábil, fabril, produtiva, utilitária vs. visão no mundo de significância histórica e do sujeito

## Ministério orientado por uma visão ...

CONTÁBIL	HISTÓRICA
resultados palpáveis e visíveis	olha para o futuro em busca dos resultados palpáveis e visíveis
conta as pessoas	vê as pessoas
conta as pessoas que estão trabalhando	conta todos por olhar para o potencial das pessoas
vê se elas estão produzindo	busca compreender porque elas não estão produzindo
os resultados foram alcançados?	a visão do grupo é válida?
deixa de lado as pessoas que não cooperam, "é perda de tempo se preocupar com elas"	procura envolver as pessoas que ainda não aderiram à visão
produtividade no ministério	construção histórica do ministério
vida intensa	vida extensa
ênfase em tarefas, atividade	ênfase em relacionamentos, para depois pensar em tarefas

## Motivação da Igreja

Igrejas dirigidas pela tradição  
 por personalidades  
 pelas finanças  
 por programas  
 por construções  
 por eventos  
 por sem-igrejas (não crentes)  
*o que os sem-igrejas querem?*

**Modelo bíblico** *Uma igreja dirigida por propósitos*

Rick Warren, *Uma igreja com propósitos*,  
 São Paulo: Vida, (1997), cap. 3

## Desenvolvimento Natural da Igreja

A nossa tarefa não é produzir o crescimento da igreja, mas liberar o potencial natural que Deus já colocou na igreja. Cabe a nós, portanto, manter a resistência do ambiente tão baixa quanto possível, ou seja, limitar os fatores de influência tanto internos, quanto externos ... Assim, o crescimento da igreja irá acontecer por si mesmo. Deus faz o que prometeu: Ele dá o crescimento (1 Co 3.16)



## Modelos predominantes sobre a igreja

Modelo Tecnocrático	Modelo da Espiritualização	Modelo Natural
Instituições, programas e métodos são <i>supervalorizados</i>	Instituições, programas e métodos são <i>menosprezados</i>	Proposta teológica que é o fundamento para o desenvolvimento natural da igreja

Christian A. Schwarz, *O desenvolvimento natural da Igreja*, Curitiba: Editora Evangélica Esperança, s.d., pg. 14

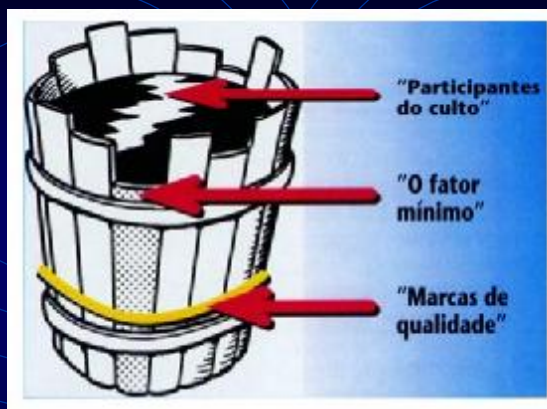
## Oito marcas da qualidade

1. Liderança capacitadora
2. Ministério orientado pelos dons
3. Espiritualidade contagiante
4. Estruturas funcionais
5. Culto inspirador
6. Grupos familiares
7. Evangelização orientada para as necessidades
8. Relacionamentos marcados pelo amor fraternal



*O desenvolvimento natural da igreja, Christian A. Schwarz, Curitiba, Evang. Esperança, (1997)*

## Fator mínimo



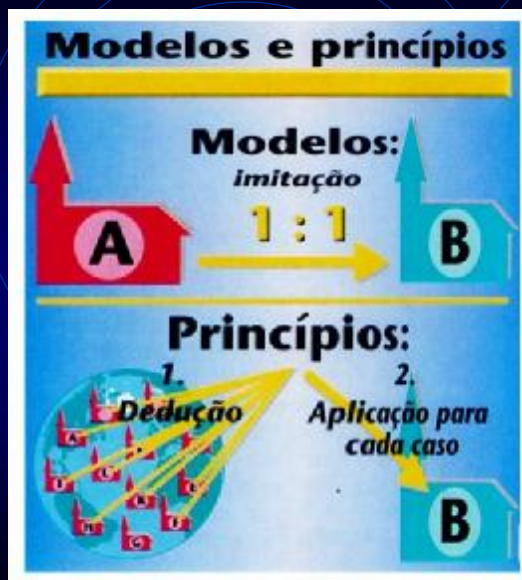
Na figura do barril a altura de cada “ripa” indica o nível da marca de qualidade. A “ripa” mais curta determina o quanto de água vai caber no barril, e, portanto, indica o “fator mínimo”

*O desenvolvimento natural da igreja, Christian A. Schwarz, Curitiba, Evang. Esperança, (1997), pg. 53.*

Não seria mais útil primeiro buscar os princípios por trás da vida da igreja - a anatomia da igreja - para depois traçar um modelo de igreja/ministério e cada um contextualizaria esse modelo conforme a visão local?



## Modelos e princípios



Enquanto o procedimento que se baseia numa igreja-modelo chama-se *imitação*, o procedimento baseado em princípios consiste em dois passos: *dedução* e *aplicação para cada caso*.

Christian A. Schwarz  
*O desenvolvimento natural da igreja*,  
Curitiba: Evang. Esperança, (1997),  
pg. 17.

## Missão Tridimensional da Igreja



Laurenço Stelio Rega©

## ATIVIDADES CONTÍNUAS DA IGREJA

Atividades contínuas	Textos	Algumas áreas envolvidas
<b>Adorar a Deus</b>	At 2.42ss; 1 Co 10.31	música, pastoral
<b>Admoestar aos crentes quanto à vontade de Deus</b>	Hb 10.25	pregação (profecia), ensino
<b>Ensinar aos crentes</b>	Mt 28.20	pastoral, ensino
<b>Treinar os crentes para uma vida operacional frutífera</b>	Ef 4.11,12	pastoral, ensino
<b>Dar assistência aos crentes: espiritual e materialmente</b>	Gl 6.1-10	pastoral, aconselhamento (exortar), assistência social (exercer misericórdia), diaconato (serviço, diaconia)
<b>Promover comunhão</b>	At 2.42-47; 4.32	pastoral
<b>Administrar suas atividades</b>	Rm 12.8; 1 Co 12.28	administração/liderança
<b>Proclamar o Evangelho</b>	Mt 28.19	apostolado (missionário), evangelização, todos os crentes como testemunhas (At 1.8)

Laurenço Stelio Rega©



## CINCO JANELAS PARA A IGREJA DO SÉCULO XXI

- 1 Liderança efetiva**  
 liderança proativa, descentralizada, orientada por processos e resultados em vez de por atribuições
- 2 Mobilização de todos (“leigo”)**  
 ministério orientado/baseado nos dons, todos são ministros/vocacionados
- 3 Culturalmente sensível**  
 contextualização à luz dos princípios bíblicos; cultura relevante, mas não normativa
- 4 Comunidade autêntica**  
 as pessoas precisam de oportunidades, mas nem sempre de programas; cuidado, ensino, admoestação, amadurecimento
- 5 Visão global do Reino de Deus**  
 esta aberta para parcerias e alianças interdenominacional com o propósito de cumprir a Missão, local e globalmente; deverá ter precisa sua convicção doutrinária e firmeza nas Escrituras

Fonte: Leadership Network (NEXT, dezembro/97) <http://www.leadnet.org/>  
 Tradução e adaptação: Lourenço Stelio Rega

# O ciclo de vida dos projetos, empreendimentos e da liderança

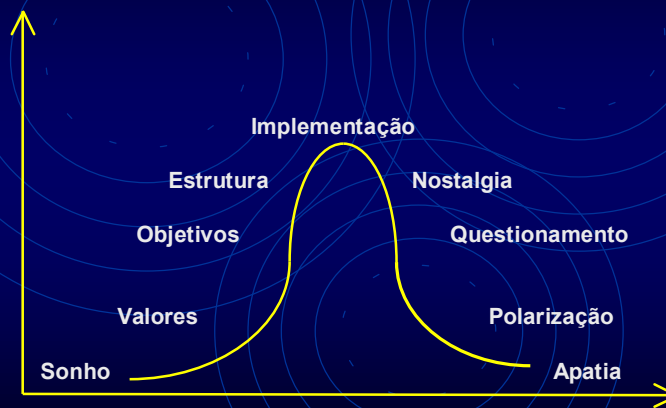


*Laurenço Stelio Rega ©*

**Quase tudo na vida tem um ciclo que demonstra o início e o desenvolvimento de fases. A própria vida é assim, nascemos, crescemos e depois vem a velhice e a morte. Chamamos isso de ciclo uma vez que, em geral, o fenômeno pode ser repetido em situações semelhantes.**



## Ciclo de vida – curva do sino



Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

**O que fazer para que o projeto, o empreendimento e minha liderança não entrem em colapso?!?!**

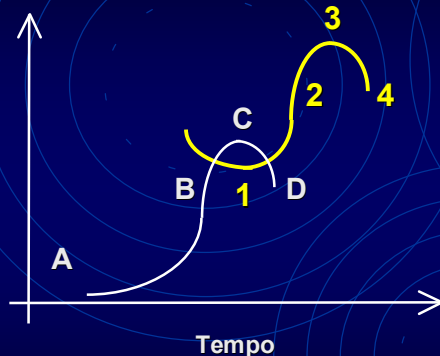


## Será preciso considerar que:

- ☀ Uma das positivas reações à queda da curva do sino é **implementar um novo ciclo antes do início da queda**
- ☀ Ocasião em que há condições favoráveis com mão de obra e recursos suficientes para o início de um novo ciclo
- ☀ Teremos aqui uma segunda **curva do sino (curva sigmóide)**

## Dando a volta por cima ...

Desenvolvimento



Primeira curva (branca)

- A = Nascimento do sistema, projeto, paradigma
- B = Desenvolvimento/crescimento
- C = Clímax, maturidade do projeto, paradigma
- D = Declínio

Segunda curva (amarela)

- 1 = Nascimento do sistema, projeto, paradigma
- 2 = Desenvolvimento/crescimento
- 3 = Clímax, maturidade do projeto, paradigma
- 4 = Declínio

## NÍVEIS DE MUDANÇAS



Nível	requer mudança de	nível de dificuldade
1º	MENTE	fácil
2º	CORAÇÃO	médio
3º	ESTILO DE VIDA	médio
4º	CULTURA	grande

Traduzido e adaptado do Inglês por Lourenço Stelio Rega

Fonte: <http://www.leadnet.org/allthingsIn/archives/ChampsFax/fax42.asp>

## Por que não mudar?



Aqui está o mais puro exemplo de como temos, muitas vezes, de nos adaptar à atitudes tomadas no passado:

A bitola das ferrovias (distância entre os dois trilhos) nos Estados Unidos é de 4 pés e 8,5 polegadas.

Por que esse número foi utilizado? Porque era esta a bitola das ferrovias inglesas e como as americanas foram construídas pelos ingleses, esta foi a medida utilizada.

Por que os ingleses usavam esta medida?

Porque as empresas inglesas que construíam os vagões eram as mesmas que construíam as carroças, antes das ferrovias e se utilizavam dos mesmos ferramentais das carroças.

Por que das medidas (4 pés e 8,5 polegadas) para as carroças?

Porque a distância entre as rodas das carroças deveria servir para as estradas antigas da Europa, que tinham esta medida.

E por que tinham esta medida?



## Por que não mudar?



Porque essas estradas foram abertas pelo antigo império romano, quando de suas conquistas, e tinham as medidas baseadas nas antigas bigas romanas.

E por que as medidas das bigas foram definidas assim?  
Porque foram feitas para acomodar dois trazeiros de cavalos!

Finalmente...

O ônibus espacial americano, o Space Shuttle, utiliza dois tanques de combustível sólido (SRB - Solid Rocket Booster) que são fabricados pela Thiokol, em Utah. Os engenheiros que os projetaram queriam fazê-lo mais largo, porém tinham a limitação dos túneis das ferrovias por onde eles seriam transportados, os quais tinham suas medidas baseadas na bitola da linha. Conclusão: O exemplo mais avançado da engenharia mundial em design e tecnologia acaba sendo afetado pelo tamanho do traseiro do cavalo da Roma antiga.

*Quem não reflete se torna vítima  
das ideologias e tendências de  
cada época*

(anônimo)

*Só uma coisa torna um sonho  
impossível: o medo de fracassar*

(anônimo)

Web-site:  
[www.etica.pro.br](http://www.etica.pro.br)

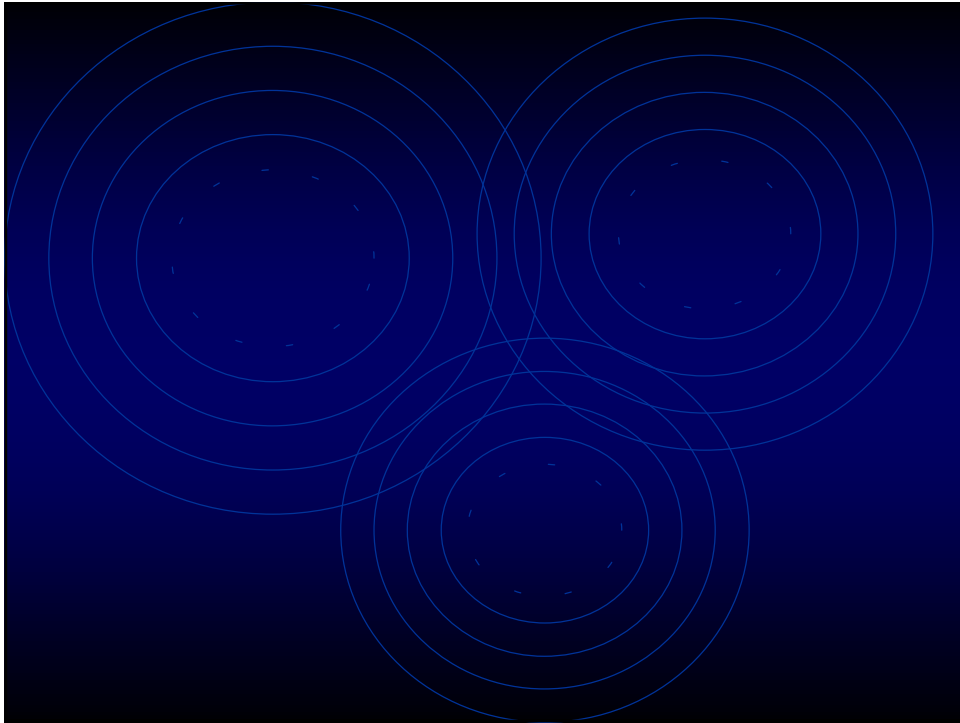
E-mail:  
[rega@etica.pro.br](mailto:rega@etica.pro.br)



**Muito Obrigado !**



*Laurenço Stelío Rega*



# Questões da gestão eclesiástica

por *Lourenço Stelio Rega* ©

Autorizada a exposição pública apenas no formato completo desta reflexão citando-se a fonte. Favor não reproduzir ou copiar sem autorização expressa do autor.

[rega@etica.pro.br](mailto:rega@etica.pro.br)