FACULDADES EST

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

JEFFERSON DA CRUZ AMORIM

GESTÃO DE PESSOAS NA IGREJA CRISTÃ PROTESTANTE: ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TEMA E SUA ABORDAGEM NOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS

São Leopoldo

2022

JEFFERSON DA CRUZ AMORIM

GESTÃO DE PESSOAS NA IGREJA CRISTÃ PROTESTANTE: ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TEMA E SUA ABORDAGEM NOS SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Teologia
Área de Concentração:
Religião e Educação
Linha de Atuação:
Ética e Gestão

Pessoa Orientadora: Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A524g Amorim, Jefferson da Cruz
Gestão de pessoas nas igrejas cristãs protestantes : estudo sobre a importância do tema e sua abordagem nos seminários teológicos / Jefferson da Cruz Amorim ; orientador Valério Guilherme Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2022.
212 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2022.

1. Liderança cristã. 2. Gestão de pessoas – Igrejas protestantes. 3. Comportamento organizacional. I. Schaper, Valério Guilherme, orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

JEFFERSON DA CRUZ AMORIM

Gestão de pessoas na igreja cristã protestante: estudo sobre a importância do temae sua abordagem nos seminários teológicos

Dissertação de Mestrado para obtenção do grau deMestre em Teologia Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de concentração:
Religião e Educação
Linha de atuação:
Ética e Gestão

Data de Aprovação: 8 de julho de 2022

Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper
Presidente da banca

Prof. Dr. Dusan Schreiber
Faculdades EST - Participação por videoconferência

Profª. Drª. Renata Amélia Roos
IENH - Participação por videoconferência

Dedico esta dissertação a minha esposa Luiza, companheira e paciente. Dedico também a minha mãe Marlene (in memoriam) e meu pai Gidion (in memorian) pois sempre foram exemplos de trabalho duro e perseverança, a minha irmã Vanessa, pela amizade e por ser parte essencial do meu desenvolvimento acadêmico e profissional. Tudo o que sou devo a vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que graciosamente me permite transcender, acreditar e resistir mesmo diante de uma realidade tão hostil, principalmente a dos últimos anos.

A minha esposa Luiza, incentivadora maior deste desafio que foi encarar o mestrado durante a pandemia do COVID-19, mesmo diante da possibilidade de estar distante e da distância presente devido às horas de pesquisa.

A minha mãe, Marlene (in memoriam) e meu pai Gidion (*in memorian*), que sempre guiaram pelo caminho da verdade, mesmo em um ambiente tão desfigurado.

A minha irmã Vanessa, apoiadora e espelho para os estudos e para o desenvolvimento profissional.

Agradeço também, especialmente a Faculdades EST, principalmente na pessoa do orientador Valério Schaper, que dedicou tempo e paciência na orientação para construção deste trabalho.

Meu muito obrigado

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Carl Jung

RESUMO

O presente estudo procura analisar o tema da gestão de pessoas e sua possibilidade de interação com a realidade da convivência e da liderança no ambiente das igrejas cristãs protestantes. Começa fazendo uma revisão bibliográfica integrativa acerca de gestão de pessoas, suas atividades e definições, buscando através de obras reconhecidas para o tema apresentar uma opinião clássica do que é abordado nas escolas de administração. Seguindo-se também de uma revisão acerca do comportamento organizacional, onde se objetiva demonstrar a interação da gestão de pessoas com temas relacionados ao comportamento dos indivíduos no ambiente das organizações, como o trabalho em equipe, a comunicação, a motivação, a liderança, gestão de conflitos entre outros. Finalizando-se com uma revisão integrativa, em obras de gestão eclesiástica e liderança cristã acerca da relevância dos temas previamente abordados para a realidade organizacional das comunidades cristãs protestantes. Também examina a importância de que as pessoas em posição de liderança, principalmente em posição pastoral conheçam e atuem diante da comunidade munidas do conhecimento acerca dos temas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Desta forma demonstra a possibilidade e relevância da interlocução entre a gestão de pessoas e as relações de liderança no ambiente eclesiástico. Quanto a este ponto a pesquisa ocupa-se também de uma pesquisa documental que tem objetivo de avaliar a presença e profundidade dos temas de gestão de pessoas na formação básica das lideranças cristãs protestantes, verificando em grades curriculares de determinados seminários teológicos de formação pastoral a presença de componentes curriculares que tratem direta ou indiretamente dos temas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Administração eclesiástica. Gestão eclesiástica. Liderança. Gestão de pessoas na igreja. Comportamento organizacional. Liderança Cristã.

ABSTRACT

The present study seeks to analyze the theme of people management and its possibility of interaction with the reality of coexistence and leadership in the environment of Protestant Christian churches. It begins with an integrative bibliographic review about people management, its activities and definitions, seeking through recognized works on the subject to present a classic opinion of what is addressed in business schools. It is then followed by a review of organizational behavior, which aims to demonstrate the interaction of people management with topics related to the behavior of individuals in the environment of organizations, such as teamwork, communication, motivation, leadership, management of conflicts among others. It concludes with an integrative review, in works of ecclesiastical management and Christian leadership about the relevance of the themes previously addressed to the organizational reality of Protestant Christian communities. It also examines the importance of people in leadership positions, especially in pastoral positions, to know and act in front of the community equipped with knowledge about the issues of people management and organizational behavior. In this way, it demonstrates the possibility and relevance of the dialogue between people management and leadership relationships in the ecclesiastical environment. Regarding this point, the research also deals with a documentary research that aims to evaluate the presence and depth of people management themes in the basic formation of Protestant Christian leaders, verifying in the curricula of certain theological seminaries of pastoral formation the presence of curricular components that directly or indirectly deal with people management issues.

Keywords: People management. Ecclesiastical administration. Ecclesiastical management. Leadership. People management in the church. Organizational behavior. Christian Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Abordagem tradicional x moderna na aplicação de pessoas
Figura 2 – Constituintes da remuneração total
Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow
Figura 4 – Papéis do líder
Figura 5 – Novo modelo de Recursos Humanos
Figura 6 – Processo de comunicação
Figura 7 – Como surgiram as denominações protestantes

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoas como recursos x pessoas como parceiros

Quadro 2 – Tipos de lideranças

Quadro 3 – Verificação objetiva da presença de componentes curriculares

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 21

2 GESTÃO DE PESSOAS 27

2.1 AGREGAR PESSOAS 31

2.1.1 Recrutamento 32

2.1.2 Seleção 33

2.2 APLICAR PESSOAS 36

2.2.1 Cultura Organizacional e Socialização 37

2.3 RECOMPENSAR PESSOAS 40

2.4 DESENVOLVER PESSOAS 43

2.5 MANTER PESSOAS 47

2.6 MONITORAR PESSOAS 48

3 GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 51

3.1 LIDERANÇA 52

3.1.1 Traços de personalidade 58

3.1.2 Os Estilos de liderança e liderança situacional 59

3.1.3 Liderança Transacional e Liderança Transformacional 60

3.2 MOTIVAÇÃO 61

3.3 GESTÃO DE CONFLITOS 65

3.4 COMUNICAÇÃO 67

3.5 TRABALHO EM EQUIPE 69

4 GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DAS IGREJAS CRISTÃS 71

4.1 IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE DOS TEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA IGREJA 75

4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES ECLESIÁSTICAS 81

4.2.1 Liderança Cristã 87

4.3 SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS E O ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS 93

5 CONCLUSÃO 101

REFERÊNCIAS 105

ANEXOS 111

1 INTRODUÇÃO

A questão central e direcionadora desta investigação é relatada na introdução de uma pesquisa realizada pelo movimento Lausanne[1]. Esta demonstra brevemente a justa preocupação com a performance da liderança eclesiástica cristã, aqui especificamente das igrejas protestantes. A autora relata:

> Temos um problema de liderança! Este é um problema que precisa ser resolvido [...]. Geralmente, o evangelismo é bem-feito, a igreja é plantada e começa a florescer, mas é designado um líder que, infelizmente, destrói tudo o que foi construído, e o fruto se perde. Embora haja variações para essa história, o tema é muito comum.[2]

Apesar de todo conhecimento teológico desenvolvido ao longo do tempo e bem aproveitado por parte das organizações cristãs, em suas rotinas eclesiásticas e relacionamentos interpessoais, considera-se aqui uma necessidade de maior objetividade e intensidade no desenvolvimento de algumas práticas no ofício da liderança, já que a prática religiosa também é caracterizada pela relação entre as pessoas e, principalmente, entre as lideranças e seus seguidores.

Objetivamente o assunto da pesquisa é a liderança cristã, mais especificamente o ministério pastoral e a possibilidade de interlocução deste com as técnicas e teorias relacionadas a gestão de pessoas abordadas nas escolas de administração e no ambiente corporativo.

O tema não pretende demonstrar ineditismo mediante da quantidade e da qualidade da literatura existente. Objetivamente, o projeto pretende se debruçar sobre a necessidade ainda existente de aprimorar a prática da gestão de pessoas no

---

[1] Movimento organizado que se relata oriundo do trabalho de Billy Graham e de seu desejo de globalização da evangelização. Responsável pelo notável encontro em julho de 1974, onde mais de 2.400 participantes de 150 nações se encontraram em Lausanne na Suíça para o Congresso Internacional de Evangelização Mundial. Movimento que resultou também na formulação do conhecido documento “Pacto de Lausanne”, onde Jonh Stott dirigiu o comitê internacional responsável por sua formulação. Atualmente o movimento se concentra na evangelização e formação de lideranças. Disponível em: https://lausanne.org/pt-br/about-lausanne. Acesso em: 30 maio 2022

[2] OVERSTREET, Jane. **Temos um Problema de Liderança! Mas há esperança! Resultados de uma Pesquisa com 1000 Líderes Cristãos em Todo o Globo 2010**. (Sem página). Disponível em: https://www.lausanne.org/pt-br/recursos-multimidia-pt-br/temos-um-problema-de-lideranca-mas-ha-esperanca-resultados-de-uma-pesquisa-com-1000-lideres-cristaos-em-todo-o-globo. Acesso em: 02 jun. 2020.

contexto eclesiástico e como resultado proporcionar uma compreensão simples, factível, ética e prática para utilização da gestão de pessoas no âmbito cristão.

Entretanto ainda que não seja inédito, é possível observar a oportunidade que o tema de gestão de pessoas encontra no ambiente das igrejas cristãs protestantes, sobretudo quando se observa a lentidão das mudanças comportamentais no perfil das pessoas em posição de liderança.

> Em décadas passadas, era natural ter como líderes religiosos homens relativamente autoritários, carrancudos, vestidos, a todo tempo, com indumentárias próprias do seu cargo, que eram taxativos para com seus membros em reuniões semanais e, principalmente, nos ensinos bíblicos dominicais, mas com uma preocupação espiritual notável, uma afetividade intensa e um caráter acima de qualquer suspeita.[3]

O histórico acadêmico e a atuação profissional do autor concentram-se na prática de liderança de pessoas e administração no âmbito corporativo, mais especificamente atuando no mercado da liderança de equipes de propaganda na indústria farmacêutica. Nesse contexto torna-se possível a percepção, em análise individual, da importância social de uma boa performance em gestão de pessoas por parte das pessoas em posição de liderança em qualquer organização hierarquicamente estruturada e conduzida pelo trabalho e relação das pessoas, como é o ambiente das igrejas cristãs. Neste aspecto é importante observar que possíveis déficits no desenvolvimento das competências de liderança e gestão de pessoas podem se tornar questões amplamente problemáticas no contexto eclesiástico. Essa realidade não parece ser apenas de observação individual, por exemplo, o Reverendo Valdeci Santos, no sítio oficial da Igreja Presbiteriana do Brasil, diz:

> Algumas igrejas possuem líderes qualificados e piedosos, cujas atitudes são extremamente benéficas para a saúde e crescimento do rebanho de Cristo. Todavia, essa não é a realidade compartilhada por todas as igrejas na cristandade. Infelizmente, há líderes cujo exercício da liderança acaba sendo tóxico e prejudicial ao próprio rebanho que o elegeu. O resultado disso é que todo o trabalho da igreja e o esforço de alguns membros bem-intencionados são prejudicados pela atitude de poucos.[4]

A Reverenda Dra. Patrícia Cuyatti segue semelhante direção quando diz:

---

[3] CARMONA, Alan Wendel. **Crise e divisão no protestantismo brasileiro, olhar crítico e visão de possibilidades**, 2009. Monografia (Bacharel em Teologia). Curso de graduação em Teologia, UMESP. São Bernardo do Campo, 2009. p. 75.

[4] SANTOS, Valdeci. **Liderança Negativa na Igreja**. Igreja Presbiteriana do Brasil. 2019. Disponível em: https://ipb.org.br/informativo/lideranca-negativa-na-igreja-4312. Acesso em: 03 jun. 2020. (sem página).

> Tenho certeza de que a maioria das igrejas, a uma certa altura, enfrentaram problemas relacionados com pessoas na liderança. É preciso lembrar que a igreja é o corpo de Deus formado por seres humanos cuja condição ainda está em processo.[5]

Diante dos diversos desafios enfrentados pelo ser humano no contexto da vida contemporânea, torna-se evidente a necessidade de atenção às demandas da sociedade em geral, levando em consideração os indivíduos e suas peculiaridades. Nesse sentido, a pessoa líder no ambiente da igreja protestante exerce papel preponderante no acompanhamento, aconselhamento, motivação e moderação daqueles que depositam confiança e expectativa em sua atuação. As próprias organizações em um sentido mais amplo, desde as mais estruturadas e históricas até as mais recentes e menos alicerçadas demandam habilidades específicas de suas lideranças. O reverendo John Maxwell diz que a "[...] liderança não é sobre títulos, posições ou fluxogramas; é uma vida que influencia a outra".[6]

Muitas vezes entende-se e trata-se a influência como um dom inato. Entretanto percebe-se que as capacidades de influência têm sido estudadas, pesquisadas e discutidas ao longo dos anos por grandes expoentes do mundo corporativo e no contexto religioso. Ainda assim é observável que tais capacidades não são bem aplicadas ou desenvolvidas pelas lideranças eclesiásticas de maneira geral. Todavia esse tipo de conhecimento aplicado pode agir como uma ferramenta transformadora para pessoas líderes e pessoas lideradas, bem como para os objetivos organizacionais das igrejas.

Em pesquisa realizada com 1301 líderes religiosos dos 7 continentes em 2010 pelo movimento Lausanne, foram constatadas algumas situações importantes para a reflexão sobre a gestão da liderança cristã e seus desafios. A editora do artigo Jane Overstreet afirma categoricamente: "Durante a condução da pesquisa uma coisa ficou assustadoramente óbvia: temos um problema de liderança!". Ela relata:

> Quando pedimos que descrevessem suas piores experiências com esses líderes e as características dos maus líderes, 1000 entrevistados listaram o seguinte: Orgulhosos, sempre certos e sempre com atitudes de chefões; Falta de integridade e confiabilidade; Duros, desafeiçoados, sem disposição para ouvir críticas. Incapazes de gerenciar pessoas e capacitá-las para

---

[5] CUYATTI, Patrícia. Liderança e mediação. In: CUYATTI, Patrícia (Ed). **Benditas as Pessoas Pacificadoras**: Habilidades de mediação e reconciliação para a Igreja. Geneva 2 Suíça. Federação Luterana Mundial, 2021. p. 23.

[6] MAXWELL, John. **Coleção Pensamentos do Líder***:* O Poder da Liderança. São Paulo: Garimpo Editorial, 2010. p.7.

> trabalhar juntas; imaturos espiritualmente, sem evidência de santidade e vida de oração.[7]

Ela também aborda na pesquisa o que os entrevistados e entrevistadas consideram relevante para aprimoramento do conhecimento em um possível curso de liderança:

> Ao perguntarmos a 1000 líderes: “Se hoje você tivesse a oportunidade de fazer um curso sobre desenvolvimento de liderança, que temas seriam mais interessantes?”, eles priorizaram: Aconselhamento/treinamento; Oração e Vida Pessoal de um Líder; Gerenciamento de Pessoas; Solução de Conflitos; Planejamento Estratégico.[8]

Nessas condições, percebe-se que há uma grande necessidade de desenvolvimento e conhecimento técnico acerca das habilidades de liderança e gestão de pessoas para todos aqueles que atuam ou desejam atuar nas mais diversas posições de liderança no contexto teológico e essa é a relevância e justificativa da proposição deste tema. Neste sentido Cuyatti afirma: “A compreensão de liderança é importante porque as lideranças se envolvem na gestão em sua condução da igreja. As lideranças oferecem orientação, promovem dons, empoderam as pessoas, incentivam a unidade e boas relações”.[9]

Observa-se ainda que no contexto eclesiástico, assim como em qualquer instituição sem fins lucrativos e sem remuneração evidente, a relevante necessidade de desenvolvimento das habilidades de influência, baseado no conhecimento das práticas validadas na atualidade acerca da gestão de pessoas, do comportamento e interação das pessoas na organização e o amplo respaldo das escrituras, torna-se uma ferramenta importante na transformação das atividades rotineiras dessas organizações.

Decorre disso o objetivo geral desta pesquisa que é: analisar a relevância dos temas de gestão de pessoas para a liderança na igreja cristã protestante hoje. Desmembrado nos objetivos específicos desta pesquisa que são: a) analisar as

---

7 OVERSTREET, Jane. **Temos um Problema de Liderança!** Mas há esperança! Resultados de uma Pesquisa com 1000 Líderes Cristãos em Todo o Globo, 2010. Disponível em: https://www.lausanne.org/pt-br/recursos-multimidia-pt-br/temos-um-problema-de-lideranca-mas-ha-esperanca-resultados-de-uma-pesquisa-com-1000-lideres-cristaos-em-todo-o-globo. Acesso em: 02 jun. 2020. (Sem página)

8 OVERSTREET, Jane. **Temos um Problema de Liderança!** Mas há esperança! Resultados de uma Pesquisa com 1000 Líderes Cristãos em Todo o Globo, 2010. Disponível em: https://www.lausanne.org/pt-br/recursos-multimidia-pt-br/temos-um-problema-de-lideranca-mas-ha-esperanca-resultados-de-uma-pesquisa-com-1000-lideres-cristaos-em-todo-o-globo. Acesso em: 02 jun. 2020. (Sem página)

9 CUYATTI, 2021, p. 23.

teorias, atividades e atribuições na gestão de pessoas; b) compreender a interação entre a gestão das pessoas e o comportamento das pessoas nas organizações; c) verificar a aplicabilidade, importância e atenção dada ao tema proposto na realidade eclesiástica; d) analisar a presença do tema na formação básica dos pastores e pastoras através de componentes curriculares dos cursos de teologia.

E tendo esses estes objetivos como direcionadores, percebe-se a relevância que tem para uma igreja local o desenvolvimento das habilidades de gestão de pessoas para suas lideranças na aplicação de suas atividades comuns e para o aprimoramento de sua relevância na comunidade em que está inserida. Posto isso, a pesquisa busca analisar alguns questionamentos: a) O que é concretamente a gestão de pessoas (concepção e tarefas)? b) Quais as tarefas e principais teorias sobre o tema? c) Como o comportamento das pessoas se relaciona e influencia a prática da liderança? d) Qual a aplicabilidade dos temas de gestão de pessoas para a igreja cristã? e) Como se dá o desenvolvimento profissional da liderança cristã no âmbito da gestão de pessoas? f) Como é a formação básica de pastores e pastoras em gestão de pessoas?

Considerando os questionamentos expostos, o primeiro capítulo desta pesquisa é dedicado ao esforço de visitar o tema de gestão de pessoas através de uma revisão bibliográfica qualitativa, buscando uma opinião clássica do que é relatado nas escolas de administração e utilizado na gestão de pessoas no ambiente corporativo, para este propósito foram escolhidos autores clássicos como Dutra, Araújo, Lacombe, Leme, Gil e principalmente Chiavenato.

No segundo capítulo o propósito é avaliar as teorias acerca do comportamento das pessoas no ambiente organizacional e sua correlação com temas relacionados a gestão de pessoas através de uma revisão bibliográfica sobre comportamento organizacional vale-se além dos autores supracitados e muitos outros, destacando-se Robbins, Young, Hunter, Franco entre outros.

O material gerado a partir dos capítulos anteriormente citados, serve para embasar teoricamente o terceiro capítulo onde se pretende verificar através de pesquisa bibliográfica e de análise documental, a importância e correlação dos temas de gestão de pessoas com a realidade das igrejas cristãs protestantes em três âmbitos, a saber: a) a importância e aplicabilidade dos temas de gestão de pessoas para a igreja cristã; b) Os temas de comportamento organizacional na igreja

e na prática de liderança pastoral; c) O estudo e a presença dos temas de gestão de pessoas na formação básica teológica pastoral.

Para abordar o terceiro âmbito acima mencionado e responder à questão foram segmentadas instituições de formação teológica vinculadas à formação de pastores para igrejas classificadas nessa pesquisa como pertencentes ao chamado Protestantismo Clássico[10], as razões, critérios e a lista de instituições serão detalhados no terceiro subtópico do terceiro capítulo. Posteriormente foram separadas e analisadas as grades curriculares destas instituições a fim de analisar a presença de componentes curriculares que dialoguem com os temas de gestão de pessoas.

Mediante a todos os excertos apresentados chega-se à pergunta central que guia esta pesquisa: Qual a relevância dos temas de gestão de pessoas para a liderança na igreja cristã hoje?

[10] BITTENCOURT FILHO, 2003 *apud* SCHULTZ, Adilson. **Deus está presente – o Diabo está no meio**: O protestantismo e as estruturas teológicas do imaginário religioso brasileiro. Tese de Doutorado em Teologia. Programa de Pós-graduação da Faculdades EST, São Leopoldo, 2005. p. 96.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao analisar o papel das pessoas em suas respectivas posições de liderança nas mais diversas organizações, é possível encontrar-se diante de um verdadeiro labirinto de possibilidades. Suas atribuições, tarefas e objetivos são variados, dependendo do ramo e atividade, da organização, da cultura organizacional e das pessoas que lideram. Portanto, pode ser de difícil sistematização listar elementos e conhecimentos que essa pessoa necessita dominar. Diante deste dilema, torna-se preciso compreender de que forma a gestão de pessoas pode se posicionar e promover a sistematização da administração dos interesses das pessoas trabalhadoras e colaboradoras da organização. Por isso, este capítulo se destina a visitar o tema gestão de pessoas e analisar sua aplicabilidade pela liderança, assim como visitar as definições, diferenciando-se assim do ato de liderar.

Ao refletir sobre a gestão de pessoas, somos rapidamente convidados e convidadas a entender como o pensamento da administração se desenvolveu ao longo do tempo e tratou das relações com o ser humano. Araújo relata que o termo gestão pode ser definido assim como o termo administração, ou seja, o "conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum".[11] Nunes e Amaral citam que "[...] o desenvolvimento teórico da administração ocorreu no século 20, desde os clássicos trabalhos de Taylor (1903), Fayol (1916), Weber (1909), e uma série de desdobramentos [...]".[12]

No clássico acadêmico Teoria Geral da Administração, Chiavenato[13] relata que os desdobramentos acerca do termo gestão podem ser conceituados considerando três aspectos: a ênfase em que a teoria se debruça, as suas principais características e seus principais enfoques. Que passam desde a estruturação e formalização das organizações, o crescimento do pensamento acerca da interação entre as pessoas e as empresas e mais atualmente sobre tecnologia e seus desdobramentos, entre outras ênfases como: decisões, mudanças e custos.

---

[11] ARAÚJO, Luiz Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.

[12] NUNES, Everardo Duarte; AMARAL, Ivan Luiz Martins Franco do. **Os conceitos de gestão e administração:** aplicação ao estudo das gestões dos diretores da faculdade de ciências médicas da universidade estadual de campinas. Universidade Estadual de Campinas, 2017.

[13] CHIAVENATO, Idalberto**. Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: McGray-Hill do Brasil, 1983.

A partir da década de 1980, as organizações – principalmente as indústrias – enfrentaram sérios desafios, tanto de ordem econômica quanto na sua própria estrutura organizacional como abertura do mercado, globalização, evolução das comunicações e da tecnologia, competitividade, etc. Muitas dessas empresas que sobreviveram a esses desafios sofreram consequências na sua forma de administração de pessoal fazendo críticas principalmente na terminologia utilizada até então – Recursos Humanos – que trata as pessoas como recursos, semelhante a recursos materiais e financeiros. Diante disso, sugeriram que as pessoas fossem tratadas como parceiros da organização, fornecendo seus conhecimentos e habilidades não somente para a execução da tarefa, mas também na busca de soluções de problemas. Desde então, o termo Gestão de Pessoas passou a ser adotado com o objetivo de substituir a Administração de Recursos Humanos, expressão ainda muito utilizada na atualidade.[14]

O quadro abaixo, proposto por Chiavenato[15], expõe a diferença entre o tratamento de pessoas como recursos e como parceiros:

Quadro 1 – Pessoas como recursos x pessoas como parceiros

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
• Empregados isolados nos cargos; • Horário rigidamente estabelecido; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade à organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação à organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas; • Ênfase nas destrezas manuais; • Mão-de-obra.	• Colaboradores agrupados em equipes; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação à missão e à visão; • Interdependência entre colegas e equipes; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e na responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato.[16]

Neste sentido concorda Resende quando diz: “neste século que começou com as pessoas sendo chamadas de material humano, (...) e que termina falando

[14] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
[15] CHIAVENATO, 1999, p. 08.
[16] CHIAVENATO, 1999, p. 08.

em patrimônio humano, no mais importante dos patrimônios, e, prenunciando um novo século, que começará com as pessoas sendo mais do que o principal recurso: será um dos clientes dos resultados".[17]

Para Resende, a atividade de RH está mais valorizada do que nunca, pois jamais se teve tanta consciência da importância do fator humano para a produtividade e sucesso das organizações.[18]

Para Gil[19] "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais" neste sentido concorda Chiavenato[20] dizendo que "a Gestão de Pessoas é conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho".

Partindo dessas definições pode-se concluir que pessoas representam o principal ativo de uma organização, independentemente de sua área de atuação, por isso, a necessidade de torná-la mais consciente quanto ao ser humano que exerce sua atividade.[21] Lacombe, citando Pfeffer, se mostra alinhado com essa perspectiva quando diz: "As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado [...]".[22] Desta forma a relevância da maneira como os relacionamentos entre as pessoas são conduzidos se torna um dos fatores mais críticos para o sucesso. Hélio Beltrão parece concordar quando relata que: "Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização".[23]

São as pessoas que executam as tarefas na organização e são elas que a gerenciam. Neste sentido entende-se que uma pessoa em posição de liderança há de desempenhar as quatro funções administrativas básicas: "Planejar, organizar,

---

17 COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000. p. 9.

18 RESENDE, Enio. **Evolução, Práticas e Retrato Atual de RH no Brasil**. Rio de Janeiro: ABRHNacional, 1999. p. 22.

19 GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17.

20 CHIAVENATO, 1999, p. 8.

21 CHIAVENATO, 1999, p. 8.

22 LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 14.

23 BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984. p. 116.

dirigir e controlar e a Gestão de pessoas está relacionada a essas funções do administrador"[24], já que o mesmo pode vir a ser o responsável pelas políticas e práticas para administrar o trabalho das pessoas que no âmbito corporativo seriam: Análise e descrição de cargo; desenho de cargos; recrutamento e seleção; admissão de pessoas; administração de salários; incentivos e benefícios; avaliação do desempenho; comunicação aos funcionários e as funcionárias; motivação; treinamento e desenvolvimento; higiene, segurança e qualidade de vida.[25] Neste mesmo sentido Francisco Lacombe diz que gestores e gestoras de pessoas são responsáveis pelos resultados; por distribuir funções; motivar e avaliar as pessoas subordinadas; decidir quem deve ser admitido, promovido ou demitido; educação, orientação e treinamento; segurança no trabalho.[26]

Dutra[27] facilita o entendimento sobre os processos aos quais são responsáveis a área de gestão de pessoas os dividindo em três grandes áreas: movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas. E de maneira sinérgica Chiavenato[28] é ainda mais detalhado e didático ao falar das funções de gestão de pessoas em seis processos:

- Processo de Agregar Pessoas: Recrutamento e seleção;
- Processo de Aplicar Pessoas: Desenho de cargos, avaliação de desempenho;
- Processo de Recompensar Pessoas: Remuneração, benefícios e serviços;
- Processo de Desenvolver Pessoas: Treinamento, mudanças, comunicações;
- Processo de Manter Pessoas: Disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, relações com sindicatos;
- Processo de Monitorar Pessoas: Banco de dados, sistema de informações gerenciais.

Neste sentido este trabalho segue como plano de fundo a divisão apresentada por Chiavenato, pois ela integra todas as tarefas relatadas

---

[24] CHIAVENATO, 1999, p. 11.
[25] CHIAVENATO, 1999, p. 12.
[26] LACOMBE, 2005, p.19.
[27] DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas. 2012. p. 49.
[28] CHIAVENATO, 1999, p. 12.

anteriormente pelos demais autores, assim como descentraliza as três áreas relatadas por Dutra. Também apresenta uma opinião clássica sobre o tema e como é atualmente discutido nas escolas de administração.

2.1 AGREGAR PESSOAS

O processo de recrutamento e seleção de talentos tem sido considerado uma das principais atividades da área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, uma vez que busca selecionar profissionais adequados para as funções disponibilizadas pela empresa. Além disso, busca reter talentos com competências e habilidades específicas que atendem os objetivos empresariais.[29]

Neste aspecto, agregar pessoas consiste em:

> [...] processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.[30]

Estes processos são realizados pela organização e possuem a finalidade de afunilar os interessados e as interessadas em ocupar determinado cargo anunciado. As etapas de seleção são muitas vezes difíceis e complexas, sendo selecionados ou selecionadas para a avaliação final apenas os e as profissionais que possuam habilidades e comportamentos adequados e que estão de acordo com a cultura e objetivos organizacionais da empresa contratante.[31]

As atividades de recrutamento e seleção se tornaram reconhecidas através das técnicas militares em recrutar candidatos, e posteriormente o segmento industrial identificou importantes benefícios nestas atividades, podendo reunir qualidades específicas para determinadas funções. No ambiente empresarial, ficaram conhecidas como as práticas de organizar estratégias que visem a identificação de profissionais que atendam aos requisitos básicos impostos pela empresa na disponibilização de novos cargos.[32]

---

29 CHIAVENATO, 1999, p. 91.
30 CHIAVENATO, 1999. p. 12.
31 MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos***:* do operacional ao estratégico. 14 ed., São Paulo: Futura, 2011. p. 27.
32 LACOMBE, 2005, p. 76.

2.1.1 Recrutamento

No ambiente corporativo, as empresas devem se esforçar em atrair para seus processos seletivos os melhores e mais preparados profissionais para as posições disponíveis. Estes e estas profissionais devem manter qualificação compatível com os cargos respectivos de modo que não exista déficit ou superávit na relação empregado x cargo.

Cita-se que “o Recrutamento abrange um conjunto de práticas e processos usados para atrair para vagas existentes ou potenciais”.[33] É um processo contínuo de busca de profissionais que se adéquem as necessidades de uma organização, envolvendo atividades especialmente desenhadas para atrair pessoas qualificadas para a organização.[34]

Neste aspecto, a atividade de recrutamento se torna uma forma de comunicação entre a organização e a comunidade, onde a empresa comunica suas necessidades e a comunidade oferece mão de obra para supri-la. Portanto, as fontes utilizadas no processo comunicativo devem ser condizentes com o público a ser alcançado e os cargos que se pretende ocupar.

Desta forma o recrutamento é um processo organizacional que "convida" pessoas que se encontram no mercado de mão de obra para participarem de um processo de seleção da organização, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa.[35]

Existem várias fontes de recrutamento, tais como banco de dados interno, indicações, cartazes da empresa, sites de vagas ou redes sociais, universidades, escolas, cursos, agências de emprego, mídia (rádio, televisão).[36]

No recrutamento e na seleção, é feita uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos e das candidatas, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é realizada adequadamente resultará em uma alta

---

[33] LACOMBE, 2005, p. 65.
[34] SCHERMERHORN, John. **Management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996. p. 290.
[35] MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. LatinoAm. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, Aug. 2000.
[36] MOZER, A. E. Recrutamento e seleção - uma proposta para recrutamento e seleção interno. **Gestão em foco - UNISEPE**, v. 1, p. 216-219, 2016.

produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos.[37]

Para isso, eles podem usar algumas das mais populares do segmento, como:

1. Seleção interna;
2. Indicação de funcionários;
3. Banco de currículos;
4. Contatos com universidades e escolas técnicas;
5. Arquivos de sindicatos;
6. Agências de recrutamento e headhunters;
7. Redes Sociais.

Para Pontes, “são duas as fontes de recrutamento: interna e externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados e as candidatas são recrutadas na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados e as candidatas são recrutadas no mercado de trabalho”.[38]

2.1.2 Seleção

Após a etapa de recrutamento dos potenciais candidatos e das potenciais candidatas aos cargos em determinadas organizações se faz necessária à etapa de seleção dentre as opções. Ressalta-se que candidatos qualificados e candidatas qualificadas através do processo de seleção, além de estarem aptos e aptas a iniciar suas atividades sem maiores dificuldades, facilitam o processo de adaptação à empresa e têm melhor desempenho no treinamento. É importante que a empresa conheça a fundo as características do cargo a ser preenchido, para que possa identificar suas necessidades e estabelecer critérios de seleção apropriados. Além do cargo, o ambiente de trabalho também exerce influência nesses critérios, uma vez que são exigidas dos candidatos e das candidatas não só habilidades técnicas, mas também habilidades de relacionamento, capacidade de aprendizagem e disciplina.[39]

Para Chiavenato:

---

[37] MAZON; TREVIZAN, 2000, p. 81-87.
[38] PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários**. 5ª ed. São Paulo: LTr, 1996. p. 83.
[39] CHIAVENATO, 1999, p. 96.

> A seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Em ambos os casos, recrutamento e seleção são feitos uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é benfeita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa cumprir seus planos e objetivos. Mas no geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro, idade, etc.[40]

Objetivamente Cenzo e Robbins conceituam seleção como "[...] o processo de escolher o melhor candidato para a vaga."[41] Chiavenato relata que a melhor forma de conceituar Seleção é representá-la como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos que o cargo exige e de outro lado as características presentes nos candidatos a disposição.[42]

De modo geral, na prática, a seleção pode ser percebida como um processo que inclui testes que possibilitem identificação de capacidades e competências e que ao mesmo tempo apresente recursos de comparação entre candidatos e candidatas e apresentem suporte para tomada de decisão por parte das pessoas avaliadoras.

Um ponto importante é que o processo de seleção deve sim levar em consideração as competências exigidas pelo cargo e dos candidatos e das candidatas, mas não pode desprezar uma terceira variável que é a questão da cultura organizacional, ou seja, os candidatos e as candidatas devem ter valores e objetivos que tenham consonância com os objetivos da organização.[43]

De modo geral, no ambiente corporativo percebem-se usos recorrentes de algumas ferramentas de seleção. Dentre elas:[44]

- Entrevista de Seleção;
- Provas de conhecimentos e capacidade;
- Testes Psicométricos;
- Testes de personalidade;
- Técnicas de Simulação de atuação.

---

40 CHIAVENATO, 1999, p. 57.
41 CENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Human Resourse Management**. Nova York: John Wiley, 1996. p. 171.
42 CHIAVENATO, 1999, p. 187.
43 LACOMBE, 2005, p. 79.
44 CHIAVENATO, 1999, p. 119.

Cristofari[45] afirma que o processo de recrutamento assegura que a organização tenha acesso a uma quantidade superior de candidatos e candidatas necessária para o cargo. Com isso, a seleção de pessoal torna-se fundamental para identificar aquele que possui o perfil mais próximo e desejado pela empresa. Existem diferentes métodos de seleção que permitem a avaliação do comportamento e habilidades dos candidatos e das candidatas, dentre elas: análise de currículo, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

Com o advento das novas tecnologias e das redes sociais voltadas para interação profissional, pode-se observar o surgimento de novas opções de métodos de avaliação, como vídeos de apresentação, montagem de *case, quiz* de conhecimentos gerais e até avaliação do perfil comportamental nas redes sociais. De acordo com Renato Ferreira, professor da FGV:

> Inovar nos processos seletivos como forma de medir a competência dos candidatos se tornou uma conduta comum nas empresas. Entretanto, a ética nem sempre é levada a sério e acaba prejudicando quem concorre por uma vaga de emprego.[46]

No mesmo artigo ele cita uma importante questão, que trata dos princípios que devem nortear um processo ético de seleção, já que este encontra em diversas ocasiões candidatos e candidatas que dada a necessidade iminente de conquistar o emprego pretendido estão vulneráveis. Deste modo, cabe à organização garantir um processo que tenha equidade, confidencialidade, parâmetros de inclusão, privacidade e que o processo seja conduzido de maneira humana. O autor diz: “pessoas querem ser tratadas de maneira respeitosa e competente”.[47] Portanto, as entrevistas, provas, testes e simulações devem ser planejados visando objetivamente avaliar as competências que o cargo exige, permitir uma comparação entre os candidatos e as candidatas disponíveis, mas sem desprezar princípios éticos das pessoas participantes do processo seletivo. Além de intensificar parâmetros de inibir quaisquer possibilidades de preconceito ou discriminação de qualquer origem.

---

[45] CRISTOFARI, Lúcio Nunes. **Técnicas de recrutamento e seleção,** 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/979/2/20400636.pdf. p. 21-23. Acesso em: 27 ago. 2021.

[46] FERREIRA, Renato. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **Gvexecutivo**, v. 12, n. 2, Jul/dez, 2013. p. 19.

[47] FERREIRA, 2013, p. 21.

2.2 APLICAR PESSOAS

Entende-se que toda organização ao receber seus novos e suas novas integrantes vai passar por um processo de aplicação de pessoas. Esse processo pode incluir diversas variáveis, mas pode se concentrar em três ações: Orientar e socializar pessoas, desenhar e definir posições e cargos, além de acompanhar e avaliar o desempenho humano. Assim o descreve Chiavenato:

> São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.[48]

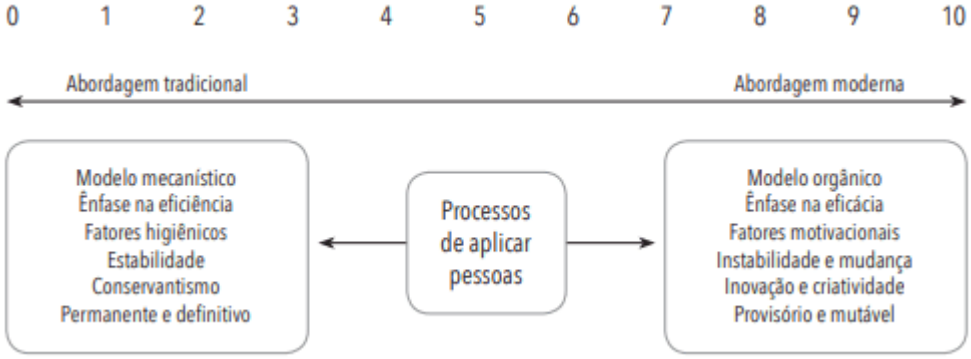
Ele também considera que a aplicação de pessoas pode ocorrer a partir de ações simples e obsoletas, mas também mediante estratégias sofisticadas e refinadas, variando conforme os recursos disponibilizados pela organização e objetivos almejados.[49] A Figura 1 demonstra que as organizações seguem determinadas tendências, sendo que enquanto algumas seguem modelos mecanísticos orientados por fundamentos lógicos e deterministas, além de medidas mais burocráticas, se fixando na divisão do trabalho e consequentemente, na fragmentação das tarefas. Estas empresas valorizam os aspectos higiênicos do ambiente de trabalho, se apoiam na estabilidade das funções e no conservantismo, propiciando ações permanentes e definitivas.

Por outro lado, existem as empresas que adotam uma abordagem moderna para aplicar pessoas, com foco na eficácia das estratégias que possuem a finalidade de motivar os trabalhadores e as trabalhadoras, preparando-os e preparando-as para o mercado que se encontra em constante mudança. Além disso, priorizam a inovação e a criatividade em suas ações operacionais, considerando que o ambiente interno e externo provisório e mutável.

---

[48] CHIAVENATO, 1999, p. 12.
[49] CHIAVENATO, 1999, p. 150.

Figura 1 – Abordagem tradicional x moderna na aplicação de pessoas



Fonte: Chiavenato.[50]

Após a aplicação dos trabalhadores e das trabalhadoras, torna-se necessário adotar programas que visem à socialização dos mesmos e das mesmas com outros colaboradores e outras colaboradoras, integrando-os e integrando-as efetivamente à cultura e clima organizacional. A assertividade pode ser garantida quando este método é trabalhado com foco definido, onde os selecionadores, as selecionadoras e requisitantes precisam se comunicar de maneira clara e objetiva, permitindo a compreensão de ambos.

2.2.1 Cultura Organizacional e Socialização

Avalia-se que, para uma correta socialização e orientação das pessoas, é preciso atenção importante a uma variável que é a cultura organizacional. Daft a conceitua da seguinte forma: “Cultura é o conjunto de valores, ponto de vista, conhecimento e modo de pensar compartilhados pelos seus membros como sendo o mais adequado. Ela representa a parte não-escrita, o sentimento da organização”.[51]

Chiavenato segue uma linha semelhante dizendo que toda organização é dotada de cultura que pode ser mais ou menos perceptível a seus membros. Alguns e algumas integrantes de determinadas organizações reproduzem fatos referentes a cultura de suas organizações de maneira imperceptível. Dessa forma, a cultura demonstra uma forma institucionalizada de pensar e agir, sem necessariamente ser de forma consciente.[52]

---

[50] CHIAVENATO, 1999, p. 151.
[51] DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
[52] CHIAVENATO, 1999, p. 139.

> A cultura proporciona um senso de identidade organizacional e gera dedicação. As convicções e aos valores ainda mais forte que eles mesmos. Embora as ideias que parte da cultura possa provir de qualquer lugar da organização, a cultura de uma organização geralmente começa com o fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideais e valores particulares como uma visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. Quando essas ideias e valores conduzem ao sucesso, tornam-se institucionalizadas e uma cultura organizacional desponta, refletindo a visão e a estratégia do fundador ou do líder, [...].[53]

Observa-se que a cultura de uma organização pode ser forte ou fraca, a depender do nível de compartilhamento e comunicação dos seus e das suas integrantes. Essa cultura pode ser ensinada por documentos formais da organização, por ações e decisões da liderança, normas, treinamentos. Entende-se que a cultura, quando forte, tende a movimentar-se na direção de sempre se reforçar e isso é benéfico, mas pode ser prejudicial, pois a cultura organizacional não pode ser sinônimo de inflexibilidade por parte das organizações. Então as pessoas em posição de liderança devem ser conscientes que a cultura organizacional pode ser administrada e mudada quando necessário.[54]

Tendo-se abordado essas questões acerca das características das organizações, as pessoas em posição de liderança devem atentar-se a socialização das pessoas que adentram as organizações. E percebe-se a importância de que este novo e esta nova integrante seja introduzido e introduzida na cultura organizacional de modo eficaz. Desta forma a socialização organizacional é "[...] a maneira com que a organização procura marcar no novo participante o modo como ele deve pensar e agir de acordo com os ditames da organização".[55] Para tanto, entende-se que este novo e esta nova participante preferem renunciar parte de sua liberdade de ação para aproximar-se das expectativas que a organização coloca sobre ele ou ela.

Observa-se que esta questão se trata de um processo bidirecional de adaptação, já que a organização também recebe uma pessoa nova que adentra nela com a expectativa de ter algumas necessidades atendidas e objetivos pessoais alcançados. Por isso, o processo inicial é importantíssimo no que se refere a criação de um "acordo", mesmo que informal, que funcione como um contrato psicológico que vai condicionar este ajustamento mútuo.[56]

---

53 DAFT, 1999, p. 244.
54 LACOMBE, 2005, p. 234-235.
55 CHIAVENATO, 1999, p. 146.
56 CHIAVENATO, 1999, p. 147.

Robbins diz que “os funcionários aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolo materiais e linguagem”.[57] Chiavenato[58] segue a mesma linha afirmando que essas histórias são contos sobre fundadores da organização, lembranças acerca de tempos difíceis ou eventos memoráveis, cortes ou movimentações de pessoal, erros e acertos acontecidos no passado da organização. Rituais e cerimoniais seriam acontecimentos repetitivos que reforçam os valores principais da organização. Festas de final de ano, aniversários da própria entidade, além de ações sociais são situações que aproximam as pessoas para reforço dos ideais corporativos.

Por sua vez, os símbolos e materiais seriam os itens físicos que apontam para os valores da organização e se configuram como uma comunicação não-verbal, como o próprio imóvel, os móveis e sua disposição, roupas e equipamentos utilizados no local. E a linguagem que quase que de modo autoexplicativo, permite que cada organização desenvolva termos singulares, para referir-se a diferentes contextos, que fazem parte da identidade organizacional.

Observa-se que é importante que as pessoas em posição de liderança se ocupem em desenvolver métodos que possibilitem a socialização dos novos colaboradores e novas colaboradoras para que sejam adequadamente integrados e integradas a suas atividades, Chiavenato[59] ainda aponta cinco métodos de socialização mais utilizados nas organizações:

- Processo seletivo – Tendo os candidatos e as candidatas contato com as características da organização desde seu primeiro contato;
- Conteúdo do cargo – Tendo a organização de fornecer de maneira objetiva as tarefas e atividades suficientes para a atividade básica da pessoa entrante;
- Supervisor como tutor – A pessoa nova na organização faz uso de outro mais antigo para obtenção de conhecimentos;
- Grupo de trabalho – Onde a pessoa iniciante se utiliza do convívio com o seu grupo próximo para entender e aprender acerca da função e da organização;

---

57 ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
58 CHIAVENATO, 1999, p. 147.
59 CHIAVENATO, 1999, p. 151-159.

- Programa de integração – Onde através de um programa formal a organização utiliza-se de etapas de socialização para com as pessoas ingressantes.

2.3 RECOMPENSAR PESSOAS

As empresas buscam com isso, valorizar seus funcionários e suas funcionárias de modo a fortalecer seus vínculos com os trabalhadores e as trabalhadoras, sendo possível mantê-los motivados e mantê-las motivadas para alcançar melhores resultados. Neste sentido, a remuneração surge como importante estratégia no resgate da qualidade pessoal e profissional dos funcionários e das funcionárias, contribuindo como o controle e a garantia da produtividade no ambiente organizacional. A remuneração é mantida como importante fator motivador do trabalhador, pois é a partir desta que o mesmo e a mesma irão realizar suas necessidades e desejos.[60]

A adoção da remuneração de maneira estratégica busca acompanhar as mudanças crescentes da sociedade e do mercado global, demonstrando que um programa de remuneração adequado, baseado nas necessidades dos funcionários e das funcionárias e alinhado aos valores e cultura da empresa é capaz de ampliar as oportunidades de crescimento tanto para os trabalhadores e as trabalhadoras quanto para a empresa. Isto ocorre em razão da motivação do trabalhador e da trabalhadora em aprender cada vez mais e assegurar maior produtividade.[61]

Segundo Chiavenato[62], “remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Incluí três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios”. Para Wood Júnior e Picarelli Filho[63], a remuneração variável se encontra “vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo)”. Portanto, a remuneração é reconhecida como todo provento legal e vinculado ao contrato de trabalho oferecido ao

---

60 ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 12.
61 WOOD JÚNIOR. Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 17.
62 CHIAVENATO, 1999, p. 224.
63 WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 46.

trabalhador e a trabalhadora abrangendo valores diretos e indiretos, podendo ser variáveis de modo a respeitar as características e peculiaridades de cada profissão e cargos assumidos.

Sob a ótica administrativa, Favarim[64] afirma que a remuneração exige que as organizações lidem com as inúmeras transformações envolvendo pessoal, sistemas de produção e processos, implicando na escolha de salários que se adaptam a essas mudanças, tornando a remuneração como um fator motivacional. Assim, a remuneração total é constituída por três componentes básicos, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 2 – Constituintes da remuneração total

Fonte: Favarim.[65]

De modo geral, a remuneração é constituída “de uma parte fixa, considerada estável e focada no cargo exercido pelo empregado, e outra variável, onde sua existência é condicionada a diversos fatores que estão diretamente relacionados com a pessoa do empregado dentro da organização”.[66]

Com base na figura acima, observa-se que a remuneração básica abrange o salário-base fixo que pode ser mensal ou por hora; por incentivos salários, referentes às recompensas oferecidas aos trabalhadores e as trabalhadoras mediante bom desempenho assumindo forma de bônus, participação nos lucros e resultados; benefícios, disponibilizados a partir de programas de férias, seguro de vida, vale transporte e vale refeições.

---

64 FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, 2011. p. 213.

65 FAVARIM, 2011, p. 214.

66 FAVARIM, 2011, p. 214.

A remuneração por habilidade volta-se para a capacidade da pessoa trabalhadora de realizar tarefas e gerenciar responsabilidade, vinculando os benefícios recebidos diretamente para suas habilidades, sem considerar o cargo assumido. O pagamento é realizado de acordo com o que a pessoa trabalhadora desempenha no ambiente organizacional, mantendo como foco a função exercida, o conhecimento, a adoção de múltiplas habilidades, dentre outros fatores.[67]

Segundo Chiavenato[68], a remuneração por habilidades se dá de duas formas: a partir de planos orientados no conhecimento ou em multi-habilidades, sendo que os aumentos dos salários estão associados a um processo de certificação, onde cada trabalhador e trabalhadora precisa demonstrar para a empresa o domínio de habilidades específicas para a realização de suas atividades.

Para Oderich:

> Na remuneração por habilidades há os blocos de habilidades, estas determinadas de acordo com o contexto da organização; a carreira, determinada pelas necessidades da organização e esforço do indivíduo em adquirir novas habilidades; a avaliação salarial, feita por avaliação de um comitê ou com base em um referencial de mercado; o treinamento e desenvolvimento e a certificação das habilidades.[69]

A remuneração por competência "consiste em remunerar as pessoas por seus tributos, conhecimentos e qualidades pessoais e interpessoais".[70] Dessa maneira, entende-se que quanto maior a competência e produtividade do funcionário ou da funcionária para a empresa, maior será a remuneração recebida.

As competências consideradas neste sistema de remuneração envolvem o conhecimento, que seria tudo aquilo que pode ser aprendido de modo formal pelo funcionário; as habilidades, que necessitam de aptidão pessoal; e comportamentos, referentes às posturas profissionais adotadas para o cumprimento das funções. Segundo Favarim:

> Essas competências ainda podem ser genéricas, considerada aquelas que todos tem que desenvolver por serem necessárias a qualquer área ou processo da organização, neste caso temos: trabalho em equipe, qualidade nos serviços prestados, flexibilidade, visão sistêmica, etc.; e específicas, consideradas aquelas que são centradas nos cargos existentes na organização, e neste caso pode-se citar: agente de mudanças, agilidade,

---

67 FAVARIM, 2012, p. 215.

68 CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006. p. 27.

69 ODERICH, Cecília. O Desafio da remuneração por habilidades e por competências. **Pleiade**, Foz do Iguaçu, v. 3, n. 1, p. 71-80, jan./jun. 2009. p. 74.

70 LACOMBE, 2005, p. 164.

> agressividade profissional, perspicácia, comunicação, iniciativa, inovação, negociação, planejamento, qualidade técnica, relacionamento interpessoal, visão de negócios, visão estratégica, entre outros.[71]

Wood Júnior e Picarelli Filho[72] apresentam quatro categorias de competências consideradas pela organização:

- Competências interacionais: abrangem as capacidades interpessoais e de liderança;

- Competências de solução de problemas: referentes ao nível de percepção, planejamento, organização e tomada de decisão;

- Competências de capacitação: referentes às capacidades de ação, flexibilidade e adaptabilidade;

- Competências de comunicação: envolvem as capacidades de manter uma comunicação eficiente e eficaz.

Com base nestes referenciais, cabe enfatizar que o sistema de recompensa em forma de remuneração por competência é mais recomendado aos níveis gerenciais e sua integração necessita de mudanças significativas no modelo de gestão, bem como no estilo gerencial, uma vez que se torna preciso identificar as competências genéricas e específicas relacionadas a cada função realizada pelas pessoas trabalhadoras, viabilizando um plano de remuneração consistente que atenda os anseios da empresa e as necessidades de seus funcionários e suas funcionárias.

2.4 DESENVOLVER PESSOAS

Um dos objetivos da gestão de pessoas abrange a capacitação dos funcionários e das funcionárias, que é de fundamental importância para as organizações, pois através deste processo essas pessoas podem trabalhar mais satisfeitas e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para que a empresa possa ganhar em produtividade e em lucratividade, diminuindo custos.[73] Lacombe segue este mesmo pensamento dizendo que: “Sendo os recursos

---

[71] FAVARIM, 2012, p. 218.
[72] WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 52.
[73] CHIAVENATO, 1999, p. 338.

humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e motivação da equipe são indispensáveis [...]".[74]

A capacitação pode ser uma importante medida para que as empresas consigam aumentar a colaboração e o engajamento dos seus funcionários e suas funcionárias, visando a obtenção de um ambiente agradável, além de ser um instrumento de motivação e comprometimento, podendo ser um determinante em colaborar para aumentar o resultado do atendimento e entregar produtos dentro do prazo estabelecido, para que os e as clientes se sintam satisfeitos e satisfeitas através da aquisição dos produtos fabricados. Por isso, uma empresa que visa obter sucesso no seu ramo de atuação, deve se preocupar primeiramente com seus clientes internos e suas clientes internas, ou seja, seus funcionários e suas funcionárias, pois assim ela poderá atingir o sucesso planejado para seu empreendimento.[75]

O mercado altamente globalizado exige que as organizações promovam o contínuo desenvolvimento de seu capital humano, almejando a geração de vantagens competitivas, bem como sua sobrevivência. Segundo Chiavenato, treinamento é um "processo educacional aplicado nas organizações a fim de aperfeiçoar profissionalmente as habilidades dos seus colaboradores, e assim torná-los mais produtivos, criativos e inovadores, esse é um conceito moderno de treinamento".[76] Franco diz que o resultado do treinamento e desenvolvimento é que: "As pessoas ficam fortalecidas e encorajadas quando dispõem das informações, do conhecimento e das habilidades na medida certa".[77]

O treinamento não busca meramente aumentar a produtividade do trabalho, mas oferecer oportunidades para as pessoas colaboradoras se autossatisfazerem, motivando as mesmas a permanecerem em constante atualização e qualificação, estando sempre capacitadas para atuar no mercado. Isto ocorre em razão de o treinamento contribuir com a obtenção da habilidade motriz até o desenvolvimento do conhecimento técnico, e assim melhorar seu desempenho em suas tarefas.

O termo educação no ambiente organizacional diz respeito ao preparo do indivíduo no cumprimento de suas tarefas e funções no longo prazo. Por sua vez, o

---

74 LACOMBE, 2005, p. 311.
75 CHIAVENATO, 1999, p. 339.
76 CHIAVENATO, 2004, p. 294.
77 FRANCO, Demerval. **As pessoas em primeiro lugar**: Como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 171.

treinamento “um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.[78]

Marras[79] conceitua treinamento como sendo o processo educacional sistemático e organizado, onde os trabalhadores conseguem adquirir saberes para melhorarem seu desempenho, obtendo conhecimentos específicos através do desenvolvimento de habilidades. Durante as ações de treinamento há a transmissão de conhecimentos específicos relacionados às funções e cargos que precisam ser atendidos. Essas ações são escolhidas conforme as necessidades da organização e carência de capacitação ou habilidades que não são suficientes para que os funcionários e as funcionárias possam atuar no ambiente organizacional.

Leme, diz que o processo de treinamento está tradicionalmente ligado ao que chama de “LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento”, onde a pessoa líder identifica diretamente nas pessoas lideradas a necessidade de desenvolvimento em determinadas situações.[80] Chiavenato[81] segue a mesma linha dizendo que o processo de treinamento é realizado mediante quatro etapas: Diagnóstico, que é o levantamento das necessidades de treinamento; Desenho, que se trata do planejamento e elaboração do programa de treinamento; Implementação, etapa que corresponde a aplicação do processo planejado; Avaliação, que se trata da verificação da eficácia do treinamento. Lacombe[82] complementa que esse processo pode ser pensado e classificado dentre diversos critérios, entre os principais a serem observados são: público-alvo e quanto a forma de execução do treinamento.

Essas etapas podem gerar mudanças de comportamentos nas pessoas participantes, dentre elas: transmissão de informações, quando os indivíduos recebem as informações sobre as ações de treinamento como as regras e regulamentos da empresa, portfólio de produtos e serviços, e público-alvo; desenvolvimento de habilidades, quando as ações se encontram direcionadas para a melhoria das habilidades na execução das tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas, permitindo que os indivíduos possam estar mais engajados

78 CHIAVENATO, 1999, p. 402.
79 MARRAS, 2011, p. 207.
80 LEME, 2005, p. 121.
81 CHIAVENATO, 2005, p. 240.
82 LACOMBE, 2005, p. 313.

na rotina de trabalho, atual ou ocupações futuras; desenvolvimento de atitudes que envolvem a substituição de atitudes negativas por atitudes favoráveis, essenciais para a construção e relações entre os funcionários e as funcionárias, aumentando os elementos motivacionais e outros que impactam na produtividade; e desenvolvimento de conceitos, responsável por aumentar a percepção sobre fundamentos importantes e relevantes para as funções que serão ocupadas.

Diante dessas etapas, observa-se que o treinamento oferece para a empresa ganhos produtivos, permitindo que alcance melhor posicionamento estratégico e rentabilidade no mercado atuante. Além disso, contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa colaboradora, na medida em que são obtidas novas habilidades, conhecimentos e comportamentos que o tornam mais produtivos e consequentemente mais valorizados.

Para Chiavenato[83], o desenvolvimento tem um conceito mais abrangente, pois há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Enquanto o treinamento é orientado para o curto prazo com foco no cargo atual; o desenvolvimento de pessoas foca no futuro, trabalhando as capacidades e habilidades que serão necessárias para qualquer cargo que o ou a integrante da organização poderá ocupar. Por sua vez, o treinamento atua de maneira mais estratégica, atendendo os requisitos operacionais.

O desenvolvimento aperfeiçoa o comportamento técnico das pessoas, tornando-as mais aptas para ocupar uma nova função, em razão da aprendizagem do conhecimento necessário para tal. Desse modo, “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”[84], ou seja, está engajada na construção de novas habilidades, competências e atitudes, que são indispensáveis para o bom desempenho da organização como um todo.

O desenvolvimento atua no aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos trabalhadores e das trabalhadoras, a fim de valorizar o capital humano já atuante na organização. Com isso, os funcionários são reconhecidos como verdadeiros parceiros e funcionárias são reconhecidas como verdadeiras parceiras,

---

[83] CHIAVENATO, 1999, p. 351.

[84] TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Vitor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. *Gestão com pessoas:* uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. p. 219.

podendo se beneficiar e vivenciar experiências que os e as fazem crescer e obter maior qualificação. É citado como uma ferramenta cuja finalidade é apoiar e estimular o autodesenvolvimento, visto que as pessoas devem se manter comprometidas em se dedicar às atividades de desenvolvimento e seu próprio desempenho na empresa.

2.5 MANTER PESSOAS

> As organizações sempre foram compostas por talentos humanos que contribuem para sua vantagem competitiva, pois é por meio de pessoas que acontecem todos os processos e movimentações de que a empresa necessita para atingir a missão para a qual foi criada. Por isso, é de suma importância o investimento na criação de planos e de estratégias, bem como o desenvolvimento de programas para que esses talentos sejam mantidos e se retenham colaboradores que proporcionam melhores resultados e façam a diferença no lugar que ocupam dentro da empresa.[85]

Partindo-se da afirmação acima descrita, observa-se que a retenção ou manutenção de talentos é uma tarefa extremamente estratégica para as organizações. Visto que as organizações investem em desenvolvimento, treinamento e capacitações é de suma importância que o principal ativo deste processo não seja facilmente perdido. Para tanto as organizações precisam desenvolver ferramentas e estratégias para que as pessoas que nela atuam não se desmotivem ou sejam facilmente seduzidas por outras corporações.

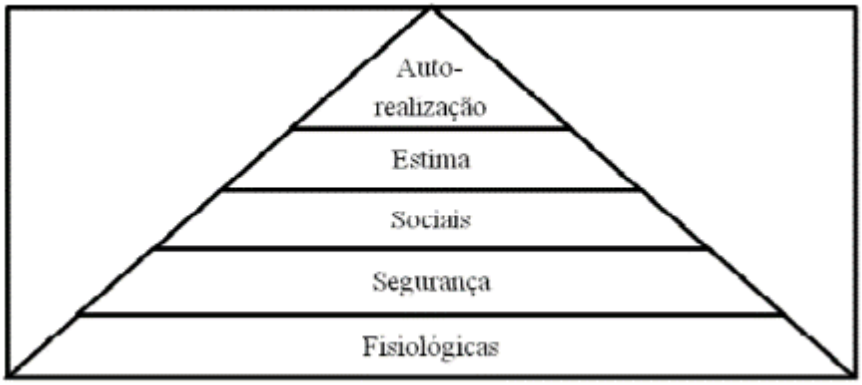
Diante deste cenário, o planejamento da gestão de pessoas das organizações precisa incluir novas questões em relação às pessoas, com objetivo de interagir com suas necessidades, expectativas, desejos, qualificações e valores, de modo a não só atrair, como manter seus talentos.[86]

---

[85] CUNHA, Norival Carvalho; MARTINS, Sthefânia Magalhães. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho**: uma pesquisa bibliográfica; São Paulo, FUCAMP, 2015. p. 91.

[86] LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

Figura 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins[87].

Neste sentido se faz importante a análise das necessidades humanas, e a contribuição de Maslow na figura acima, reforça que tipos de necessidades devem ser observadas na interação entre a organização e as pessoas trabalhadoras. Chiavenato[88] aborda a necessidade de que nas relações com colaboradores e colaboradoras sejam incluídos programas de comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina, programas de sugestões e programas de reconhecimento. Robbins[89] complementa demonstrando a importância de que a relação entre a organização e as pessoas sejam construídas, além do que pelo envolvimento e reconhecimento, também com remuneração variável, por competências ou por conhecimento, benefícios e com a participação ativa na companhia.

Desta forma se torna perceptível que as pessoas objetivam sentir-se parte da organização, colaborar, desenvolver-se, serem reconhecidas, encontrar valores em comum e principalmente congruências quanto as suas necessidades**.** Esses fatores levam a motivação e consequentemente a retenção das pessoas na organização.

2.6 MONITORAR PESSOAS

Para Chiavenato[90] “monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação”. Mas essa definição não deve ser confundida com o termo controlar. Diante de uma era de descentralização e autorresponsabilidade não se deve monitorar através de

87 ROBBINS, 2005, p. 152.
88 CHIAVENATO, 2005, p. 403-404.
89 ROBBINS, 2005, p. 202.
90 CHIAVENATO, 2005, p. 458.

fiscalização ou de uma simples submissão a regras. Deve-se construir uma cultura de automonitoramento, onde se delega responsabilidade e verifica-se através do desempenho e dos resultados sua efetividade.

Para um monitoramento das pessoas, uma importante ferramenta é a avaliação. Esta, segundo Leme[91], pode se dividir em quatro tipos: autoavaliação, onde cada pessoa avalia seu próprio desempenho; avaliação do superior, onde a liderança direta avalia o subordinado (avaliação 90°); Avaliação conjunta; quando a liderança avalia em conjunto com a autoavaliação da própria pessoa (avaliação 180°); avaliação de múltiplas fontes, onde várias pessoas avaliam mutuamente um mesmo indivíduo incluindo liderança, pares, liderados e outros (avaliação 360°). Franco[92] aponta que: “Neste caso, a avaliação 360° é a ferramenta mais adequada porque fornece uma fotografia real do desempenho das pessoas avaliadas”.

Além de avaliar deve-se saber exatamente o que avaliar, neste caso se faz necessário que as competências específicas esperadas pela organização sejam conhecidas por todos e bem divulgadas. Franco[93] diz que: “Para construir um sistema de trabalho de alto desempenho é necessário elaborar um mapa de competências da organização. Este mapa terá como estrutura básica a visão, a missão e os fatores críticos da empresa”.

Desta forma conclui-se que para que as pessoas, em suas competências sejam monitoradas, faz-se necessário que seja elaborado um catálogo de competências, que essas competências sejam bem divulgadas, desenvolvidas e estimuladas. Seguindo de um processo de acompanhamento e avaliação da atuação das pessoas nessas competências.

Além de todos os pontos verificados ao longo de todo capítulo, a gestão de pessoas interage também com outro relevante aspecto que é o comportamento das pessoas nas mais diferentes formas de interação nas organizações, para analisar esta questão seguimos ao próximo capítulo.

---

91 LEME, 2005, p. 88.
92 FRANCO, 2003, p. 199.
93 FRANCO 2003, p. 198.

3 GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas, além dos processos apresentados no capítulo anterior, interage também com outras áreas das relações humanas dentro das organizações. Portanto é importante que os gestores e gestoras de pessoas conheçam sobre o comportamento que influencia a interação social. Este estudo pode ser chamado de comportamento organizacional. Segundo Robbins o comportamento organizacional "[...]é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional". Hunt, Schermerhorn e Osborn[94] concordam conceituando como: O estudo dos indivíduos e grupos numa organização e que este conhecimento se aplica a todos os tipos de organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos.

Os relacionamentos entre as pessoas nas organizações dão origem ao objeto de conhecimento que passa a existir a partir da interação social. Com a prática de um intenso processo de interação com o ambiente social, o objeto de conhecimento é formado através da mediação desenvolvido por outro ser humano, obtendo significado e sentido.[95]

Apesar das manifestações efetivas apresentarem características subjetivas, não as tornam independentes das atividades do ambiente social e cultural, uma vez que estabelecem vínculos com a qualidade das interações entre as pessoas, valorizando as experiências presenciadas. Desse modo, compreende-se que essas experiências são capazes de marcar os objetos de conhecimento emoções afetivas. A realidade demonstra que são as experiências vivenciadas com outros indivíduos que contribuirá com a formação da afetividade, enfrentando um processo de internalização que deverá lidar com os elementos cognitivos e afetivos.[96]

No contexto do comportamento organizacional, os indivíduos não oferecem apenas o seu trabalho ou conhecimento que permanecem inerentes a si próprios, mas especialmente, relações sociais que podem se transformar em elementos fundamentais para a construção da identidade. O ato de conhecer tornar-se uma

---

[94] HUNT, James G.; SCHERMERHORN, John R. Jr.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** São Paulo: Bookman, 2007. p. 26.
[95] ROBBINS, 2005, p. 13.
[96] ROBBINS, 2005, p. 17.

ação social que visa construir significados relevantes permeados por experiências subjetivas.[97] Neste sentido percebe-se a relevância de alguns temas que relacionam a gestão de pessoas e o comportamento organizacional, dentre eles a liderança, a comunicação, a motivação, a gestão de conflitos, o trabalho em equipe, o clima organizacional, a cultura organizacional dentre outras áreas relacionadas ao comportamento humano nas organizações. Este trabalho se ocupará com os temas citados por sua relevância e proximidade com a realidade das comunidades cristãs.

3.1 LIDERANÇA

> Etimologicamente, liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo, Em que consiste conduzir? A resposta pode ser encontrada nas biografias de Moisés, Péricles, Júlio César, Jesus Cristo, Martin Luther King, Niccolò Machiavelli, Jason, Mao Tsé-Tung, Chester Barnard, [...].[98]

Partindo da afirmação de Lacombe apontada na citação acima, este tópico abordará a Liderança, que segundo Hunter[99] a "é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum". Entende-se então que a liderança é uma habilidade que é adquirida pelo ser humano através do desenvolvimento de ações corretas e adequadas para determinado ambiente. Voltada para o ambiente organizacional, a liderança é "a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal".[100]

Fagundes[101] enfatiza que a liderança é como uma competência coletiva que visa à prática de redes de cooperação entre líderes e equipes em diferentes níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico. Com isso, os líderes visam interagir elementos humanos com não humanos, estabelecendo maior aproveitamento de seus funcionários e suas funcionárias. A partir da caracterização da liderança em rede é possível construir uma intersubjetividade no campo coletivo, facilitando a

---

97 PAIVA; DUTRA, 2014, p. 05.
98 LACOMBE, 2005, p. 201
99 HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p. 26.
100 HUNTER, 2004, p. 26.
101 FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão:** uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal, 2007. p. 13. Disponível em: http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1334 Acesso em: 02 set. 2021.

cooperação entre as pessoas trabalhadoras e consequentemente melhorando o desempenho.

A liderança primeiramente deve estar pautada na confiança entre sua equipe, podendo a mesma ser motivada através de feedbacks realizados com o intuito de melhorar os resultados e na busca de novas estratégias que possam proporcionar à organização conceitos de mercado mais eficazes, visto que “a liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois cabe ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado”.[102]

Portanto, os e as líderes precisam ser altamente criativos, criativas e possuírem capacidades extraordinárias em promover a integração entre os membros de sua equipe para firmar relacionamentos e manter o nível de comprometimento elevado. Além disso, devem buscar realizar inúmeras tarefas e atividades ao mesmo tempo, já que são conscientes de que precisam tomar decisões de grande valia para a organização a cada dia, sendo necessário manter seu autoconhecimento e autocontrole, permeadas em uma liderança precisa. Assim:

> A postura que o líder assume neste ambiente é de essencial importância na sua interação com os indivíduos no ambiente organizacional, para que os objetivos e resultados, os quais a organização se propõe a alcançar, sejam atingidos. O estilo de liderança pode promover a unidade do grupo, quando é capaz de estimular, facilitar, agilizar as atividades de forma natural, gerando um comprometimento espontâneo, decorrente da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados.[103]

Dessa maneira, é fundamental que os mesmos e as mesmas permaneçam focados nas necessidades organizacionais, sendo devidamente cautelosos e cautelosas nos processos de tomada de decisão e mantendo seu autocontrole e autoconhecimento continuadamente. Quando o e a líder adquire estes potenciais, é capaz de desenvolver sua função baseada na honestidade e transparência de seus

---

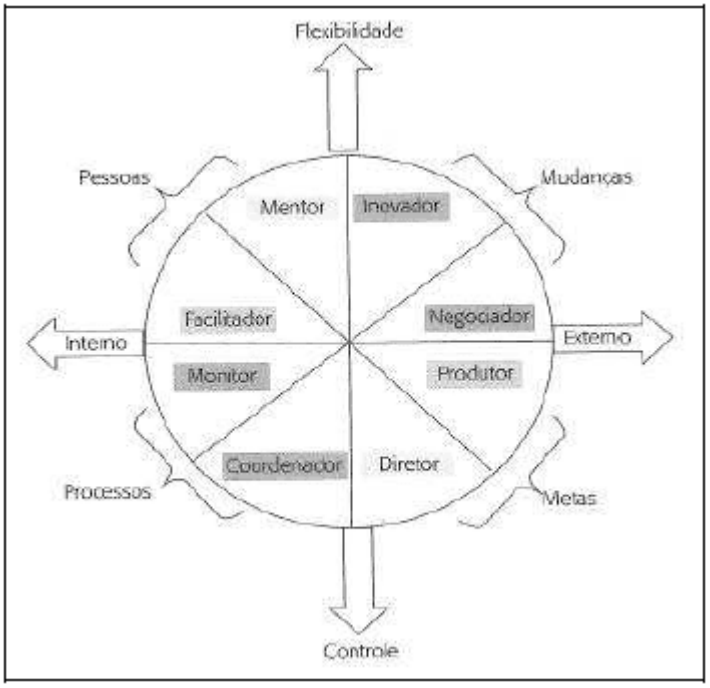
[102] SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades***:* um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais. 2007. p. 20. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf . Acesso em: 02 de set. 2021.

[103] SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades***:* um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais. 2007. p. 14. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf . Acesso em: 02 de set. 2021.

atos, incentivando e promovendo as boas ações organizacionais entre seus subordinados e suas subordinadas.

Os principais papéis do e da líder são apresentados por Marcondes[104], onde o autor busca integrar as principais competências do trabalhador e da trabalhadora que necessitam manter o caráter gerencial e social fundamental para orientar equipes, a partir da competência coletiva. Esses papéis podem ser considerados diferentes comportamentos praticados pelos líderes de acordo com as diferentes situações encontrados no ambiente organizacional. Essas competências são demonstradas na figura abaixo, sendo possível identificá-las através de quadrantes, onde cada perfil se encontra diretamente associado a outro perfil, ocorrendo o mesmo com as capacidades.

Figura 4 – Papéis do líder



Fonte: Marcondes[105]

A figura 4 demonstra que os inúmeros papéis apresentam funções que se complementam entre si, exigindo alto potencial de flexibilidade da pessoa líder, com relação às mudanças agindo de forma inovadora e junto as pessoas fazendo um papel de facilitador ou facilitadora, e em manter o controle sobre metas e processos

[104] MARCONDES, Cláudia. **Liderança***:* um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso. 2010. 74f. Monografia (Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, Espírito Santo. 2010. p. 26.
[105] MARCONDES, 2010, p. 26.

monitorando os resultados, ação imprescindível diante das constantes mudanças que rondam o mercado.

Para os autores Weidlich e Mendel[106], uma competência importante é a resiliência que é conceituada como o potencial da pessoa líder em enfrentar e superar desafios, situações adversas e obstáculos que possam surgir no ambiente organizacional em qualquer tipo de atividade, assegurando a adoção de uma postura estratégica eficaz para a redução dos riscos para a empresa. Neste sentido, a Resiliência engloba uma série de elementos biológicos, psíquicos e sociais que podem proporcionar a pessoa líder os potenciais necessários para lidar com as adversidades que envolvem o ambiente organizacional. Também relata que esses recursos exercem a comunicação disseminando valores, princípios e crenças que podem ser utilizados para o fortalecimento das relações entre as pessoas líderes e as pessoas subordinadas.

Ainda, é preciso destacar que:

> A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos. Diante disso podemos considerar que os elementos que mais se destacam para a caracterização da liderança são, portanto quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação, e os objetivos a alcançar.[107]

Apesar desta descrição, os autores ainda citam que é muito importante compreender que a liderança não pode ser confundida com direção ou gerência, mesmo que ser um administrador ou administradora eficaz envolva manter características de liderança. No entanto, um bom ou uma boa líder não precisa ser um administrador ou uma administradora. Os próprios funcionários e as próprias funcionárias das organizações precisam manter características específicas para se destacarem em suas funções e demonstrarem seu valor.

Segundo Rowe existem três lideranças que são capazes de agregar valor ao trabalho em equipe, cada qual com suas características, conforme apresentada no Quadro 2:

---

[106] WEIDLICH, Felipe; MENDEL, Neusa. **Resiliência na liderança média de uma siderúrgica multinacional brasileira,** 2012. p. 18. Disponível em: http://www.sobrare.com.br/sobrare/Uploads/20120212_artigo_final_-_felipe_weidlich.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

[107] LOPES, Adilson de Oliveira; DOURADO, Ana Paula; MOURA, Elizangela Vitorino. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 14, p. 1-8, 2008. p. 01.

Quadro 2 – Tipos de lideranças

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes Gerenciais
• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária. • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores. • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo). • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo. • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios. • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico. • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização. • Usam padrões de pensamento linear e não linear.	• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário. • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco. • Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho. • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização. • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas. • São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas	• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado. • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias. • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão. • Acreditam ser conservadores e reguladores do *status quo*; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização. • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham. • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia. • Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade. • São especialistas na sua área funcional. • Estão menos propensos a

• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	multifuncionais e integradoras. • Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional. • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores. • Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo. • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo. • Valem-se de pensamento não linear. • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	tomar decisões baseados em valores. • Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira. • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação. • Valem-se de pensamento linear. • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.

Fonte: Rowe[108]

No quadro “Tipos de Liderança”, percebe-se que a liderança estratégica se encontra voltada para o processo de tomada de decisões capazes de assegurar a estabilidade financeira de maneira voluntária e rotineira. Já, a liderança visionária, possui o intuito de enfrentar riscos para assegurar um controle organizacional mais eficaz, podendo ser desenvolvidas novas diretrizes, normas e princípios entre os

[108] ROWE, Gleen W. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002. p. 17.

funcionários e as funcionárias. A liderança gerencial, por sua vez, garante a estabilidade e ordem como um todo.

3.1.1 Traços de personalidade

Robbins[109] define a personalidade como sendo a soma total dos modos de agir e reagir de uma pessoa com os outros indivíduos, sendo determinada pelos aspectos ambientais que englobam valores, crenças e normas; e hereditários, referentes aos fatores de concepção como altura, beleza, comportamento e outros, cujos elementos mediadores relacionam-se com as condições situacionais. Por sua vez, os traços de personalidade são citados como as características difundidas durante as relações humanas como timidez, agressividade, lealdade, ambição e outras.

Robbins[110] indica ainda os dois principais indicadores e modelos para a identificação dos traços de personalidade que orientam o comportamento humano. O primeiro é o Indicador de Tipos Myers Briggs que é um teste constituído por cem questões que busca compreender como os indivíduos agem e se sentem mediante determinadas situações, sendo classificados em extrovertidos x introvertidos; bom senso x intuitivo; racionais x emocionais e perceptivos x julgadores. Por sua vez, o segundo refere-se ao Modelo Big Five (MBTI) que apresenta cinco dimensões básicas que devem ser avaliadas para identificar os traços de personalidade humana como extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências.

Pautado nesses fundamentos, a teoria dos traços define que os traços de personalidade de um indivíduo podem indicar a possibilidade dele se tornar um líder ou uma líder, porém não é capaz de distinguir entre lideranças eficazes e ineficazes.[111]

[109] ROBBINS, 2005, p. 79.
[110] ROBBINS, 2005, p. 80-81.
[111] ROBBINS, 2005, p. 259.

3.1.2 Os Estilos de liderança e liderança situacional

Segundo Chiavenato[112], a partir da década de 1940, as pesquisas se distanciaram da teoria do traço e ao invés de considerarem as características individuais, passaram a focar na compreensão das ações do indivíduo e sua relação com a prática da liderança. Com isso, surgiu a Teoria do Comportamento de Liderança que definiu os estilos mais comuns de liderança, dentre eles:

- Liderança Autoritária ou autocrática: neste tipo, a pessoa líder é responsável pela tomada de decisão com relação à execução das tarefas sem haver a interferência de seus subordinados, e suas subordinadas se demonstrando um indivíduo dominador ao efetuar críticas ou elogios aos funcionários e as funcionárias.

- Liderança Democrática: a pessoa líder permite que a tomada de decisão seja debatida pela equipe e aceita sugestões de seus subordinados e suas subordinadas, desde que o processo seja assistido por ele ou ela. A pessoa líder é objetiva e se considera parte do grupo.

- Liderança Liberal ou laissez-faire: o grupo de funcionários e funcionárias é livre para tomar decisões, e o processo de execução das tarefas apresenta interferência mínima da pessoa líder. A liderança não busca avaliar ou orientar as tarefas, sanando dúvidas apenas quando procurada e verificando posteriormente o resultado das tarefas.

Apesar da diversidade dos estilos apontados acima avalia-se de forma relevante no ambiente corporativo, outro aspecto da liderança que é o modelo de liderança situacional. Conforme relata Robbins[113], Hersey e Blanchard foram os responsáveis pela criação da Teoria da Liderança Situacional, cujo modelo foi incorporado por grandes empresas listadas na Revista Fortune, uma vez que mantém os liderados e as lideradas como foco central. Assim:

> A ênfase nos liderados, no que se refere à eficácia da liderança, reflete a realidade de que são eles que aceitam, ou não, um líder. Independentemente do que o líder fizer, a eficácia dependerá das ações de seus liderados. Essa é uma dimensão importante que foi menosprezada ou pouco enfatizada na maioria das teorias sobre liderança.[114]

---

[112] CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas***:* transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
[113] ROBBINS, 2005, p. 267.
[114] ROBBINS, 2005, p. 267-268.

Neste caso as ações da pessoa líder são situacionais, flexíveis e adaptáveis, principalmente relacionando-se com o nível de prontidão das pessoas lideradas. E a prontidão é reconhecida como a habilidade e a disposição dos trabalhadores e das trabalhadoras em realizar suas funções, assegurando a produtividade e o desempenho almejado pela organização. Robbins[115] afirma que o comportamento mais eficaz é fruto do potencial e motivação percebidos pelos liderados e lideradas, devendo uma pessoa líder disponibilizar as orientações de maneira clara e específica, além de construírem relacionamentos benéficos, apoiando e promovendo a participação dos trabalhadores e das trabalhadoras. Por um lado, pessoas líderes situacionais são intuitivas quando necessitam motivar e capacitar os trabalhadores e as trabalhadoras, mantendo o engajamento e o comprometimento elevados.

3.1.3 Liderança Transacional e Liderança Transformacional

A liderança transacional é uma prática que ocorre a partir do monitoramento e controle das pessoas colaboradoras, cuja liderança possui a função de oferecer apoio e recursos tangíveis e intangíveis para que seus subordinados e suas subordinadas possam alcançar suas metas. A relação entre a pessoa líder e pessoa subordinada é construída mediante a troca, onde ambas as partes devem se beneficiar de algum elemento de valor. Com isso, a recompensa se torna a principal ferramenta utilizada pela liderança transacional para manter os funcionários e as funcionárias comprometidos e comprometidas com suas funções, onde a recompensa assume um comportamento de contingência, minimizando ações corretivas, desde que as metas estejam sendo cumpridas.[116]

Já Teoria da Liderança Transformacional defende que a pessoa líder e as pessoas lideradas apresentam uma relação que se retroalimenta, cujo ato de liderar abrange o desenvolvimento de líderes “a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão”.[117] Este tipo de liderança busca promover o resultado

[115] ROBBINS, 2005, p. 268.
[116] CHIAVENATO, 2005, p. 117.
[117] CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. p. 127.

organizacional extraordinário, cabendo ao líder transformacional prever e orientar os subordinados e as subordinadas para que se mantenham capacitados, capacitadas e qualificados, qualificadas para cumprir com as suas funções, promovendo valores como benevolência e autodeterminação. Desta forma entende-se que liderança transformacional se apresenta de quatro formas: a) A influência idealizada, quando a liderança exerce uma influência positiva, radicalmente ética e gera desejo de engajamento através da gestão pelo exemplo. b) O estímulo intelectual, quando a pessoa líder questiona conceitos e ideias pré-concebidas e busca a criação de um ambiente de contribuição e novas ideias. c) A motivação inspiracional quando a pessoa líder estimula e inspira a que os liderados e as lideradas tenham expectativas acima do padrão mediano. d) A consideração individualizada, onde a pessoa líder busca entender e atender as necessidades de seus liderados e suas lideradas, se posicionando também como um mentor, treinador ou guia de seus seguidores e seguidoras.

3.2 MOTIVAÇÃO

"A motivação é um processo, não um evento isolado onde se aperta um botão e pronto".[118]

A partir da afirmação citada acima, percebe-se que as organizações têm utilizado seu capital humano para alavancar seu potencial competitivo, visto que muitos funcionários não estão mais interessados e muitas funcionárias não estão mais interessadas em obter a valorização somente através de ganhos financeiros como se o dinheiro fosse o "botão" a ser apertado pelas empresas. Muitos deles e muitas delas preferem o reconhecimento profissional e a disponibilização de novas oportunidades de aprendizado. Entende-se que o comportamento humano é orientado por objetivos e metas, demonstrando como as estratégias organizacionais podem influenciar a motivação de seus funcionários e suas funcionárias e aumentar o desempenho dos mesmos e das mesmas, uma vez que os trabalhadores e as trabalhadoras se sentirão mais felizes, e consequentemente, mais aptos e aptas a dedicarem todos seus potenciais no cumprimento de suas tarefas.[119]

---

[118] FRANCO, 2003, p. 37;

[119] PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana. **Valores organizacionais e valores do trabalho:** um estudo em um call center. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 13 a 17 de setembro de 2014. p. 03.

Historicamente, os estudos da motivação dos trabalhadores e das trabalhadoras se deram a partir da Revolução Industrial, onde os funcionários e as funcionárias passaram a manter preocupações maiores acerca de suas funções no ambiente de trabalho. Nesta época, a motivação da pessoa trabalhadora era realizada através de duras punições, responsáveis por desenvolver um ambiente de trabalho hostil e muitas vezes indigno, onde muitos trabalhadores e muitas trabalhadoras desenvolviam problemas físicos e psicológicos.[120]

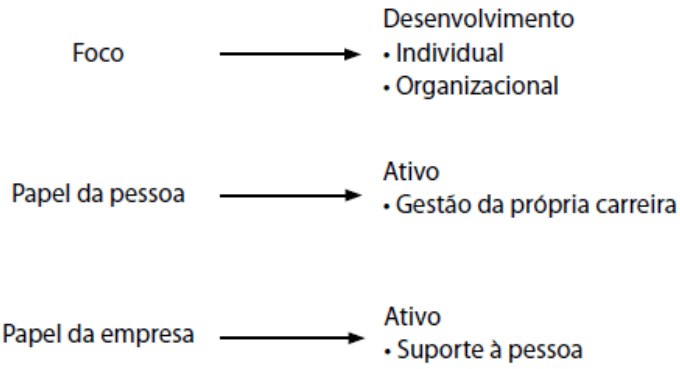
No entanto, com o passar do tempo, com o desenvolvimento de inúmeros estudos, surgiu novas teorias de que as pessoas trabalhadoras estão se preocupando não somente com o retorno financeiro, mas também com uma infraestrutura adequada e ferramentas que ofereçam o cuidado necessário para garantir sua integridade física e emocional. Muitos funcionários e muitas funcionárias estão demonstrando que não se encontram mais dispostos e dispostas a trabalharem muitas horas apenas para ter horas extras inseridas em seu salário. Com isso, percebe-se que a motivação da pessoa trabalhadora envolve além da questão financeira.[121]

A valorização dos funcionários e das funcionárias está relacionada com estratégias que busquem a gestão do trabalho no âmbito coletivo, contribuindo com o alcance de níveis mais elevados de serviço e parcerias significativas entre o e a profissional e a organização. Franco e Santos[122] revelam que esta valorização passou a ser praticada no âmbito empresarial a partir da década de 1990, mediante o ápice do advento tecnológico e aumento da competitividade no mercado global, exigindo novas estratégias que assegurassem a sobrevivência das empresas. Este autor ressalta ainda que as empresas buscaram identificar detalhadamente as necessidades, medos, anseios e objetivos de seu escopo de funcionários e funcionárias no intuito de proporcionar ganhos que garantissem a satisfação no trabalho. Este novo modelo é apresentado na figura 5:

---

[120] CHIAVENATO, 2006, p. 57.
[121] CHIAVENATO, 2006, p. 83.
[122] FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. **Um Estudo da Relação Entre o Trabalho em Equipe e a Aprendizagem Organizacional.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 A 17 de novembro de 2009. p. 25. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR275.pdf Acesso em: 09 set. 2021.

Figura 5 – Novo modelo de Recursos Humanos



Fonte: Franco; Santos[123]

Com base na figura acima, identifica-se que o foco passou a ser no desenvolvimento individual e organizacional, possibilitado mediante uma parceria entre a empresa, o trabalhador e a trabalhadora. Isto assegura que o funcionário e a funcionária tenham um papel ativo na gestão de sua própria carreira, e que a empresa disponibilize oportunidades de crescimento e suporte ao mesmo e a mesma. Este novo foco foi fundamental para que o termo Gestão de Recursos Humanos fosse reconhecido como Gestão de Pessoas.

Para Rueda, Santos e Lima[124]:

> [...] a satisfação no trabalho deve ser compreendida como uma atitude e estado emocional positivos das pessoas com respeito a sua atividade profissional. Dessa forma, a apuração do grau da satisfação é importante o suficiente para o fenômeno ser aferido, sendo pesquisada também a sua relação com outros construtos, como desempenho laboral, absenteísmo, comprometimento e produtividade.

As empresas começaram a descobrir que a mera motivação dos funcionários e das funcionárias através de benefícios financeiros não era suficiente para garantir a satisfação dos mesmos e das mesmas no ambiente de trabalho, exigindo que as empresas desenvolvessem ações a fim de manterem mais flexíveis ao ambiente interno e externo, sendo possível acompanhar as mudanças do mercado e obtendo a qualidade em seus processos.[125]

---

[123] FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. **Um Estudo da Relação Entre o Trabalho em Equipe e a Aprendizagem Organizacional.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 A 17 de novembro de 2009. p. 26. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR275.pdf Acesso em: 09 set. 2021.

[124] RUEDA, F. J. M; SANTOS, A. A. A; LIMA, R. C. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. LXII, n. 137, p. 129-140, 2012. p. 130.

[125] ROBBINS, 2005, p. 120.

A motivação é considerada um fenômeno individual e pessoal, visto que pode ser observado no âmago de cada ser humano. Dessa maneira, é possível compreender que a evolução impulsiona os homens e as mulheres a buscarem novas oportunidades para seu crescimento. Grandes resultados são alcançados através de detalhes que podem influenciar o nível de dedicação, comprometimento e objetividade das ações humanas. Cabe citar que o desenvolvimento organizacional promove a remoção dos obstáculos de aprendizagem dos indivíduos, fazendo com que eles descubram novas capacidades e valorizem os potenciais já existentes.[126]

O alcance do bem-estar da pessoa trabalhadora associado à sua motivação é um desafio para a maioria das empresas, pois os funcionários e as funcionárias precisam crescer juntamente com as mesmas, permitindo o reconhecimento profissional para cada pessoa trabalhadora ao mesmo tempo em que foca seus esforços para a conquista do mercado.[127]

Para que as organizações consigam aperfeiçoar as relações interpessoais no trabalho por meio dos elementos motivacionais, é imprescindível que os fatores associados à satisfação dos funcionários e funcionárias estejam voltados para a satisfação, se estendendo desde as condições favoráveis ao bem estar dos indivíduos até as vantagens financeiras para as pessoas trabalhadoras que alcançarem suas metas, assegurando com que as mesmas se comprometam com suas funções e consequentemente contribuam significativamente com a produtividade da organização.[128]

Neste mesmo sentido Franco[129] demonstra que a motivação está relacionada à maior participação na organização, reconhecimento pelo trabalho, perspectiva de futuro, crescimento, melhorias de processos obsoletos de tarefas, controle do que é importante ou urgente e até mesmo melhoria do conhecimento da organização pelas pessoas.

---

[126] TRAESEL, D. F; GONÇALVES, R. F; LORENZON, A. L. H; GRZYBOVSKI, D. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais***.* VIII Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, Gramado/RS – 25 a 27 de maio de 2014. p. 12.

[127] RUEDA, SANTOS e LIMA, 2012, p. 133.

[128] CHIAVENATO, 2006, p. 153.

[129] FRANCO, 2003, p. 38, 39.

3.3 GESTÃO DE CONFLITOS

O clima emocional no ambiente interno organizacional pode contribuir ou prejudicar o desempenho do funcionário e da funcionária. Neste sentido, o entendimento da realidade e relações interpessoais na empresa é essencial para aumentar o nível de inteligência emocional. Caso contrário, a organização pode sofrer com problemas em seus processos operacionais, como desperdício de tempo, conflitos entre membros da equipe e outros fatores que reduzem se potencial produtivo e de rentabilidade.[130] Yeoung[131], diz que: “Não é realístico esperar que todos concordem o tempo todo [...], é improvável que surjam ideias novas em uma equipe que não experimente uma disputa ocasional”.

Neste contexto, entende-se que a perda de produtividade ocorre mediante o comportamento de gerentes que não sabem como enfrentar os conflitos e elaborar estratégias, a fim de superar os problemas. As pessoas líderes e gerentes possuem a finalidade de construir um nível hierárquico saudável, de modo a facilitar a construção de relações interpessoais benéficas pautadas no respeito e confiança mútuos. Com isso, profissionais devem manter o autocontrole, visando o controle de suas próprias emoções, combatendo comportamentos negativos que interfiram no equilíbrio mental e organizacional.

> Estudos na área de comportamento organizacional levam a afirmação de que, a exposição a fatores de tensão no trabalho pode provocar efeitos nocivos na produtividade e na satisfação dos membros de uma organização. Entre esses fatores que provocam estão o conflito de papéis, a ambiguidade e a sobrecarga de papéis. As tensões no trabalho também podem ser originadas pela própria estrutura do papel, pois aqueles que determinam os papéis podem ter expectativas conflitantes através de comunicações incompatíveis, ou difíceis, de priorizar.[132]

Burbridge e Burbridge[133] afirmam que a natureza do conflito pode ser classificada em três categorias: origem do comportamento humano, a parte mais complexa e integral dos eventos conflitantes, pois abrange uma matriz variada de sentimentos, reações e pensamentos; origem estrutural, referentes às normas,

---

[130] ROBBINS, 2005, p. 326.

[131] YEUNG, Rob. **Liderando equipes:** Apresente resultados através do trabalho em grupo, crie uma equipe, resolva conflitos. São Paulo. Market Books. 2001. p. 59

[132] MENDOZA, R; MEDEIRO, V; COSTA, J. B. Comprometimento organizacional, fatores estressantes do trabalho e identidade social: um estudo exploratório. **Revista Ciências Humanas e Artes**, v. 13, n. 1, p. 92-100, 2007. p. 93.

[133] BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos***:* desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 33.

políticas e procedimentos que originam os conflitos; e por fim; origem externa, provenientes do negócio como tensões, limitações de mercado, aspectos públicos e governamentais. Já Yeung[134] é mais objetivo dizendo que os conflitos se originam de duas categorias: Questões pessoais e questões de conteúdo.

Valeriano[135] afirma que os conflitos mais comuns relacionados aos recursos humanos são: desacordos sobre as tarefas, sequenciamentos e cronogramas do projeto; opiniões técnicas divergentes; problemas com a gerência nas definições das responsabilidades; e diferenças pessoais que podem impactar o desenvolvimento das atividades. A curto prazo, observa-se a redução do potencial de reter informações, impactando negativamente na obtenção do conhecimento e aprendizagem de todos e todas da equipe. Além disso, enfatiza-se que a motivação dos trabalhadores e das trabalhadoras para elevarem seu comprometimento e produtividade também diminui, e os mesmos permanecem desatualizados e as mesmas permanecem desatualizadas. Isto provoca consequências significativas para a organização no mercado atual, uma vez que o potencial produtivo e rentável depende da capacitação e especialização de seu capital intelectual, seus funcionários e suas funcionárias.

Cabe ressaltar que em muitas situações, os erros e as falhas provenientes do fator humano que compõe a equipe podem prejudicar significativamente o bom desempenho da organização. Os conflitos neste caso podem se originar de várias maneiras normalmente envolvendo a carência de recursos, a disputa por tarefas, diferença de opiniões, busca por recompensas, falta de informação, dentre outros problemas que podem afetar o desempenho individual e em grupo.

Baseando-se nestes excertos percebe-se a importância de que os conflitos sejam geridos e minimizados, para isso podem ser empregadas técnicas e ferramentas disponíveis para pessoas em posições de liderança, o que reforça a importância de as pessoas gestoras conhecerem profundamente sobre o tema.

Objetivamente Yeung[136] pontua que as pessoas em posição de liderança podem resolver os conflitos com as seguintes atitudes:

Conflitos de Conteúdo: Verificar se as partes detêm a mesma informação e o mesmo nível de conhecimento sobre o tema, após essa verificação verificar as

[134] YEUNG, 2001, p. 59
[135] VALERIANO, Dalton. ***O moderno gerenciamento de projetos.*** São Paulo: Prentice Hall, 2005.
[136] YEUNG, 2001, p. 61.

opiniões e se de fato são divergentes, caso sejam envolver mais membros da equipe e colher opiniões, negocie com as partes para que as opiniões da equipe sejam consideradas.

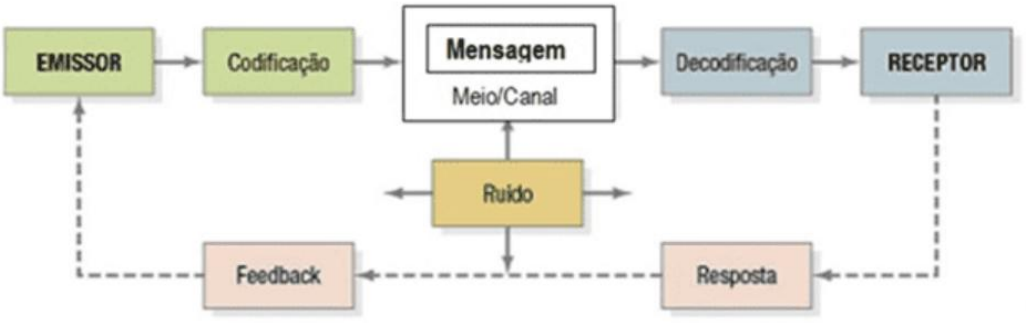
Conflitos pessoais: Conversar com as partes individualmente, sem exposições, para entendimento da questão. Procurar pontuar a opinião sobre o problema de maneira sensível e empática, não escolher um lado ou uma posição durante a gestão do conflito, entender o grau envolvimento de cada parte na questão, procurar e enfatizar coisas em comum, demonstrar real interesse em resolver os conflitos e apontar os benefícios mútuos da resolução.

3.4 COMUNICAÇÃO

"Todo processo e toda estratégia de Administração, assim como qualquer atividade humana, dependem da comunicação".[137] Dito isto, percebe-se o quão relevante é o processo de comunicação no âmbito das organizações e o quanto se faz necessário que as pessoas em posição de liderança conheçam o processo e dominem as ferramentas necessárias para uma comunicação eficaz, sem ruídos e objetiva.

O processo de comunicação é composto por diversas variáveis que isoladamente são responsáveis pela efetividade do entendimento da mensagem de maneira correta. Este processo foi demonstrado conforme a figura abaixo:

Figura 6: Processo de comunicação



Fonte: Adaptação do autor, Robbins[138]

[137] FRANCO, 2003, p. 67
[138] ROBBINS, 2005, p. 233.

Neste sentido entende-se que todo o processo deve ser bem decidido e pensado pelo emissor ou pela emissora, levando em consideração quem é o seu receptor ou sua receptora, a mensagem a ser comunicada, o contexto externo, os possíveis ruídos, entre outras variáveis. Desta forma a codificação pode ser verbal ou não verbal (falada, escrita, gesticulada etc.). Assim como a escolha o canal, este que é a mídia ou o método de disseminação da mensagem pode ser formal ou informal. O processo pode sofrer ruídos na codificação, no canal ou no recebimento da mensagem quando o receptor ou a receptora não decodifica da mesma forma que foi pensada pelo emissor ou pela emissora. Percebe-se assim, que todo o processo de comunicação não deve ser simplesmente intuitivo, mas adaptável, planejado e controlado, equilibrando seu teor nas seguintes questões: Quem é o emissor ou a emissora?; Quem é o receptor ou a receptora?; Qual a mensagem a ser passada?; Qual o código adequado?; Qual canal mais conveniente?; Como a mensagem pode ser facilmente decodificada? Qual o feedback esperado?.

Portanto Robbins[139] aponta que a comunicação organizacional deve envolver total dedicação dos gestores e das gestoras, exigindo que os mesmos e as mesmas direcionem boa parte de seu tempo para este fim. Além disso, sua importância se deve ao fato que é através da comunicação que os e as profissionais conseguem planejar, organizar, monitorar e liderar as atividades organizacionais.

Para Sousa[140] a Comunicação Organizacional é o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem". Os autores afirmam que este processo pode ser praticado através de inúmeras ações associadas a troca de olhares, através de gestos, mantendo contato por meio da fala e da escrita e qualquer atitude ou comportamento que permita o entendimento entre empresa e trabalhadores ou trabalhadoras, mantendo o objetivo de informação, motivação, comprometimento e envolvimento com o ambiente organizacional. Assim, ressalta-se que para que estas tarefas possam sensibilizar colaboradores e colaboradoras, é indispensável que o processo de comunicação seja contínuo, visto que a falta de informações em qualquer nível da mudança pode ocasionar falhas. Além disso, é preciso

[139] ROBBINS, 2005, p. 233.
[140] SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro Gomes. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: LIDEL – Edições Técnicas Ltda., 2006. p. 192.

compreender que a comunicação organizacional não deve apenas existir em períodos de mudanças.

Quando uma organização possui o potencial de manter um relacionamento de contato mútuo com seus colaboradores e suas colaboradoras, estará mais apta a disseminar informações mais sensíveis e complexas, exigindo que os mesmos e as mesmas adotem posturas diferentes ou assumam novas posições. O entendimento dos funcionários e das funcionárias será alcançado de maneira mais satisfatória, visto que estarão acostumados e acostumadas com a política de comunicação organizacional adotada.[141]

Neste sentido, Cury ressalta que:

> As organizações criam e desenvolvem seu próprio caráter, sua própria cultura ou clima, com suas normas, seus tabus, costumes e crenças. O caráter do sistema organizacional, que distingue uma organização de outra, reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. A cultura também reflete a história das lutas internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização recruta, de seus métodos e processos de trabalho e layout físico, do sistema de comunicações, do exercício da autoridade dentro do sistema.[142]

Portanto, assegura-se que a comunicação organizacional é uma ferramenta que integra todas as ações e práticas da empresa, configurando de maneira duradoura, a construção da sua cultura e identidade; promovendo assim o entendimento interno de todos os valores, princípios e missão da empresa. Isto se torna indispensável para qualquer organização, já que através deste entendimento, todos os envolvidos e todas as envolvidas no ambiente organizacional poderão agir de maneira equilibrada e harmônica com os objetivos da empresa.

3.5 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe está relacionado com o entendimento das necessidades das pessoas integrantes da organização e dos objetivos da empresa, promovendo a construção de uma cultura e identidade voltada para a valorização do capital humano e respeito mútuo. Isto viabiliza conquistas significativas para os relacionamentos entre todos os colaboradores e todas as colaboradoras da equipe,

---

[141] ROBBINS, 2005, p. 238.
[142] CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2005. p. 118

contribuindo com o aprimoramento do desenvolvimento do profissional e otimização dos processos operacionais.[143]

Rodrigues[144] demonstra que é necessário oferecer as seguintes condições para o trabalho em equipe: competência para trabalhar com outros profissionais; capacidade de adaptação e de formulação de respostas de maneira rápida e eficiente; existência de um desafio significativo para todos os profissionais; objetivos claros; comunicação e comportamentos transparentes e comprometidos; desenvolvimento de metas relevantes; cumprimento dos padrões organizacionais; desenvolvimento de estratégias com base nos objetivos organizacionais; confiança e cooperação mútua; troca de experiências; e prática de alianças estratégicas.

Essas condições tornam-se fundamentais para o desenvolvimento da equipe, reduzindo a tensão e os conflitos existentes, bem como fomentando a cooperação a partir da identificação, avaliação e controle dos sentimentos das pessoas colaboradoras. As pessoas líderes devem envolver a equipe para a tomada de solução coletiva, trazendo para os processos organizacionais o comprometimento com a execução; manter uma visão estratégica; estar sempre disponível; sempre documentar o que for dito; sempre ouvir as partes envolvidas; sempre buscar atingir os desejos e expectativas dos trabalhadores e das trabalhadoras.[145]

O trabalho em equipe está diretamente ligado a um ambiente de trabalho saudável focado nos aspectos que podem influenciar positivamente o desempenho dos indivíduos em suas funções, considerando as estratégias e processos mais eficazes para que eles possam se manter motivados e obterem o crescimento pessoal e contribuir com a obtenção de maior produtividade pelas organizações.[146] Neste aspecto este ponto se conecta com todos os demais já apresentados ao longo desta pesquisa e conclui uma série importante de conhecimentos acerca de gestão de pessoas e de sua interação com o comportamento das pessoas nas organizações, deste modo segue-se a uma análise da aplicação destes conhecimentos na realidade das organizações eclesiásticas e para este objetivo está dedicado o próximo capítulo.

---

[143] FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. **Um Estudo da Relação Entre o Trabalho em Equipe e a Aprendizagem Organizacional.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 A 17 de novembro de 2009. p. 32. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR275.pdf. Acesso em: 09 set. 2021.

[144] RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução análise no nível gerencial. 12ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009. p. 22.

[145] RODRIGUES, 2009, p. 38.

[146] ROBBINS, 2005, p. 213.

4 GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DAS IGREJAS CRISTÃS

Ao verificarem-se pela quantidade de seminários, cursos, podcasts e diversas outras mídias que tratam do tema, percebe-se o quanto os temas acerca da liderança é valorizado no meio cristão, mais especificamente cristão-protestante. São inúmeras as ofertas de diferentes métodos para desenvolvimento do perfil de liderança nas pessoas cristãs e isto parece representar que o tema é amplamente debatido e estudado, apesar das diferentes ênfases de cada tradição ou ainda cada denominação.

Neste sentido o título liderança por muitas vezes pode erroneamente substituir todos os temas relacionados a gestão de pessoas e comportamento organizacional, deste modo este capítulo pretende analisar inicialmente obras e textos que abordem, na realidade da igreja cristã, os temas relacionados a gestão de pessoas, comportamento organizacional, liderança, gestão de conflitos, motivação e outros temas destacados nos capítulos anteriores, assim como analisar os currículos de seminários teológicos buscando a presença de temas que por sua vez podem ser ou interagir com os já pesquisados.

Inicialmente se faz relevante considerar a importância da gestão no ambiente eclesiástico conforme afirma Junior: “A gestão eclesial é importante porque perpassa várias áreas que envolvem desde o pastoreio até a liderança, visto que nessas funções, o pastor deverá exercer, também, o papel de gestor”.[147]

No ambiente da gestão eclesiástica, tratamos diretamente da administração da instituição igreja, sem desprezar que se compreende que esta instituição é essencialmente um organismo composto pelas pessoas. Observa-se ser praticamente consensual teologicamente que o corpo vivo ao qual os apóstolos enviados por Jesus se propuseram a desenvolver, não se trata de estruturas e organizações formais, mas de um grupo de pessoas que comungam da mesma fé. Este trabalho não se propõe a realizar uma exegese dos termos bíblicos referentes a igreja, mesmo sendo esta também uma fonte possível de informações relevantes não só a questão religiosa, mas também a gestão, como afirma Araújo: “A bíblia se constitui em confiável fonte de pesquisa para a gestão de pessoas, justamente,

[147] JUNIOR, Acyr de Gerone. **Gestão de igrejas**: princípios bíblicos e administrativos. Curitiba: Intersaberes, 2017. p. 93

porque considera o homem como colaborador mais capaz selecionado por Deus para administrar a estrutura mais complexa de todo ambiente galáctico".[148]

Percebe-se que analisando superficialmente o senso comum, o termo "igreja" parece ser interpretado de forma bastante ampla podendo ser considerado como um edifício religioso, uma congregação de crentes, um estabelecimento com rotinas religiosas, uma certa ordem eclesiástica, todo conjunto de crentes em Cristo no planeta e a um grupo de cristãos que apresentam crenças e propósitos comuns. Estes últimos parecem encontrar convergência com a origem no termo apresentado na Bíblia, mais especificamente no Novo Testamento. Neste caso representado pela palavra grega "ekklesia", que traduzida por igreja remete ao significado, chamados para fora. Desta forma se faz possível interpretar que este termo sugere o ajuntamento de grupo de pessoas chamadas e separadas dentre a população em geral. "No novo testamento, a 'ekklesia' é um grupo de pessoas chamadas e separadas da multidão comum, em virtude de uma vocação divina, escolhidas para serem santas, investidas nos privilégios e incumbidas dos deveres de cidadania do reino de Cristo".[149]

O próprio Cristo delegou a tarefa da formação e desenvolvimento deste grupo a seus liderados que por sua vez seguiram seu exemplo, delegando tarefas e responsabilidades, constituindo lideranças e organizações que são apresentadas na literatura neotestamentária, assim como nos escritos da patrística que nos fornecem profundos ensinos teológicos e sobre liderança, porém a ênfase deste trabalho está em observar o fenômeno atual, este que por sua vez sofre influência histórica e teológica também destas fontes. Conforme afirmam Martins e Moreira: "Não é segredo para ninguém que a igreja católica foi constituída dentro de um modelo hierárquico de comando e controle, condizente com o padrão da sociedade de alguns séculos atrás".[150]

É baseando-se nestes pontos que se observa ainda mais fortemente a necessidade de que se analise a relevância e atenção depositada nos temas de gestão de pessoas e comportamento organizacional no ambiente da igreja.

---

[148] SILVA, Marcelo Alves da. **Administração eclesiástica**: Lideranças em atualização. Dialética. Belo Horizonte. 2020. p. 146.

[149] KESSLER, Nemuel. CÂMARA, Samuel. **Administração Eclesiástica**: Pastorear é muito mais que presidir. É administrar com eficiência os negócios do reino de Deus. Rio de Janeiro: CPAD, 2006.p. 23.

[150] MARTINS, Romão. MOREIRA, Wellington. **A arte de liderar na igreja**. Santuário. Aparecida. 2017. p.45.

Outra questão se debruça sobre quão relevante é o conhecimento de gestão de pessoas e comportamento organizacional para a construção do conhecimento da pessoa que pretende assumir uma posição de liderança na igreja. Se a formação dessa liderança já contempla esses temas e se eles têm posição estabelecida nos cursos de teologia e seminários específicos para formação de pastores. Para Martins e Moreira:

> O Trabalho de conscientização deve começar no seminário [...]. É muito importante que eles aprendam em que consiste uma boa liderança, o que precisam fazer para se tornarem bons líderes e como deverão proceder amanhã para preparar futuras lideranças.[151]

Diante desta afirmação, ao seguir o capítulo, além de verificar-se a importância dos temas de GP e CO para a instituição igreja, se analisará também, de maneira objetiva, os currículos de algumas instituições de formação teológica diretamente ligadas a formação de pastores para as igrejas evangélicas, mais especificamente denominadas como igrejas históricas.

> O termo evangélico, na América Latina, recobre o campo religioso formado pelas denominações cristãs nascidas na e descendentes diretas da Reforma Protestante europeia do século XVI. Designa tanto as igrejas protestantes históricas (Luterana, Presbiteriana, Congregacional, Anglicana, Metodista e Batista) [...].[152]

A motivação e opção do autor por este segmento do protestantismo se dá pelo fato de que é possível observar-se que ao passo que as igrejas neopentecostais e em alguns casos pentecostais, mais populares no contexto brasileiro, dialogam de certa forma mais intensamente com uma forma de gestão mais aproximada do modelo aplicado no ambiente corporativo, Buhr aborda essa temática dizendo:

> Atualmente parece comum que igrejas sejam conduzidas como empresas. Cada vez mais ferramentas utilizadas em companhias têm sido aplicadas para administrar igrejas e produzir crescimento. Parece que o modelo empresarial tem influenciado o corpo de Cristo.[153]

Já no caso das igrejas clássicas ou históricas e também de sua liderança são mais fortemente caracterizados pelo rigor teológico e condução litúrgica. Lopes

---

[151] MARTINS; MOREIRA, 2017, p. 79

[152] MARIANO, Ricardo. **Neopentecostais**: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil. São Paulo: Loyola, 2012. p. 10.

[153] BUHR, João Rayner. Igrejas ou empresas? Uma breve reflexão sobre o sofrimento causado a pastores quando igrejas são tratadas como empresas. **Protestantismo em Revista**. São Leopoldo, v. 40, 2016. p. 111-122.

corrobora dizendo: “Doutrinariamente, as igrejas históricas são herdeiras das tradições reformadas, caracterizadas principalmente pela solidez teológica, relativa rigidez litúrgica e pela tendência à pregação expositiva”.[154] Deste modo, a análise deste trabalho se concentrará sobre a grade curricular e a presença de componentes que apontem direta ou indiretamente para os temas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Para a verificação destes currículos serão selecionadas escolas de teologia baseando-se nos seguintes critérios:

- Seminários direta ou indiretamente envolvidos com a formação pastoral para a denominação;
- Instituições confessionais relacionadas às denominações tipificadas como: Protestantismo Clássico[155] e também chamados de protestantismo sacramental e de reta doutrina[156];
- Tipificados também como protestantismo de imigração e protestantismo Missão[157] – com chegadas ao país no datadas no século XIX[158];
- Representatividade mínima de um seminário de cada confessionalidade. Representação mínima de todas as regiões do país;
- Representação mínima de um seminário para cada denominação ou confissão presente no estudo.

Apontando diretamente para os seminários das seguintes confessionalidades: Presbiteriana, Luterana, Anglicana, Congregacional, Metodista e Batista.

Para os critérios acima houve também algumas limitações:

- Pequena quantidade de seminários de algumas denominações ou confessionalidades no país e consequentemente nas regiões, levando a uma participação maior dos seminários batistas;
- Disponibilidade e acessibilidade a grade curricular do seminário. A busca inicial foi feita pela internet. Onde não estava disponível para acesso

[154] LOPES, Guilherme Esteves Galvão. 500 anos de reforma protestante: Os desafios contemporâneos dos evangélicos do Brasil. **Revista Dia-logos**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 108-121, jan.-jun. 2018. p. 111.
[155] BITTENCOURT FILHO, 2003 apud SCHULTZ, Adilson, 2005, p. 96
[156] ALVES, 1979 apud SHULTZ, 2005, p. 105.
[157] BITTENCOURT FILHO, 2003 apud SCHULTZ, 2005, p. 104.
[158] FERNANDES, 1996 apud SHULTZ, 2005, p. 105.

público, o contato foi feito diretamente por e-mail, telefone ou visita. Muitas instituições negaram-se a disponibilizar e outras prometeram, mas não enviaram.

A análise documental a qual se propõe esta pesquisa busca avaliar nas grades curriculares, pelos títulos e nomenclaturas, a presença de componentes que possam dialogar com os temas de gestão de pessoas a fim de servir como sinalizador inicial da presença e profundidade do estudo destes temas pelas pessoas em formação para posições de liderança eclesiástica.

4.1 IMPORTÂNCIA E APLICABILIDADE DOS TEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA IGREJA

Nesta pesquisa foram observadas literaturas na área de gestão eclesiástica, esta, que de acordo com Oliveira[159], é composta por 12 importantes atividades, sendo elas: “Facilitar as atividades eclesiásticas; Aumentar as produções da igreja; Organizar; Tornar eventos da igreja mais atraentes; Despertar os e as integrantes da igreja; Descobrir talentos; Formar missionários; Montar e fortalecer o departamento de missões; Cuidar das finanças da igreja; Enviar missionários; Cuidar da estrutura física da Igreja; Cuidar de só próprio”. Estes pontos citados apesar de não serem didaticamente consensuais demonstram em si a importância que é dada às pessoas no âmbito da gestão eclesiástica, quando citam despertar pessoas, descobrir talentos, formar pessoas, montar e fortalecer uma equipe, enviar pessoas. Estes pontos revelam a importância de que sejam avaliados os aspectos relevantes das áreas que interagem com as pessoas na organização, mais especificamente gestão de pessoas e comportamento organizacional.

> Lembremo-nos de que a igreja é, simultaneamente, organismo e organização. É o povo de Deus organizado num tríplice aspecto: espiritual, social e econômico, para atender a missão para qual Deus a constituiu.[160]

Diante da afirmação acima de Kessler e Câmara entende-se que a igreja enquanto organização de âmbito social, que pode se apresentar basicamente como um grupo de pessoas organizadas com objetivos comuns, há de demandar uma

[159] OLIVEIRA, João Domingos Soares de. **Administração Eclesiástica**: Completa. Janaúba: Agbook, 2019. p. 27.
[160] KESSLER; CÂMARA, 2006, p. 13.

gestão em diversos aspectos, principalmente no aspecto social. Logo se percebe a importância da discussão e aprofundamento nos temas de gestão de pessoas.

Já tratando do tema de gestão aplicada a realidade eclesiástica, Marcelo Alves da Silva, cita Nogueira dizendo que: “a administração moderna é a favor da simplicidade de sistemas e métodos e é pela total valorização do ser humano capital mais importante de uma instituição”.[161] Diante disso percebe-se que também e principalmente as instituições religiosas encontram em seus membros e suas membras seus principais recurso e principais motivadores da existência.

A igreja enquanto instituição formalmente organizada e estruturada está diante de diversos desafios comuns as organizações privadas do mercado corporativo. Ela gerencia custos, compra insumos, preocupa-se com os créditos, administra bens e imóveis, e principalmente lida com o capital humano, depende das pessoas para a execução de suas atividades e é neste ponto em que se situa a maior e mais desafiadora questão, que é administrar pessoas. Conforme afirma Nogueira:

> A administração está diretamente ligada aos problemas de comportamento humano, pois não se administram apenas coisas, administramos pessoas. O sucesso está no “capital humano” e não nos recursos materiais somente, nem mesmo na tecnologia.[162]

Baseando-se nesses fatos se analisa necessária a preparação da liderança para a gestão desse importante recurso, que são as pessoas. Esse desenvolvimento apesar de parecer um tema de grande discussão no ambiente eclesiástico ainda demonstra importantes lacunas. Este fato é analisado na fala de Silva: “A ausência de literatura especializada revela que a temática ainda é pouco explorada no campo da administração”.[163] E por isso pode ser erroneamente interpretada conforme cita Silva: “[...] Cria-se o paradigma de que administrar a instituição igreja, pastoreá-la, trata-se tão somente de ensinar a bíblia, orar e aconselhar as pessoas”.[164] É diante desses desafios que Junior afirma que:

> Uma apropriada gestão de pessoas, sem dúvida, faz a diferença na conquista de êxito pelas igrejas. Mesmo que o planejamento seja adequado, ele será inútil se as pessoas que trabalham nessas instituições não se sentirem valorizadas e motivadas, pois elas são o que essas organizações

[161] NOGUEIRA, 2008 apud SILVA, 2020, p. 146.
[162] NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008. p. 35.
[163] SILVA, 2020, p. 131.
[164] SILVA, 2020, p. 132.

> tem de mais importante para cumprir sua missão. Seguindo o modelo de Jesus, as igrejas devem priorizar as pessoas, amá-las e cuidar delas.[165]

Silva relata também a necessidade de que os pastores e pastoras dominem a gestão para que saibam gerir as competências e habilidades a disposição de seus ministérios dizendo que: “Nos tempos atuais, nos bancos das igrejas estão sentados profissionais de todas as áreas do conhecimento. Daí a necessidade do pastor da igreja, como administrador, saber aproveitar o capital intelectual que está à disposição”.[166] Junior parece seguir o mesmo caminho dizendo que: “É imprescindível que cada pessoa conheça sua importância, sua função, seu papel, seu objetivo e suas responsabilidades no trabalho que desenvolve na igreja”.[167]

Sobre a importância de que o pastor ou pastora haja como gestor de pessoas Silva afirma:

> [...] é possível associar a administração geral a administração eclesiástica no que se refere ao processo de fazer com que as tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia, com e através das pessoas, pois é necessário planejar, organizar, dirigir e coordenar, os recursos humanos [...][168]

Toda igreja tem sua gestão de pessoas adequadas a sua realidade e especificidade, neste sentido Junior[169] argumenta que independente das diferenças algumas tarefas são fundamentais a todas as instituições, sendo elas:

- Auxiliar e prestar serviços a liderança da igreja;
- Delinear as responsabilidades de cada função, habilidades e competências necessárias;
- Avaliar desempenho e focar no desenvolvimento de líderes;
- Realizar seleção e recrutamento de pessoas idôneas;
- Realizar capacitações e treinamentos;
- Observar as questões legais nas relações com as pessoas;
- Contribuir para solução de problemas de ordem interpessoal.

Percebe-se nas tarefas citadas acima, profundo diálogo e possível influência daquelas apontadas por Chiavenato no primeiro capítulo deste trabalho.

---

[165] JUNIOR, 2017, p. 95.
[166] SILVA, 2020, p. 147.
[167] JUNIOR, 2017, p. 95.
[168] SILVA, 2020, p. 132.
[169] JUNIOR. 2017, p. 96-97.

A igreja em seu processo de agregar pessoas, não apresenta diálogo rotineiro com as organizações do mundo corporativo, pois sua intenção é agregar as pessoas por meio da sua causa maior, ou seja, por intermédio da propagação do evangelho. Apesar de a evangelização ser um tema do qual não se trata esse trabalho ele dialoga com o tema de gestão de pessoas, pois ele é executado pelas pessoas voluntárias da igreja e tem objetivo indireto de conduzir novas pessoas ao convívio da organização, desta forma este tema se apresenta na literatura de gestão eclesiástica e é apontado por Oliveira como:

> O Evangelismo não se resume em falar uma, duas ou três vezes com alguém sobre Jesus; ou simplesmente distribuir folhetos; mas em conscientizar as pessoas a respeito do ser humano, de Deus, do inimigo, do céu, do inferno, da salvação da alma e da perdição eterna. E nessa sublime tarefa é preciso capacitar bem uma turma. Nessa capacitação são imprescindíveis os seguintes propósitos: Preparação, organização, educação e estratégias.[170]

Este ponto corrobora com a atenção que deve ser dada a atividade da igreja focada em agregar pessoas e que estas atividades devem ser exercidas por pessoas preparadas e previamente desenvolvidas para este ofício, reforçando mais uma vez a atenção ao desenvolvimento de pessoas.

Inicialmente percebe-se que os temas de missiologia, evangelização, implantação de igrejas e outros relacionados ao crescimento numérico direto ou indireto das comunidades cristãs tipo igreja são uma aplicação do tema agregar pessoas, onde a organização cria estratégias, ferramentas e processos visando como causa ou consequência a atração de pessoas para a comunidade.

Recebendo a comunidade e as pessoas que se agregam a ela, se faz necessário um processo aplicação. Esse processo por muitas vezes pode ser formal ou informal. Como exemplo cita-se as classes de novos convertidos ou catequeses de pré-batismo, ou qualquer outro método de introdução do novo membro ou nova membra da instituição a sua cultura, credo, costumes e principalmente a suas atividades. A partir daí segue-se um processo posterior de aplicação de pessoas ao trabalho, encontrando as habilidades e competências daquela pessoa, costumeiramente chamado de dons nos ambientes religiosos e colocá-los a serviço da comunidade, normalmente de maneira voluntária. Aí está o desafio de aplicação de pessoas pela pessoa em posição de liderança. Pois é certo que “para servir uma

[170] OLIVEIRA, 2019, p. 82.

comunidade com excelência será necessário envolvê-la de modo que todos assumam a sua responsabilidade e se sintam estimulados a participar dando o melhor de si".[171] E é neste sentido que Silva também afirma que: "O gestor dentro de uma organização é, sobretudo, mediador da atuação, participação e envolvimento, buscando ser referência através da cumplicidade da delegação de tarefas".[172]

É observável que é um desafio para a pessoa gestora eclesiástica aplicar as pessoas em suas funções de modo assertivo, principalmente quando trata-se de posições de liderança. A capacidade de identificar e fomentar a liderança nas pessoas é essencial neste sentido. Silva diz que: "As igrejas possuem muitos líderes em potencial, muitas vezes sentados nos bancos. Cabe à liderança oportunizar a participação, por meio de uma boa gestão de conhecimentos".[173] Oliveira aponta que: "Uma das funções mais lindas de um líder eclesiástico é descobrir: obreiros, pregadores, missionários, cantores, professores, regentes no ceio da igreja sobre sua responsabilidade".[174] Então diante da necessidade iminente de delegar funções, a pessoa em posição de liderança se depara com os desafios relacionados a prontidão e o engajamento do grupo. Moreira e Romão dizem que: "Quanto maior o engajamento de uma equipe que sabe olhar na mesma direção, maiores as chances de sucesso".[175] Assim como apontam que a pessoa gestora precisa saber lidar com as diferenças de comprometimento, pois é comum em uma comunidade eclesiástica esses diferentes níveis de engajamento, seja por desinteresse, compromissos familiares, profissionais, acadêmicos que lhes afetam o tempo.

Administrando as questões acima relatadas, nota-se importante a necessidade de que as pessoas em suas funções nas comunidades eclesiásticas demandam também Treinamento e Desenvolvimento. Para Silva[176], a gestão do conhecimento não é algo novo nas igrejas, já que estas estão familiarizadas e focam o desenvolvimento de líderes através de estudos bíblicos e discipulado. Oliveira[177] é mais contundente dizendo que a preparação e o treinamento das pessoas são indispensáveis, pois enviar para qualquer missão pessoas despreparadas seria um

[171] SILVA, 2020, p. 142.
[172] SILVA, 2020, p. 143.
[173] SILVA, 2020, p. 149.
[174] OLIVEIRA, 2019, p. 32.
[175] MARTINS; MOREIRA, 2017, p. 165.
[176] SILVA, 2020, p. 149.
[177] OLIVEIRA, 2019. p. 33.

erro imperdoável colocando em xeque a experiência do líder e o ministério das próprias pessoas.

Este ponto se torna crítico no ambiente das igrejas, principalmente pelo iminente risco de que as atividades da organização sejam executadas de maneira amadora. Entende-se ser natural que em comunidades que apresentem escasso capital humano, material e financeiro que existam dificuldades e lacunas na qualidade dos serviços executados. Portanto para essas comunidades a preparação é muito importante, o que não é diferente nas igrejas que gozam de maior poderio financeiro ou que possuam quantidade elevada de pessoas e diferentes perfis de em sua membresia. Para Martins e Moreira "[...] é necessário que o calendário das paróquias preveja cursos de formação periódicos, com temas pertinentes [...]".[178]

E são exatamente os autores supracitados que iniciam um diálogo acerca do tema de monitoramento de pessoas no ambiente eclesiástico. Pois apesar do trabalho voluntário e da subjetiva cadeia de comando existente nas relações eclesiásticas, as pessoas precisam de acompanhamento na execução das suas funções, condizente com o monitoramento de pessoas defendido principalmente no capítulo 2 desta pesquisa. Na realidade da Igreja é "[...] Papel como líder, fazer um balanço das atividades realizadas após a conclusão de cada meta ou projeto e também no fim do ano".[179] E, principalmente o acompanhamento durante a execução do trabalho rotineiro se faz necessário, minimamente a cada 60 ou 90 dias para mensurar os progressos e se as coisas caminham de acordo com o planejamento.[180]

O papel da pessoa líder no ambiente eclesiástico consiste também em desenvolver o potencial dos liderados e encorajá-los, das lideradas e encorajá-las a encarar novos desafios, mas se faz necessário compreender que "não se pode confiar alguns tipos de trabalho a qualquer um".[181] Desta forma a pessoa em posição de liderança precisa conciliar a necessidade de mão de obra, com a oferta que está disponível, entendendo que muitas vezes será necessário desenvolver habilidades para posteriormente delegar responsabilidade, sob-risco de que as atividades não sejam executadas da maneira adequada e colocando em cheque a imagem e confiabilidade da instituição.

---

[178] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 80.
[179] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 167.
[180] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 166.
[181] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 173.

Ainda assim sabe-se que a aplicação de pessoas é ponto primordial para que haja fluidez nas atividades da igreja, consciente de que a pessoa em cargo de liderança eclesiástica exerce também sobre as pessoas um poder, e mesmo que este poder seja subjetivo a delegação de tarefas deve conscientizar-se de equilibrar as expectativas e deveres, portanto, pode-se dizer que neste sentido aplicar pessoas "É distribuir as responsabilidades e não executar todas as tarefas. É fazer com que todos participem do trabalho. Não se deve confundir isso com a exploração dos outros".[182]

4.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES ECLESIÁSTICAS

Assim como já apresentado no capítulo anterior, dedicado a uma fundamentação do tema do comportamento organizacional, foi observado que o comportamento das pessoas integrantes de uma organização é influenciado por diversos e variados fatores, no ambiente da igreja está realidade também se reflete. As igrejas cristãs, generalizando propositalmente esta afirmação, são comunidades profundamente dotadas de fatores culturais extremamente fortes. Percebe-se em uma observação superficial que o modo de agir, se relacionar, conduzir os trabalhos, e as próprias convicções teológicas do grupo são profundamente influenciadas pelo que podemos chamar de cultura organizacional. Este termo é muito comum quando se trata das organizações do mundo corporativo, mas no ambiente eclesiástico observam-se algumas variáveis que no fim acabam por ser comparáveis a cultura organizacional, como: a tradição, o modelo de governo eclesiásticos, os usos e costumes, o credo, a linha de exegese teológica e entre outros diversos fatores que somados criam uma forte característica cultural nas igrejas.

Segundo Schein[183] "cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros" e está definição adequa-se perfeitamente a realidade das organizações tipo igreja, quando percebe-se que parte do emprenho da liderança dessas organizações está

[182] KESSLER, CÂMARA, 2006, p. 17.
[183] SHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 32.

focada diretamente em transmitir e manter fortemente todos os pressupostos estabelecidos historicamente no ambiente daquela confessionalidade.

No trabalho de dissertação de mestrado para a Universidade Presbiteriana Makenzie, Lima aborda o tema da gestão de pessoas no ambiente religioso e cita a definição de Marlene Marchiori em uma entrevista sobre a cultura organizacional no ambiente eclesiástico, ela diz que:

> A cultura reflete a essência de uma organização, podendo ser interpretada pelos seus processos, sistemas, comportamentos, os quais são construídos através do tempo. Entendo e defino a cultura em uma organização como sendo essencialmente um fenômeno interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos. Cultura é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua, e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida.[184]

Sendo a cultura organizacional fator de grande relevância para o seguimento das relações interpessoais e para a execução das atividades rotineiras das igrejas, pode-se concluir que o tema comportamento organizacional, consequência das atitudes humanas diante da cultura, tem protagonismo.

Os temas relacionados ao comportamento organizacional são diversos, como abordado anteriormente e observa-se que todos eles encontram relevante diálogo com a realidade eclesiástica. Ao citar-se o tema da motivação percebe-se o quão subjetivo e dialogal é com a realidade do trabalho voluntário exercido no ambiente religioso. Se no capítulo anterior defende-se que a remuneração não é, individualmente fator motivador, na realidade eclesiástica esse fator fica ainda mais evidente, diante da inexistência de remuneração na grande maioria dos casos. Sobre a importância da motivação das pessoas na igreja Junior diz:

> Uma apropriada gestão de pessoas, sem dúvida, faz a diferença na conquista de êxito pelas igrejas. Mesmo que o planejamento seja adequado, ele será inútil se as pessoas que trabalham nessas instituições não se sentirem valorizadas e motivadas [...][185]

O mesmo autor corrobora com essa afirmação dizendo que: “ressaltamos que a autêntica motivação não decorre, exclusivamente dos salários. É

---

[184] MARCHIORI, 2006 apud LIMA, Alexandre dos Santos. **Gestão de pessoas em organizações religiosas o caso da igreja Presbiteriana do Brasil**. Universidade Presbiteriana Makenzie. São Paulo, 2015. p. 58.

[185] JUNIOR, 2017, p. 95.

imprescindível que cada pessoa conheça sua importância, sua função, seu papel, seu objetivo e suas responsabilidades no trabalho que desenvolve na igreja".[186]

A motivação é essencial para execução das atividades laborais e esta realidade não se afasta no âmbito da igreja, neste sentido Kessler e Câmara afirmam que comandar a organização é uma das atividades da gestão eclesiástica e que no processo de comando está inserida a capacidade de motivar as pessoas com quem ela interage, dizem que motivação é: "Inspirar, estimular e impelir que as pessoas a tomarem as medidas necessárias".[187]

Ainda se entende que o pastor ou a pastora obtém uma posição de influência importante sobre os liderados e as lideradas. Nesta função a pessoa transita por anseios e desejos objetivos e subjetivos, concretos ou abstratos. Como mentores e mentoras de uma espiritualidade suas palavras podem motivar ou desmotivar em diversas áreas da vida. Portanto, levando em consideração a relevância da motivação para que as atividades aconteçam, percebe-se aqui também a relevância do domínio da liderança cristã de métodos de comunicação assertiva.

Percebe-se a atenção que deve ser dada a comunicação pastoral pela ênfase dada aos estudos de homilética ou prática de pregação nos seminários de teologia, mas atenta-se a necessidade da comunicação também nos níveis de relacionamento, para tratamentos de demandas do dia a dia, para resolução de problemas, para alinhamentos sobre tarefas e trabalhos, ou qualquer outro tema. Assim como para qualquer pessoa em posição de liderança é importante atentar-se a forma que se comunica, assim acontece também no ambiente da igreja.

Oliveira[188] destaca na obra acerca da administração eclesiástica a importância da comunicação, pois ela reflete a forma de se fazer comum um ideal, ou seja, transmitir uma ideia qualquer, fazendo-a comum entre duas ou mais pessoas. Ele reforça a importância do conhecimento da comunicação verbal que pode ser escrita ou oral e a não verbal que pode ocorrer por gestos, códigos sonoros, expressões faciais e diversas outras formas. Destaca fortemente a necessidade de que se tenha uma comunicação assertiva, onde a pessoa consegue exprimir-se manifestando perfeitamente o que pensa ou sente, sem ferir os direitos

[186] JUNIOR, 2017, p. 95.
[187] CÂMARA; KESSLER, p. 19.
[188] OLIVEIRA, 2019, p. 127-130.

básicos do outro. Deste modo entende-se que: “As lideranças são chamadas a enriquecer o ministério das igrejas, e a ferramenta da comunicação é importante para a pregação do evangelho, o serviço e a busca de justiça”.[189]

A atenção a ser dada a comunicação se faz ainda mais urgente quando se trata dos conflitos no âmbito da igreja. Uma comunicação adequada é essencial para a prevenção de conflitos que surgem única e exclusivamente por falhas de comunicação. Logo a mensagem preservada pela mídia correta, sem ruídos, adequada ao receptor tende a ter maior assertividade. A Reverenda Dra. Patrícia Cuyatti aborda essa questão dizendo:

> As lideranças em diferentes níveis nas igrejas são convidadas a considerar, a partir de suas respectivas posições, os aspectos que acabam de ser mencionados e a pensar sobre como a comunicação pode ajudar ou piorar as situações a partir de suas posições de liderança na tomada de decisões; como professores ou professoras, diáconas ou diáconos, administradores ou administradoras, pastoras ou pastores, etc. As lideranças são chamadas a enriquecer o ministério das igrejas, e a ferramenta da comunicação é importante para a pregação do evangelho, o serviço e a busca de justiça.[190]

Ao tratar-se dos conflitos, mais especificamente no ambiente eclesiástico observa-se mais uma variável extremamente relevante ao ambiente de liderança das igrejas cristãs. Entende-se como desafiadora a capacidade de gerenciar os conflitos. Pois em um ambiente de convívio social, ainda que com uma motivação extremamente benéfica como a da congregação cristã, é inevitável o surgimento de conflitos. Esses conflitos surgem no meio da igreja e podem envolver a membresia, colaboradores, colaboradoras, oficiais, pastores, pastoras e etc. E neste sentido percebe-se que “a prática da gestão de conflitos eclesiásticos incide em umas das missões mais importantes de um líder eclesiástico”.[191]

A princípio percebe-se que “[...] conflitos nem sempre são o prenúncio de algo ruim [...], mesmo se contrário a opinião do líder ou do grupo”.[192] Pois dos conflitos nasce a evolução ou o aprimoramento de ideias, porém o conflito pode ser extremamente maléfico se ele for proveniente de fofocas, perseguição, injustiça, competição ou qualquer outro tipo de maldade. Ainda mais quando os conflitos deixam o âmbito das ideias e passam a ser caracterizados como pessoais.

---

[189] CUYATTI, 2021, p. 31.
[190] CUYATTI, 2021, p. 25.
[191] OLIVEIRA, 2019, p.143.
[192] MARTINS; MOREIRA, 2018, p. 139.

Para estas situações afirma-se a necessidade de que a pessoa em posição de liderança no ambiente da igreja conheça e pratique técnicas de gestão de conflitos, dentre as inúmeras abordagens e atitudes esperadas da pessoa líder estão: “Neutralidade, moderação, inconformismo, democracia, levar em conta, otimismo, juizado e paciência”.[193] Além disso, Martins e Moreira[194] afirmam que se pode aprender com Jesus um passo a passo simples para gestão de conflitos em Mateus 18, 15-17 e isto se resume a três pontos progressivos em caso de não resolução que são: Conversar amorosamente, solicitar o apoio de testemunhas e levar a questão à igreja. Lembrando que cada passo deve ser realizado com intuito de resolver a questão e só se deve avançar em caso de não perspectiva de resolução.

Ainda se dá algumas sugestões práticas para a gestão de conflitos na igreja, que são:

- Conversar diretamente com os envolvidos e as envolvidas;

- Em caso de ser a parte errada, reconhecer humildemente o erro o quanto antes;

- Criticar e corrigir em uma linguagem construtiva, reforçando ainda mais sobre a necessidade de comunicar-se bem;

- Pedir ajuda de bons conselheiros e boas conselheiras;

- Não procurar apoiadores que apenas fortaleçam as convicções de uma das partes;

- Preparar-se para lidar com os desgastes ocasionados pelo conflito;

- Não ignorar pequenos conflitos;

- Não apoiar uma das partes, deve-se ouvir, compreender e auxiliar;

- Evitar que uma das partes do conflito saia como “vencedora”.

Cuyatti, entretanto aponta que não é papel direto da pessoa na função de liderança cristã mediar efetivamente conflitos, pois esse seria mais adequadamente mediado por um ou uma profissional. Ela relata que a posição ideal seria de prevenir as crises e conflitos, neste sentido afirma: “O tempo todo, as pessoas que exercem liderança têm de ativar a ferramenta preventiva para antever situações que possam se transformar em crise e alimentá-la”.[195]

---

[193] OLIVEIRA, 2019, p. 153.
[194] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 140-147.
[195] CUYATTI, 2021, p. 29.

Ainda na mesma obra, Schaper citando Schreiter afirma:

> Fica evidente que a reconciliação não pode ser reduzida a uma estratégia ou à conjunto de recursos. Ela é uma atitude de vida, uma espiritualidade. Assim, ela tem duas faces: uma social (estruturas e processos) e outra, espiritual (reconstrução de vidas e relações destroçadas) [196]

Desta forma, no âmbito pastoral um foco relevante seria a importância a ser dada a reconstrução das relações que segundo Schaper[197] citando Zartman demonstra uma dinâmica metodológica em cinco interessantes passos para este objetivo, que perpassa por: Reconhecimento da situação; Eliminação do dano causado; Prática de novas atitudes; estabelecimento de um novo objetivo comum; Criação de mecanismos de eliminação de disputas.

Diante do que está posto entende-se o quão essencial é que a liderança cristã atue fortemente como uma gestora do comportamento como um todo, desta forma ela poderá construir um ambiente de cooperação, além das divergências e dos problemas de comunicação. Criar um ambiente de tolerabilidade e de apoio mútuo é um desafio da gestão das organizações e isto também se reflete no ambiente eclesiástico. A tendência ao individualismo ou a perceber somente os interesses pessoais são cada vez mais fortes e difíceis de transpor, e diante destes desafios um grande passo para a liderança cristã está em fomentar o trabalho em equipe.

Desde o nascimento da igreja, na literatura neotestamentária e no seguimento dos escritos dos pais da igreja percebe-se a relevância do trabalho em conjunto pelos integrantes da organização cristã. Visto que de acordo com os textos bíblicos a igreja é comparada a um corpo, interdependente, cujas funções pessoais só encontram sentido quando somados. Porém desde o período neotestamentário, percebe-se que trabalhar em equipe é desafiador e requer atenção e dedicação. Vimos às desavenças teológicas entre os apóstolos Pedro e Paulo, ou no seio da própria comunidade surgirem divisões unicamente ideológicas, como aos que se diziam ser de Apolo, outros de Paulo. Ainda assim, verifica-se que o grande relato que o Novo Testamento deixa enfatizado é a criação de uma equipe cujo líder incumbiu de disseminar uma determinada mensagem. Essa mensagem por muito foi

---

[196] SCHREITER, 1998 Apud SCHAPER, Valério. **Reconciliar o mundo, aportes da teologia da conciliação para a gestão de conflitos**. In: CUYATTI, Patrícia (Ed). **Benditas as Pessoas Pacificadoras**: Habilidades de mediação e reconciliação para a Igreja. Geneva 2 Suíça. Federação Luterana Mundial, 2021 Geneva 2 Suíça, Federação Luterana Mundial, 2021. p. 20.

[197] ZARTMAN, 2003 Apud SCHAPER, 2021. p. 20.

disseminada por essa equipe que se multiplicou e teve como um dos temas centrais a unidade, está que se faz imprescindível no ambiente da igreja e que podemos associar a prática do trabalho em equipe. Oliveira[198] cita algumas sugestões para que as pessoas aprimorem sua capacidade de trabalhar em equipe:

- Ser paciente;
- Estar aberto para novas ideias;
- Saber dividir;
- Ser participativo;
- Respeitar e aprender;
- Fazer sempre o melhor que puder no trabalho;
- Dialogar;
- Moderar as críticas;
- Estabelecer bem os objetivos e funções;
- Dar e receber feedback.

Diante de todos esses desafios colocados sobre a função da pessoa líder na igreja, mais comumente o pastor, percebe-se o quão importante o seu desenvolvimento nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Nogueira[199] argumenta que um bom pastor precisa muito mais do que pastorear seu rebanho, não basta realizar pregações e aconselhamentos, ele precisa saber administrar uma igreja, que ainda que não tenha fins lucrativos encontra diversos pontos de comunicação com as organizações do mundo corporativo. Desta forma na pessoa do pastor ou da pastora se faz necessário a atuação como uma liderança completa. E é sobre a liderança cristã, este ponto pendente em comportamento organizacional, que segue este trabalho.

4.2.1 Liderança Cristã

Como subentendido durante a abordagem das responsabilidades da pessoa em posição de liderança no âmbito das igrejas, a posição ocupada pelos pastores e pastoras nas comunidades concilia o serviço prestado a comunidade com uma espécie de poder, este que se demonstra na tomada de decisão, na influência sobre

[198] OLIVEIRA, 2019, p. 132.
[199] NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008. p.36.

outrem, na formação de equipes, na gestão de conflitos e todos os demais temas abordados. Essa posição de poder quando abordado no âmbito das organizações do mundo corporativo encontra terreno fértil e cominho tranquilo, já que é inerente as relações de trabalho a posição de “patrão e empregado”, já no âmbito da igreja esse poder é subjetivo, de influência, de mentoria. Pode-se considerar quase uma posição de liderança que é cedida pelos próprios liderados e lideradas e não simplesmente institucionalizada, por mais que as hierarquias eclesiásticas sejam bem estabelecidas e flagrantes.

Oliveira diz que “a palavra pastor quer dizer guia. Uma palavra figurada que mostra o ato de se ir adiante de rebanhos de ovelhas. Mas quando diz respeito às pessoas o ato de guiar, significa liderar”.[200] Neste sentido, Martins e Moreira afirmam sobre a definição de liderança que “Podemos defini-la em uma única palavra: influência”.[201]

Ao pensar-se acerca dessa influência exercida pela pessoa líder, imagina-se prontamente que ela é exercida sobre um grupo de pessoas ou uma equipe, porém essa a liderança tende a se iniciar diante de uma autogestão, ou seja, a primeira pessoa a ser influenciada deve ser a própria pessoa líder. Para Martins e Moreira[202], a liderança cristã se apresenta em quatro dimensões: autoliderança, liderança de grupos, liderança institucional e liderança na sociedade. Neste sentido, a liderança se inicia em um modelo de autopercepção e condução de atitudes próprias, evolui para a condução de um pequeno grupo, se desenvolve a uma liderança que se posiciona sobre uma comunidade inteira e finalmente pode até mesmo superar as paredes da igreja e passar a influenciar a comunidade ao entorno. E se faz possível observar essas diferentes dimensões de liderança na prática da convivência eclesiástica.

A liderança cristã pode ser desafiadora, conforme afirma John Maxwell:

> Liderar é um trabalho difícil, sobretudo, quando essa liderança tem de ser exercida numa igreja. Os pastores, principalmente, têm sido machucados ao longo de seus ministérios de liderança cristã.[203]

---

[200] OLIVEIRA, 2019, p. 110.
[201] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 21.
[202] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 21.
[203] MAXWELL, John. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasi, 2008. p. 13.

Ainda que o pastor não seja um funcionário propriamente dito da instituição, ou que não exerça uma clara gestão é sobre ele que muitas vezes a responsabilidade da tomada de decisão em diversas áreas se decai, o peso da tomada de decisão é um desafio para os gestores e as gestoras das organizações do mundo corporativo, quanto mais para os pastores e as pastoras. “Pastorado é vocação e não profissão. Isso não exclui o fato de que o pastor deve cumprir alguns requisitos que se assemelham a trabalhos realizados por outros funcionários, inclusive gestores de ambientes corporativos”.[204]

Gonçalves Junior[205] aponta que a delegação, direção e decisão são os fatores de sucesso da liderança cristã, pois através da escolha e delegação correta dos e das responsáveis, do caminho ou estratégia correta e os apontamentos diretivos do que se deve fazer ou do que é determinado para que se alcance o sucesso na liderança. Maxwell ainda relata que o líder cristão deve apresentar ao menos três características: iniciativa, sacrifício e maturidade. Silva completa dizendo que o líder cristão deve acima de tudo apresentar caráter e este que revele Jesus Cristo em sua vida.[206]

Tendo a religião cristã as estruturas de liderança historicamente mapeáveis, cujas estruturas seguem-se da formação da igreja católica, “não é segredo para ninguém que a igreja Católica foi constituída dentro de um modelo hierárquico de comando e controle”[207], ainda que a necessidade de descentralização do poder seja percebida desde a necessidade de formação de diáconos na igreja de Atos do apóstolos, por ocasião da sobrecarga de tarefas sobre os apóstolos, conforme cita Silva.[208]

A liderança como temática, tem um lugar de destaque na religião cristã. Desde os escritos do velho testamento cujos papéis das lideranças têm grande impacto sobre a tradição e legislação judaica que perpassa por grandes nomes e fortes lideranças, como: Moisés, Davi, Neemias, José, Esdras, Salomão, entre outros grandes nomes. Ainda mais no modelo de liderança exercida pelo próprio Jesus Cristo, modelo pelo qual se atribui boa quantidade literatura com a temática da

---

[204] JUNIOR, 2017, p. 93.
[205] GONÇALVES JUNIOR, Almir dos Santos. **O desenvolvimento de líderes na igreja de Cristo**. Rio de Janeiro: Juerp, 2009. p. 12.
[206] SILVA, 2020, p. 137.
[207] MARTINS; MOREIRA, 2018, p. 45.
[208] SILVA, 2020, p. 103.

liderança, boa parte dessa literatura aponta em Jesus o que hoje já se conhece com liderança servidora. Conforme aponta Bellotti:

> Tal é o caso de livros como “O Monge e o Executivo”, “Lidere como Jesus”, de Ken Blanchard e Phil Hodges, de 2008, e “Jesus C.E.O.”. Tais livros trabalham com a ideia de que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer pessoa, sendo que os atos e palavras de Jesus são tomados não no seu aspecto sobrenatural, mas na sua face humana, na forma como ele lidou com os desafios de seu ministério.[209]

De fato, a influência e o modelo de liderança exercida por Jesus e encontrada nos relatos dos evangelhos pode ocupar papel primordial no desenvolvimento das atitudes de liderança. Ao imediatamente pensar-se acerca de Jesus e sua capacidade de gerir conflitos, como no relato da mulher adúltera, ou na habilidade de adaptar sua comunicação ao público através das parábolas e sermões, sua impressionante capacidade de agregar pessoas e aplicá-las em suas funções conforme o relato de seus discípulos, ou na motivação e senso de recompensa que neles inseriu, pode-se perceber o domínio inerente dos pontos críticos da liderança já citados neste trabalho.

Neste sentido observa-se que apesar de diversos modelos de liderança apontados neste trabalho, o próprio modelo de Jesus pode ser observado como adequado a ser praticado no ambiente eclesiástico, conforme relata Junior:

> [...] utilizando a moderna nomenclatura corporativa, podemos afirmar que Jesus é um case de sucesso quando pensamos em liderança e gestão. Por isso mantendo a tradição de Jesus as igrejas e os gestores atuais devem buscar em seu legado belos exemplos de como agir de forma correta, ética, eficiente e significativa.[210]

Características Transformacionais de liderança, democrática, situacional, inspiradora, já citados neste trabalho por ocasião do capitulo destinado a comportamento organizacional são identificáveis no compilado de histórias acerca do relacionamento de Jesus com seus discípulos e todo o povo com quem interagia. E para esta liderança em prol dos seus liderados hoje conhecemos como liderança servidora.

---

[209] BELLOTI, Karina Kosicki. **Lições de liderança de Jesus**: conceitos de liderança e sucesso na mídia cristã. Curitiba, 2016. p. 153.
[210] JUNIOR, 2017, p. 60.

Segundo Piovesan[211] citando Gusmão: Robert Greenleaf citou o termo liderança servidora pela primeira vez no ensaio “The Servant as Leader”, em 1970. E para Martins e Moreira: “Servidor é quem se torna acessível e se coloca a serviço das pessoas com o interesse genuíno de criar valor para elas, sejam subordinadas ou não”.[212] Hunter[213] afirma que a liderança de Jesus supera os limites da religião dizendo que se liderar é influenciar nota-se o tamanho da influência deste homem no planeta e diante disso deve-se ouvir o que ele tem a dizer sobre liderança, principalmente que sua liderança faz com que as pessoas o sigam por sua livre e espontânea vontade e esse é o método básico da liderança e único jeito de contar com o coração, a mente e o espírito dos liderados. Ele cita que “liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”.[214]

Para Martins e Moreira, a liderança servidora se evidencia em três aspectos. Na disponibilidade e serviço para cima, para os lados e para baixo, ou seja, evidencia-se quando a pessoa líder é disponível, acessível e servidora com as pessoas em posição hierarquicamente superior, pares de mesmo nível hierárquico e subordinados. Seria atender as necessidades de todas as pessoas com que a liderança lida, seja de qualquer nível hierárquico ou até mesmo sem relações institucionais e que isto aproxima atuação do líder com a filosofia de liderança de Jesus durante sua vida pública.[215]

Apesar de toda literatura e publicação acerca do modelo de liderança de Jesus, Martins e Moreira afirmam que: “Nunca foi o propósito de Jesus fornecer lições de organização, comunicação, marketing ou promover técnicas persuasivas para conquista de seguidores”.[216] Mas sua forma de agir e de interagir com o mundo de fato deixou um modelo de como lidar com as pessoas em diversas situações diferentes do cotidiano. Para os autores a liderança de Jesus pode ser aplicada pelas pessoas em posição de liderança na igreja e para isso devem observar nove características avaliadas no relato da vida de Cristo: Mansidão

- Sensibilidade;
- Entusiasmo;

---

[211] PIOVESAN, Télvio Machado apud GUSMÃO, Marcos. **A liderança servidora aplicada as organizações**. Artigo científico. Universidade Federal de Santa Maria, 2005. p. 15.
[212] MARTINS, MOREIRA, 2018, p. 51.
[213] HUNTER, 2004, p. 105.
[214] HUNTER, 2004, p. 105.
[215] MARTINS; MOREIRA, 2018, p. 56.
[216] MARTINS; MOREIRA, 2018, p. 89.

- Comunicação eficaz;
- Coragem;
- Capacidade de inspirar;
- Disposição para construir um legado;
- Cuidado em educar o povo;
- Espiritualidade.

Russell e Stone[217] apontam nove características relacionadas ao perfil da pessoa líder servidora, que são:

- Visão: a capacidade de determinar o foco e o caminho para o grupo;
- Honestidade e integridade: Essenciais para conquista de confiança e possibilidade de exercer influência;
- Confiança: As pessoas líderes devem ter e fomentar a confiança diante do grupo;
- Serviço: ponto de ênfase da liderança servidora, que está no serviço, proporcionar condições para que o grupo execute suas funções;
- Modelagem: onde a pessoa lidera pelo exemplo, servindo como modelo no modus operandi;
- Pioneirismo: o líder servidor deve desenvolver a capacidade de influência para persuadir as pessoas em novas direções e propósitos;
- Apreciar a outros: valorizar, aprender com e motivar seus liderados e lideradas;
- Delegar autoridade: Descentralizar e empoderar os liderados e lideradas.

De fato, nestas características encontram-se diversos pontos de contato com algumas das melhores teorias de liderança, os melhores traços de personalidade, habilidade transformacional, gestão situacional, habilidade de comunicação, empatia, gestão de conflitos e outros pontos de contato. Neste sentido a liderança servidora ou o modelo de liderança de Jesus se torna uma ferramenta proveitosa para a atividade pastoral, pois em sua função as pessoas na posição pastoral tendem a se deparar com situações desafiadoras e não somente práticas, mas que dialogam com a espiritualidade, ponto que desconecta o modelo de liderança de

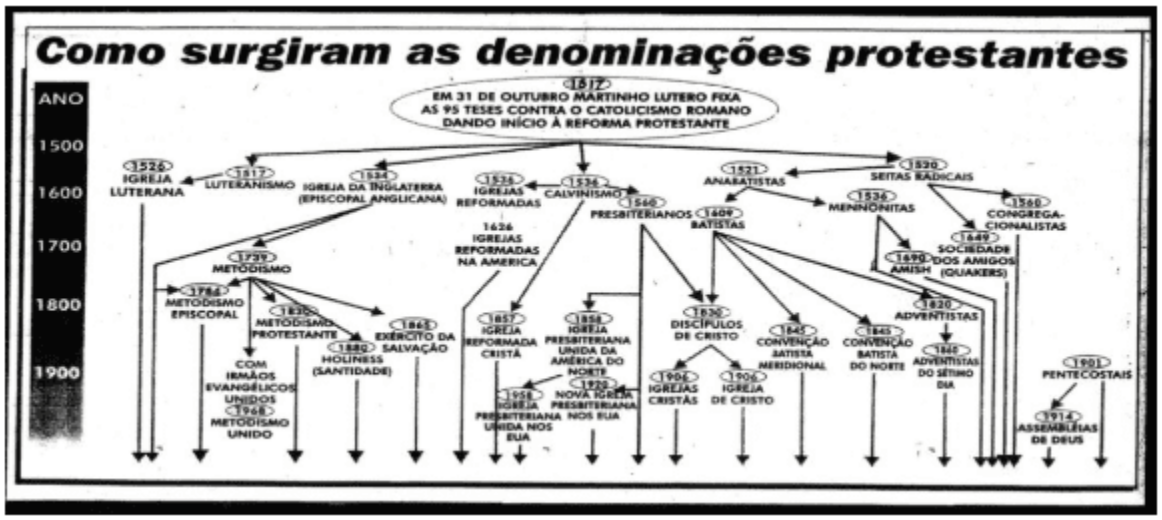
[217] RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

Jesus dos aplicados no ambiente corporativo. Quanto mais inserido nas características aqui apresentadas o pastor ou a pastora terá mais recursos para lidar com o corpo de membros sob sua liderança e lida melhor com a expectativa depositada sobre sua posição, já que “devido ao fato de o pastor estar em evidência no púlpito da igreja, ter o controle do microfone e ter sido escolhido para ser o líder espiritual, é natural que as pessoas observem o seu comportamento”.[218]

4.3 SEMINÁRIOS TEOLÓGICOS E O ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS

Os seminários a serem verificados neste trabalho se referem diretamente aqueles vinculados a formação pastoral para igrejas mais comumente tipificadas como de protestantes clássicas ou históricas que, como já referido anteriormente, estão presentes no cenário evangélico do país e que são algumas das denominações consideradas diretamente ligadas aos movimentos históricos da reforma protestante do século XVI. A figura abaixo demonstra um esquema com a origem dessas denominações.

Figura 7



Fonte: Duarte.[219]

Como breve histórico da entrada dessas denominações históricas no país, a publicação de 2021 da Revista Brasileira de História das Religiões[220] cita que as

[218] SILVA, 2020, p. 157.
[219] DUARTE, Carlos Alexandre Carvalho. **Igrejas Protestantes**: Surgimento, denominações, história e cronologia no Brasil. Vida de teólogo. 2018. Disponível em: https://vidadeteologo.com.br/igrejas-protestantes-surgimento-denominacoes-historia-e-cronologia-no-brasil/. Acesso em: 01 abr. 2022.

denominações protestantes apresentam histórico de entrada no Brasil em dois contextos, sendo o primeiro a imigração, posicionado temporalmente no início do século XIX e o segundo pelo trabalho missionário, posicionado na segunda metade deste mesmo século. Pela via migratória, há a chegada de alemães no Brasil, principalmente na região sul, estes fundam a Igreja Evangélica de Confissão Luterana do Brasil. Pela via missionária, na segunda metade do século XIX, missionários da América do Norte e da Europa começam a chegar no país. Assim, entre as décadas de 1850 e 1860 fundam-se no país a igreja Congregacional e a Igreja Presbiteriana do Brasil. Posteriormente, muitas outras denominações protestantes vieram para o Brasil, entre elas os batistas e os anglicanos. A publicação tipifica essas denominações de forma simples dizendo: “Estas denominações são tidas como protestantes históricas ou tradicionais, visto que têm sua origem na reforma protestante”.[221]

Atualmente as igrejas relacionadas a tipificação do protestantismo clássico se apresentam com menor relevância quantitativa, em número de membros e membras no cenário evangelical brasileiro, este que apresenta importante participação das igrejas tipificadas pelo ISER como neoprotestantes (pentecostais e neopentecostais)[222], entretanto suas tradições, publicações, liturgia, credo e rigor teológico continuam apresentando importância considerável e posição de destaque nas discussões e posições teóricas no país.

O trabalho não se propõe a investigar profundamente as diferenças teológicas perceptíveis entre as denominações aqui já tipificadas como de protestantismo clássico, de reta doutrina ou sacramental, de missão ou imigração ou qualquer outra tipificação, mas a abordar a agora observável necessidade de aplicação da gestão de pessoas no âmbito da igreja, seguindo assim as constatações apontadas nos capítulos anteriores e mais especificamente no presente capítulo acerca da importância do tema de gestão de pessoas e de sua aplicação na realidade das instituições eclesiásticas. Como já abordado anteriormente acerca da importância de que este tipo de tema esteja presente já na formação básica das pessoas líderes nas igrejas, este trabalho se concentra no

---

[220] RABUSKE, Irineu José. SANTOS, Paola Lucena dos. GONÇALVES, Hosana Alves. TRAUB, Laura. **Revista Brasileira de História das Religiões**. ANPUH, Ano IV, n. 12, Janeiro 2012. p. 260.
[221] RABUSKE, SANTOS, GONÇALVES, TRAUB, 2012, p. 260.
[222] FERNANDES, 1996 apud SCHULTZ, 2005, p. 97.

presente tópico a uma verificação objetiva da presença de componentes curriculares que abordam ou dialoguem com os temas abordados na gestão de pessoas. E isto é apontado no quadro a seguir:

Quadro 3 - Verificação objetiva da presença de componentes curriculares

SEMINÁRIO	GESTÃO DE PESSOAS	LIDERANÇA	GESTÃO/ ECLESIÁSTICA E/OU COMUNITÁRIA	GESTÃO DE CONFLITOS	GESTÃO DE PROJETOS	OUTROS COMPONENTES POSSIVELMENTE ASSOCIADOS
SEMINÁRIO BATISTA DO SUL - RJ		XXX	X		X	Homilética, missiologia, aconselhamento bíblico, plantação e desenvolvimento de igrejas, evangelismo e discipulado.
SEMINÁRIO BATISTA REGULAR DA AMAZÔNIA - AM						Evangelismo, missões, homilética, aconselhamento, plantação de igrejas;
SEMINÁRIO BATISTA EQUATORIAL - PA			X			Homilética, missões hurbanas, Aconselhamento
FACULDADE BATISTA DO PARANÁ - SC		X*	X		X	Evangelismo, discipulado e mentoria, teologia bíblica da missão, homilética, desenvolvimento de igreja, igreja multiplicadora*; Antropologia e missão cristã; Missão hurbana; Aconselhamento e capelania; Gestão de artistas.
SEMINÁRIO BATISTA DE GOIAS - GO		X	X		X	Evangelismo, discipulado e plantação de igrejas, homilética, aconselhamento, Estratégias missionárias, comunicção e mídias
SEMINÁRIO ASBHEL GREEN SIMONTON - IPB - RJ		X	X	X	X	Gestão do terceiro setor, oratória, planejamento estratégico, desafios missionários comtemporâneos, poimênica, aconselhamento, teologia de missões, comunicação social, técnicas de comunicação, discipulamento, estratégia missionária; evangelização, homilética. prática de pregação, plantação e rev. de igrejas, missões hurbanas, antropologia missionária.
SEMINÁRIO PRESBITERIANO DO NORDESTE - IPB - RE		X	X	X*		Poimênica, Homilética, Evangelização, Missões hurbanas, Plantação e Ver de Igrejas.
SEMINÁRIO ANGLICANO DE TEOLOGIA - PE		X	XX			Aconselhamento cristão, homilética, Evangelismo e missões, Plantação de igrejas
SEMINÁRIO METODISTA DO RIO DE JANEIRO - RJ			XX			Pastoral: missão e evangelismo; Aconselhamento pastoral; Comunicação cristã e homilética.
FACULDADE METODISTA - SP			X			Eclesiologia missionária, Homilética, laboratório de aconselhamento
SEMINÁRIO CONCÓRDIA - IELB - RS			X			Comunicação e expressão, retórica e anúncio da palavra, teologia da missão da igreja, princípios teológicos de aconselhamento, formação e pessoa do missionário, evangelismo institucional, introdução a missiologia, Evangelização e educação cristã na congregação, Homilética, aconselhamento pastoral.
FACULDADES EST - IECLB - RS			X			Aconselhamento pastoral, comunicação e oratória, missiologia, diaconia e cuidado, edificação de comunidade, sustentabilidade
FACULDADE LUTERANA DE TEOLOGIA - IECLB - SC		X	XX			Missiologia, Homilética, Diaconia, Oratória, aconselhamento pastoral, Edificação de comunidade, mídias e comunicação, Administração e gestão do terceiro setor.
SEMINÁRIO CONGREGACIONAL DE JOÃO PESSOA - PA			X			Teologia da missão, homilética, aconselhamento cristão, laboratório de homilética, teologia pastoral; laboratório de aconselhamento;
FACTECON - FACULDADE TEOLOGICA CONGREGACIONAL - RS			X			Comunicação e expressão; homilética; Evangelismo e discipulado; antropologia missionária; Aconselhamento pastoral; Praxis pastoral; Plantação de igrejas.

X - Componente presente na grade curricular
XX - Componente com presença em dois semestres
XXX - Componente com presença em 3 semestres
* - Componente oferecido como optativa ou eletiva

O quadro apresentado acima apresenta uma compilação das disciplinas que podem interagir com a área de gestão de pessoas. Nele, uma questão é observável

sobre o componente de gestão de pessoas, comum nas grades curriculares das escolas de administração, que é o fato de não existirem nos currículos dos seminários apresentados nenhum componente que se refira diretamente a esta nomenclatura, deste modo considera-se que o tema apesar de relevante pode não ser abordado em sua totalidade ou não ser abordado de forma ordenada dentro das estruturas comuns aos temas de gestão de pessoas, gestão de recursos humanos ou comportamento organizacional. Apesar desta constatação, nota-se claramente uma tendência positiva no âmbito da interação dos conhecimentos teológicos com os conhecimentos da área administrativa, pois se percebe que dentre os 15 seminários que tiveram suas grades curriculares pesquisadas, 14 apresentam um ou mais componentes com a referência direta a área de conhecimento da administração, e considerando-se que toda abordagem de administração passa ao menos superficialmente sobre os conceitos de gestão de pessoas, pode-se concluir que o tema é abordado direta ou indiretamente durante o estudo destes componentes de gestão ou administração eclesiástica ou comunitária.

Outro ponto que corrobora com esta percepção é que todas as referências e literaturas utilizadas durante a construção deste trabalho, e que tratavam diretamente acerca do tema gestão eclesiástica citava, abordava ou se aprofundava acerca do tema de gestão de pessoas, o que aponta para o fato de que durante a abordagem dessas temáticas durante os cursos de teologia nos seminários, os temas possivelmente são abordados com maior ou menor profundidade.

Apesar do termo gestão de pessoas não ter sido diretamente encontrado nas grades curriculares pesquisadas, percebe-se uma importante sinalização da valorização do tema e uma possibilidade de interação nos componentes denominados liderança, visto que é observado que na literatura cristã acerca do tema de liderança não é abordada somente a temática dos perfis de liderança, mas muitas vezes são verificados temas relacionados a gestão de pessoas e comportamento organizacional como a gestão de conflitos, comunicação, motivação, desenvolvimento, reconhecimento, trabalho em equipe, entre outros. Sendo o termo liderança o segundo componente, relacionado às buscas desta pesquisa, mais encontrado nas grades curriculares dos seminários percebe-se que o tema encontra relativa importância de aproximadamente 50% dos currículos, observando que nas instituições onde o componente denominado de liderança foi observado, todas continham também o componente de gestão eclesiástica ou comunitária, reforçando

a visão de importância dos temas. Ainda cabe-se destacar o Seminário Batista do Sul do Brasil localizado no estado do Rio de Janeiro que além do componente de administração eclesiástica, coloca à disposição de seus discentes três componentes de liderança, se apresentando como destaque na abordagem dos temas trabalhados nesta pesquisa.

Outro componente presente em quatro currículos foi o de gestão de projetos, e considerando-se que a gestão de projetos aborda diretamente acerca da montagem e gestão das equipes atuantes nos projetos, entende-se que a presença desta temática tende a abordar questões profundamente envolvidas com a área de gestão de pessoas, ao passo que todo projeto é executado por uma pessoa ou um grupo de pessoas e se pode considerar inerente a gestão de projetos abordar a montagem desta equipe, alocação de competências e aplicação de pessoas, desenvolvimento de habilidades, monitoramento e recompensas, trabalho em equipe e comunicação, entre outras abordagens.

Diretamente aplicado encontram-se também a temática de gestão de conflitos, apontada diretamente em dois currículos e possivelmente abordada em diversos outros nos temas de aconselhamento pastoral, mas que demonstra diálogo direto com o tema proposto no segundo capítulo deste trabalho denominado de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Ainda é importante destacar que além destes componentes direta e objetivamente relacionados à gestão de pessoas e suas variações, também são observados diversos outros componentes que indiretamente e de forma contextualizada aos temas de teologia permitem interpretação que relacionem os temas abordados nas escolas e seminários aos temas abordados nesta pesquisa. Dentre eles observam-se algumas com importante diálogo com os temas de gestão e possivelmente com gestão de pessoas que são os componentes de gestão do terceiro setor, sustentabilidade, gestão de artistas, plantação de igrejas, este último que é representativo e está presente em sete grades curriculares. Estes componentes apontados tendem a dialogar com questões inerentes a administração de pessoas nas organizações e também com os desafios de gerir pessoas.

Já em um âmbito ainda mais contextualizado a função pastoral pode-se perceber alguns componentes curriculares que são de grande expressividade e que dentro do contexto teológico e da função pastoral pode interagir mais ou menos intensamente com conhecimentos e temas apresentados neste trabalho, a citar:

- Comunicação: Poimênica, prática de pregação, Homilética, comunicação e expressão, retórica, oratória;

- Agregar pessoas: Evangelismo, plantação de igrejas, Igreja multiplicadora, Missiologia, missões urbanas;

- Liderança, gestão de conflitos, motivação e aplicação de pessoas: Aconselhamento pastoral, Prática pastoral, discipulado;

- Desenvolver pessoas: discipulado, formação de missionários.

Diante do exposto percebe-se uma importante interação, aparentemente indireta dos currículos dos cursos teológicos e de formação pastoral das denominações históricas com temas relacionados à gestão de pessoas. Porém questiona-se a importância ainda maior ao tema que se pode obter ao passo que se observem os componentes com a nomenclatura direta e objetiva apontando para gestão de pessoas, de modo que se permita uma discussão focada nos temas propostos e já comprovadamente relevantes para a práxis pastoral e estruturada de acordo com a relevância de cada ponto a ser citado. Entende-se que apesar dos componentes dialogarem indiretamente com a gestão de pessoas a falta de ao menos um componente que aponte diretamente ao termo pessoas, já apontado neste trabalho como o alvo principal da atuação das igrejas, demonstra a necessidade ainda iminente de um aprofundamento direto no tema de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Ainda é relevante acrescentar que a pesquisa deste subtópico se concentrou na verificação das nomenclaturas dos componentes curriculares, deste modo incorre-se na possibilidade de que os temas de gestão pessoas sejam especificamente trabalhados e isto não foi observado através das nomenclaturas dos componentes aqui apresentados, já que no ambiente das escolas teológicas existe a possibilidade do uso de termos intraeclesiásticos ou baseadas em termos bíblicos. Para isto os currículos estão a disposição como anexos.

5 CONCLUSÃO

Ao passo que se percebeu a ampla área gestão de pessoas, não simplesmente como o ato de liderar, mas como uma série de atividades e conhecimentos que interagem com o comportamento das pessoas, sua performance no grupo, a forma de atrair, manter e motivar as pessoas, recompensá-las, monitorar o desempenho e acompanhar todas as movimentações nas organizações, depara-se com a relevância do tema para todo e qualquer tipo de organização onde o trabalho e as atividades estejam inerentemente ligadas a atuação das pessoas, principalmente quando em equipes formais, como reflete-se o cerne do modus operandi da igreja protestante.

Desta forma no presente trabalho, foram apresentadas, inicialmente, as principais atividades e responsabilidades da gestão de pessoas. Evidenciando-se, assim, sua relevância, considerando-se os seguintes aspectos: a) atrair através de métodos de recrutamento e seleção bem sistematizados as pessoas adequadas para as organizações. b) A importância de aplicação das pessoas e suas competências nas posições corretas, respeitando-se o período e as etapas de socialização e adaptação a cultura local. c) A importância de que as pessoas pertencentes às organizações sejam desenvolvidas em suas habilidades, conhecimentos e competências através de treinamento adequado a cada função. d) A atenção que as pessoas líderes precisam dar à necessidade de manter e motivar as pessoas, compreendendo as necessidades de forma individualizada. e) O reconhecimento concreto de que as pessoas trabalhadoras devem ser devidamente recompensadas pela boa execução de suas tarefas. Neste sentido, objetivamente, o capítulo 2 desta pesquisa demonstrou de maneira sintética, aproveitando-se da sistematização de Chiavenatto, as principais tarefas da área de gestão de pessoas.

Em seguida foi possível avaliar a questão do comportamento organizacional como uma série de variáveis profundamente relacionadas de forma direta e indireta com a área de gestão de pessoas. Estando a posição de liderança intimamente ligada à interação entre as pessoas pertencentes a organização, o comportamento dessas pessoas tende a ditar a forma como a liderança deve agir e reagir. Objetivamente no terceiro capítulo esta temática se apresenta aprofundando a relevância de se conhecer os diferentes estilos e métodos de liderança, desde os

mais obsoletos, como um estilo autocrático, aos mais atuais como a liderança transformacional. Concluiu-se que a pessoa líder, precisa conhecer, tanto quanto possível, as variáveis relacionadas a liderança de pessoas para que possa transitar entre esses diferentes níveis de conhecimentos, aplicando-os a liderança situacional e adaptando-os a necessidade do grupo, da organização o do contexto.

Evidenciou-se ainda a importância de um bom gerenciamento de conflitos aliado à necessidade de conhecer as ferramentas de apoio e a sensibilidade para buscar profissionais especializados quando necessário. A pesquisa corroborou ainda a relevância de ter sempre em conta a motivação das pessoas, as necessidades e expectativas que elas nutrem diante das organizações. Ficou demonstrado que a pessoa gestora deve gerir essas expectativas e trabalhar a motivação dos indivíduos, e além disso, que a pessoa gestora deve atentar-se a forma, método, meio e linguagem aos quais a se comunica, já que a comunicação se mostra como uma importante variável no relacionamento entre as pessoas e principalmente entre as pessoas líderes e pessoas lideradas numa organização. E finalmente reforçou que o comportamento das pessoas na organização reflete-se na sua interação nos grupos de trabalho, refletindo-se diretamente sobre o trabalho em equipe.

Nos capítulos supracitados, ficou demonstrada, a importância dos temas elencados e como eles são vistos diretamente na literatura usada, principalmente nas escolas de administração e tende a balizar boa parte da percepção corrente no mundo corporativo. Tomando isso em consideração o capítulo quarto deste trabalho possibilitou a reflexão sobre a aplicabilidade de todos esses relevantes temas no ambiente da igreja cristã, e principalmente no trabalho pastoral no âmbito da liderança de pessoas. Deste modo foi possível observar que direta ou indiretamente os temas de gestão de pessoas e variáveis do comportamento organizacional abordados nos capítulos segundo e terceiro encontram fértil terreno para aplicação no ambiente da igreja cristã. Demonstrado através da revisão bibliográfica a resposta à questão outrora levantada neste trabalho, que versava sobre a relevância do tema de gestão de pessoas para a realidade encontrada nas igrejas cristãs protestantes, ficou evidente especialmente se se considera o diálogo interessante que pode se dar entre diversos aspectos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional com o trabalho da liderança eclesiástica representada nesta pesquisa na figura pastoral.

Chega-se, assim, à conclusão de que não se pode subestimar a relevância do tema para a igreja cristã, enquanto instituição, e o valor deste conhecimento para a função pastoral, enquanto lugar de pessoa líder. Deste modo concluiu-se que é necessário o desenvolvimento do conhecimento destas pessoas em posição de liderança nas igrejas de modo objetivo e assegurado. Isso deveria ocorrer, dentro das possibilidades, já na formação básica pastoral nos seminários de teologia. A análise da documentação nas instituições selecionadas ratificou a importância do tema abordado por esta pesquisa, mas também como ficou demonstrado que há oportunidades de melhoria desde que se faça uma melhor sistematização do conhecimento específico para a área de gestão de pessoas.

A nomenclatura “gestão de pessoas” não foi encontrada em nenhuma das grades curriculares pesquisadas. Porém percebeu-se que alguns componentes interagem de forma mais direta ou não com este tema. Portanto, para fins de melhor sistematização e aprendizagem do tema sugere-se as instituições de ensino teológico a criação de um componente diretamente relacionado ao tema, sob a nomenclatura de gestão eclesiástica de pessoas ou gestão de pessoas na igreja entre outras possibilidades, abordando sistematicamente o tema com os tópicos já citados nesta pesquisa.

Considerando o que foi abordado nesta pesquisa ainda se percebe outras oportunidades de aprofundamento da pesquisa quanto a qualificação pastoral no âmbito da gestão de pessoas, pois não foi avaliada a formação secundária, cursos livres, formação diretamente realizada nas instituições religiosas ou até mesmo uma pesquisa de campo com o público-alvo desta pesquisa, a citar os pastores e as pastoras atuantes nas denominações citadas. Além disso, há sugestões para futuros aprofundamentos tais como: Quais outras fontes de aprendizagem estão acessíveis aos pastores e as pastoras para desenvolvimento da gestão de pessoas? Como eles e elas enxergam o tema? As denominações oferecem secundariamente cursos de formação em gestão de pessoas? Dentre os componentes citados nesta pesquisa algum deles ainda que não tenha nomenclatura semelhante aborda sistematicamente o tema?

De forma geral a pesquisa demonstrou o quanto o tema é relevante e aplicável para todas as organizações onde as pessoas estão em posição central, sejam essas instituições do mundo corporativo, com ou sem fins lucrativos, ou instituições religiosas, mas, sobretudo, que as pessoas que estejam em posições de

liderança nessas organizações conheçam o tema usem os recursos por ele disponibilizados. Sabendo que a pessoa líder em função pastoral transcende em muito a posição de gestor ou gestora de pessoas, pois além de lidar com a cotidianidade, lida e principalmente com a espiritualidade e a transcendência das pessoas. Neste sentido nas relações entre pessoas líderes e pessoas lideradas, acima das técnicas de gestão, deve estar a empatia, o envolvimento e a atenção a dignidade humana, portanto finaliza-se com a celebre frase de Carl Jung: “Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.[223]

[223] JUNG, Carl apud RIBEIRO, Jorge Ponciano. Psicoterapia: **Teoria e técnicas psicoterápicas**. São Paulo: Simus Editorial, 2013. p. 21

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.

BELLOTI, Karina Kosicki. **Lições de liderança de Jesus**: conceitos de liderança e sucesso na mídia cristã. Curitiba, 2016.

BELTRÃO, Hélio. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BRAGA, Daniele Penteado Gonçalves; BRAGA, Alexandre. **Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede***:* estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do Estado do Rio Grande do Sul. In: XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

BUHR, João Rayner. Igrejas ou empresas? Uma breve reflexão sobre o sofrimento causado a pastores quando igrejas são tratadas como empresas. **Protestantismo em Revista**. São Leopoldo, v. 40, 2016.

BURBRIDGE, Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos***:* desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR,** v. 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

CARMONA, Alan Wendel. **Crise e divisão no protestantismo brasileiro, olhar crítico e visão de possibilidades**, 2009. Monografia (Bacharel em Teologia). Curso de graduação em Teologia, UMESP. São Bernardo do Campo, 2009.

CASTRO, Ingrid Andrade. **Qualidade de vida no trabalho e a produtividade***.* In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_032M.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

CENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Human Resourse Management.** Nova York: John Wiley, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas***:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: McGray-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

CRISTOFARI, Lúcio Nunes. **Técnicas de recrutamento e seleção,** 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/979/2/20400636.pdf. Acesso em: 27 ago. 2021.

CUNHA, Norival Carvalho; MARTINS, Sthefânia Magalhães. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho**: uma pesquisa bibliográfica. São Paulo: FUCAMP, 2015.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2005.

CUYATTI, Patrícia. **Benditas as Pessoas Pacificadoras**: Habilidades de mediação e reconciliação para a Igreja. Geneva 2 Suiça. Federação Luterana Mundial, 2021.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUARTE, Carlos Alexandre Carvalho. **Igrejas Protestantes**: Surgimento, denominações, história e cronologia no Brasil. Vida de teólogo. 2018. Disponível em: https://vidadeteologo.com.br/igrejas-protestantes-surgimento-denominacoes-historia-e-cronologia-no-brasil/. Acesso em: 01 abr. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Atlas. 2012.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão***:* uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal, 2007. Disponível em: http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1334. Acesso em: 02 set. 2021.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, 2011.

FERREIRA, Renato. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **Gvexecutivo**, v. 12, n. 2, Jul/dez, 2013.

FRANCO, Demerval. **As pessoas em primeiro lugar**: Como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. **Um Estudo da Relação Entre o Trabalho em Equipe e a Aprendizagem Organizacional.** In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba/PR – 15 A 17 de novembro de 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR275.pdf. Acesso em: 09 set. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas***:* Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES JUNIOR, Almir dos Santos. **O desenvolvimento de líderes na igreja de Cristo**. Rio de Janeiro: Juerp, 2009.

GUSMÃO, Marcos. **A liderança servidora aplicada as organizações**. Artigo científico. Universidade Federal de Santa Maria, 2005.

HUNT, James G.; SCHERMERHORN, John R. Jr.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** São Paulo: Bookman, 2007.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro:** O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Sextante. 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo***:* uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNIOR, Acyr de Gerone. **Gestão de igrejas**: princípios bíblicos e administrativos. Curitiba: Intersaberes, 2017.

KESSLER, Nemuel. CÂMARA, Samuel. **Administração Eclesiástica**: Pastorear é muito mais que presidir. É administrar com eficiência os negócios do reino de Deus. Rio de Janeiro: CPAD, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos***:* Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LIMA, Alexandre dos Santos. **Gestão de pessoas em organizações religiosas o caso da igreja Presbiteriana do Brasil**. Universidade Presbiteriana Makenzie. São Paulo, 2015.

LOPES, Adilson de Oliveira; DOURADO, Ana Paula; MOURA, Elizangela Vitorino. et. al. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 14, p. 1-8, 2008.

LOPES, Guilherme Esteves Galvão. 500 anos de reforma protestante: Os desafios contemporâneos dos evangélicos do Brasil. **Revista Dia-logos**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 108-121, jan.-jun. 2018.

MARCONDES, Cláudia. *Liderança:* um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso. 2010. 74f. Monografia (Pós-Graduação em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, Espírito Santo. 2010.

MARIANO, Ricardo. **Neopentecostais**: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil. São Paulo: Loyola, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos***:* do operacional ao estratégico. 14 ed., São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, Romão. MOREIRA, Wellington. **A arte de liderar na igreja**. Santuário. Aparecida. 2017.

MAXWELL, John. **Coleção Pensamentos do Líder***:* O Poder da Liderança. São Paulo: Garimpo Editorial, 2010.

MAXWELL, John. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasi, 2008.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. LatinoAm. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, Aug. 2000.

MENDOZA, R; MEDEIRO, V; COSTA, J. B. Comprometimento organizacional, fatores estressantes do trabalho e identidade social: um estudo exploratório. **Revista Ciências Humanas e Artes***,* v. 13, n. 1, p. 92-100, 2007.

MORAES, Cassia Regina Bassan; FADEL, Bárbara. **Cultura organizacional em cenários de mudança**. DataGramaZero, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2007.

MOZER, A. E. Recrutamento e seleção - uma proposta para recrutamento e seleção interno***. Gestão em foco - UNISEPE***, v. 1, p. 216-219, 2016.

NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão administrativa e financeira eclesiástica**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

NUNES, Everardo Duarte; AMARAL, Ivan Luiz Martins Franco do. **Os conceitos de gestão e administração***:* aplicação ao estudo das gestões dos diretores da faculdade de ciências médicas da universidade estadual de campinas, Universidade Estadual de Campinas, 2017.

ODERICH, Cecília. O Desafio da remuneração por habilidades e por competências. **Pleiade,** Foz do Iguaçu, v. 3, n. 1, p. 71-80, jan./jun. 2009.

OLIVEIRA, João Domingos Soares de. **Administração Eclesiástica**: Completa. Janaúba: Agbook, 2019.

OVERSTREET, Jane. **Temos um Problema de Liderança! Mas há esperança! Resultados de uma Pesquisa com 1000 Líderes Cristãos em Todo o Globo**

2010*.* Disponível em: https://www.lausanne.org/pt-br/recursos-multimidia-pt-br/temos-um-problema-de-lideranca-mas-ha-esperanca-resultados-de-uma-pesquisa-com-1000-lideres-cristaos-em-todo-o-globo. Acesso em: 02 jun. 2020.

PAIVA, Kely César Martins; DUTRA, Michelle Regina Santana. **Valores organizacionais e valores do trabalho**: um estudo em um call center. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 13 a 17 de setembro de 2014.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários.** 5ª ed. São Paulo: LTr, 1996.

RABUSKE, Irineu José. SANTOS, Paola Lucena dos. GONÇALVES, Hosana Alves. TRAUB, Laura. **Revista Brasileira de História das Religiões**. ANPUH, Ano IV, n. 12, Janeiro 2012.

RESENDE, Enio. **Evolução, Práticas e Retrato Atual de RH no Brasil**. Rio de Janeiro: ABRHNacional, 1999.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. Psicoterapia: **Teoria e técnicas psicoterápicas**. São Paulo: Simus Editorial, 2013.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho:** evolução análise no nível gerencial. 12ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

ROMAN, Artur. Comunicação organizacional: Quem se comunica se trumbica. **Revista Fae Business**, ed 4, dezembro, 2002.

ROWE, Gleen W. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas***,* v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

RUEDA, F. J. M; SANTOS, A. A. A; LIMA, R. C. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. LXII, n. 137, p. 129-140, 2012.

RUSSELL, R. F.; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 145-157, 2002.

SALES, Jannayna Martins. **Gestão da mudança organizacional:** a mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde. 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf. Acesso em: 05 set. 2021.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades***:* um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de minas gerais. 2007. Disponível em:

http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

SANTOS, Valdeci. **Liderança Negativa na Igreja**. Igreja Presbiteriana do Brasil. 2019. Disponível em: https://ipb.org.br/informativo/lideranca-negativa-na-igreja-4312. Acesso em: 03 jun. 2020.

SCHAPER, Valério. **Benditas as Pessoas Pacificadoras**: Habilidades de mediação e reconciliação para a Igreja. Geneva 2 Suíça, Federação Luterana Mundial, 2021.

SCHERMERHORN, John. **Management.** Nova York: John Wiley & Sons, 1996.

SCHULTZ, Adilson. **Deus está presente – o Diabo está no meio**: O protestantismo e as estruturas teológicas do imaginário religioso brasileiro. Tese de Doutorado em Teologia. Programa de Pós-graduação da Faculdades EST, São Leopoldo, 2005.

SHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Marcelo Alves da. **Administração eclesiástica**: Lideranças em atualização. Belo Horizonte: Dialética, 2020.

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro Gomes. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: LIDEL – Edições Técnicas Ltda., 2006.

TACHIZAWA, Elio Takeshy; FERREIRA, Vitor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRAESEL, D. F; GONÇALVES, R. F; LORENZON, A. L. H; GRZYBOVSKI, D. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais.** VIII Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, Gramado/RS – 25 a 27 de maio de 2014.

VALERIANO, Dalton. **O moderno gerenciamento de projetos***.* São Paulo: Prentice Hall, 2005.

WEIDLICH, Felipe; MENDEL, Neusa. **Resiliência na liderança média de uma siderúrgica multinacional brasileira.** 2012. Disponível em: http://www.sobrare.com.br/sobrare/Uploads/20120212_artigo_final_-_felipe_weidlich.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

WOOD JÚNIOR. Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica***:* a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YEUNG, Rob. **Liderando equipes:** Apresente resultados através do trabalho em grupo, crie uma equipe, resolva conflitos. São Paulo. Market Books. 2001.

ANEXOS

ANEXO I

Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil | Faculdade Batista do Rio de Janeiro

BACHAREL EM TEOLOGIA PRESENCIAL

1 PERÍODO				
Nº			**DISCIPLINA**	**CH**
01			Antropologia	40
02			Filosofia I	40
03			Língua Portuguesa I	40
04			Pesquisa Científica	40
05			Introdução a Bíblia	80
06			Hermenêutica Bíblica	40
07			História do Cristianismo I	40
08			Introdução a Teologia	80
			Total	**400**
		Atividades Complementares		25
		Prática Litúrgica (laboratório)		40
		Carga horária total		**465**

2 PERÍODO				
Nº			**DISCIPLINA**	**CH**
01			Filosofia II	40
02			Psicologia	40
03			Sociologia	40
04			Língua Portuguesa II	40
05			História do Cristianismo II	40
06			Grego I	40
07			Antigo Testamento I	80
08			Novo Testamento I	80
			Total	**400**
		Atividades Complementares		25
		Prática Litúrgica (laboratório)		40
		Carga horária total		**465**

3 PERÍODO				
Nº			**DISCIPLINA**	**CH**
01			Língua Portuguesa III	40
02			Sociologia da Religião	40
03			Filosofia da Religião	40
04			História do Cristianismo III	40
05			Antigo Testamento II	80
06			Novo Testamento II	80
07			Grego II	40
08			Hebraico I	40

			Total	**400**
			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

4 PERÍODO				
Nº			DISCIPLINA	CH
01			Língua Portuguesa IV	40
02			Educação Religiosa	40
03			Homilética I	40
04			Hebraico II	40
05			Missiologia I	40
06			Liderança Cristã I	40
09			Antigo Testamento III	80
08			Novo Testamento III	80
			Total	**400**
			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

5 PERÍODO				
Nº			DISCIPLINA	CH
01			Estágio I	20
02			Optativa I	20
03			Liderança Cristã II	40
04			Missiologia II	40
05			Homilética II	40
06			TBAT	40
07			TBNT	40
08			Teologia Sistemática I	80
09			Monografia I	40
10			Exegese do AT	40
			Total	**400**
			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

Nº		DISCIPLINA	CH
01		Estágio II	20
02		Optativa II	20
03		Ética	40
04		Liderança Cristã III	40
05		Ministério Pastoral	40
06		Teologia Sistemática II	80
07		Missiologia III	40
08		Exegese do NT	40
09		Monografia II	40
10		Aconselhamento Bíblico I	40
		Total	**400**

			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

7 PERÍODO				
Nº			DISCIPLINA	CH
01			Estágio III	20
02			Optativa III	20
03			Culto Cristão	40
04			História dos Batistas	40
05			Eclesiologia	80
06			Aconselhamento Bíblico II	40
07			Plantação e Desenvolvimento de Igrejas	40
08			Teologia Sistemática III	80
09			Evangelismo e Discipulado	40
			Total	400
			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

8 PERÍODO				
Nº			DISCIPLINA	CH
01			Estágio IV	20
02			Optativa IV	20
03			Ministérios Cristãos	40
04			História das Religiões	40
05			Psicologia da Religião	40
06			Gestão de Projetos e ações sociais	40
07			Gestão Eclesiástica	80
08			Fenomenologia da Religião	40
09			Teologia Sistemática IV	80
			Total	**400**
			Atividades Complementares	25
			Prática Litúrgica (laboratório)	40
			Carga horária total	**465**

ANEXO II

EMINÁRIO BATISTA REGULAR DA AMAZÔNIA – SEBRAM
araíba n°. 300, São Francisco, CEP 69.079-265 – Manaus/Am.– Fone: 3633-5335C.N.P.J. 05.532.163/0001-39

Grade Curricular – Curso Teológico

1º Período	Cr.	2º Período	Cr.
História Eclesiástica I	2	Livros Históricos	3
Evangelismo	2	História Eclesiástica II	2
Ética Cristã	2	Hermenêutica	2
Met. de Pesq. Científica	2	Método de Estudo Bíblico	2
Música I	2	Música II	2
Pentateuco	3	Evangelhos	3
Português Instrumental I	2	Português Instrumental II	2
Int. Psicologia	2	Trabalho Prático	1
Trabalho Prático	1		
Total de Créditos	**18**	**Total de Créditos**	**17**
3º Período	**Cr.**	**4º Período**	**Cr.**
Livros Poéticos	3	Livros Proféticos	3
História Eclesiástica III	2	Hist. e Prática dos Batistas	2
Missões	2	Análise de Romanos	2
Filosofia	2	Teologia Sistemática II	3
Teologia Sistemática I	3	Homilética II	2
Homilética I	2	Análise de Efésios	2
Trabalho Prático	1	Hig. e Primeiros Socorros	2
		Trabalho Prático	1
Total de Créditos	**15**	**Total de Créditos**	**17**
5º Período	**Cr.**	**6º Período**	**Cr.**
Epístolas	3	Levítico Hebreus	2
Teologia Sistemática III	3	Teologia Sistemática IV	3
Aconselhamento I	2	Prática de Pregação	2
Didática I	2	Implantação de Igrejas	2
Teologia do Ant. Testamento	2	Aconselhamento II	2
Contabilidade Eclesiástica	2	Didática II	2
Pregação Expositiva	2	Teologia do Novo Testamento	2
Trabalho Prático	1	Trabalho Prático	1
Total de Créditos	**17**	**Total de Créditos**	**16**
7º Período	**Cr.**	**8º Período**	**Cr.**

Daniel e Apocalipse	2	Monografia II	2
Teologia Sistemática V	3	Análise de Atos	2
Arqueologia e Geografia	2	Apologética	2
Religiões e Seitas	2	Teologia e Questões Sociais	2
Teologia Contemporânea	2	Lar Cristão	2
Monografia I	2	Teologia Pastoral	2
Teologia dos Dons	2	Estágio Supervisionado II	2
Estágio Supervisionado I	2		
Total de Créditos	**17**	**Total de Créditos**	**14**

Optativas	**Cr.**
Análise de I Coríntios	2
Total de Créditos	**2**

Total Geral de Créditos	**13**

ANEXO III

(91) 3349 5890 (skype:+55913349 5890?call) / Contate-nos (/contato/)

Login (http://www.fatebe.edu.br?redirect_to=http%3A%2F%2Fwww.fatebe.edu.br%2Fcursos%2Fb

FACULDADE TEOLÓGICA BATISTA EQUATORIAL (http://www.fatebe.edu.br)

Bacharelado em Teologia

Home (http://www.fatebe.edu.br) > Graduação (http://www.fatebe.edu.br/cursos-category/graduacao/) > Cursos (http://www.fatebe.edu.br/cursos/) > Bacharelado em Teologia

Curso reconhecido pelo MEC

Perfil de Egressos

Ensino e Pesquisa

- Teólogo
    - Ministro Eclesiástico
- Docente do Ensino Religioso
    - Consultor Teológico no Desenvolvimento de Projetos para Magistério Religioso no Ensino Médio e Fur
- Pesquisador nas questões concernentes à religiosidade

Exercício Religioso

- Capelão

- Ministro Eclesiástico

- Orientador e Assistente Religioso
  - Coordenador de Comunidades ou de Instituições Religiosas
- Aconselhador

Matriz Curricular

Código	1ºSemestre	CR	CH
TE-2008-32	Grego I	2	40
TE-2008-01	Introdução à Filosofia	4	80
TE-2009-02	Introdução à Sociologia	4	80
TE-2008-03	Língua Portuguesa I	4	80
TE-2008-06	Metodologia da Pesquisa I	2	40
TE-2009-05	Propedêutica Bíblica	2	40
TE-2008-49	Seminário Temático I	2	40
	Subtotal	**20**	**400**

Código	2ºSemestre	CR	CH
TE-2008-10	Filosofia da Religião	2	40
TE-2009-04	Grego II	2	40
TE-2008-08	Hermenêutica	2	40
TE-2009-01	Língua Portuguesa II	4	80
TE-2008-24	Novo Testamento I	4	80
TE-2008-13	Sociologia da Religião	2	40
TE-2008-50	Seminário Temático II	2	40
TE-2009-09	Introdução ao Estágio Supervisionado	2	40
	Subtotal	**19**	**380**

Código	3ºSemestre	CR	CH
TE-2008-28	Antigo Testamento I	4	80
TE-2009-07	Antropologia Cultural	2	40
TE-2008-34	Hebraico I	2	40
TE-2008-43	Homilética I (PEB)	2	40
TE-2008-05	Introdução à Psicologia	4	80
TE-2008-25	Novo Testamento II	4	80
TE-2008-51	Seminário Temático III	2	40
TE-2009-10	Estágio I: Capelania	3	60
	Subtotal	**23**	**460**

Código	4ºSemestre	CR	CH
TE-2008-29	Antigo Testamento II	4	80
TE-2008-35	Hebraico II	2	40
TE-2008-19	História do Cristianismo I	4	80
TE-2008-44	Homilética II (Oratória)	2	40
TE-2009-08	Introdução à Missiologia	2	40
TE-2008-15	Teologia Sistemática I	4	80
TE-2009-11	Estágio II: Missões Urbanas	2	40
	Subtotal	**20**	**400**

Código	5ºSemestre	CR	CH
TE-2008-42	Administração Eclesiástica	2	40
TE-2008-11	Cultura e Religião na Amazônia I	2	40
TE-2008-26	Exegese do Novo Testamento	2	40
TE-2008-20	História do Cristianismo II	4	80
TE-2008-27	Teologia Bíblica do Novo Testamento	4	80
TE-2008-16	Teologia Sistemática II	4	80
TE-2008-52	Seminário Temático IV	2	40
TE-2009-12	Estágio III: Experiência Transcultural	2	40
	Subtotal	**22**	**440**

Código	6ºSemestre	CR	CH
TE-2008-12	Cultura e Religião na Amazônia II	2	40
TE-2008-30	Exegese do Antigo Testamento	2	40
TE-2008-07	Metodologia da Pesquisa II	2	40
TE-2008-40	Pedagogia da Educação Cristã	2	40
TE-2008-31	Teologia Bíblica do Antigo Testamento	4	80
TE-2008-17	Teologia Sistemática III	4	80
TE-2009-13	Estágio IV: Experiência Eclesiástica	3	60
	Subtotal	**22**	**440**

Código	7ºSemestre	CR	CH
TE-2009-06	Aconselhamento	4	80
TE-2008-36	Ética Cristã	2	40
TE-2008-22	História dos Batistas	2	40
TE-2008-18	Teologia Contemporânea	4	80
TE-2008-47	TCC I	3	60
TE-2009-14	Estágio V: Ensino Bíblico Teológico	3	60
	Subtotal	**15**	**300**

Código	8ºSemestre	CR	CH
TE-2008-38	Direito Aplicado às Organizações Religiosas	2	40
TE-2008-37	Ética e Cidadania	2	40
TE-2009-03	História das Religiões	2	40
TE-2008-39	Liturgia – Culto Cristão	2	40
TE-2008-21	Princípios Batistas	2	40
TE-2008-09	Psicologia da Religião	2	40
	Subtotal	**14**	**280**

O **Curso de Teologia** da **FATEBE** é formado por uma equipe de professores altamente qualificados. Mais de **76%** (sete

corpo docente é formado por mestres e doutores na área em que atuam.

Como ingressar (http://www.fatebe.edu.br/como-ingressar/graduacao/)

Orchestro (http://www.orchestro.com.br) Tecnologia da Informação - Todos os direitos reservados 2022

ANEXO IV
FACULDADE BATISTA DO PARANÁ

TEOLOGIA PRESENCIAL

MATRIZ CURRICULAR

FABAPAR FACULDADES BATISTA DO PARANÁ

1° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Introdução Bíblica	2	40
Novo Testamento 1 – Evangelhos	4	80
Metodologia Científica	2	40
História de Israel	2	40
História do Cristianismo I	2	40
Língua Portuguesa Instrumental	4	80
Hermenêutica	2	40
Antigo Testamento 1 – Pentateuco	2	40
	20	400

2° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Carisma e Caráter	2	40
Filosofia Aplicada à Teologia	4	80
Evangelismo	2	40
Antigo Testamento 2 – Históricos	4	80
Educação Religiosa	2	40
História do Cristianismo II	4	80
Novo Testamento 2 – Atos	2	40
	20	400
Estágio Supervisionado 1	2	40

3° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Antigo Testamento 3 – Poéticos Sapienciais	4	80
Novo Testamento 3 – Cartas Paulinas	4	80
Introdução às Línguas Originais da Bíblia	2	40
Teologia Bíblica da Missão	2	40

Culto Cristão Contextualizado	2	40
História e Princípios Batistas	2	40
Discipulado e Mentoria	2	40
Didática	2	40
	20	400
Estágio Supervisionado 2	2	40

TEOLOGIA PRESENCIAL

MATRIZ CURRICULAR

FABAPAR FACULDADES BATISTA DO PARANÁ

4° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Responsabilidade Social e Ambiental	2	40
Desenvolvimento de Igreja	2	40
Homilética 1	2	40
Antigo Testamento 4 – Profetas Pré-Exílicos	4	80
História da Teologia	4	80
Sociologia Aplicada à Teologia	2	40
	16	320
Estágio Supervisionado 3	2	40

ELETIVAS	CRÉDITOS	HORAS	ÊNFASE
Grego I	4	80	Exegese
Repertório Congregacional	2	40	Louvor e Adoração
Igreja Multiplicadora	2	40	Pastoral / Missões
Teologia e Ciências da Religião	2	40	Pastoral

5° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Teologia Sistemática 1	4	80
Estudo das Religiões	2	40
Homilética 2	4	80
Cidadania e Relacionamentos	2	40
Psicologia Aplicada à Teologia	2	40
História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena	2	40

	16	320
Estágio Supervisionado 4	2	40

ELETIVAS	CRÉDITOS	HORAS	ÊNFASE
Grego II	4	80	Exegese
Prática de Banda	2	40	Pastoral / Louvor e Adoração
Antropologia e Missão Cristã	2	40	Missões

TEOLOGIA PRESENCIAL

MATRIZ CURRICULAR

FABAPAR FACULDADES BATISTA DO PARANÁ

6° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Gestão de Projetos Sociais e Musicais	2	40
Teologia Sistemática 2	4	80
Pregação Expositiva	2	40
Projeto de Pesquisa	2	40
Novo Testamento 4 – Cartas Gerais e Apocalipse	4	80
Movimentos Religiosos Contemporâneos	2	40
Aconselhamento e Capelania	2	40
	18	360
Estágio Supervisionado 5	2	40

ELETIVAS	CRÉDITOS	HORAS	ÊNFASE
Exegese do NT	4	80	Exegese
Teologia da América Latina	2	40	Pastoral
Missões, Cultura e Cidadania	2	40	Missões
Técnica Vocal	2	40	Louvor e Adoração

7° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Antigo Testamento 5 – Profetas Exílicos e Pós-Exílicos	4	80
Ética	4	80
Teologia Sistemática 3	4	80

TCC	6	120
	18	360

ELETIVAS	CRÉDITOS	HORAS	ÊNFASE
Hebraico 1	4	80	Exegese
Teologia de Louvor e Adoração	2	40	Louvor e Adoração
Libras	2	40	Missões / Pastoral

TEOLOGIA PRESENCIAL

MATRIZ CURRICULAR

FABAPAR FACULDADES BATISTA DO PARANÁ

8° PERÍODO	CRÉDITOS	HORAS
Teologia Bíblica do NT	2	40
Teologia Pastoral	2	40
Gestão e Administração Eclesiástica	4	80
Teologia Bíblica do AT	2	40
Missão Urbana	2	40
Teologia e Direitos Humanos	2	40
	14	280

ELETIVAS	CRÉDITOS	HORAS	ÊNFASE
Hebraico 2	4	80	Exegese
Liderança Relacional	2	40	Pastoral
Pastoreio e Gestão de Artistas	2	40	Pastoral / Louvor e Adoração
Regência e Coral	2	40	Louvor e Adoração

Quantos Créditos Eletivos	20	400h
Obrigatório	84	2.840h
Estágio	10h	200h
Atividades Complementares		200h
	Total	**3.640h**

ANEXO V
SEMINÁRIO TEOLÓGICO BATISTA DE GOIANIA

SEDE GOIÂNIA
Rua 230, nº 168 - Setor Leste Universitário | 74.605-110 | Goiânia - GO
(62) 3212 0607 | stbgseminario@gmail.com
SEDE RIO VERDE
Rua Prof. Joaquim Pedro nº 551 - Centro | 75.901-170 | Rio Verde - GO
(64) 3050-3767 | stbg.campusrioverde@gmail.com
CNPJ: 37.285.673/0001-45
stbg.com.br

MATRIZ CURRICULAR – CURSO BACHARELADO EM TEOLOGIA – MODALIDADE LIVRE
Vigência a partir 2021

MOD.	COD.	DISCIPLINA	CRÉDITOS				
			C.H. Sala	C.H. AED	Total SI + AED	Total Est.	Total C.H
1º	TEO001	Introdução à Bíblia	03	01	04	-	72
	TEO002	Leitura e Produção de Texto	03	01	04	-	72
	TEO003	Metodologia do Estudo e Investigação Teológica	03	01	04	-	72
	TEO004	Hermenêutica Bíblica	03	01	04	-	72
	TEO005	Evangelismo, Discipulado & Plantação de Igreja	03	01	04	02	108
	TOTAL		15	05	20	02	396
2º	TEO006	Introdução ao Hebraico Bíblico & Instrumental	03	01	04	-	72
	TEO007	Introdução à Filosofia (Lógica e Linguagem)	03	01	04	-	72
	TEO008	História do Cristianismo I	03	01	04	-	72
	TEO009	Homilética I	03	01	04		72
	TEO010	Teologia Bíblica da Missão	03	01	04	02	108
	TOTAL		15	05	20	02	396
3º	TEO011	Introdução ao Grego Bíblico	03	01	04	-	72
	TEO012	História do Cristianismo II	03	01	04	-	72
	TEO013	Homilética II	03	01	04	-	72
	TEO014	Educação Cristã	03	01	04	-	72
	TEO015	Teologia Bíblica da Adoração	03	01	04	02	108
	TOTAL		15	05	20	02	396
4º	TEO016	Teologia Sistemática I	03	01	04	-	72
	TEO017	Antigo Testamento I	03	01	04	02	108
	TEO018	Novo Testamento I	03	01	04	-	72
	TEO019	Homilética III	03	01	04	-	72
	TEO020	Sociologia da Religião & Protestantismo Brasileiro	03	01	04	-	72
	TOTAL		15	05	20	02	396
5º	TEO021	Teologia Sistemática II	03	01	04	-	72
	TEO022	Antigo Testamento II	03	01	04	-	72
	TEO023	Novo Testamento II	03	01	04	-	72
	TEO024	Religiões & Movimentos Religiosos	03	01	04	-	72
	TEO025	Introdução à Cosmovisão Cristã	03	01	04	-	72
	TOTAL		15	05	20	-	360
6º	TEO026	Teologia Sistemática III	03	01	04	-	72
	TEO027	Antigo Testamento III	03	01	04	-	72
	TEO028	Novo Testamento III	03	01	04	-	72
	TEO029	Projeto de Pesquisa	03	01	04	-	72
	TEO030	Prática Ministerial I e Estágio Superv. Liderança e Projeto	03	01	04	02	108
	TOTAL		15	05	20	02	396
7º	TEO031	Ética Pastoral	03	01	04	-	72
	TEO032	Teologia Bíblica do Antigo Testamento (TBAT)	03	01	04	-	72
	TEO033	Teologia Bíblica do Novo Testamento (TBNT)	03	01	04	-	72
	TEO034	Monografia	03	01	04	02	108
	TEO035	Prática Ministerial II e Estágio Superv. Aconselhamento Pastoral	03	01	04	-	36
	TOTAL		15	05	20	02	396
8º	TEO036	Administração Eclesiástica e Denominacional	03	01	04	-	72
	TEO037	Princípios, Doutrinas e Práticas Batistas	03	01	04	-	72
	TEO038	Estratégias Missionárias	03	01	04	-	72
	TEO039	Comunicação & Mídias	03	01	04	02	108
	TEO041	Prática Ministerial III e Direito Aplicado as Org. Religiosas	03	01	04	-	72/396
	TEO042	Doutrina da Igreja *Eletiva	03	01	04	-	72
	TEO043	Teologia do Ministério Pastoral *Eletiva	03	01	04	-	72
	TOTAL		15	05	20	02	144

Carga Horária (C.H.): 2.952h. (+) 150h. Atividades Complementares (AC) - participação em Congressos, Encontros, etc.; (+) 98h. – em ministração de Cursos, Palestras e Pregação e Estudos Bíblicos = 3.200h.

ANEXO VI
SEMINÁRIO PRESBITERIANO ASHBEL GREEN SIMONTON

QUADRO DE DISCIPLINAS

DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS – 192 CRÉDITOS

CULTURA GERAL	CH
(CG01) PORTUGUÊS 1	2
(CG02) PORTUGUÊS 2	2
(CG03) PORTUGUÊS 3	2
(CG04) PORTUGUÊS 4	2
(CG05) INGLÊS INSTRUMENTAL	4
(CG06) METOD. DA PESQ. CIENTÍFICA	2
(CG07) PSICOLOGIA GERAL	2
(CG08) INTRODUÇÃO À FILOSOFIA	2
(CG09) HISTÓRIA DA FILOSOFIA 1	2
(CG10) SOCIOLOGIA GERAL	2
(CG11) ANTROPOLOGIA	2
(CG12) MONOGRAFIA 1	2
(CG13) MONOGRAFIA 2	4
TOTAL 30	

TEOLOGIA SISTEMÁTICA	CH
(TS01) PROLEGÔMENA	4
(TS02) ANTROPOLOGIA	2
(TS03) CRISTOLOGIA	2
(TS04) SOTERIOLOGIA	2
(TS05) PNEUMATOLOGIA	2
(TS06) ECLESIOLOGIA	2
(TS07) ESCATOLOGIA	2
(TS08) TEOLOGIA DO CULTO 1	2
(TS09) TEOLOGIA DO CULTO 2	2
(TS10) ÉTICA CRISTÃ	2
(TS11) SÍMBOLOS DE FÉ DA IPB	2
(TS12) COSMOVISÃO CALVINISTA	2
TOTAL 26	

TEOLOGIA PASTORAL	CH
(TP01) VOCAÇÃO E ESPIRITUALIDADE	2
(TP02) POIMÊNICA	2
(TP03) ACONSELHAMENTO 1	2
(TP04) ACONSELHAMENTO 2	2
(TP05) LIDERANÇA	2
(TP06) GESTÃO ECLESIÁSTICA	2
(TP07) TEOLOGIA DE MISSÕES 1	2
(TP08) TEOLOGIA DE MISSÕES 2	2
(TP09) EVANGELIZAÇÃO	2
(TP10) EDUCAÇÃO CRISTÃ	4
(TP11) PRÁTICA DE ENSINO	2
(TP12) CONSTITUIÇÃO E ORDEM 1	2
(TP13) CONSTITUIÇÃO E ORDEM 2	2
(TP14) HOMILÉTICA	2
(TP15) PRÁTICA DE PREGAÇÃO 1	2
(TP16) PRÁTICA DE PREGAÇÃO 2	2
(TP17) PRÁTICA DE PREGAÇÃO 3	2
(TP18) PRÁTICA DE PREGAÇÃO 4	2
(TP19) PRÁTICA DE PREGAÇÃO 5	2
(TP20) PLANTAÇÃO E REVIT. DE IGREJAS	4
(TP21) ESTÁGIO 1	4
(TP22) ESTÁGIO 2	4
(TP23) ESTÁGIO 3	4
(TP24) ESTÁGIO 4	4
(TP25) MISSÕES TRANSCULTURAIS	2
(TP26) MISSÕES URBANAS	2
(TP27) ANTROPOLOGIA MISSIONÁRIA	2
TOTAL 66	

TEOLOGIA EXEGÉTICA	CH
(TE01) INT. E ANÁLISE DO AT	2
(TE02) INT. E ANÁLISE DO NT	2
(TE03) GEOG. E ARQ. BÍBLICA	2
(TE04) HEBRAICO 1	2
(TE05) HEBRAICO 2	2
(TE06) HEBRAICO 3	2
(TE07) HEBRAICO 4	2
(TE08) GREGO 1	2
(TE09) GREGO 2	2
(TE10) GREGO 3	2
(TE11) GREGO 4	2
(TE12) HERMENÊUTICA 1	2
(TE13) HERMENÊUTICA 2	2
(TE14) TEOLOGIA BÍBLICA DO AT	2
(TE15) TEOLOGIA BÍBLICA DO NT	2
(TE16) METODOL. DA PESQ. EXEGÉTICA	2
(TE17) EXEGESE DO AT 1	2
(TE18) EXEGESE DO AT 2	2
(TE19) EXEGESE DO AT 3	2
(TE20) EXEGESE DO NT 1	2
(TE21) EXEGESE DO NT 2	2
(TE22) EXEGESE DO NT 3	2
TOTAL 44	

TEOLOGIA HISTÓRICA	CH
(TH01) HISTÓRIA DA IGREJA 1	4
(TH02) HISTÓRIA DA IGREJA 2	4
(TH03) HISTÓRIA DA IGREJA 3	4
(TH04) HISTÓRIA DA IGREJA 4	4
(TH05) HISTÓRIA DA IGREJA BRASILEIRA	2
(TH06) HISTÓRIA DA IPB	4
(TH07) HISTÓRIA DO PENSAM. CRISTÃO 1	2
(TH08) HISTÓRIA DO PENSAM. CRISTÃO 2	2
TOTAL 26	

DISCIPLINAS ELETIVAS – 22 CRÉDITOS

CULTURA GERAL	CH
(CG51) ANDRAGOGIA	2
(CG52) DIDÁTICA	2
(CG53) ELABORAÇÃO E SUST. PROJETOS	2
(CG54) ESPANHOL	2
(CG55) GESTÃO DO TERCEIRO SETOR	2
(CG56) INGLÊS INSTRUMENTAL 2	2
(CG57) LATIM	2
(CG58) LÓGICA	2
(CG59) MÚSICA	2
(CG60) ORATÓRIA	2
(CG61) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2
(CG62) PSICOLOGIA DA RELIGIÃO	2
(CG63) REALIDADES REGIONAIS	2
(CG64) PSICOPATOLOGIA	2
(CG65) HISTÓRIA DA FILOSOFIA 2	2
(CG66) INTRODUÇÃO À LINGUISTICA APLICADA	2
(CG67) COMUNICAÇÃO TRANSCULTURAL	2

TEOLOGIA PASTORAL	CH
(TP51) ACAMP. E RET ESPIRITUAIS	2
(TP52) AÇÃO SOCIAL	2
(TP53) ADM. DE CONFLITOS NA IGREJA	2
(TP54) CAPELANIA	2
(TP55) COMUNICAÇÃO SOCIAL	2
(TP56) DENOMINAÇÕES E SEITAS	2
(TP57) DONS E MINISTÉRIOS	2
(TP58) TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	2
(TP59) DISCIPULAMENTO	2
(TP60) ESTRATÉGIA MISSIONÁRIA	2

TEOLOGIA EXEGÉTICA	CH
(TE51) CULT. SEM. E HELÊNICA	2
(TE52) MANUSCRITOLOGIA	2
(TE53) EXEGESE DO AT 4	2
(TE54) EXEGESE NO NT 4	2
(TE55) ESTUDO DA TEOL. APOCALÍPTICA	2

TEOLOGIA SISTEMÁTICA	CH
(TS51) APOLOGÉTICA	2
(TS52) CATOL. POP. E CULTO AFRO-BRAS.	2
(TS53) CREDOS E CONFISSÕES	2
(TS54) REL. SOC. PÓS-MODERNA	2
(TS55) APOLOGÉTICA AVANÇADA	2

TEOLOGIA HISTÓRICA	CH
(TH51) HIST. PRÁTICA DAS MISSÕES	2
(TH52) DESAFIOS MISSIONÁRIOS CONTEMPORÂNEOS	2

Art. 34 – A grade curricular do curso de Bacharelado em Teologia terá uma carga horária mínima de 3.210 horas/aula e 214 créditos para conclusão do curso.

Art. 35 – As disciplinas estão divididas em duas classes:

a) Disciplinas Obrigatórias – compostas das disciplinas que fazem parte da grade obrigatória para todos os Seminários e perfazem o total de 192 créditos e 2.880 horas/aula;

b) Disciplinas Eletivas – compostas das disciplinas que fazem parte da grade móvel, que poderão ser oferecidas pelos Seminários de acordo com suas possibilidades docentes e necessidades regionais, que perfazem o total de 22 créditos e 330 horas/aula.

Parágrafo Único – Somente as disciplinas constantes da grade obrigatória, com seus conteúdos programáticos unificados pela JET, serão utilizadas no Exame Nacional de Formandos, a ser aplicado aos alunos do último ano do bacharelado em Teologia.

(Regimento Interno dos Seminários Teológicos da IPB)

ANEXO VII

GRADE CURRICULAR DO BACHAREL EM TEOLOGIA – IPB (194 créditos e 2910 horas/aulas cf. CE-IPB/2019)								
	CICLO BÁSICO		CICLO INTERMEDIÁRIO				CICLO AVANÇA	
Departamento	**1º semestre**	**2º semestre**	**3º semestre**	**4º semestre**	**5º semestre**	**6º semestre**	**7º semestre**	**8 s**
	Disciplina (crédito)		**Disciplina (crédito)**		**Disciplina (crédito)**		**Disciplin (crédito)**	
Cultura Geral (30)	Português 1 (2) Inglês Instrumental (2) Met. Pesq. Científica (2) Int. à Filosofia (2) Sociologia Geral (2)	Português 2 (2) Inglês Instrumental (2) História da Filosofia 1 (2) Antropologia (2)	Português 3 (2) Psicologia Geral (2)	Português 4 (2)		Monografia 1 (2)	Monografia 2 (4)	
Teologia Histórica (28)			Hist. da Igreja 1 (4) Hist. do P. Cristão 1 (2)	Hist. da Igreja 2 (4) Hist. do P. Cristão 2 (2)	Hist. da Igreja 3 (4)	Hist. da Igreja 4 (4)	Hist. da Ig. Brasileira (4)	Hi da
Teologia Exegética (44)	Grego 1 (2) Hebraico 1 (2) Int. Análise do AT (2)Int. Analise do NT (2) Hermenêutica 1 (2)	Grego 2 (2) Hebraico 2 (2) GABI (2) Hermenêutica 2 (2)	Grego 3 (2) Hebraico 3 (2) Teologia Bíblica AT (2)	Grego 4 (2) Hebraico 4 (2) Teologia Bíblica NT (2) MTEX (2)	Exegese do AT 1 (2) Exegese do NT 1 (2)	Exegese do AT 2 (2) Exegese do NT 2 (2)	Exegese do AT 3 (2) Exegese do NT 3 (2)	
Teologia Pastoral (66)	Voc. e Espiritualidade (2)	Poimênica (2) Evangelização (2)	Homilética (2)	Prát. da Pregação 1 (2)	Teol.de Missões 1 (2) Antropologia Missio. (2) Aconselhamento 1 (2) Prát. da Pregação 2 (2) Estágio 1 (4)	Teol. de Missões 2 (2) Missões Transc. (2) Aconselhamento 2 (2) Prát. da Pregação 3 (2) Estágio 2 (4)	Missões Urbanas (2) Liderança (2) Educação Cristã (4) Const. e Ordem 1 (2) Prát. da Pregação 4 (2) Estágio 3 (4)	Ges Ecl ica Pla Rev Igr Pra Ens (2) Cor Ord (2) Prá Pre (2) Est (4)
Teologia Sistemática (26)		Prolegômena (4) Simb.de Fé da IPB (2)	Antropologia (2)	Cristologia (2)	Soteriologia (2) Cosm. Calvinista (2)	Pneumatologia (2) Ética Cristã (2)	Eclesiologia (2) Teol. de Culto 1 (2)	Es a (Te Cu (2)
Eletivas (22)	Eletiva 01 (2) - Cre. Conf.	Eletiva 02 (2) - Lógica	Eletiva 03 (2) - Ação S. Eletiva 04 (2) - Rel. Soc. Pós- Mod.	Eletiva 05 (2) - Manusc.	Eletiva 06 (2) - Est. na Teologia Apocalíptica Eletiva 07 (2) - Den.Sei.	Eletiva 08 (2) – Adm. Conf. na igreja Eletiva 09 (2) – Didática	Eletiva 10 (2) - Psicopa.	El (2) Ap

Disciplinas Eletivas (22 créditos e 330 horas/aula)				
ultura Geral	**Teologia Histórica**	**Teologia Exegética**	**Teologia Pastoral**	**Teologia Sistemática**
dragogia (2) dática (2) aboração e Sustentabilidade de Projetos panhol (2) stão do Terceiro Setor (2) glês Instrumental 2 (2) tim (2) gica (2) ísica (2) atória (2) nejamento Estratégico (2) cologia da Religião (2) alidades Regionais (2) copatologia (2) stória da Filosofia 2 (2)		Cultura Semítica e Helênica (2) Manuscritologia (2) Exegese do AT 4 (2) Exegese do NT 4 (2) Estudo da Teologia Apocalíptica (2)	Acampamentos e Retiros Espirituais (2) Ação Social (2) Administração de Conflitos na Igreja (2) Capelania (2) Comunicação Social (2) Denominações e Seitas (2) Dons e Ministérios (2) Técnicas de Comunicação (2)	Apologética (2) Catolicismo Popular e Culto Afro-brasileiro (2) Credos e Confissões (2) Religião e Sociedade Pós-Moderna (2)

SATBR
SEMINÁRIO TEOLÓGICO DA
IGREJA ANGLICANA NO BRASIL
Matrículas abertas!
As inscrições para o segundo bimestre do nosso Seminário Anglicano de Teologia já estão abertas.
Contamos com três modulos diferentes, preparados e pensados especialmente para diferentes objetivos: Básico, Intermediário e Ministerial.
Venha estudar conosco!
(81) 9.8242.5722
seminarioanglicanobr
www.sat.anglicananobrasil.com

MATRÍCULA E REMATRÍCULA

Para efetuar sua matrícula ou renovar, confira as cadeiras liberadas para o primeiro Bimestre de 2022. Qualquer dúvida soore sua matrícula ou rematrícula entre em contato com a tutoria guardiã.

ACESSAR

PORTAL DO ALUNO

O portal do aluno é o ambiente virtual do aluno disponibilizado pela Seminário Anglicano de Teologia. Neste ambiente é é possível acessar informações de notas e frequências dos alunos. Para acessar o aluno precisa ter o RA (Registro do Aluno).

ACESSAR

DETALHES DO CURSO DE TEOLOGIA

GRADE CURRICULAR

IMPORTANTE

As cadeiras disponíveis nos módulo tem um valor mensal de

R$ 50,00 (por disciplina), a cada bimestre é ofertada duas cadeiras em seu ciclo de sequência.

LOGIA

BÁSICO EM TEO

INTERMEDIÁRIO EM TEOLOGIA

- Liturgia
- Evangelismo e Missões
- Aconselhamento Cristão
- Cânones e Admin. Eclesiástica
- Teologia Sistemática I
- Introdução ao Antigo Testamento
- Teologia Sistemática II
- Introdução ao Novo Testamento
- Ética Cristã
- História do Anglicanismo

MATRICULAR-SE

AVANÇADO EM TEOLOGIA

- Religiões Comparadas
- Ministério Pastoral
- Línguas Bíblicas
- Homilética II
- Teologia do Antigo Testamento

- Eclesiologia Contemporânea
- Plantação de Igrejas
- Teologia do Novo Testamento
- Apologética
- Gestão e Planejamento Estratégico

MATRICULAR-SE

BÁSICO EM TEOLOGIA

- Introdução à Teologia
- Princípios de Liderança
- Teologia Anglicana
- Introdução a Bíblia
- Hermenêutica
- Homilética I
- História da Igreja I
- Teologia Carismática
- História da Igreja II
- Espiritualidade

MATRICULAR-SE

INTERMEDIÁRIO EM TEOLOGIA

- Liturgia
- Evangelismo e Missões
- Aconselhamento Cristão
- Cânones e Admin.
- Eclesiástica
- Teologia Sistemática I

- Introdução ao Antigo Testamento
- Teologia Sistemática II
- Introdução ao Novo Testamento
- Ética Cristã
- História do Anglicanismo

MATRICULAR-SE

AVANÇADO EM TEOLOGIA

- Religiões Comparadas
- Ministério Pastoral
- Línguas Bíblicas
- Homilética II
- Teologia do Antigo Testamento
- Eclesiologia Contemporânea
- Plantação de Igrejas
- Teologia do Novo Testamento
- Apologética
- Gestão e Planejamento Estratégico

MATRICULAR-SE

Plataforma Digital

Flexibilidade para estudar onde e quando quiser, com aulas 100% online.
Material de apoio digital, vídeo aulas, tutoria guardiã e muito mais.

Plataforma Responsiva

ANEXO IX
SEMINÁRIO METODISTA DO RIO DE JANEIRO

(21) 2557-3542 | 2555-4450 (tel:+552125573542) seminario.smcdf@gmail.com (mailto:seminario.smcdf@gmail.com)
Área do Aluno Clique aqui (https://seminariometodista-rio.com.br/moodle)

CÉSAR DACORSO FILHO
(https://seminariometodista-rio.com.br/)

Buscar...

Menu

Home (https://seminariometodista-rio.com.br/) Institucional Artigos

Notícias (https://seminariometodista-rio.com.br/category/noticias/)

Processo Seletivo (https://seminariometodista-rio.com.br/vestibular-2020-1/) Contato (https://seminariometodista-rio.com.br/cont

Vídeos Institucionais (https://seminariometodista-rio.com.br/videos-institucionais/)

Currículo

Veja as disciplinas a serem cursadas no Seminário:

Todas se encontram disponíveis com sua carga horária e nomes que serão apresentados na plataforma virtual de aprendizagem do seminário.

Turno		Currículo		Total d Ho
		1		2
Código	Disciplina/Módulo	Ano / Semestre	CH	
1º Período				
C101	GREGO INSTRUMENTAL		60	
C102	HEBRAICO INSTRUMENTAL		60	
C103	HIST. DA IGREJA I: PATRÍSTICA		60	
C104	HUMANIDADES I: INT. À FILOSOFIA		60	
C105	METODOLOGIA BÍBLICA		60	
C106	TEO. SISTEMÁTICA I: MET. TEOLÓGICA		60	
2º Período				

C107	EXEG. E TEO. DO AT: PENTATEUCO		60	
C108	EXEG. E TEO. DO NT: EVANG. E ATOS		60	
C109	FILOSOFIA ANTIGA		60	
C110	HIST. DA IGREJA II: ESCOLÁSTICA E MODERN.		60	
C111	LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS I		60	
C112	TEO. SISTEMÁTICA II: DOUTRINA E DEUS		60	
3º Período				
C113	EXEG. E TEO. DO AT II: ESCRIT. PROFÉTICOS		60	
C114	EXEG. E TEO. DO NT II: CARTAS PAULINAS		60	
C115	FILOSOFIA MEDIEVAL E MODERNA		60	
C116	HISTÓRIA E TEOLOGIA DA REFORMA		60	
C117	LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS II		60	
C118	TEO. SISTEMÁTICA III: ANTROP. TEOLÓGICA		60	
4º Período				
C119	EST. DE PASTORAL I: MISSÃO E EVANG.		60	

C120	EST. DE PASTORAL II: GESTÃO ECLES. I		60
C121	EXEG. E TEO. DO AT III: LIT. SAPIENCIAL		60
C122	EXEG. E TEO. DO NT III: CARTAS PASTORAIS		60
C123	FILOSOFIA CONTEMPORÂNEA		60
C124	TEO. SISTEMÁTICA IV: CRISTOLOGIA		60
Código	Disciplina/Módulo	Ano / Semestre	CH
5º Período			
C125	EST. DE PASTORAL III: GESTÃO ECLES. II		60
C126	HIST. E TEO. DO METODISTMO I		60
C127	HUMANIDADES II: INT À PSICOLOGIA		60
C128	LITERATURA APOCALÍPTICA		60
C129	TEOLOGIA CONTEMPORÂNEA		60
C130	TEO. SISTEMÁTICA IV: ECLESIOLOGIA		60
6º Período			
C131	EST. DE PASTORAL IV: EDUC. CRISTÃ		60
C132	EST. DE PASTORAL V: ACONS. PASTORAL I		60
C133	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES I		60
C134	HIST. E TEO. DO METODISMO II		60
C135	TEOLOGIA LATINO-AMERICANA		60
C136	TEOLOGIA SISTEMÁTICA V: ESCATOLOGIA		60
7º Período			
C137	EST. DE PASTORAL VI: LITURGIA		60
C138	EST. DE PASTORAL VII: ESTÁGIO I		60
C139	EST. DE PASTORAL VIII: ACONS. PASTORAL II		60
C140	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES II		60
C141	HUMANIDADES III: ÉTICA		60
C142	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I		60
8º Período			
C143	ATIVIDADES COMPLEMENTARES		120
C144	EST. DE PAST. IX: COM. CRISTÃ E HOMILÉTICA		60
C145	EST. DE PASTORAL X: ESTÁGIO II		60
C146	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES III		60
C147	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II		60

Turno		Currículo	Total
Código	Disciplina/Módulo	Ano / Semestre	CH
1º Período			
0101	INTRODUÇÃO À BÍBLIA – NT		60
0102	INTRODUÇÃO À BÍBLIA – AT		60
0103	HIST. DA IGREJA I: PATRÍSTICA		60
0104	HUMANIDADES I: INT. À FILOSOFIA		60
0105	MEU		60
0106	TEO. SISTEMÁTICA I: VET. TEOLÓGICA		60
2º Período			
0107	EXEG. E TEO. DO AT: PENTATEUCO		60
0108	EXEG. E TEO. DO NT: EVANG. E ATOS		60
0109	FILOSOFIA ANTIGA		60
0110	HIST. DA IGREJA II: ESCOLÁSTICA E MODERN.		60
0111	LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS I		60
0112	TEO. SISTEMÁTICA II: DOUTRINA E DEUS		60
3º Período			
0113	EXEG. E TEO. DO AT II: ESCRIT. PROFÉTICOS		60
0114	EXEG. E TEO. DO NT II: CARTAS PAULINAS		60
0115	FILOSOFIA MEDIEVAL E MODERNA		60
0116	HISTÓRIA E TEOLOGIA DA REFORMA		60
0117	LEITURA E PRODUÇÃO DE TEXTOS II		60
0118	TEO. SISTEMÁTICA III: ANTROP. TEOLÓGICA		60
4º Período			
0119	EST. DE PASTORAL I: MISSÃO E EVANG.		60
0120	EST. DE PASTORAL II: GESTÃO ECLES. I		60
0121	EXEG. E TEO. DO AT III: LIT. SAPIENCIAL		60
0122	EXEG. E TEO. DO NT III: CARTAS PASTORAIS		60
0123	FILOSOFIA CONTEMPORÂNEA		60
0124	TEO. SISTEMÁTICA IV: CRISTOLOGIA		60
		Ano /	

Código	Disciplina/Módulo	Semestre	CH
5º Período			
0125	EST. DE PASTORAL III: GESTÃO ECLES. II		60
0126	HIST. E TEO. DO METODISMO I		60
0127	HUMANIDADES II: INT À PSICOLOGIA		60
0128	LITERATURA APOCALÍPTICA		60
0129	TEOLOGIA CONTEMPORÂNEA		60
0130	TEO. SISTEMÁTICA V: ECLESIOLOGIA		60

6º Período			
0131	EST. DE PASTORAL IV: EDUC. CRISTÃ		60
0132	EST. DE PASTORAL V: ACONS. PASTORAL I		60
0133	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES I		60
0134	HIST. E TEO. DO METODISMO II		60
0135	TEOLOGIA LATINO-AMERICANA		60
0136	TEOLOGIA SISTEMÁTICA V: ESCATOLOGIA		60
7º Período			
0137	EST. DE PASTORAL VI: LITURGIA		60
0138	EST. DE PASTORAL VII: ESTÁGIO I		60
0139	EST. DE PASTORAL VIII: ACONS. PASTORAL II		60
0140	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES II		60
0141	HUMANIDADES III: ÉTICA		60
0142	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I		60
8º Período			
0143	ATIVIDADES COMPLEMENTARES		120
0144	EST. DE PAST. IX: COM. CRISTÃ E HOMILÉTICA		60
0145	EST. DE PASTORAL X: ESTÁGIO II		60
0146	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES III		60
0147	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II		60

Desenvolvido pela EduSolutions

Proudly powered by WordPress (https://wordpress.org/)
| Education Hub by WEN Themes (http://wenthemes.com/)

ANEXO X

FACULDADE METODISTA DE SP

Matriz curricular autorizada pela Resolução CONSUN Nº 02/06 de 16/03/06, referente aos semestres oferecidos no curso. As informações aqui dispostas sobre matrizes curriculares dos cursos de Graduação podem sofrer alterações a qualquer momento com validade para as novas turmas, desde que sejam aprovadas pelo Conselho Universitário da Universidade Metodista de São Paulo e previamente informadas aos alunos, conforme as normativas do Ministério da Educação e disposições legais pertinentes.

1º semestre

Projeto de Vida (DFG) - Todos - 40h
Programa de Extensão Universitária - 80h
Exegese e Pentateuco - 120h
Eclesiologia Missionária - 80h
Religiosidade no Mundo Contemporâneo - 80h
História e Teologia dos Cristianismos Medievais - 40h
Laboratório de Liturgia - 40h

2º semestre

Cidadania e Globalização / Ciudadanía y Globalización / Citizenship and Globalization (Optativa para CST) - 40h
Programa de Extensão Universitária - 40h
Exegese e Profetas Escritos - 120h
Homilética Educação Cristã I - 80h
Historia e Teologia dos Cristianismos Modernos e Pneumatologia - 120h
Atividade Complementar - 40h

3º semestre

Leitura e Produção de Texto (DFG) - Todos - 40h
Extensão Universitária e Formação Cidadã - 40h
Fundamentos Teológicos - 120h
Linguagens e Metodologia - 120h
Introdução ao Antigo Testamento e Antropologia Teológica - 120h

4º semestre

Religião, Educação e Cultura (DFG) - Todos - 40h
Programa de Extensão Universitária - 40h
História dos Cristianismos Antigos e Trindade e Cristologia - 120h
Literatura Cristã Primitiva - 120h

limento- PORTAL DO ALUNO (https://www.metodista.br/portalims/web/index.html) SIGA (https://www.metodista.br/sigaims/login.faces) MOODLE (https://www.redemetodista.edu.br/novo-ava/) RH (https://metodista.br/rh-rapido) (ht

Módulos

Liturgia - 40h
Gestão e Estrutura Eclesiástica - 40h

Atividade Complementar - 60h

5º semestre

Programa de Extensão Universitária - 40h
Hermenêutica Bíblica Teológica - 80h
Aconselhamento Pastoral e Psicologia - 80h
Ética Teológica - 40h
TCC - 40h

6º semestre

Programa de Extensão Universitária - 40h
Soteriologia e Escatologia - 80h
Abordagens Exegéticas Contemporâneas - 40h
Laboratório de Aconselhamento Pastoral - 80h
Historia dos Cristianismos no Brasil - 80h

Teologias Contemporâneas - 80h
TCC - 40h
Atividade Complementar - 40h

7º semestre

Temas Emergentes da Contemporaneidade - 40h
Eletiva - 40h
Programa de Extensão Universitária - 40h
Exegese e Evangelhos - 120h
Educação Crista II e Laboratório de Homilética - 80h
Missiologia Ecumenismo e Cristianismos Contemporâneos - 120h

8º semestre

Programa de Extensão Universitária - 40h
Exegese e Cartas - 120h
Politicas Publicas, Igreja e Sociedade - 120h
Estudos wesleyanos - 80h
Estágio Supervisionado - 200h
Atividade Complementar - 60h
TCC - Projeto - 20h

Reportar Erros ⚠

PUBLICAÇÕES

Canal Metô (http://canalmeto.com.br)
Editora Metodista (http://editora.metodista.br/)
Jornal Brasileiro de Ciência da Comunicação (https://metodista.br/unesco)
Jornal da Metodista (http://portal.metodista.br/jornal-da-metodista)
Observatório Econômico (http://portal.metodista.br/observatorio-economico/)
Portal Metodista de Periódicos (https://www.metodista.br/periodicos/)
Rádio Sônica (http://sonica.metodista.br/)
Rudge Ramos Online (http://www.metodista.br/rronline)

SERVIÇOS À COMUNIDADE

Academia-escola (https://metodista.br/academia-escola)
Agência Metodista de Consultoria (https://metodista.br/agencia-metodista-de-consultoria)
Agência Integrada de Comunicação (https://metodista.br/metodista-lab.com/metodista-lab.com)
Assistência Jurídica (https://metodista.br/graduacao-presencial/direito/nucleo-de-praticas-juridicas)
Brinquedoteca (http://portal.metodista.br/brinquedoteca)
Cátedra Gestão de Cidades (https://metodista.br/gestao-de-cidades)
Cátedra Unesco Metodista (https://metodista.br/unesco)
Centro Otília Chaves (http://portal.metodista.br/centrootiliachaves)
Extensão Acadêmica (https://metodista.br/extensao)
Núcleo de Sustentabilidade (https://metodista.br/nucleo-de-sustentabilidade)
Mondó (http://portal.metodista.br/mondo) >
Hospital Veterinário (https://metodista.br/graduacao-presencial/medicina-veterinaria/infraestrutura)
Núcleo de Acessibilidade (https://metodista.br/nucleo-de-acessibilidade)
Núcleo de Arte e Cultura (https://metodista.br/nucleo-de-arte-e-cultura)
Núcleo de Exercício Físico e Saúde (https://metodista.br/policlinica)
Núcleo de Formação Cidadã (https://metodista.br/nucleo-de-formacao-cidada)
Policlínica (https://metodista.br/policlinica)
SBCSOL (https://metodista.br/graduacao-presencial/administracao/projetos)

SERVIÇOS AOS ALUNOS

Atendimento Online (https://metodista.br/atendimento-online)
Como chegar (https://metodista.br/institucional/campi-e-localizacao)
Trabalhe Conosco (https://www.catho.com.br/empregos/metodista)
Para todas as regiões: 4000-2383

CONTATO

RECEBA NOSSAS INFORMAÇÕES

Digite seu e-mail

Utilizamos cookies essenciais e tecnologias semelhantes de acordo com a nossa Política de Privacidade (https://metodista.br/politica-de-privacidade) e, ao continuar navegando, você concorda com estas condições.

OK

ENVIAR

Universidade Metodista de São Paulo

ANEXO XI

CURRÍCULO

No quadro abaixo estão as disciplinas do programa de Bacharelado da Ulbra (coluna da esquerda) e as disciplinas específicas do Seminário Concórdia (coluna da direita). Cada disciplina de ambos os programas possuem carga de 68h (4 créditos), exceto quando indicado diferente.

Sem	Disciplinas - Ulbra	Currículo Específico - Seminário
1	Comunicação e Expressão	Música I (34)
1	História e Literatura do Antigo Testamento	Introdução aos Catecismos de Lutero
1	História e Literatura do Novo Testamento	
1	Teoria e Prática do Estudo Bíblico	
1	Noções Gerais de Hebraico	
2	Cultura Religiosa	Hebraico II (34)
2	Psicologia Geral e do Desenvolvimento	Música II (34)
2	Noções Gerais de Grego	
2	Arqueologia do Mundo Bíblico	
2	História da Igreja Antiga e Medieval	
3	Instrumentalização Científica	Grego II (34)
3	Sistemática I: Introdução Geral à Teologia	Música III (34)
3	Princípios de Interpretação Bíblica	Hebraico III (34)
3	Culto e Música no Contexto Cristão	Evangelismo Institucional (34)
3	Cristologia do Novo Testamento	
4	Sociedade e Contemporaneidade	Regência Coral (34)
4	Exegese do Antigo Testamento	Inglês Teológico
4	Retórica e Anúncio da Palavra	Grego III (34)
4	História da Igreja Moderna e Contemporânea	Pré-estágio (34)
4	Sistemática II: Doutrinas Básicas da Igreja Cristã	
5	Filosofia da Religião	Introdução à Missiologia (34)
5	Exegese do Novo Testamento	Pré-estágio (34)

5	Didática e Metodologia do Ensino Religioso	Homilética I
5	Teologia, Educação e Ética em Lutero	
5	Optativa	
6	Teorias Antropológicas	História do Luteranismo
6	Ética Teológica	Homilética II
6	Seminário de Teologia e Filosofia	Pré-estágio (34)
6	Documentos Confessionais da Reforma	Litúrgica
6	Teologia da Missão da Igreja	
7	Princípios Teológicos de Aconselhamento	Pré-estágio (34)
7	Sociologia da Religião	
7	Tópicos Especiais em Teologia Bíblica	
7	Sistemática III: Teologia dos Sacramentos	
7	Estudos no livro de Apocalipse	
7	Pesquisa e Construção do Conhecimento em Teologia	
8	Movimento Ecumênico e Diálogo Inter-Religioso	Formação e Pessoa do Missionário (34)
8	Sistemática IV: Tópicos em Teologia Escatológica	Evangelização e educação cristã na Congregação
8	Tópicos Especiais em Psicologia e Teologia	Teologia Pastoral
8	Teologias Contemporâneas	Preparação para o Estágio (34)
8	Teologia e Prática da Ação Social	Denominações Religiosas no Brasil
8	Trabalho de Conclusão de Curso: Elaboração do Projeto, Redação e Defesa do TCC	Pré-estágio (34)

9-10		Estágio Supervisionado (120)
11		Exegese do Antigo Testamento II
11		Exegese do Novo Testamento II
11		Homilética III
11		Teologia e Prática da Ação Social
11		CTP - Pesquisa
12		Confissões Luteranas II
12		Teologia e Prática da Mordomia
12		Seminário em Teol. Contemporânea
12		Aconselhamento Pastoral
12		Administ. Institucional da IELB
12		CTP – Elaboração e Fórum

ANEXO XII
FACULDADES EST
BACHARELADO EM TEOLOGIA – Matriz

Curso reconhecido pela Portaria MEC nº 1056, D.O.U. 11/04/2002.
Reconhecimento renovado pela Portaria MEC nº 175, D.O.U. 21/03/2014.

COMPONENTES CURRICULARES	CR	CH
I Semestre		
Contexto histórico e social da Bíblia	4	60
Filosofia *(Semipresencial)*	2	30
Introdução à Bíblia	4	60
Introdução à Teologia	2	30
Introdução à Teologia Prática	2	30
Metodologia Pesquisa	2	30
Mídias na Educação *(Semipresencial)*	2	30
Português	4	60
Optativa I	2	30
TOTAL	**24**	**360**
II Semestre		
Aconselhamento Pastoral	4	60
História Antiga e Medieval	4	60
Língua Bíblica I - Hebraico	4	60
Língua Brasileira de Sinais	2	30
Pentateuco e Livros Históricos	4	60
Psicologia	2	30
Teologia Contemporânea	4	60
TOTAL	**24**	**360**
III Semestre		
Ética	4	60
Exegese I - Antigo Testamento	2	30
História das Reformas	4	60
Língua Bíblica II - Grego	4	60
Liturgia do Culto Cristão	4	60
Livros Proféticos e Sapienciais	4	60
Sociologia *(Semipresencial)*	2	30
TOTAL	**24**	**360**
IV Semestre		
Antropologia *(Semipresencial)*	2	30
Ciências das Religiões	4	60
Dogmática I	4	60
Educação Cristã	4	60
Evangelhos e Atos	4	60
Exegese II – Novo Testamento	2	30
Hermenêutica Bíblica	2	30
História Moderna	2	30
TOTAL	**24**	**360**
V Semestre		
Cartas e Apocalipse	4	60
Comunicação e Oratória	2	30
Eclesiologia, Ministério e Sacramentos	2	30
História da Igreja na América Latina	4	60
Homilética	4	60
Liturgia e Ofícios	2	30
SAT I	4	60
Teologia Feminista	2	30
TOTAL	**24**	**360**

COMPONENTES CURRICULARES	CR	CH
VI Semestre		
Clínica Pastoral	4	60
Direitos Humanos *(Semipresencial)*	2	30
Diversidade Étnico Racial *(Semipresencial)*	2	30
Ecumenismo e Diálogo Inter-religioso	4	60
Estágio Supervisionado	30	450
História da Igreja no Brasil	4	60
Monografia	2	30
SAT II*	4	60
Optativa II	2	30
TOTAL	**54**	**810**
VII Semestre		
Dogmática II	4	60
Missiologia	4	60
Pedagogia e Correntes Pedagógicas	4	60
SAT III	4	60
Teologia Bíblica (AT/NT)	4	60
Trabalho de Conclusão de Curso I	4	60
Optativa III	2	30
TOTAL	**26**	**390**
VIII Semestre		
Diaconia e Cuidado	4	60
Edificação de Comunidade	2	30
Gestão Comunitária	2	30
SAT IV	4	60
Sustentabilidade	4	60
Temas em Teologia	2	30
Trabalho de Conclusão de Curso II	4	60
Optativa IV	2	30
TOTAL	**24**	**360**

OPTATIVAS		
Confessionalidades*	2	30
Grego II	2	30
Hebraico II	2	30
História da IECLB	2	30
Música	2	30
Pesquisa em Teologia	2	30
Questões Denominacionais	2	30
Temas Interdisciplinares/Transversais	2	30

Básico (I ao IV)	94	1410
Avançado (V ao VIII)	82	1230
Optativas	08	120
Estágio	30	450
Monografia Supervisionada	02	30
Trabalho de Conclusão de Curso	08	120
Atividades Acadêmicas Complementares	-	200
TOTAL	**224**	**3560**

* Componente obrigatório para o Ministério IECLB.

Ativar o Win
Acesse Configura

ANEXO XIII
FACULDADE LUTERANA DE TEOLOGIA

Teologia a serviço da vida

Bacharelado em Teologia: **inscrições abertas** até 03**/02/22**

Atenção: nossas vagas são limitadas a 25 alunos, não perca a sua chance, efetive sua inscrição o quanto antes.

APROVADO PELO MEC

Nota 4.0

uma preparação completa para o serviço nos mais diferentes âmbitos da igreja.

Chat

Bacharelado em Teologia: o curso

Ser, Saber, Saber fazer

Nós acreditamos que o chamado para o bacharelado em teologia é o chamado a colocar-se pessoalmente a serviço de Cristo a partir do Dom que já foi presenteado por Deus.

Dessa forma, estamos prontos para receber acadêmicos que entendem a importância de uma **dedicação plena e integral ao estudo bíblico**, que desejam

INSCREVA-SE

Formação do ser

Nós valorizamos o ensino integral, presencial, pois conseguimos desenvolver um acompanhamento de perto, para formar lideranças preparadas para lidar com as questões da humanidade. Além disso, é preciso muita dedicação, tempo de estudo, leitura e socialização com outros alunos.

INSCREVER-SE

Atividades práticas

Não apenas a teoria pode formar um pastor ou missionário, é preciso contar com muita vivência prática. Por isso, mais de 700 horas do nosso bacharelado em teologia são dedicadas para atividades práticas em comunidades, escolas, estágio, para

Grego e Hebraico

Estamos convictos de que tempos complexos, como os que vivemos, pedem da liderança das comunidades amplo conhecimento teológico. Esse é um dos motivos pelos quais não abrimos mão do estudo aprofundado das línguas originais dos manuscritos bíblicos, Grego e Hebraico.

Chat

INSCREVER-SE

Bacharelado em Teologia: matriz curricular

Formação integral, veja as matérias do curso!

1° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Introdução à Bíblia

Carga horária: 15h

Introdução e Interpretação do Pentateuco

Carga horária: 30h

Introdução e Interpretação dos Evangelhos e Atos

Carga horária: 30h

Mundo Contemporâneo da Bíblia

Carga horária: 30h

Introdução à Teologia e Prolegômenos da Dogmática

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática I

Carga horária: 30h

Teologia e da Filosofia I

Carga horária: 30h

Missiologia I

Carga horária: 30h

Português II

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Português I

Carga horária: 30h

Metodologia Científica I

Carga horária: 15h

Metodologia Científica II

Carga horária: 15h

Libras

Carga horária: 15h

Filosofia Clássica

Carga horária: 30h

Total: 390h

2° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Grego Bíblico II

Carga horária: 45h

Introdução e Interpretação dos Livros Históricos

Carga horária: 30h

História de Isreal

Carga horária: 30h

Chat

Introdução e Interpretação das Cartas Paulinas

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática II

Carga horária: 30h

História da Igreja da Teologia e da Filosofia II

Carga horária: 30h

Homilética I

Carga horária: 30h

Fundamentos da Educação Cristã

Carga horária: 30h

Diaconia

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Grego Bíblico I

Carga horária: 45h

Chat

ção e Interpretação dos

Carga horária: 60h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Extensão I

Carga horária: 45h

Total: 390h

3° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Hebraico Bíblico II

Livros Proféticos

Carga horária: 30h

Introdução e Interpretação das Cartas Gerais e do Apocalipse

Carga horária: 30h

Hermenêutica Bíblica

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática III

Carga horária: 30h

História da Igreja da Teologia e da Filosofia III

Carga horária: 30h

Teologia Bíblica do Ministério

Carga horária: 30h

Homilética II

Carga horária: 30h

Liderança Comunitária

CURRICULAR EXTENSÃO

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Hebraico Bíblico I

Carga horária: 60h

Oratória

Carga horária: 15h

Introdução ao Código Civil Brasileiro

Carga horária: 15h

COMPONENTE

Extensão II

Carga horária: 30h

Chat

Total: 405h

4° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Introdução e Interpretação dos Livros Poéticos e Sapienciais

Carga horária: 30h

Metodologia Exegética do Novo Testamento

Carga horária: 30h

Fundamentos da Ética

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática IV

Carga horária: 30h

História da Igreja da Teologia e da Filosofia IV

Seminário I

30h

Carga horária: 15h

Chat

Missiologia II

Carga horária: 30h

Aconselhamento Pastoral I

Carga horária: 30h

Didática da Educação Cristã

Carga horária: 30h

Culto e Liturgia

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Dependência Química

Carga horária: 30h

História da Cultura e Sociedade Brasileira

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Extensão III

Carga horária: 30h

Total: 375h

5° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Exegese do Antigo Testamento I

Carga horária: 30h

Exegese do Novo Testamento I

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática V

Carga horária: 30h

História da Igreja da Teologia e da Filosofia V

Carga horária: 30h

Bioética

Carga horária: 30h

Aconselhamento Pastoral II

Edificação de Comunidade

Carga horária: 30h

Seminário II

Carga horária: 15h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Psicologia

Carga horária: 30h

Mídias e Comunicação

Carga horária: 30h

Ensaio Monográfico

Carga horária: 30h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Extensão IV

Carga horária: 45h

Teologia do Antigo Testamento

Carga horária: 30h

Chat

Total: 420h

6° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

II

Carga horária: 30h

Exegese do Novo Testamento II

Carga horária: 30h

I

Testamento I

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática VI

Carga horária: 30h

História da Igreja da Teologia e da Filosofia VI

Carga horária: 30h

Filosofia Contemporânea

Carga horária: 30h

Ofícios

Carga horária: 30h

Clínica Pastoral

Carga horária: 30h

Seminário III

Carga horária: 15h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Sociologia

Carga horária: 30h

Avaliação Intermediária

Carga horária: 15h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Extensão V

Carga horária: 30h

7° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Estágio Curricular Supervisionado

Carga horária: 405h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Extensão VII

Carga horária: 45h

Total: 450h

8° SEMESTRE

COMPONENTE CURRICULAR REGULAR

Exegese do Antigo Testamento III

Teologias Contemporâneas

30h

Carga horária: 30h

s Confessionais

Chat

Exegese do Novo Testamento III

Carga horária: 30h

Teologia do Antigo Testamento II

Carga horária: 30h

Teologia do Novo Testamento II

Carga horária: 30h

Teologia Sistemática VII

Carga horária: 30h

Ética e Desafios Contemporâneos

Carga horária: 30h

Missiologia III

Carga horária: 30h

Seminário IV

Carga horária: 15h

COMPONENTE CURRICULAR MODULAR

Ciências da Religião

Carga horária: 15h

Ecumenismo

Carga horária: 15h

Introdução aos Direitos Humanos

Carga horária: 15h

8º SEMESTRE

Serviço Social

Chat

NENTE

Carga horária: 15h

Cidadania e Política

Carga horária: 15h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Extensão VIII

Carga horária: 30h

Total: 390h

CURRICULAR MODULAR

Teologia Pastoral

Carga horária: 30h

Administração de Comunidades

Carga horária: 30h

Visão Ministerial

Carga horária: 30h

Administração e Gestão do 3° Setor

Carga horária: 15h

Gestão e Direito Eclesiático

Carga horária: 15h

Avaliação Final

Carga horária: 45h

Trabalho de Conclusão de Curso

Carga horária: 120h

COMPONENTE CURRICULAR EXTENSÃO

Chat

Carga horária: 45h

Total: 300h

ANEXO XIV
SEMONÁRIO TEOLÓGICO CONGREGACIONAL DE JOÃO PESSOA

(83) 99931-9569 | 98864-1048 contato@stcjp.com.br

https://www.facebook.com/seminario.stcjp>

TEOLOGIA MINISTERIAL

OBJETIVO DO CURSO

O objetivo do curso é a formação de missionários e pastores para atuação em igrejas cristãs, equipado-os com as mais variadas ferramentas: teológica, linguística, histórica, psicológica, filosófica e sociológica, a fim de prepará-los para atuação ministerial. Tendo como requisito o ensino médio completo ou equivalente,

ele se apresenta como um curso livre de nível superior.

TEMPO DE DURAÇÃO

O curso de Teologia Ministerial do STCJP tem duração de **5 anos**, tendo em vista que as aulas acontecem apenas aos sábados.

INVESTIMENTO

Os cursos oferecidos pelo STCJP tem a pretensão de serem bastante acessíveis sem, contudo, abrir mão da qualidade. O investimento mensal para o curso de

Teologia Ministerial é de **R$ 150,00**

Teologia Ministerial é de **R$ 150,00.**

GRADE CURRICULAR

ANO 1

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	LÍNGUA PORTUGUESA I E II
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	02

DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO PENSAMENTO CRISTÃO I (PATRÍSTICA)
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	TEOLOGIA DA MISSÃO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	FILOSOFIA E RELIGIÃO I E II
CRÉDITOS	04

CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	EDUCAÇÃO CRISTÃ
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	FUNDAMENTOS DA TEOLOGIA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	07

DISCIPLINAS	CHLT: DO AT (PENTATEUCO)
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	

DISCIPLINAS	HISTÓRIA DE MISSÕES
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	

DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	22

CARGA HORÁRIA	396H

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO CRISTIANISMO I (ANTIGO)
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	02
DISCIPLINAS	TEOLOGIA BÍBLICA DO AT
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03

DISCIPLINAS	TEOLOGIA BÍBLICA DO NT
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	TEOLOGIA SISTEMÁTICA I (CRIAÇÃO ANTROPOLOGIA)
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	CHLT: PROFETAS

CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	CHLT: SAPIENCIAIS
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	07
DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO PENSAMENTO CRISTÃO II (ESCOLÁSTICA)
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H

NÚMERO	
DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	20
CARGA HORÁRIA	360H

ANO 2

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	HEBRAICO I e II
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H

NÚMERO	02
DISCIPLINAS	GREGO I e II
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO CRISTIANISMO II (MEDIEVAL)
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	ESTÁGIO SUPERVISIONADO I

CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	TEOLOGIA SISTEMÁTICA II (TRINDADE E CRISTOLOGIA)
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	CHLT: NT EVANGELHOS
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	

DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	20
CARGA HORÁRIA	360H

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	EXEGESE: METODOLOGIA E PENTATEUCO
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H

NÚMERO	02
DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO CRISTIANISMO MODERNO

DISCIPLINAS	EXEGESE: PROFETAS E SAPIENCIAIS
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	HISTÓRIA DO CRISTIANISMO CONTEMPORANEO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04

CRÉDITOS 04

CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	TEOLOGIA SISTEMÁTICA III (SOTERIOLOGIA E ESCATOLOGIA)
CRÉDITOS	04

CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	ÉTICA CRISTÃ
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	07
DISCIPLINAS	ESTAGIO SUPERVISIONADO II
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	

DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	20
CARGA HORÁRIA	360H

ANO 3

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	HERMENÊUTICA BÍBLICA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	02

DISCIPLINAS	ECOTEOLOGIA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	TEOLOGIA LATINO AMERICANA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	CHLT: CARTAS
CRÉDITOS	04

CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	CHLT: NOVO TESTAMENTO - APOCALIPSE
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	EXEGESE E METODOLOGIA DOS EVANGELHOS
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	07

DISCIPLINAS	ESTAGIO SUPERVISIONADO III
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	

DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	20
CARGA HORÁRIA	360H

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	PSICOLOGIA E RELIGIÃO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	02
DISCIPLINAS	CULTO E LITURGIA

CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	HOMILÉTICA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	HERMENÊUTICA E RELIGIÃO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H

NÚMERO	05
DISCIPLINAS	EXEGESE: CARTAS E APOCALIPSE
CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	ACONSELHAMENTO CRISTÃO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	07
DISCIPLINAS	TEOLOGIA SISTEMÁTICA IV (PNEUMATOLOGIA E ECLESIOLOGIA)

CRÉDITOS	04
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	08
DISCIPLINAS	ESTAGIO SUPERVISIONADO IV
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	
DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	22
CARGA HORÁRIA	396H

ANO 4

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	MUSICA CRISTÃ
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	02
DISCIPLINAS	ESPIRITUALIDADE CRISTÃ
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H

NÚMERO	03
DISCIPLINAS	LABORATÓRIO DE HOMILÉTICA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	RELIGIOSIDADE BRASILEIRA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	TEOLOGIA PASTORAL I e II
CRÉDITOS	04

CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	06
DISCIPLINAS	SOCIOLOGIA E RELIGIÃO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	07
DISCIPLINAS	ECLESIOLOGIA CONGREGACIONAL/ HISTÓRIA DO CONGREGACIONALISMO

CARGA HORÁRIA	72H

NÚMERO	
DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	20
CARGA HORÁRIA	360H

NÚMERO	01
DISCIPLINAS	IGREJA E SOCIEDADE
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H

NÚMERO	02
DISCIPLINAS	LABORATÓRIO DE ACONSELHAMENTO
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	03
DISCIPLINAS	MONOGRAFIA

CARGA HORÁRIA	144H
NÚMERO	04
DISCIPLINAS	GESTÃO ECLESIÁSTICA
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	05
DISCIPLINAS	PRÁTICAS PEDAGÓGICAS
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	36H
NÚMERO	06

DISCIPLINAS	ORIENTAÇÃO DE TCC
CRÉDITOS	02
CARGA HORÁRIA	72H
NÚMERO	
DISCIPLINAS	TOTAL
CRÉDITOS	10
CRÉDITOS	10
CARGA HORÁRIA	252H

(83) 99931-9569 | 98864-1048 contato@stcjp.com.br

≤
https://www.facebook.com/seminario.stcjp>

≤
https://www.youtube.com/channel/UCondHY72bRpU1rTfIXSTzlw/featured>

≤
https://www.instagram.com/seminario.stcjp/>

ANEXO XV

FACULDADE TEOLÓGICA CONGREGACIONAL

RE: Curso de Teologia

Ibisec Factecon <factecon@hotmail.com>

Qui, 31/03/2022 16:06

Para: jefferson amorim <jeff.amorim@hotmail.com>

Olá Jefferson. Tudo bem?

Atendendo seu pedido segue o

solicitado:Ano 1

01. Atos dos Apóstolos
02. Comunicação e Expressão
03. Introdução à Bíblia AT e NT
04. Homilética I
05. Musicalização (flauta e violão)
06. Pedagogia
07. História do Congregacionalismo
08. Os 4 Evangelhos
09. Epístolas Gerais
10. Vocalização
11. Violão
12. Vida Cristã

Ano 2

01. Evangelismo e Discipulado
02. Homilética II
03. Doutrinas Bíblicas / Batismo e Ceia
04. Antropologia Missionária
05. Vocalização II
06. Vida de Cristo
07. Geografia Bíblica
08. Administração Eclesiástica
09. Trabalho Prático I

10. Piano I
11. Violão
12. Pratica do Culto Cristão I

Ano 3

01. Epístolas aos Romanos e Gálatas
02. Exegese de Tessalônicensses
03. Apologética
04. Teologia Pastoral
05. Hermeneutica
06. Aconselhamento Pastoral
07. Prática do Culto Cristão II
08.Teologia Sistemática (Soteriologia)
09. Piano II
10. Trabalho Prático II
11. Teologia do Novo Testamento
12. Homilética III
13. Vocalização III

ANO 4
01. Ética Pastoral
02. Dispensações
03. Piano III
04. Psicologia Pastoral
05. Prática do Culto Cristão III
06. Praxis Pastoral
07. Epístolas Pastorais
08. Teologia Sistemática (Escatologia-Ap)
09. Aconselhamento Pastoral II
10. Plantação de Igrejas
11. Epístolas aos Corintios
12. Vocalização IV
13. Trabalho Prático III

Estas são as atuais disciplinas oferecidas nos 4 anos de curso Livre na FACTECON. Antes eram 5 anos e em torno de 60 disciplinas, mas há pouco foi reduzido para 4 anos e os alunos cursam também teologia em outra instituição em paralelo ao curso na FACTECON, assim uma série de disciplinas deixaram de ser oferecidas na

FACTECON, subentendo que as farão na outra instituição que tem o curso reconhecido pelo MEC.

De: jefferson amorim <jeff.amorim@hotmail.com>
Enviado: quarta-feira, 30 de março de 2022 00:11
Para: factecon@hotmail.com <factecon@hotmail.com>
Assunto: Curso de Teologia

Olá, bom dia!

Poderia enviar as matérias que compõem o curso de

teologia?Muito obrigado

FACTECON

FACTECON: FACULDADE TEOLÓGICA CONGREGACIONAL
Mantenedora: IGREJA EVANGÉLICA CONGREGACIONAL DO BRASIL
Fundação: Assembleia Geral da IECB – 1961
Localização: Linha 4 Leste, Ijuí, RS
Endereço postal: Caixa postal, 334 – CEP 98 700-000
Endereço eletrônico: factecon@hotmail.com
Fone: (55) 99633 6210
Diretor: Pastor Mauro Mohnschmidt
Comitê Acadêmico: Pr. Ivo Kohn, Pr. Laércio José Renner, Pr. Edemar Krause, Pr. Mauro Mohnschmidt (Diretor), Pr. Celso Basílio Rheinheimer (Coordenador Acadêmico) e Pr. Rogélio Renner (Presidente da IECB).