

Novos tempos trazem novos desafios. Esta é uma realidade que há quase dois anos vem impactando a vida de nossas igrejas e organizações. Quantas mudanças experimentamos nesse período!

Em momentos como esse, os líderes têm papel fundamental na orientação às organizações de forma que o alvo não seja esquecido. Uma atuação convergente dos líderes de cada organização ou departamento é imprescindível para que as igrejas sejam capazes de continuar servindo à sociedade onde estão inseridas, ampliando a sua relevância e capacidade de comunicar a mensagem de esperança em Cristo Jesus a pessoas tão carentes de respostas, consolo e crescimento espiritual.

Nesta edição, como primeiro período do ano, trazemos orientações muito importantes para que os procedimentos contábeis de sua igreja ou organização estejam alinhados com as determinações das autoridades estabelecidas sobre nós.

Muitas instituições ainda necessitam alterar seus documentos constitutivos para alinhá-los à nova realidade, inclusive no que diz respeito a assembleias virtuais. Por isso, trazemos orientações específicas sobre o assunto.

Em qualquer situação, uma liderança eficaz tem um papel preponderante para assegurar ou viabilizar a longevidade das organizações. Em tempos tão dinâmicos como os atuais, a liderança assume papel cada vez mais estratégico nesta direção.

Na realidade atual, profundamente impactada pela pandemia e seus desdobramentos, nossas igrejas precisam direcionar especial atenção ao ministério com famílias. A família está precisando muito da ajuda das igrejas. Esse é um momento ímpar na história do cristianismo. Se o ministério com famílias receber especial atenção dos pastores e líderes, nossas igrejas aproveitarão uma grande oportunidade de servir à expansão do reino de Deus. Ao contrário, se for negligenciado ou limitado, será um grande risco.

Como líderes, devemos estar atentos à dinâmica do contexto no qual estamos inseridos, mas, ao mesmo tempo, devemos manter firmes nossas convicções e objetivos. Para tanto, é necessário saber diferenciar perseverança de teimosia a fim de evitar que nossas organizações percam a capacidade de interagir com a sociedade.

Esperamos sinceramente que os textos desta edição sejam úteis e relevantes para você e sua liderança. Mais uma vez reiteramos o pedido para que você nos envie suas impressões e sugestões para que possamos aprimorar a forma como estamos servindo ao seu ministério. Suas sugestões de temas também são muito bem-vindas.

Boa leitura.

ISSN 1984-8684

Literatura Batista

Ano 49 • Nº 193

**Administração Eclesiástica** é uma revista preparada especialmente para a liderança da igreja – pastores, diáconos, seminaristas, educadores religiosos e diretoria – visando a um melhor desempenho de seu ministério nas diferentes áreas de atuação

Copyright © Convicção Editora  
Todos os direitos reservados

Proibida a reprodução deste texto total ou parcial por quaisquer meios (mecânicos, eletrônicos, fotográficos, gravação, estocagem em banco de dados etc.), a não ser em breves citações, com explícita informação da fonte

Publicado com autorização  
por Convicção Editora  
CNPJ (MF): 08.714.454/0001-36

**Endereços**

Caixa Postal, 13333  
CEP: 20270-972 – Rio de Janeiro, RJ  
Telegráfico – BATISTAS

**Editor**

Sócrates Oliveira de Souza

**Coordenação Editorial**

Solange Cardoso de Abreu d’Almeida  
(RP/16897)

**Redação**

Davidson Pereira de Freitas

**Produção Editorial**

Oliverartelucas

**Produção e Distribuição**

Convicção Editora  
Tel.: (21) 2157-5567  
Rua José Higino, 416 – Prédio 16  
Sala 2 – 1º Andar – Tijuca  
Rio de Janeiro, RJ  
CEP 20510-412  
convicao@convicaoeditora.com.br



3

Dezessete dicas para exercer  
uma liderança eficaz



7

Convergência



10

O grande desafio das igrejas hoje



12

O isolamento social e as  
assembleias virtuais nas  
organizações associativas



20

Perseverança ou teimosia



22

Preparando pessoas para a  
retomada pós-pandemia



27

Sugestão de checklist para as  
igrejas e outras organizações



31

Tradição ou tradicionalismo?



# Dezessete dicas para exercer uma Liderança eficaz

**C**ada vez mais o papel da liderança se faz imprescindível para que as organizações avancem e ampliem seu grau de influência na sociedade.

Assim, veja algumas dicas para uma liderança eficaz.

## 1. Seja objetivo

Um dos aspectos marcantes da liderança é saber definir claramente os objetivos a serem atingidos e adotar uma atitude positiva que demonstre a crença de

que eles serão realizados. Por objetividade, entende-se também a atitude direcionada do chefe, sem perda de tempo, devaneio ou insegurança, tanto no relacionamento interpessoal quanto na execução das tarefas.

## 2. Saiba compreender os outros

Uma característica do líder eficaz é a capacidade de colocar-se no lugar do outro, ou seja, a empatia, mesmo que ele não comungue com os mesmos pensamentos dessa pessoa. Você deve entender o ponto de vista de terceiros e respeitá-los, deve ter a sensibi-



### ***Ernesto Berg***

*Consultor de empresas, professor, palestrante, articulista, autor de 14 livros, especialista em desenvolvimento organizacional, negociação, gestão do tempo, criatividade na tomada de decisão, administração de conflitos.*

lidade em aceitar os outros como são, ter a consideração por eles, mesmo que discorde dos seus pontos de vista. Use a flexibilidade.

### **3. O líder versátil tem alta flexibilidade de estilo ao comandar pessoas**

Para cada pessoa, adote o estilo de liderança que melhor se adapte às características dela.

### **4. Saiba comunicar-se**

O líder não é uma pessoa introvertida. Ao contrário, ele é comunicativo, sabe dialogar, trocar ideias e pedir sugestões ao seu pessoal sobre as tarefas que os afetam. Outro aspecto que caracteriza a boa comunicação é não apenas saber falar e expor os seus pensamentos, mas também saber ouvir, pois, se você prestar atenção ao que está sendo dito, ficará surpreso ao descobrir quantas informações úteis estão sendo fornecidas e que antes poderiam passar inteiramente despercebidas.

### **5. Use a autoridade da forma correta**

O uso da autoridade é uma prerrogativa exclusiva da chefia, pois liderança e autoridade são as duas faces de uma mesma moeda. Todo líder possui autoridade – formal ou não – mas nem toda pessoa investida de autoridade é líder. Liderar significa possuir capaci-

dade, discernimento para comandar pessoas, e isso é mais do que muitos chefes sabem fazer. Autoridade é credibilidade para mandar e ser obedecido. O verdadeiro chefe, que também é líder, sabe que é investido de autoridade, mas dificilmente faz uso dela, pois consegue que as tarefas sejam realizadas pela confiança que ele inspira nas pessoas. O líder sabe fazer com que a intenção se traduza em ação e que a ação se transforme em realidade. Ele também é capaz de sustentar essa realidade, não a deixando definhando, pois mais difícil do que realizar algo é mantê-lo e sustentá-lo. Isso o verdadeiro líder sabe fazer melhor do que ninguém, seja ele supervisor de equipe ou diretor.

### **6. Tenha maturidade de comportamento**

Muitos chefes têm comportamento imaturo, com frequentes mudanças de humor, mudanças de ideias e de objetivos. Eles colocam em polvorosa seus infelizes liderados, que nunca sabem o que os espera a cada novo dia que se inicia. É uma das formas mais rápidas de desmotivar e provocar a perda de confiança das pessoas, além de colocar em risco a produção e o alcance de metas. Se você é desse tipo, mais do que um abacaxi, você tem um cacho de dinamites nas mãos. Tenha uma atitude madura, confiante e positiva, dando segurança aos colaboradores quanto às suas ideias e comportamento. Todo chefe que é líder tem um comportamento estável e previsível. Isso



não significa que não possa, às vezes, aborrecer-se, zangar-se ou mudar de ideia, mas, quando o fizer, deverá ser um ato consciente de sua parte, assumindo total responsabilidade por esse comportamento.

## **7. Mantenha todos bem informados**

Cuidado com os boatos. Eles só surgem quando há pouca ou nenhuma informação e só causam desapontamentos, mágoas, insegurança e raiva. Tome providências para interromper os boatos; melhor ainda: não deixe nem mesmo que comecem. Deixe claras as coisas desde o início e certifique-se de que seus subordinados saibam que podem encontrar em você a verdade. E, se porventura, houver algo sigiloso que você não possa dizer-lhes, eles entenderão sua atitude.

## **8. Conheça bem o seu pessoal**

Você só poderá saber da capacidade de sua equipe conhecendo as pessoas que a compõem, isto é, suas habilidades, talentos, aspirações profissionais, deficiências etc. Isto é básico para quem aspira ter uma equipe motivada e atuante.

## **9. Seja um exemplo para os outros**

Como líder, você está sempre na vitrine e – quer queira ou não – está exposto aos olhares das pessoas; por isso mesmo, é muito mais observado do que observa. Quer você esteja ciente disso ou não, geralmente seus liderados procuram em você um padrão de comportamento, uma referência. Suas atitudes, suas decisões, sua forma de ser, a maneira pela qual se conduz, influenciam mais a eles do que qualquer instrução que você possa dar ou qualquer disciplina que queira impor.

## **10. Mantenha-se atualizado**

Mantenha-se a par dos eventos do seu campo de atuação. Participe de treinamentos, seminários, congressos, palestras e eventos similares que o atualizem com as novas técnicas de gerenciamento. Converse com pessoas que têm experiência nas áreas em que você não possui familiaridade.

## **11. Irradie energia**

Carregue-se de energia positiva. A energia é uma característica bastante conhecida de todos os realizadores em todas as áreas de atuação. Líderes atuantes sempre transmitem otimismo e confiança. Adote um comportamento como “tudo é possível”. Você verá como isso irá energizar os outros, fazendo-

---

---

Suas atitudes, decisões, sua forma de ser, a maneira pela qual se conduz influenciam mais sua equipe do que qualquer instrução que você possa dar

---

---

os se desdobrarem, atacar os trabalhos mais difíceis, superar condições desfavoráveis e chegar ao sucesso.

## **12. Mostre ao seu pessoal um quadro mais amplo**

Faça com que entendam como eles contribuem para um trabalho de perspectiva mais ampla. Se o trabalho for muito monótono, amplie o serviço, de modo que eles possam lidar com a tarefa do começo ao fim. Promova rodízio entre o seu pessoal e amplie assim o trabalho deles, ensejando maior aprendizado. Mostre-lhes constantemente como o trabalho de cada um do departamento está contribuindo para os objetivos globais da organização.

## **13. Treine e promova o seu pessoal**

Ofereça regularmente treinamentos ao seu pessoal (não apenas uma vez a cada dois anos), contribuindo para a reciclagem e atualização deles. O retorno desse investimento será em forma de maior motivação e produtividade. Promova as pessoas de sua equipe tanto em cargos quanto em salário se tiver autonomia para isso, embora a maioria dos chefes não tenham esse poder. Se não houver possibilidade desse tipo de promoção, ainda poderá estimular os subalternos de muitas outras formas como, por exemplo, divulgar na empresa um bom trabalho feito por alguém, indicar uma pessoa para cargos mais altos, permitir que apresentem projetos para implantação de um novo procedimento ou rotina perante outras pessoas, fazer alguém estagiar em outra empresa etc.

## **14. Estabeleça metas exequíveis**

Estabeleça padrões de desempenho. Metas exageradas ou inatingíveis provocam frustrações e prejudicam o moral. Estabeleça objetivos ambiciosos, mas

atingíveis, e terá êxito. Porém, tão importante quanto as metas são os padrões de desempenho que o seu pessoal terá de cumprir buscando maior qualidade e produtividade. Estabeleça de comum acordo com cada um de seus liderados seu desempenho pessoal quanto a: prazo (data de início e de conclusão da tarefa), quantidade a ser executada e qualidade (qual o padrão exigido). Esses três itens servem tanto para a área administrativa quanto para a técnica e operacional.

## 15. Mergulhe fundo

Esteja em meio ao seu pessoal e trabalhe tanto quanto eles. Dificuldades e problemas que possam ocorrer você só descobrirá estando junto a eles e não observando-os com um binóculo de cima de uma torre de marfim. Além disso, seus subordinados têm que ter a oportunidade de se aproximar de você como pessoa. Ria com eles, relaxe com eles, esteja com eles. Sua liderança não tardará a fazer efeito e resultados positivos não tardarão a aparecer. Evite, entretanto, o excesso de intimidade (nem revele segredinhos pessoais), e quando tiver de chamar a

atenção de alguém, faça-o em particular e sem rodeios. Assertividade e objetividade são características de líderes atuantes.

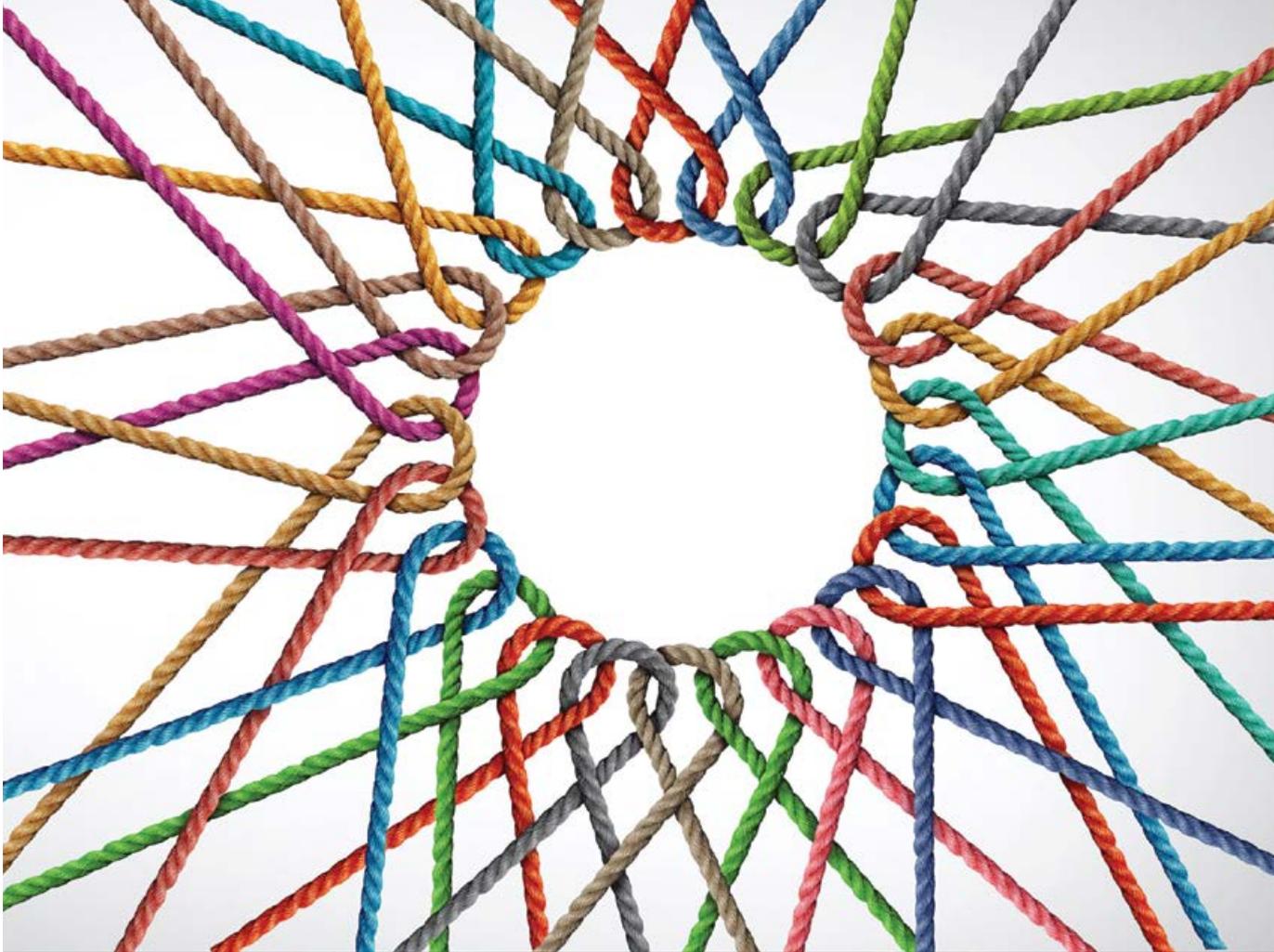
## 16. Exija dedicação

Empenhe-se pessoalmente e dê as melhores condições para que o seu pessoal produza com motivação e confiança, mas exija por parte deles o mesmo empenho e dedicação. Demonstre seu interesse por eles e, ao mesmo tempo, mostre que você espera real dedicação deles.

## 17. Desenvolva o trabalho de equipe

Estabeleça planos de desenvolvimento profissional para cada um de seus colaboradores e faça com que todos se auxiliem mutuamente. Sempre que possível, estimule projetos ambiciosos e faça com que os resultados seja fruto de um trabalho em conjunto, e não apenas individual. Faça com que a equipe tenha orgulho de si mesma e terá plantado a semente do envolvimento e da produtividade.





# Convergência

*“Os líderes-chave precisam estar alinhados com a mesma filosofia ministerial. Se não, a igreja vai caminhar em múltiplas direções diferentes, dirigidas pelas várias filosofias de ministério”*

(Thom S. Rainer)

**C**onvergência é um substantivo alusivo a tudo o que se direciona ou segue para o mesmo lugar. É uma qualidade indispensável aos componentes que formam uma equipe. A

soma de todos os esforços da equipe deve convergir para o cumprimento do propósito específico do grupo.

Os líderes de ministérios ou de departamentos precisam trabalhar focados no propósito da igreja lo-



## ***Olavo Vigil***

*Pastor da Primeira Igreja Batista de Pelotas, RS. Graduado do Instituto Haggai Brasil, no qual contribui como docente local. Bacharel em Teologia pelo Seminário Teológico Batista de Porto Alegre, RS. Pós-graduado em Gestão de Projetos pela UNLASSELVI, Porto Alegre, RS.*

cal. Infelizmente, muitos ministérios e departamentos trabalham desconectados do propósito da igreja. Isso acontece por dois motivos. Primeiro, porque a igreja não possui um propósito definido e específico, demonstrando assim a ineficiência do líder sênior da igreja. Segundo, há uma competitividade entre os ministérios. Os ministérios disputam fatias do orçamento, uso dos espaços do prédio e datas no calendário. Isso gera um ambiente de litígio e competitividade para ver qual dos ministérios se destaca mais, sendo conduzidos para direções diferentes. Essa é a causa da estagnação de muitas igrejas e da frustração de muitos líderes exponenciais. A igreja somente avançará quando todos os ministérios estiverem trabalhando conectados na mesma visão e propósito. Os departamentos não devem trabalhar com propósitos diferentes dos da igreja e do seu pastor sênior. Tomemos, como exemplo, o caso de uma igreja local que tenha o propósito de evangelizar e discipular por meio de pequenos grupos, então, ela contrata um pastor para atuar no departamento de homens. Contudo, se ele não estiver disposto a trabalhar com pequenos grupos não contribuirá para o propósito da igreja que o contratou. John Maxwell diz que o líder deve ter uma perspectiva global, onde o objetivo do todo é maior do que os papéis individuais. Bud Wilkinson, um dos maiores técnicos do futebol americano, afirmou: “Se a equipe quer alcançar seu potencial, cada jogador deve estar disposto a subordinar seus objetivos pessoais ao bem do time”. Esta afirmação representa a essência da convergência. O líder deve fazer convergir todas as ações da sua equipe em prol do resultado maior, o propósito da sua organização.

Certa vez, uma igreja, que tinha como foco alcançar pessoas de classe média alta, convidou um pastor, ex-professor universitário. O objetivo para o qual foi contratado era de alcançar muitos jovens universitários existentes no bairro em que a igreja estava inserida.

Após ser imerso na visão da igreja, o pastor foi integrado à equipe de trabalho. No oitavo mês de trabalho o grupo de jovens da igreja diminuiu drasticamente. As desavenças entre o pastor de jovens e o pastor sênior tornaram insustentáveis o relacionamento. O pastor de jovens apesar de ter ciência do propósito da igreja de alcançar os jovens universitários de classe média-alta, no bairro em que estava, acabou investindo todos os seus esforços para alcançar os jovens de uma periferia distante 60 km. A demissão dele foi inevitável.

Esta história ilustra, sem aceitação de pessoas, que o papel do líder consiste em fazer convergir as ações do seu departamento para o propósito da igreja.



## A comunicação é a chave para a convergência

### 1. Comunicar o propósito

Depois que definir a sua missão, visão e propósito é necessário comunicá-lo, detalhadamente, aos líderes de departamentos. Os demais líderes precisam saber qual direção tomar, qual caminho seguir. Saber para onde estamos indo é fundamental. No livro, *Alice no país das maravilhas*, ficção de Lewis Carroll, o diálogo entre o Mestre Gato e Alice ilustra isso muito bem: “Eu só queria saber que caminho? tomar, pergunta Alice. Isso depende do lugar para onde se quer ir, diz o Gato tranquilamente. – Então, não importa que caminho tomar, afirma o Gato taxativo”. Resumo deste singelo bate-papo: “quando a gente não sabe para onde vai, qualquer caminho serve”. Antes do líder assumir o departamento, é essencial se certificar de que ele esteja totalmente ciente do propósito da igreja local



e que deve levar o seu departamento a trabalhar em prol deste mesmo propósito. Bill Hybels diz que fator mais importante para o bom desempenho de uma equipe é a eficiência de um líder claramente definido.

## 2. Comunicar as expectativas

Ao colocar um líder à frente de um departamento da igreja, deixe muito claro as suas expectativas acerca dele. Isto o ajudará a manter os esforços do seu departamento concentrados no propósito da igreja e evitará futuras frustrações. Muitos líderes de departamentos fracassam por não terem conhecimento acerca do que se espera deles. Quem já ouviu: “Eu não sabia que isso era responsabilidade minha?” Jack Kinder foi um executivo que influenciou a vida da maioria das pessoas no ramo de seguros com os seus treinamentos. Certa vez disse: “Grandes realizações sempre acontecem em uma estrutura de grandes expectativas”. Alimente as expectativas do líder de de-

partamento. Diga para ele como poderá contribuir para realização do sonho da igreja que o contratou.

## 3. Comunicar continuamente

Conforme a lei da repetição, quanto mais se repetir uma mensagem, maior a possibilidade de memorização e compreensão. A visão da igreja deve ser comunicada constantemente aos líderes de departamento. Bill Hybels diz que: “Líderes eficientes estão sempre vigiando a perda da visão. Eles estão sempre prontos para repor a visão se necessário”. A descontinuidade na propagação da visão contribui para a desconexão entre o departamento e a igreja. O propósito da igreja deve ser comunicado constantemente ao líder de departamento, assim, serão evitadas a perda de foco e retardo do trabalho.

Convergência é um atributo indispensável para os componentes que formam uma equipe.