



## **A DINÂMICA ENTRE LIDERANÇA E TAMANHO DE IGREJA** COMO A ESTRATÉGIA MUDA COM O CRESCIMENTO

*Dr. Timothy Keller*

*Tradução de Viviany Viguier*

*O estilo funcional da igreja, suas forças e fraquezas, e o quanto o papel de seus líderes leigos e equipe mudará radicalmente na medida em que seu tamanho muda.*

Uma das razões mais comuns de erro na liderança pastoral é o desprezo pelo significado do tamanho da igreja. O tamanho da igreja tem um enorme impacto em seu funcionamento. Existe uma “cultura do tamanho” que afeta profundamente a tomada de decisões, o fluxo dos relacionamentos, a avaliação da eficácia e as ações de seus ministros, equipe e líderes leigos.

Nós tendemos a pensar nas maiores diferenças entre as igrejas principalmente em termos denominacionais e teológicos, mas isto subestima o impacto do tamanho na operacionalidade da igreja. A diferença entre as funções de uma igreja de 100 membros e uma de 1000 membros pode ser muito maior do que a diferença entre uma igreja Presbiteriana e uma igreja Batista de mesmo tamanho. Uma pessoa da equipe que saia de uma igreja de 400 membros para uma igreja de 2000 membros estará de várias formas fazendo uma mudança muito maior do que se tivesse saído de uma denominação para outra.

Uma grande igreja não é simplesmente uma versão maior de uma pequena igreja. As diferenças de comunicação, formação da comunidade e processo de tomada de decisões são tão grandes que as habilidades de liderança requeridas são quase completamente diferentes em cada uma.

## **A CULTURA DO TAMANHO**

Toda igreja tem uma cultura que caminha com seu tamanho e que deve ser aceita. Muitas pessoas tendem a preferir uma certa cultura de tamanho e, infelizmente, muitos dão à sua cultura de tamanho favorita um status moral e tratam outras categorias de tamanho como espiritualmente e moralmente inferiores. Eles podem insistir que o único caminho bíblico para a igreja é a prática de determinada cultura de tamanho a despeito do fato da igreja na qual congregam ser muito grande ou muito pequena para abraçar esta cultura.

Por exemplo, se alguns membros de uma igreja de 2000 pessoas sentem que eles devem conseguir falar com o pastor presidente ao telefone sem muita dificuldade, eles estão insistindo em ter um tipo de cuidado pastoral que somente uma igreja com menos de 200 membros proporciona. É claro que, se fosse assim, o pastor logo estaria sufocado. No entanto, os membros podem insistir em que se ele não puder atendê-los, estará falhando em seu papel bíblico em pastoreá-los.

Outro exemplo: um novo pastor presidente de uma congregação de 1500 membros pode insistir em que todas as decisões sejam tomadas em consenso entre todo o quadro e equipe. Logo todos estarão se reunindo toda semana por seis horas a cada reunião! O pastor pode continuar insistindo em que permitir aos líderes tomarem suas próprias decisões significaria deixá-los trabalhar sem supervisão e falhar na construção da comunidade. Impor a prática de uma cultura de tamanho a uma igreja que não tem o tamanho correspondente irá causar-lhe estragos e eventualmente forçar a igreja de volta ao tamanho com o qual estas práticas são compatíveis.

Mais um exemplo: novos membros que acabaram de se congregar a uma igreja menor depois de anos indo a uma grande igreja, podem começar a reclamar da falta de qualidade profissional dos ministros da igreja, e insistirem em que isto significa falta de excelência espiritual. O problema real, contudo, é que o trabalho que em uma grande igreja é feito por pessoas contratadas que trabalham em tempo integral, em uma pequena igreja é feito por voluntários. Da mesma forma, novos membros de uma igreja menor podem reclamar que o sermão do pastor não é tão refinado e bem pesquisado quanto eles costumavam ver na igreja maior. Enquanto um pastor de uma grande igreja com uma equipe múltipla pode prescindir de 20 horas semanais para a preparação do sermão, o único pastor de uma igreja menor deve dedicar menos da metade deste tempo cada semana.

Isto significa que um pastor sensato deverá ter que simpaticamente confrontar as pessoas que não conseguem lidar com a cultura de tamanho da igreja - assim como muitas pessoas não conseguem se adaptar a viver em culturas geográficas diferentes das quais estão acostumadas. Algumas pessoas suspeitam da organização frequentemente devido a razões validadas por suas experiências. Outras não conseguem não ter o pregador como seu pastor.

Nós devemos sugerir a eles que estão pedindo o impossível para uma igreja deste tamanho. Nós não devemos dar a entender que seria imaturo da parte deles procurar uma igreja diferente, mas também não devemos ativamente encorajar ninguém a sair.

### **A RESISTÊNCIA SAUDÁVEL**

Toda igreja tem aspectos naturais de sua cultura de tamanho que devem ser resistidos.

Grandes igrejas têm muita dificuldade em manter no caminho membros que vacilam ou abandonam a fé. Isto nunca deve ser aceito como inevitável. Ao contrário, uma grande igreja deve continuamente lutar para melhorar o cuidado pastoral e discipulado.

Para além da necessidade, uma grande igreja pode usar técnicas organizacionais do mundo secular dos negócios correndo o perigo deste ministério se tornar muito orientado para o resultado e mais focado em demonstrações quantitativas (número de pessoas no culto, membresia, oferta), do que nos objetivos de santidade e crescimento de caráter. De novo, esta tendência não deve ser aceita como inevitável, ao contrário, novas estratégias focadas no amor e na virtude devem sempre ser geradas.

Igrejas menores, por sua natureza, dão a membros imaturos, muito francos, cheios de opinião e quebrados um grau significativo de poder sobre todo o corpo. Desde que todo mundo conhece todo mundo, quando membros de uma família ou um pequeno grupo expressam forte oposição à direção dada pelo pastor e líderes, sua insatisfação pode atingir a toda a congregação. Se eles ameaçam sair, a maioria das pessoas irá pressionar a liderança a desistir de seus projetos. É extremamente difícil conseguir completo consenso sobre programas e direções num grupo entre 50 e 150 pessoas, especialmente na sociedade diversa e fragmentada de hoje, e ainda assim igrejas pequenas têm uma regra não escrita de que para cada nova iniciativa a ser implementada, quase todo mundo deve estar feliz com isso. Líderes de igrejas pequenas devem ser corajosos para liderar e confrontar membros imaturos, a despeito dos desprazeres envolvidos.

Não existe melhor tamanho de igreja. Cada tamanho apresenta grandes dificuldades e também muitas oportunidades para ministérios que igrejas de outros tamanhos não podem exercer, (pelo menos não tão bem). Somente unidas igrejas de todos os tamanhos podem ser o tudo o que Cristo quer que a Igreja seja.

### **PRINCÍPIOS DA DINÂMICA DO TAMANHO**

A leitura de livros sobre tamanho de igreja pode ser confusa, na medida em que cada um divide as categorias de tamanho de forma diferente. Isto acontece porque existem muitas

variantes na cultura e história da igreja que determinam exatamente quando a congregação atinge uma nova barreira de tamanho. Por exemplo, todos sabem que em determinado momento uma igreja fica muito grande para o trabalho de um só pastor. As pessoas começam a reclamar que não estão recebendo cuidado pastoral adequado. Chegou a hora de aumentar a equipe. Mas quando isto acontece? Em algumas comunidades pode acontecer quando a freqüência chega a 120 pessoas, enquanto em outras isto não acontece até que a igreja tenha aproximadamente 300 pessoas regularmente. Isto depende muito das expectativas, da mobilidade da população das cidades, da velocidade do crescimento da igreja, e por aí vai. A despeito das variáveis, o ponto no qual um segundo pastor deve ser adicionado à equipe é usualmente chamado de “a barreira dos 200”. Esta é uma boa figura média, mas tenha em mente que sua própria igreja pode alcançar este limiar em uma freqüência numérica diferente.

Aqui estão as tendências gerais de mudança que aparecem com o crescimento da igreja:

**A complexidade do crescimento** – quanto maior a igreja menos seus membros terão em comum. Existirá uma maior diversidade em fatores tais como idade, status familiar, etnia, etc. Por isso, uma igreja de 400 membros precisa de 4 a 5 vezes mais programas do que uma igreja de 200 membros, e não 2 vezes mais. Igrejas grandes são muito mais complexas do que suas igrejas menores equivalentes. Elas têm serviços múltiplos, grupos múltiplos e caminhos múltiplos, e eventualmente elas realmente terão congregações múltiplas.

Também quanto maior a igreja maior a equipe per capita que precisa ser adicionada. Normalmente a primeira equipe ministerial adicionada se dá para cada crescimento de 150 – 200 frequentadores. Uma igreja de 500 membros deve ter 2 ou 3 pastores de tempo integral, mas eventualmente a equipe ministerial precisará ser aumentada para cada grupo de 75 – 100 novos freqüentadores. Desta maneira uma igreja de 2000 membros deve ter na equipe 25 pessoas.

**A mudança das responsabilidades da equipe leiga** – por um lado, quanto maior a igreja mais tomadas de decisões recaem sobre a equipe do que sobre a membresia ou sobre os líderes leigos. Os presbíteros ou o conselho devem progressivamente lidar somente com assuntos superiores, de maior importância. Isto significa que quanto maior a igreja mais tomadas de decisão serão empurradas na direção da equipe e para longe da congregação e dos líderes leigos. Não é preciso dizer que muitas pessoas se sentem extremamente desconfortáveis com isso.

Por outro lado, quanto maior a igreja mais o ministério pastoral básico, (tais como visitas hospitalares, discipulado e aconselhamento), será feito por líderes leigos ao invés de feito pelos ministros profissionais.

Geralmente, em igrejas pequenas, as decisões são tomadas por muitos e o ministério é exercido por poucos. Enquanto em igrejas grandes as decisões são tomadas por poucos e o ministério é exercido por muitos.

**O crescimento intencional** – Quanto maior a igreja mais sistemática e intencional a recepção de recém chegados precisa ser. Conforme uma igreja cresce, os recém chegados se tornam invisíveis aos membros da congregação. Desta forma, recém chegados não são espontaneamente e informalmente recebidos e acolhidos. Métodos de recepção devem ser identificados ou estabelecidos respondendo a perguntas tais como estas:

Como novos freqüentadores chegarão até aqui?

Como eles serão identificados pela igreja?

Aonde não cristãos irão aprender sobre a relevância do Cristianismo, seu conteúdo e credibilidade?

Quem irá guia-los ao longo da caminhada da fé?

Aonde recém chegados vão se conectar com a igreja?

Quem irá ajudá-los?

Quanto maior a igreja maior a dificuldade em recrutar voluntários. Desta forma, torna-se necessário um processo de recrutamento de voluntários melhor organizado. Por que isso acontece? Primeiro, quanto maior a igreja mais provavelmente alguém que você não conhece vai tentar recrutar-lo. E é muito mais fácil dizer não a uma pessoa que você não conhece do que a uma pessoa que você conhece bem. Segundo, é muito mais fácil se sentir menos responsável ministerialmente em uma igreja grande: “Tem muita gente trabalhando aqui, eles não precisam de mim.” Sendo assim quanto maior a igreja melhor organizado e formal o processo de recrutamento de voluntários precisa ser.

**A crescente redução da comunicação** – quanto maior a igreja melhor a comunicação precisa ser. Sem múltiplas formas e repetição de avisos, mais pessoas serão deixadas de lado e reclamarão: “Eu não fui avisado sobre isso!”. Você sabe que atingiu uma alta categoria numérica quando estas reclamações começam a ser constantes. Meios de comunicação informais como anúncios de púlpito, jornais de notícias e boca a boca são insuficientes para alcançar a todos. Mais tempo de antecedência dos eventos e outros meios de avisos são necessários para uma boa comunicação.

**A crescente qualidade da produção** – quanto maior a igreja maior a necessidade de planejamento e organização dos eventos. Uma maior qualidade na produção é geralmente

esperada em uma igreja grande e eventos não podem simplesmente ser lançados. Eventos espontâneos, de última hora, não funcionam.

Quanto maior a igreja maior precisa ser a harmonia de seu ritmo. Em igrejas pequenas a experiência da adoração é baseada principalmente em relacionamentos horizontais entre os freqüentadores. Participações de músicos ou cantores não treinados e não especificamente talentosos são de qualquer forma apreciadas porque “são nossos conhecidos, nossos amigos” e são membros da fraternidade. Mas quanto maior a igreja mais a adoração é baseada no relacionamento vertical – em um sentimento de transcendência. Se alguém de fora que não conhece os músicos vier, então uma qualidade medíocre na produção irá distrai-lo da adoração. Ele não tem uma relação com os músicos que permitirá desconsiderar a falta de dons. Então, quanto maior a igreja mais os músicos se tornam um fator de inclusão.

**A crescente abertura para a mudança** – quanto maior a igreja, mais ela se torna objeto de freqüente e rápida mudança. Por quê?

Primeiro, igrejas menores tendem a ter pequenas reviravoltas: os membros se sentem individualmente poderosos e necessários e então eles não se movimentam.

Segundo, quanto maior a igreja mais o poder de tomada de decisões se afasta da congregação geral para a liderança e equipe. Muita coisa está acontecendo para a congregação ou o conselho ou eventualmente até mesmo a equipe tomar todas as decisões em conjunto. Quando o poder de tomada de decisão vai para a mão de um membro da equipe ou líder de voluntários, a mudança ocorre mais rapidamente. Decisões podem ser tomadas logo, sem que todos tenham que opinar.

Além disso, como nós vimos acima, quanto maior a igreja mais complexa será e sendo assim, mais esquemas, eventos e programas existirão provocando mudanças.

**A perda de membros causada pelas mudanças** - quanto maior a igreja, mais membros perderá por causa das mudanças. Por quê? Igrejas pequenas procuram a qualquer custo evitar a perda de membros. Como resultado, certos indivíduos e grupos pequenos normalmente chegam a exercer poder desproporcional a seu número. Se uma mudança for feita, alguém invariavelmente irá encarar isto como uma perda e, como uma igreja pequena tem pavor de conflitos, ela normalmente não instituirá uma mudança que possa resultar na perda de membros. Desta forma igrejas pequenas tendem a ter uma membresia mais estável do que igrejas grandes.

Em igrejas grandes pequenos grupos e membros individuais têm muito menos espaço para exercer poder ou resistir a mudanças que não lhes agradem. E (como notado previamente), como igrejas grandes estão sob constantes mudanças, elas regularmente perdem membros porque “está muito grande agora” ou “ não consigo mais falar com o pastor”, ou “ não oramos mais espontaneamente na igreja”. Líderes de igrejas que crescem muito são mais propensos a perder membros que discordam dos procedimentos ou da filosofia do ministério.

**A mudança nos papéis dos ministros** – quanto maior a igreja menos disponível será o pregador principal para fazer o trabalho pastoral. Em igrejas menores o pastor está disponível o tempo todo, para todas as ocasiões e necessidades, a qualquer membro ou mesmo pessoas que não são da igreja. Em uma grande igreja por vezes a quantidade de pessoas na equipe e líderes leigos é maior do que o número de frequentadores de uma igreja pequena! Então o pastor de uma grande igreja deve reconhecer seus limites e gastar mais tempo com a equipe e líderes leigos e em oração e meditação na Palavra.

Quanto maior a igreja mais importante será a habilidade de liderança do ministro. Pregação e pastoreado são ferramentas suficientes para pastores em igrejas pequenas, mas, conforme a igreja cresce, outras ferramentas de liderança se tornam críticas. Em uma grande igreja não somente capacidade administrativa, mas também visão de gestão e direcionamento de estratégia são dons cruciais no time pastoral.

Quanto maior a igreja mais os membros da equipe ministerial devem se mover da generalização para a especificação. Todos, do pastor principal para baixo, devem focar em certa área ministerial e se concentrar em duas ou três tarefas principais. Quanto maior a igreja, mais o pastor principal deve se especializar em pregação, manutenção e gestão da visão, e identificação de problemas antes que eles se tornem desastres.

Finalmente, quanto maior a igreja mais importante é para os pastores, especialmente o pastor presidente, permanecer assim por um longo tempo. Como notado acima, igrejas menores mudam menos rapidamente e têm menos reviravoltas. Com sua estabilidade inata, uma pequena igreja pode absorver uma mudança de ministro de poucos em poucos anos se necessário. Mas quanto maior a igreja, mais a equipe no geral e o pastor presidente em particular são as fontes principais de continuidade e estabilidade. Mudanças rápidas na equipe são altamente prejudiciais para uma grande igreja.

**GERALMENTE, EM UMA IGREJA PEQUENA AS DECISÕES SÃO TOMADAS POR MUITOS E O MINISTÉRIO É EXERCIDO POR POUCOS, ENQUANTO QUE EM UMA GRANDE IGREJA, O MINISTÉRIO É EXERCIDO POR MUITOS E AS DECISÕES SÃO TOMADAS POR POUCOS**

## **A ESTRUTURA MENOR**

Quanto maior a igreja, menor a abrangência básica de cuidado pastoral.

Em igrejas menores, turmas e grupos podem ser maiores porque virtualmente cada pessoa na igreja é cuidada diretamente por uma equipe ministerial treinada de tempo integral, e cada uma das pessoas da equipe pode cuidar de 50 a 200 pessoas. Em igrejas maiores, contudo, os grupos internos precisam ser menores, porque as pessoas são cuidadas por líderes leigos, e cada um destes líderes só pode cuidar de 10 a 20 pessoas se houver apoio e supervisão apropriados. Sendo assim, em uma grande igreja, quanto mais grupos pequenos houver por 100 freqüentadores, melhor as pessoas serão cuidadas e mais rápido a igreja crescerá.

## **ÊNFASE NA VISÃO E PONTOS FORTES**

Quanto maior a igreja, maior será sua concentração em fazer bem poucas coisas. Igrejas pequenas são generalistas e se sentem na obrigação de fazer tudo. Isto advém do poder dos indivíduos em igrejas pequenas. Se quaisquer membros querem que a igreja abrace determinada causa, a igreja se esforça para agrada-los. Uma igreja grande, contudo, identifica e se concentra em aproximadamente três ou quatro objetivos principais e trabalha para alcançá-los extremamente bem, a despeito das chamadas para novas ênfases.

Além disso, quanto maior a igreja, mais uma visão determinada se torna importante para seus membros. A razão de ser de uma pequena igreja são os relacionamentos. A razão de todas as dificuldades e mudanças de uma grande igreja é o cumprimento de sua missão. As pessoas se associam a uma grande igreja por causa da visão, então sua missão particular precisa ser clara.

Quanto maior a igreja mais ela expandirá sua própria missão para fora da igreja, ao invés de apoiar programas já existentes.

Igrejas menores tendem a apoiar causas missionais denominacionais e contribuir para ministérios paraeclesiais. Líderes e membros de igrejas maiores sentem-se pessoalmente mais responsáveis perante Deus pelo mandato do reino e procuram tanto começar seus próprios ministérios missionais, quanto formar parcerias nas quais exista uma responsabilidade mais direta pela ação missional da igreja.

Conseqüentemente, quanto maior a igreja, mais seus líderes leigos precisam concordar com a visão e filosofia de ministério, e não somente com a doutrina e critérios morais. Em igrejas pequenas, as pessoas são escolhidas para a liderança com base em estabilidade como membro e credibilidade. Em igrejas maiores, onde uma visão e uma missão determinada são



mais importantes, é importante alistar sem apologia líderes que compartilham de uma visão comum de ministério com a equipe e com os outros líderes.

## **CATEGORIAS ESPECÍFICAS DE TAMANHO**

### **IGREJA EM DOMICÍLIO: ATÉ 40 FREQUENTADORES**

#### **Características**

\* A igreja em domicílio é normalmente chamada de “igreja vitrine” em áreas urbanas e “igreja de interior” em áreas rurais.

\* Opera essencialmente como um grupo pequeno expandido. É uma igreja altamente relacional, aonde todo mundo conhece todo mundo intimamente.

\* Líderes leigos são altamente poderosos e emergem relacionalmente – não são escolhidos ou eleitos. São usualmente as pessoas que estão a mais tempo na igreja e devotaram muito tempo e dinheiro ao trabalho.

\* A tomada de decisões é democrática e informal e requer unanimidade. As decisões são tomadas em processos relacionais informais. Se algum membro está insatisfeito com o curso de uma ação, a igreja não exerce esta ação.

\* A comunicação é feita boca a boca e a informação se move muito rapidamente entre toda a congregação.

\* O pastor é normalmente um “fazedor de tendas” e exerce o pastorado em tempo parcial, mas, assim que a igreja tiver pelo menos dez famílias que dizimem, um ministro de tempo integral poderá ser sustentado. O trabalho principal do pastor é pastorear, não liderar ou pregar.

#### **Como a igreja cresce**

Igrejas em domicílio crescem da forma mais orgânica possível – atraindo pelo calor humano, relacionamentos e pessoas. As pessoas são convidadas e retornam porque encontram amizades. Não existe “programa” para alcançar os de fora da igreja.

#### **Cruzando a fronteira para a nova categoria de tamanho**

A igreja em domicílio, como qualquer grupo pequeno, chega logo à saturação. Assim que atinge mais do que 40 pessoas, a intensa relação face a face torna-se impossível de manter. Existe então uma escolha a ser feita: dividir-se em outra igreja domicílio, ou crescer da “dinâmica da igreja em domicílio” para uma nova categoria, igreja pequena.

Se nenhuma das duas coisas é feita, a evangelização se torna essencialmente impossível. A fraternidade por si só pode então facilmente se tornar introspectiva e estagnadora – de alguma forma sufocante, por vezes legalista.

Um problema recorrente para as igrejas deste tamanho que continuam sozinhas é a baixa qualidade ministerial para grupos específicos como crianças, mocidade, solteiros. Se houver a escolha da opção pela divisão em outra igreja domiciliar, as duas (ou eventualmente mais), igrejas domiciliares podem formar uma associação e ter ministérios juntas, como a mocidade, por exemplo. Elas também podem se reunir para cultos de adoração periodicamente.

Se houver a opção pelo crescimento de igreja domiciliar para igreja pequena, ela precisa preparar seus membros para o fazerem conscientes da perda de intimidade, espontaneidade e informalidade e concordando em suportar isto em nome da missão de abrir suas portas para novas pessoas. Esta decisão tem que ser consensual no grupo, para honrar a dinâmica da igreja domiciliar mesmo que haja a opção de mudar esta dinâmica.

#### **IGREJA PEQUENA: 40 A 200 FREQUENTADORES**

##### **Características**

\* O alcance desta categoria vai desde igrejas que acabaram de sair da categoria domiciliar, até igrejas que estão prontas para aumentar a equipe. Mas todas possuem as mesmas características básicas.

\* Embora a dinâmica relacional não seja mais tão intensa, ainda existe uma forte expectativa de que cada membro deva ter uma relação face a face com todos os outros membros.

\* E embora não haja líderes nomeados e eleitos, o sistema informal de liderança continua extremamente forte. Existem muitos leigos – desconsiderando seus status oficiais – que são “líderes de opinião”. Se eles não aprovarem as novas medidas, o resto dos membros não irá apoiar as mudanças.

\* A comunicação continua informal, majoritariamente boca a boca, e relativamente rápida.

\* O ministro ainda é primeiramente pastor. Enquanto em uma grande igreja as pessoas se deixarão ser pastoreadas por um bom pregador, em uma igreja pequena o contrário é verdadeiro: as pessoas ouvirão ao sermão de um bom pastor.

\* Efetivamente, o pastorado amoroso de cada membro é a força motriz do ministério – não a habilidade de liderar ou de pregar. Um pastor que diz: “Eu não deveria ter que pastorear cada membro, vou delegar isso ao grupo de presbíteros ou aos líderes de grupos pequenos.”, está tentando praticar a dinâmica de igreja grande num ambiente de igreja pequena.

\*Contudo, conforme a igreja cresce, o pastor de uma igreja pequena sentirá mais e mais a necessidade de habilidades de liderança administrativa. Igrejas pequenas não requerem muito no caminho da gestão da visão ou estratégia, mas eventualmente apresentam uma necessidade de planejamento de programas, mobilização de voluntários e outras tarefas administrativas.

\* As mudanças ainda são processadas relacionalmente e informalmente por toda a congregação, não somente pelos líderes. Mas assim que a congregação aumentar, as decisões tomam mais tempo do que em igrejas domiciliares ou igrejas medianas. No final, contudo, a mudança na pequena igreja acontece do fundo até líderes leigos chaves. Nenhuma grande mudança pode ser feita a não ser que se consiga uma destas pessoas como aliada e “advogada” das mudanças.

### **Como ela cresce**

Como igrejas domiciliares, igrejas pequenas crescem através da chegada de novos freqüentadores, atraídos pelos relacionamentos na congregação. Contudo, na igreja pequena a possibilidade de uma relação pessoal com o pastor pode ser a atração principal para o novo freqüentador. O pastor pode começar dois ou três novos ministérios, turmas, ou grupos, desde que ele tenha a segurança de apoio da participação de um líder chave informal. Juntos eles podem começar uma nova atividade que trará muitos novos freqüentadores para a igreja.

### **CRUZANDO A FRONTEIRA PARA A PRÓXIMA CATEGORIA DE TAMANHO**

Esta igreja pode eventualmente encarar a famosa “barreira dos 200”. Arranjar espaço para mais de 200 pessoas em uma igreja requer um grande compromisso com algumas ou todas as seguintes mudanças:

#### *+ Primeira mudança – múltiplas opções*

\* Precisa haver uma disposição para questionar a política não escrita de que todo membro deve ter um relacionamento face a face com todos os outros membros.

\* Quando a igreja chega ao ponto em que os membros mais antigos começam a perceber que existem novos membros que eles mal conhecem ou não conhecem mesmo, a reclamação pode vir com um tom de autoridade moral: “Esta igreja está ficando grande

demais!”. Outra forma desta mesma reclamação é que a igreja está ficando “impessoal”. Essencialmente esta atitude precisa mudar para que novos freqüentadores sejam bem vindos.

\* Normalmente a mudança chave que uma congregação deve se permitir é um movimento para multiplicar as opções tais como mais de um culto aos domingos, ou a colocação de uma ênfase maior no ministério de pequenos grupos do que em uma só reunião de adoração coletiva.

\* Como regra geral, múltiplas opções geram uma avalanche de crescimento. O melhor caminho para aumentar a freqüência é multiplicar os cultos dominicais. Dois cultos vão imediatamente atrair mais pessoas do que um só culto jamais fez. Quatro horários de escola dominical irão geralmente atrair mais pessoas do que dois horários. Por quê? Porque quando você dá às pessoas mais opções, mais pessoas optam!

*+ Segunda mudança – uma disposição em pagar o preço pela contratação de um novo pastor na equipe*

\* É um fato sociológico que um pastor de tempo integral não consegue pessoalmente pastorear mais do que entre 150 e 200 pessoas. Em algum ponto, qualquer pastor perderá a capacidade de pessoalmente visitar, estar em contato, e razoavelmente disponível para todas as pessoas de uma congregação em crescimento.

\* A abrangência de cuidado pastoral do ministro pode ser estendida com uma equipe administrativa de tempo parcial ou integral, tais como líderes infantis, secretárias, administradores e músicos. Existem variações para estas figuras dependendo da personalidade do pastor, nível de energia e da cultura local. Por exemplo, uma comunidade mais “escritório” tende a demandar muito mais programas especializados do que uma comunidade de operários, e sendo assim você pode se encontrar numa situação de precisar de um pastor de tempo integral para cada 100 a 150 freqüentadores.

\* Eventualmente um segundo pastor de tempo integral deverá ser contratado. Normalmente é um outro pastor ordenado, mas pode ser um leigo que é conselheiro e supervisor de grupos pequenos, ou supervisor de programas que demandam muito trabalho pastoral e ensino. É importante ter certeza de que esta segunda pessoa contratada realmente possa ajudar a igreja a crescer e, praticamente falando, aumentar a oferta que irá pagar seu salário. Então, por exemplo, talvez não seja melhor que esta pessoa contratada seja um líder de mocidade, seria melhor contratar um líder de pequenos grupos ou ministro de evangelismo e expansão do reino. Ou, se o pastor principal é excelente em evangelização, o segundo trabalhador da equipe pode ser um pastor de aconselhamento que complemente os dons do

primeiro pastor e trabalhe no crescimento interno da igreja. A equipe inicial precisa visar o crescimento.

\* A tensão que normalmente aparece numa igreja deste tamanho é que a igreja é grande o suficiente para o pastor começar a se sentir desgastado, mas não grande o suficiente para sustentar outro pastor.

*+ Terceira mudança – a disposição de deixar o poder sair das mãos da membresia e até dos líderes leigos para as mãos da equipe*

\* Quando se chega a esta barreira de tamanho, a velha abordagem de tomada de decisão que requeria que todos estivessem de acordo, se torna muito devagar e ineficaz. No modo consensual de tomada de decisão, é considerado impossível prosseguir com uma mudança se algum membro é fortemente contra, especialmente se parecer que esta mudança irá realmente causar a saída de algumas pessoas da igreja.

\* Em uma igreja perto da barreira dos 200 tem sempre alguém que encara as mudanças como perda. Contudo nenhuma mudança ocorrerá a não ser que muitas das decisões que costumavam depender de toda a congregação passem agora para as mãos dos líderes e da equipe. Mas não é apenas que a membresia deva ceder o poder para os líderes. Líderes leigos antigos também devem ceder o poder para a equipe e novos líderes voluntários.

\* Em uma igreja pequena os líderes leigos normalmente sabem mais sobre os membros do que o pastor. Eles estão lá há mais tempo e por isso sabem mais sobre o passado da igreja, têm maior credibilidade dos membros e mais conhecimento das habilidades, capacidades, interesses e opiniões dos membros.

\* Quando uma igreja passa de 200 pessoas, contudo, a equipe tende a saber mais sobre as pessoas do que os líderes leigos, e progressivamente os novos membros em particular seguem mais as orientações dos pastores do que dos líderes leigos.

\* O quadro de diáconos ou presbíteros não estará mais capacitado a autenticar todas as decisões e terá que deixar a equipe e líderes voluntários individuais tomarem decisões por si próprios.

*+ Quarta mudança – a disposição de tornar a comunicação e a assimilação mais formal e intencional*

\* Uma igreja que se move além desta barreira não deve mais assumir que a comunicação e a assimilação dos novos freqüentadores acontecerão “naturalmente”, sem nenhum planejamento. A comunicação deverá se tornar mais intencional ao invés de boca a

boca somente. Novos freqüentadores deverão ser informados mais intencionalmente. Por exemplo, toda nova família poderia ter um “patrocinador” por seis meses – um membro que convidaria a nova família para ir à sua casa, levaria a nova família à turma de novos membros e por aí vai.

*+ Quinta mudança – a habilidade e disposição do pastor e dos membros para deixar o pastor pastorear um pouco menos e liderar um pouco mais*

\* O próximo tamanho de igreja requer um pouco mais de gerência da visão e estratégia, e muito mais conhecimento administrativo. O pastor de uma igreja mediana terá que passar mais tempo recrutando e supervisionando voluntários para programas de ministério que em uma igreja pequena ele teria executado sozinho. Isto requer capacidade administrativa para planejar, delegar, supervisionar e organizar.

\* Neste próximo tamanho de igreja o pastor está simplesmente menos disponível e acessível para cada membro. Mesmo com a chegada de um novo pastor contratado na equipe, os membros não terão o mesmo acesso direto ao pastor principal que costumavam ter. Ambos, a membresia e o pastor principal, devem estar dispostos a entender e pagar este custo.

*+ Sexta mudança – considerando a opção de mudar para um novo local*

\* Tal movimento será crucial para atravessar a nova fronteira de crescimento? Às vezes, mas não usualmente. Usualmente o que é necessário é o planejamento de múltiplos cultos, crescimento da equipe e ajustamento de atitudes e expectativas em preparação para a nova cultura de tamanho.

## **IGREJA MÉDIA: 200 A 450 FREQUENTADORES**

### **Características**

\* Em uma igreja pequena, cada membro é conhecido por toda a membresia da igreja. O círculo primário do pertencimento é a igreja como um todo. Mas na igreja de tamanho médio, o círculo primário do pertencimento é usualmente uma classe específica de afinidade ou um programa. Grupo de homens ou de mulheres, o coral, grupo de casais, a equipe de louvor da noite, o ministério de evangelização de presos, o ministério de distribuição de sopa –

todos se tornam possíveis círculos de pertencimento que fazem a igreja voar. Cada um destes subgrupos tem aproximadamente o tamanho de uma igreja domiciliar, 10 a 40 pessoas.

\* A liderança funciona de forma diferente na igreja média.

# Primeiro, visto que uma igreja média tem muito mais complexidade, os líderes precisam representar os vários componentes da igreja (por exemplo: idosos, jovens famílias)

# Segundo, existe muito trabalho para ser feito por apenas uma pequena equipe. Existem agora grupos de líderes influentes ou comitês, como o comitê de missões, ou o de música/adoração, que têm um significativo poder.

# Terceiro, por causa dos dois fatos acima, os líderes começam a ser escolhidos menos baseado no “tempo de casa” e personalidade forte, e mais com base em dons e habilidades.

# Quarto, o papel dos líderes leigos ou quadro de oficiais começa a mudar. Em igrejas menores os oficiais basicamente supervisionam o pastor e a equipe, dando ou recusando permissão para várias propostas. O pastor e a equipe então, fazem o ministério. Em igrejas médias os oficiais começam a fazer mais o ministério eles mesmos, em parceria com a equipe. Líderes de ministérios voluntários normalmente aparecem e se tornam os líderes de opinião. Presidentes de comitês de influência se juntam ao quadro oficial.

\* Como notado acima, o pastor presidente muda um tanto de pastor para “fazendeiro”. Ao invés de fazer todo o trabalho ministerial sozinho, ele começa a treinar e organizar pessoas leigas na execução de tarefas ministeriais. Ele também deve ser competente em treinar, apoiar e supervisionar outros ministros e a equipe administrativa. Na igreja de tamanho médio, isto requer significantes habilidades administrativas.

\* Enquanto na igreja pequena as mudanças vêm do fundo até e através dos líderes leigos chaves, na igreja média as mudanças vêm através de comitês chaves e grupos. Normalmente o quadro de oficiais na igreja média é inerentemente conservador. Eles se sentem muito responsáveis e não desejam ofender a nenhum dos membros que acreditam representar. Portanto as mudanças são dirigidas por comitês de visão avançada, tais como o comitê de missões ou de evangelismo. Eles podem ser muito persuasivos em convencer a congregação a tentar coisas novas.

### **Como ela cresce**

Como notado anteriormente, igrejas menores crescem majoritariamente através de grupos, ministérios ou classes criados pelo pastor. A igreja média também crescerá quando

multiplicar classes, grupos, cultos, ministérios, mas a chave para o crescimento da igreja média é a melhoria da qualidade dos ministros e sua eficiência em encontrar as necessidades reais. Uma igreja pequena pode acomodar uma qualidade amadora porque a atração principal é a intimidade de seu acolhimento e atmosfera de calor familiar. Mas o ministério da igreja média tem que ser diferente. As aulas realmente têm que ser uma grande experiência de aprendizado. A música realmente tem que ter uma harmonia auditiva. A pregação tem que informar e inspirar.

### **Cruzando a fronteira para a próxima categoria de tamanho**

Tenho dito que a igreja pequena cruza a barreira dos 200 através de (1) múltiplas opções, (2) crescimento da equipe, (3) retirada do poder de tomada de decisões de toda a congregação, (4) decisão de ser mais formal e intencional em assimilação e comunicação, e (5) mudança do pastor da função de cuidar de cada um dos membros para funcionar mais como um organizador/administrador. Você pode crescer até mais do que a barreira dos 200 sem fazer todas estas cinco mudanças, de fato, muitas igrejas o fazem. Constantemente igrejas crescem acima de 200 mantendo uma ou duas atitudes de igreja pequena. Por exemplo, se o pastor principal tem múltiplos dons e é muito ativo, ele pode tomar conta do trabalho organizacional/administrativo e ainda ter tempo para visitar cada membro de sua igreja. Ou talvez novas pessoas tenham sido incorporadas à equipe, mas as decisões ainda são tomadas no modelo consensual de toda a congregação. Mas para crescer acima de 400 freqüentadores, você precisa firmemente quebrar todos os antigos hábitos em todas as cinco áreas. Em relação à sexta mudança – se mudar para um novo local – é normalmente necessária a uma igreja média para quebrar a barreira de crescimento, mas não sempre.

## **IGREJA GRANDE: 400 A 800 FREQUENTADORES**

### **Características**

\* Nós temos visto que na igreja pequena o círculo principal de pertencimento é todo o corpo da igreja. Na igreja média, o círculo principal de pertencimento é a turma de afinidades, ou grupo pequeno, ou ministério, que têm normalmente entre 10 e 40 pessoas. Contudo, na igreja grande o círculo principal de pertencimento se torna o grupo pequeno de amizades. Isto é diferente do grupo de afinidades ou ministérios pelas seguintes causas:

# É usualmente menor – tão pequeno quanto 4 e não maior do que 15

# É mais uma “igreja em miniatura” do que o grupo de afinidades ou ministérios. Grupos de afinidades ou ministérios são programas especializados, focando



somente em estudo, ou adoração, ou atendimento aos pobres e por aí vai. O grupo pequeno de amizades tem estudos bíblicos, amizade, adoração e ministração.

\* A liderança também funciona diferente na igreja grande. Na igreja pequena, os líderes foram selecionados por sua estabilidade, na igreja média, por suas habilidades e maturidade. Isto ainda é muito desejável! Mas na igreja grande estas qualidades devem ser combinadas a um compromisso com a visão e missão determinadas da igreja. Quanto maior a igreja se torna, mais desenvolve certos ministérios-chaves e pontos fortes que enfatiza, e a visão comum é um importante fator na adesão dos membros. Então os líderes precisam ser “vitrines” da visão, bem como outras qualificações.

\* Na igreja pequena o quadro de oficiais dava ou negava permissão ao pastor que fazia o ministério. Na igreja média o quadro é formado por líderes leigos ou presidentes de comitês que dividem o trabalho ministerial com o pastor e a equipe. Mas na igreja grande, o quadro de oficiais deve trabalhar com o pastor principal para estabelecer a visão principal e objetivos e então avaliar o ministério principal. Diferente do quadro de oficiais da igreja pequena, eles não supervisionam toda a equipe – eles deixam este trabalho para o pastor principal. Diferente do quadro de oficiais da igreja média, eles não precisam necessariamente ser os líderes leigos do ministério. Ao invés disso, eles supervisionam como a igreja e ministérios vão de forma geral.

\* Na igreja grande os papéis individuais da equipe se tornam progressivamente especializados, e isto também acontece com a função do pastor principal. Ele deve se concentrar mais e mais em (a) pregação e (b) gestão da visão e estratégias. Ele deve deixar muitas ou a maior parte das tarefas administrativas; do contrário ficará sobrecarregado.

\* Enquanto na igreja pequena mudanças e decisões acontecem dos fundos até e através de indivíduos leigos poderosos, e na igreja média elas vêm dos quadros e comitês, na igreja grande elas acontecem de cima para baixo, da equipe e líderes leigos-chaves.

### **Como ela cresce**

A igreja pequena cresce majoritariamente através de novos grupos, classes, e ministérios iniciados pelo pastor, às vezes com a ajuda de um aliado. Eu chamo isso de “acesso pelo jardim”, já que esta igreja cresce através de círculos informais de amizade. A igreja média cresce principalmente através de ministérios que efetivamente assinalam as necessidades de vários grupos tais como mocidade, idosos, jovens casais, e “curiosos”. Eu chamo isso de “acesso pela porta lateral”, desde que isto traz vários grupos de pessoas da sua cidade ou vizinhança, enfocando suas necessidades. A igreja grande, contudo, cresce através do “acesso pela porta da frente”. A chave para este crescimento é o que acontece durante os cultos – a qualidade da pregação, a transcendência da experiência de adoração no louvor, e por aí vai.

### **Cruzando a fronteira da próxima categoria de tamanho**

As mesmas cinco mudanças mencionadas antes devem ser feitas para o próximo nível.

\* Primeira mudança – múltiplas opções. Até a barreira dos 800, as igrejas ainda podem continuar com um medíocre ou pobre sistema de grupos pequenos. As pessoas ainda podem estar sendo pastoreadas principalmente através de programas maiores, grupos de afinidades e grupos que são dirigidos por pessoas da equipe diretamente. Mas se Deus continuar mandando para você mais pessoas, de maneira que você ultrapasse a barreira dos 800, você precisa ter a maior parte de seus membros e freqüentadores participando de grupos pequenos que sejam muito bem dirigidos e que façam o trabalho pastoral, não apenas estudo bíblico. Múltiplos cultos serão mais importantes do que durante a barreira dos 200 a 400, mas a vida em pequenos grupos é a chave para navegar esta mudança.

\* Segunda mudança – multiplicação da equipe. Até a barreira dos 800 as igrejas ainda podem continuar com uma pequena equipe de generalistas, mas depois da barreira dos 800, precisa haver mais especialização. Os membros da equipe devem ser progressivamente mais agraciados com dons específicos, e não simplesmente trabalhadores, nem mesmo líderes de trabalhadores, mas líderes de líderes. Eles devem ser bastante maduros, independentes, e capazes de atrair e supervisionar outras pessoas.

\* Terceira mudança – mudando o poder de tomada de decisão. Até a barreira dos 800 o poder de tomada de decisão estava se tornando mais centralizado – migrando da periferia (toda a membresia ou todo o quadro de líderes leigos) para o centro (a equipe e eventualmente a equipe principal). Agora o poder de tomada de decisão deve estar mais descentralizado – migrando da equipe principal e do pastor para os indivíduos da equipe e seus times de líderes. Como notado acima, a equipe precisa se tornar progressivamente competente e deve receber mais autoridade para tomar decisões em suas áreas, sem ter que passar tudo pela equipe principal ou quadro oficial de leigos.

\* Quarta mudança – se tornando mais formal e intencional em assimilação. Assimilação, disciplina e incorporação de novos membros devem ser ainda melhor organizadas, altamente detalhadas e supervisionadas.

\* Quinta mudança – adaptando a função do pastor principal. O pastor se torna ainda menos acessível ao pastorado individual e se concentra mais ainda na pregação, grandes grupos de ensino, gestão da visão e estratégia.

### **A igreja muito grande**

#### **Características**

\* A igreja muito grande tem um foco missional. Em geral, igrejas pequenas dão aos membros uma voz mais forte (veja abaixo), e portanto, os interesses de membros e

freqüentadores tendem a sobressair aos interesses de pessoas de fora. Pelo outro lado, a igreja grande dá à equipe e líderes executivos uma voz maior. Quanto mais dirigida pela equipe uma igreja for, mais concentrada será em ministérios que alcançarão não membros e que não diretamente beneficiam seus membros – isto é, plantação de igrejas, ministério de justiça e misericórdia, e outros novos cultos e programações.

\* A igreja muito grande tem muitos traços que atraem curiosos e jovens adultos em particular:

#Excelência. Aqueles que não se sentem obrigados a ir à igreja baseados em histórico familiar, tradições, cultura ou história local são mais propensos a ir a um lugar aonde a qualidade das artes, ensino, departamento infantil e etc, é muito alta.

#Escolhas. As pessoas hoje em dia estão acostumadas a ter opções quando se diz respeito ao esquema ou tipo de louvor, ensino, cultos de apoio e similares.

#Abertura para a mudança. Geralmente, novos membros e pessoas jovens têm maior tolerância para as constantes mudanças e fluidez de uma grande igreja, enquanto pessoas mais velhas, membros mais antigos, e famílias são mais desejosos de estabilidade.

#Baixa pressão. Curiosos ficam felizes de ir a uma igreja e não ter sua presença notada imediatamente. A maior parte dos visitantes e curiosos são agradecidos pela facilidade com que podem visitar uma grande igreja sem imediatamente se sentirem pressionados a tomar uma decisão de se juntar ao grupo.

\* A igreja muito grande também tem um potencial maior para desenvolver certas qualidades e ministérios:

# Ser multicultural. Uma equipe maior pode ser multietnicidade(enquanto uma única equipe/pastor não pode). Uma igreja maior com múltiplos cultos, classes, ou mesmo “congregações” pode abranger uma variedade maior de interesses e necessidades.

# Criar um sistema integral de apoio familiar. As famílias geralmente precisam de uma variedade de classes ou grupos para crianças de idades diferentes tanto quanto serviços de aconselhamento, oportunidades recreativas e por aí vai. Igrejas grandes normalmente atraem famílias por esta razão.

# Plantar igrejas. Igrejas maiores, geralmente, são melhores em plantação de novas igrejas do que agências denominacionais e igrejas pequenas. (1)

# Realizar ministérios holísticos baseados na fé. Igrejas grandes têm uma maior gama de voluntários, finanças, e expertise para desenvolver estes ministérios.

# Pesquisa e desenvolvimento para o desenvolvimento da igreja. De novo, uma igreja grande é usualmente um bom lugar para novas diretrizes e estruturas de ministérios

serem formuladas e testadas. Isto também pode ser mais efetivamente executado por uma grande igreja do que por igrejas menores denominacionais ou ministérios paraeclesiais.

**UMA DAS RAZÕES MAIS COMUNS PARA ERROS NA LIDERANÇA PASTORAL É A  
DESCONSIDERAÇÃO PELO SIGNIFICADO DO TAMANHO DA IGREJA**

\* Claro que uma igreja muito grande também tem desvantagens:

#Frequêntadores de longa distância podem minar a missão. Igrejas muito grandes podem se tornar famosas e atrair cristãos de longas distâncias, que não podem trazer não cristãos de sua vizinhança. Logo a congregação não se parece com sua vizinhança e não consegue alcançar sua própria comunidade geográfica. De qualquer modo, isto poder ser compensado pelas vantagens da missão e pode ser ainda mais compensado por (a) plantação de igrejas e (b) contínua orientação para evangelismo e alcance dos de fora.

# Frequêntadores de longa distância minam a comunhão/amizade e discipulado. Cristãos vindo de longas distâncias são menos tendenciosos a ser discipulados e conectados à real comunidade cristã. A pessoa que você encontra no culto de domingo é cada vez menos provável de ser alguém que more perto de você, então conexões naturais e amizade não se desenvolvem. Isto pode ser de alguma forma compensado por um sistema efetivo de pequenos grupos que una as pessoas por interesses ou regiões.

# Diminuição da comunicação e do envolvimento. “Um passo comum para uma grande igreja é tentar expandir seu sistema de comunicação e alcance ... quando muitas pessoas começam a sentir a perda do sentimento de pertencimento e eventualmente (até quando a igreja declina) numericamente” (2). As pessoas não têm mais certeza com quem falar sobre as coisas: em uma igreja pequena, a equipe e os presbíteros sabem tudo sobre tudo, mas em uma igreja muito grande, um determinado membro da equipe pode não saber absolutamente nada sobre o que acontece fora de seu ministério. A longa lista de ministérios e oficiais pode ser esmagadora. Ninguém sente que pode obter uma informação rapidamente; ninguém sabe por onde começar para se sentir envolvido com a igreja. Isto pode ser compensado pelo contínuo desenvolvimento de seu sistema de comunicação. Isto se torna extraordinariamente importante numa congregação muito grande.

# Deslocamento. As pessoas que se juntaram a igreja quando ela era menor, podem sentir um grande senso de perda e podem ter problemas em se ajustar à nova cultura de tamanho. Muitas delas irão lamentar a perda de se sentirem pessoalmente conectados a eventos, tomada de decisões e ao pastor principal. Alguns desses “antigos membros” sairão

tristemente, e sua saída irá entristecer aqueles que ainda continuam na igreja. Isto pode ser compensado dando aos “antigos membros” extra deferência e consideração, entendendo as mudanças pelas quais passaram, e não deixando que se sintam culpados por querer uma igreja diferente ou menor. Felizmente, este problema eventualmente diminui! As pessoas que se juntaram à igreja quando ela possuía 1500 membros, não acharão que muita coisa mudou quando ela alcançar 4.000.

# Complexidade, mudança e formalidade. O crescimento traz (a) complexidade ao invés de simplicidade, (b) mudança ao invés de previsibilidade, e (c) a necessidade de comunicação e tomada de decisões formais em lugar das informais. Contudo muitos cristãos mais antigos e famílias valorizam a simplicidade, previsibilidade e informalidade, e até as consideram como mais valiosas de um ponto de vista espiritual. Quanto maior a igreja, mais formais se tornam estes três fatores e algumas pessoas simplesmente não toleram isso.

# Sucessão. Quanto maior a igreja mais identificada com seu pastor principal. Por quê? (a) Ele se torna o único líder identificável entre um grande número de líderes e membros da equipe, a quem o membro comum não pode perder de vista. (b) Igrejas não crescem sem um líder que é usualmente bom em articulação da visão. Esta articulação se torna então a chave para toda a igreja. Este tipo de talento é distintivo e é muito menos substituível até mesmo do que o talento de ser um bom pregador. Isto nos leva ao calcanhar de Aquiles da igreja – continuidade e sucessão. Como é que o pastor se aposenta sem que as pessoas achem que a igreja morreu? Um plano é dividir a igreja com cada novo espaço tendo seu próprio pastor principal. Lyle Schaller acredita, contudo, que os sucessores precisam ser pessoas que estiveram na equipe por um bom tempo, não vindos de fora.

### **Como ela cresce**

Basicamente, uma igreja muito grande continua a crescer somente se as vantagens descritas são exploradas enquanto as desvantagens descritas são resistidas e minimizadas.

## **MAIS ALGUMAS SUGESTÕES EM RELAÇÃO A IGREJAS MUITO GRANDES**

### **Não faça julgamentos**

Um problema comum nas igrejas é que as pessoas dão um significado moral à sua cultura de tamanho ideal. Eles não vêem a cultura de tamanho de uma igreja grande como “diferente”, mas como “má”. Por exemplo, alguns membros podem sentir que uma igreja muito grande é “não amigável” ou “não cuidadosa”, porque eles não conseguem falar ao telefone com o pastor principal pessoalmente. Contudo, se cada um numa igreja de 3000 membros

pudesse falar com o pastor ao telefone a qualquer hora que quisesse, isto não levaria a igreja a ser mais cuidadosa de jeito nenhum. Ele não poderia responder a todas as suas necessidades. (Por outro lado, se um pastor numa igreja de 150 membros nunca pode atender ao telefone, ele estará impondo uma cultura de tamanho de igreja grande numa igreja pequena, que levará ao desastre).

Porque uma igreja muito grande é marcada pela mudança, a visão global precisa permanecer a mesma, mas poucos ou nenhum programa, ou prática são sacrossantos. Porque é complexa, não é imediatamente óbvio com quem falar ou quem precisa participar de uma tomada de decisão; muitos novos eventos podem ter conseqüências imprevistas para outros programas. Porque existe uma necessidade de maior formalidade, os planejamentos precisam ser escritos e cuidadosamente executados, ao invés de trabalhados relacionalmente e informalmente. Em uma igreja muito grande, todos estes traços devem ser considerados como o custo inevitável do ministério. Deve haver menos torcer de narizes e nenhuma significância moral atrelados a estes traços (chamando as mudanças de “instabilidade”, formalidade, “sendo impessoal”, etc). Culturas diferentes são apenas isso: diferentes, não inferiores.

#### **Forme grupos menores de tomada de decisão**

Em geral, quanto maior a igreja, menos gente deve estar em cada tomada de decisão. Por quê? Quanto maior a igreja, maior a diversidade de opiniões. Se os antigos processos forem seguidos, as decisões demoram mais e mais para serem tomadas, e resultam em compromissos por água abaixo. Assim que uma igreja cresce, ela deve confiar a tomada de decisões cada vez a menos pessoas, apenas para manter o mesmo nível de progresso, decisão, e intencionalidade que tinha quando era menor. Muitos cristãos consideram a cultura de tamanho de uma igreja muito grande por definição como não democrática ou não representativa. Esta é uma das razões pelas quais algumas igrejas nunca crescem, ou encolhem de novo logo após crescerem.

#### **Permita a descentralização de poder**

Outra marca de uma igreja muito grande, especialmente quando ultrapassa 1800 membros, é que a estrutura do “centro e seus anéis”, na qual o pastor principal serve como o capitão do “centro” e sua equipe “os anéis”, se torna obsoleta. Ao invés de ser um time sob o pastor principal, a equipe se torna um time de times. O poder dos diretores e grupos de diretores cresce grandemente. A igreja se tornou muito complexa para o pastor principal supervisionar os diretores de perto, e o poder é transferido para departamentos específicos. Isto tem duas conseqüências. Por um lado, isto significa que líderes de equipe têm mais poder de decisão em suas próprias áreas. Outros diretores da equipe e até o pastor presidente têm

menos informação e habilidade para avalia-los ou interferir. Isto acontece progressivamente enquanto a igreja cresce. Por outro lado, isto significa que a equipe não deve esperar receber tanta mentoria, instrução e ajuda da equipe executiva, quanta recebia quando a igreja era menor.

**TRAGA TRABALHADORES MAIS ESPECIALIZADOS E COMPETENTES PARA A EQUIPE, E  
QUE ENTENDAM A VISÃO**

Estudos mostram que igrejas com menos de 800 membros compõem suas equipes principalmente com ministros treinados em seminários, mas quanto maior uma igreja se torna, menos ministros treinados estão na equipe. Por que isto?

Primeiro, a igreja grande precisa de especialistas em aconselhamento, música, finanças, trabalho social e desenvolvimento infantil – enquanto os seminários treinam generalistas. Igrejas muito grandes não precisam de pessoas teologicamente treinadas que aprendam uma especialidade, tanto quanto precisam de especialistas que possam ser teologicamente treinados.

Segundo, a igreja muito grande não pode arriscar trazer um novo membro com uma curva de aprendizado acentuada como diretor de um ministério grande. Em uma igreja de 500 membros, você pode ter um ministério de jovens com 30 pessoas, então você pode contratar um jovem recém saído do seminário para ser o pastor da mocidade. Mas em uma igreja muito grande pode haver 300 jovens – então o líder da equipe deve ser muito competente desde o início. Quanto mais uma igreja cresce, mais competente a equipe precisa ser. A chamada para a equipe muda de “Faça o que eu disser”, para “Vá lá e faça as coisas acontecerem”. Habilidade e criatividade se tornam mais e mais importantes. A equipe usualmente precisa ser capaz de inspirar seguidores e achar caminhos criativos para trazer algo do nada. Eles precisam mudar de serem líderes para serem líderes de líderes.

Terceiro, quanto mais uma igreja cresce, mais determinada sua visão será. Ela tem um altamente e cuidadosamente balanceado jogo de ênfase e estilos – sua própria “voz”. Pessoas que foram teologicamente treinadas antes de se juntarem à equipe inevitavelmente aparecem com atitudes e suposições que estão em desacordo com a visão da igreja. Eles podem também se sentir superiores aos outros membros da equipe que não são teologicamente treinados ou podem subestimar sua própria ignorância no contexto específico da igreja. Quanto maior a igreja, então, mais importante é levantar e treinar líderes dentro dela mesma. Isto significa que trabalhadores vindo de fora precisam de minucioso treinamento

sobre a história da igreja muito grande, valores, cultura e afins, e que trabalhadores levantados dentro da igreja precisam de forte apoio para educação teológica contínua.

### **MUDE O PAPEL DO PASTOR PRINCIPAL**

Uma chave e parte muito visível da cultura de tamanho da igreja grande é a mudança do papel do pastor principal. Como dito anteriormente, numa igreja muito grande o pregador não pode ser o pastor das pessoas. O pastor principal deve mudar da ênfase em fazer o papel de ministro (ensino, pastoreio, administração), para delegar seu trabalho e então poder se concentrar na gestão da visão e pregação geral. Muitas igrejas e ministérios nunca permitem que isto aconteça. Na verdade, eles acreditam que é errado fazer tal transferência. Ainda que o pastor não deva se tornar um chefe oficial executivo (CEO na sigla em inglês), e não deva parar de exercer o ministério tradicional totalmente, ele não pode também tentar fazer o cuidado pastoral e prover supervisão para toda a igreja. Esta responsabilidade deve ir para outros. Isto é, sem dúvida, muito difícil; o pastor principal terá que viver com sentimentos de culpa por causa disso, sempre. É uma carga que ele precisa estar disposto a suportar, com a ajuda do evangelho. De outra forma, a pressão de tentar fazer isso levará à exaustão. O pastor principal, a equipe, os líderes de ministérios e a congregação devem permitir que esta mudança aconteça.

### **Construa confiança**

Schaller mostra que a igreja muito grande é mais acessível e capaz de alcançar os jovens, solteiros, os sem igreja e curiosos, do que as igrejas pequenas. Ele então propõe algumas perguntas: Se a necessidade para igrejas muito grandes é tão expressiva, por que elas são tão poucas? Por que mais igrejas não: (a) permitem que o pastor principal se torne menos acessível? (b) Permitem que a equipe tenha mais poder do que os oficiais? (c) Permitem que um quadro pequeno de executivos da equipe tenha mais poder de tomada de decisão do que um grande quadro de oficiais ou toda a congregação?, ou (d) Permitem aos diretores mais poder para contratar trabalhadores competentes e liberar generalistas? Sua resposta principal é que a chave para a cultura da igreja muito grande é *confiança*. Em igrejas menores, pessoas desconfiadas são muito mais felizes. Toda decisão passa por um processo de consenso que é acessível a qualquer membro. Qualquer minoria que esteja insatisfeita com alguma coisa pode bloqueá-la. Quanto maior a igreja se torna, contudo, mais e mais a congregação precisa confiar na equipe, e especialmente no pastor principal. Embora a equipe (e o pastor principal), deva



fazer tudo que pode para estar aberto às críticas, ser relacionalmente acessível e para se comunicar com as pessoas de maneira que elas se sintam incluídas e informadas, no final uma igreja muito grande se baseia na confiança.

(1) Ver Timothy Keller, “Why Plant Churches?” (Em tradução livre: Por que plantar igrejas?), [redeemercitytocity.com](http://redeemercitytocity.com), para uma mais profunda discussão sobre plantação de igreja.

(2) Lyle Schaller, “The Very Large Church” (Em tradução livre: A Igreja Muito Grande), Nashville:Abingdon, 2000, 174.

Copyright 2006 by Timothy Keller, 2010 by Redeemer City to City. This article first appeared in The Movement Newsletter, and was reprinted in the Spring 2008 edition of Cutting Edge magazine, Vineyard USA.