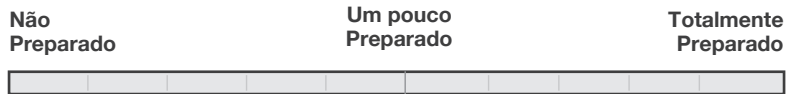


# PANORAMA GERAL DO MEMBRO

Abril 2020

C12 GROUP®

## NÍVEL DE PREPARAÇÃO



## VIDA & LIDERANÇA RODA DE EQUILÍBRIO

### Compartilhe com o grupo:

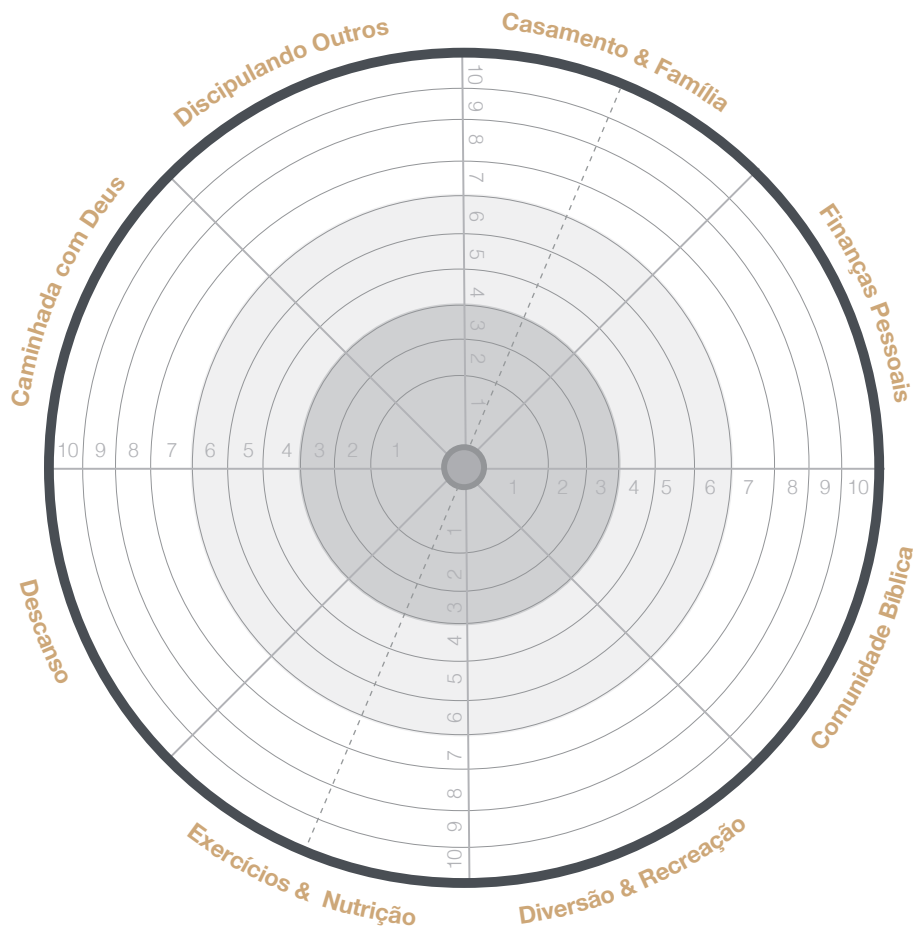
Suas melhores áreas.

Áreas que tiveram melhora.

Suas piores áreas.

Áreas nas quais você gostaria de orientação.

“Deus me pese em balança justa, e saberá que não tenho culpa.” **Jó 31:6**



## AVALIAÇÃO DE 5 PONTOS:

	Abaixo da meta	Na meta	Acima da meta
<b>Ministério</b> Impacto no Reino através da empresa/frutos eternos. (Ex. conversões, ministrações, discipulados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gerenciamento Operacional</b> Fornecedores de produtos e serviços, atendimento, tecnologia e administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gerenciamento Organizacional</b> Recrutamento e seleção, treinamento, sucessão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gerenciamento Financeiro</b> Metas, projeções, métricas, controles, relatórios e gestão de caixa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Geração de Receita</b> Vendas, marketing, gerenciamento de linha de produto ou serviço e relacionamento com o cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“Mas tudo deve ser feito com decência e ordem.” **1 Coríntios 14:40**

## AGRADECIMENTOS & PEDIDOS DE ORAÇÃO

Nome	Descrição
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

“Antes de tudo, recomendo que se façam súplicas, orações, intercessões e ações de graças por todos os homens” **1 Timóteo 2:1**

## PONTOS DE SINCRONIZAÇÃO

- Usando os 8 passos de Kotter, como referência, crie um plano para implementar uma mudança necessária ou que precise ser efetivada nos seus negócios.
- Revise as mudanças recentes, quais não atingiram suas expectativas, e as avalie através das lentes de Switch e dos princípios de Kotter.
- Pensar em como nós podemos aproveitar melhor a capelania para fornecer cuidados estratégicos e aumentar nosso impacto eterno dentro da empresa.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## NOVA LISTA DE TAREFAS

Selecione da lista de tarefas sugeridas ou use o espaço abaixo para criar a sua própria.

- Com base nos princípios da "Mudança" e de Kotter, procurar um feedback estilo 360 da sua liderança, sobre as oportunidades para melhorar a comunicação e a execução da mudança.
- Revisar os planos para 2020 que envolvem mudanças e mapear como aplicar os princípios de sucesso para melhorar os resultados.
- Encontrar com o capelão da empresa para avaliar compromissos e oportunidades recentes em 2020, e para implantar uma estratégia com relação as mudanças.
- Avaliar e implementar a capelania no local de trabalho.
- Revisar os materiais com a liderança e debater como abordar as próximas mudanças mais deliberadamente.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# DEVOCIONAL: NOVO TEMPO, NOVA MANEIRA

## As Implicações da Mudança

*“A terra da qual vocês vão tomar posse não é como a terra do Egito, de onde vocês vieram e onde plantavam as sementes e tinham que fazer a irrigação a pé, como numa horta. Mas a terra em que vocês, atravessando o Jordão, vão entrar para dela tomar posse, é terra de montes e vales, que bebe chuva do céu. É uma terra da qual o Senhor, o seu Deus, cuida; os olhos do Senhor, o seu Deus, estão continuamente sobre ela, do início ao fim do ano.*

*Portanto, se vocês obedecerem fielmente aos mandamentos que hoje lhes dou, amando o Senhor, o seu Deus, e servindo-o de todo o coração e de toda a alma, então, no devido tempo, enviarei chuva sobre a terra, chuva de outono e de primavera, para que vocês recolham o seu cereal, e tenham vinho novo e azeite.”*

**Deuteronômio 11:10-14**

Depois de muitos anos juntos, Moisés se dirige à sua organização pela última vez como líder. Moisés sabia que alcançar a "Terra Prometida" não era simplesmente cruzar a linha de chegada. O povo de Deus estava entrando em uma nova realidade. Uma mudança sem precedentes, que não deveria ser subestimada! No entanto, uma boa mudança, ainda é mudança, e pode ser difícil para qualquer um!

Em meio a um ambiente em mudança e novos dilemas, Moisés lembra ao povo de Israel que adote os princípios imutáveis de Deus - obedeça aos Seus mandamentos, ame o Senhor, confie nEle e sirva-O de todo o coração.

**Ao ler o que foi dito por Moisés, quais são as implicações que você o vê tentando explicar para o povo?**

**Quando ou onde, em sua vida ou liderança, você aprendeu esta lição?**



**Ao refletir sobre seu histórico de liderança - seus papéis, as barreiras da liderança e as responsabilidades cotidianas - quais aplicações você acha que Deus tem para você nesta passagem?**



# NEGÓCIOS: LIDERANDO MUDANÇAS EFICAZES

Fazendo a Diferença

## Conheça Seu Povo

A mudança é inevitável - e constante. Isto é verdade, social, política, ambiental, cultural e corporativamente. As apostas são altas para empresas que ignoram os ventos da mudança nos mercados, ciclos de demanda, produtos, serviços e globalização.<sup>1</sup> As mudanças podem ocorrer de várias formas em uma organização (novos sistemas, políticas ou processos; reestruturação; melhorias culturais ou comportamentais e reviravoltas). Quer sejam bem-vindas e empolgantes, ou resultado de uma constante modernização, a mudança é certa.

“Melhorar é mudar; ser perfeito é mudar com frequência.”

**Winston Churchill**

Embora a mudança geralmente seja uma coisa boa - melhorar os processos atuais, apoiar melhor os objetivos organizacionais e ajudar a empresa a cumprir sua missão - a mudança faz com que muitas pessoas se sintam inseguras e com medo. A falta de clareza pode alimentar raiva, confusão e medo. **E medos e inseguranças, mesmo quando implícitos ou inconscientes, podem se manifestar em forma de resistência, inviabilizando até mesmo a melhor estratégia.**



Aproximadamente 70% das iniciativas de mudança fracassam devido à maneira como são conduzidas pela liderança.<sup>2</sup> Temos a oportunidade de abordar a mudança deliberadamente e liderar os funcionários através dela com mais eficiência. Ao entender como as pessoas superam a "imunidade à mudança", podemos planejar nossas estratégias de comunicação e execução para mitigar frustração baseada no medo e liderar uma equipe para nos seguir com confiança em uma nova realidade.<sup>3</sup>

**Compartilhe um momento em que você liderou sua empresa em uma mudança que não foi bem. Quanto custou (dinheiro, moral, confiança, momento)?**

**Quais princípios ou sistemas você achou eficaz, ao preparar sua empresa para a mudança?**



<sup>1</sup> Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Business*, (New York: Doubleday, 1999).

<sup>2</sup> UNC Executive Development, "Why Change Initiatives Fail," 12 de Novembro de 2015, <http://execdev.kenan-flaglerunc.edu/blog/why-change-initiatives-fail>.

<sup>3</sup> Tony Schwartz, "Leaders Focus Too Much on Changing Policies, and Not Enough on Changing Minds," *Harvard Business Review*, 25 de Junho de 2018, <https://hbr.org/2018/06/leaders-focus-too-much-on-changing-policies-and-not-enough-on-changing-minds>.

## Primeiro os Sentimentos?

Ao fazerem uma pesquisa para seu livro, *A Guinada*, Chip e Dan Heath perguntaram às pessoas o que elas achavam sobre mudança. Uma resposta comum - que provavelmente compartilhamos - foi que a mudança é difícil. Mas os irmãos Heath sabiam que a mudança nem sempre é difícil, então eles procuraram descobrir o que a ciência e a psicologia tinham a dizer sobre o porque a mudança às vezes é fácil e outras vezes acaba sendo tão complicada.<sup>4</sup>

Sua descoberta fundamental, atribui nossa capacidade de mudar à uma divisão em nossos cérebros. Quando tomamos uma decisão, estamos divididos entre dois sistemas que os autores caracterizam como O Condutor e o Elefante.<sup>5</sup> O Condutor acha que está no controle, segurando as rédeas, mas se os dois discordarem, o Condutor luta contra um poderoso Elefante de cinco toneladas.



Normalmente, tentamos convencer com informações, mas **a resistência à mudança geralmente não é um problema de conhecimento**. Quando estamos comunicando mudanças organizacionais, a parte "Condutor" de nossos funcionários pode entender e até concordar, mas existe um "Elefante" dentro deles que se sente confortável com o que sabe e é instintivamente oprimido pela mudança.

Os Condutores precisam de direção, ou eles girarão suas rodas à paralisia da análise. Elefantes precisam de motivação.

**A prescrição de "A Guinada" para fazer a mudança acontecer, consiste em três premissas básicas:**



**Direcionar o Condutor**



**Motivar o Elefante**



**Moldar o Caminho**



**Veja no Apêndice A a estrutura de "A Guinada" para mudança de comportamento.**

<sup>4</sup> No livro, os autores mostram que pessoas na verdade gostam de mudança, e frequentemente abraçam a mudança.  
<sup>5</sup> Pessoas resistem serem mudados, ou a mudança involuntária.

## Crenças Mudam Comportamentos

John Kotter, um líder em mudança do pensamento organizacional, tem um argumento semelhante.



Kotter diz que a maioria das pessoas pensam que a mudança acontece na seguinte progressão:

Uma análise cuidadosa é apresentada...



... isso causa uma mudança de pensamento ...



... e leva a mudanças comportamentais.



Na experiência de Kotter, a mudança quase nunca ocorre dessa maneira. Em vez disso, ele define o modelo de mudança como VER, SENTIR, MUDAR:

As pessoas **VÊM** algo...



...que os fazem **SENTIR** algo...



...que lhes motiva a **MUDAR**.



Para efetuar mudanças duradouras, precisamos pensar em como ir do simples compartilhamento de informações com nossas equipes, a inspirá-las a sentir algo. Se queremos melhorar o atendimento ao cliente, apresentamos a eles a reclamação de um cliente mal atendido, a fim de despertar empatia. Se queremos aumentar a inovação no desenvolvimento de produtos, os expomos à concorrência no mercado, a fim de criar uma “plataforma ardente” da necessidade de mudança.<sup>6</sup>

Embora os princípios de "A Guinada" sejam úteis para se pensar sobre o que influencia mudanças comportamentais, a sequência de Kotter pode ajudar os líderes a implantar essas mudanças. É fácil para os líderes culparem outras pessoas ou circunstâncias quando as mudanças são resistidas ou mal implementadas. Com muita frequência, a verdadeira raiz da mudança ineficaz, é encontrada nos líderes que direcionam a mudança.<sup>7</sup>

Em seu artigo, “Liderando a mudança: por que os esforços de transformação fracassam” e trabalhos subsequentes sobre mudança, Kotter descreve um processo de oito estágios para mudar uma cultura.<sup>8</sup>

6 Chip Heath e Dan Heath, A Guinada: Como mudar quando a mudança é difícil (New York: Broadway Books, 2010).

7 Dan Heath, “Want Your Organization to Change? Put Feelings First,” 26 de Maio de 2010, <https://www.fastcompany.com/1635067/dan-heath-want-your-organization-change-put-feelings-first>.

8 Richard Blackaby, “Don’t Be Too Quick to Sound the Spiritual Warfare Alarm!,” 31 de Julho de 2019, <https://www.richardblackaby.com/dont-be-too-quick-to-push-the-spiritual-warfare-alarm/>.

# KOTTER

## 8 PASSOS PARA A MUDANÇA



Kotter descobriu que pular etapas cria a ilusão de velocidade, e impede de acelerar ou alcançar o resultado desejado.<sup>9</sup> É possível que nossas organizações prosperem como resultado da mudança, se evitarmos as armadilhas que levam ao fracasso. Uma visão para o processo de mudança, aplicada deliberadamente, pode reduzir a ineficácia.

É fácil olhar para as etapas e reconhecer sua validade. Pode ser mais útil considerar o que pode resultar se alguma etapa for ignorada. Por exemplo, seria um erro na etapa 5 não remover obstáculos à nova visão e um erro na etapa 7 declarar vitória muito cedo.

**Onde você geralmente começa a implantar mudanças no processo de Kotter?**



**Em que etapa sua organização está mais propensa a cometer erros?**

**Qual o custo desses erros?**



**Usando os 8 passos de Kotter do modelo de mudança como referência, crie um plano para implementar mudanças críticas, que são esperadas ou que precisam acontecer em seus negócios em breve.**

**Aprendendo a Liderar a Mudança**



**Trevor Smith, Presidente do Maupin Travel e Membro do C12.**

**Trevor aprendeu que a comunicação clara e os valores corporativos, são essenciais para introduzir mudanças e implantar uma nova visão em um negócio antigo.**

<sup>9</sup> John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," Harvard Business Review, Janeiro de 2007, <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>.



## Clareza + Ritmo = Potência

Em 2016-2017, o C12 Group embarcou em um conjunto de vetores para uma mudança - novas lideranças, realocação de escritórios, cadeia de suprimentos e estratégia de atendimento, implantação de software e grandes seqüências de inovação de produtos. O que poderia dar errado ao acender o fusível de tantas mudanças, uma após a outra?

Muitas organizações lutam com a tensão da mudança necessária, a mudança desejada e a mudança forçada. Quando todas essas três categorias de mudança estão em jogo, os erros podem corroer a confiança, promover resistência e custar a missão da organização. No meio da implementação de um volume irreal de mudanças, o C12 falhou em explicar adequadamente o "porquê", atacando apenas com "o quê", minimizando a importância da unidade centrada na visão.

*“Ser claro é ser gentil; não ser claro é ser cruel.”*

**Brené Brown**

**Mesmo quando uma mudança é necessária e boa, a forma e o ritmo podem ser a diferença entre sucesso e confusão.** A mudança é emocional, portanto, a falta de clareza é semelhante à má prática.<sup>10</sup>

Dependendo da reação dos funcionários, os líderes podem ficar frustrados tentando defender a validade da mudança. Como líderes servos, devemos primeiro olhar no espelho e perguntar como podemos liderar a mudança de tal maneira que nossas equipes floresçam, nossas empresas prosperem e as missões que administramos sejam avançadas para a glória de Deus.<sup>11</sup>

*“E com coração íntegro Davi os pastoreou, com mãos experientes os conduziu.”*

**Salmo 78:72**

**A MINHA TAREFA mais importante é:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**demonstrada por:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**porque:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



<sup>10</sup> John Kotter, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,” Harvard Business Review, Maio-Junho de 1995 issue, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>.

<sup>11</sup> Romanos. 12:8



# A ESTRUTURA DE "A GUINADA" PARA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

A

Para que as coisas mudem, alguém em algum lugar, precisa começar a agir de maneira diferente. Talvez seja você; talvez seja sua equipe. Imagine essa pessoa (ou pessoas). Cada um tem um lado emocional do Elefante e um lado racional do Condutor. Você precisa alcançar os dois, e abrir caminho para que eles tenham sucesso, o que pode ser alcançado através desses três princípios:<sup>1</sup>

## 1. DIRIJA O CONDUTOR:



- **Encontre os pontos positivos.** Investigue o que está funcionando e multiplique-o.
- **Escreva os movimentos críticos.** A paralisia de decisão pode ocorrer quando se enfrenta situações esmagadoras. Concentre-se em algumas regras para liderar, tornando qualquer outra coisa prioridade secundária. O que precisa ser feito para poder gerar os resultados necessários?
- **Aponte o destino.** O Condutor adora analisar, às vezes, mais do que fazer as coisas necessárias para alcançar uma meta. Aponte um destino. Mostre ao Condutor para onde você está indo e mostre ao Elefante por que a jornada vale a pena.

## 2. MOTIVE O ELEFANTE:



- **Encontre o sentimento.** Mudança traz incerteza, e o Elefante não gosta de incertezas. Portanto, argumentos analíticos não facilitarão a ação. Trazer sentimentos para a equação altera os resultados drasticamente. Lembre-se da fórmula de Kotter: veja, sinta, mude.
- **Encolha a mudança.** Dar o primeiro passo é a parte mais difícil da mudança. É mais motivador concluir parcialmente uma jornada mais longa do que permanecer no início de uma mais curta. Da próxima vez que você precisar motivar as pessoas a alcançar uma meta, faça com que se sintam mais próximas da linha de chegada do que pensariam anteriormente.
- **Capacite sua equipe.** Cultive um senso de identidade e institua uma mentalidade de crescimento para movê-los a ação.

## 3. MOLDE O CAMINHO:



- **Ajuste o ambiente.** Às vezes, as situações em que as pessoas se encontram, ditam seus comportamentos. Quando ver alguém exibindo um comportamento indesejável, facilite os comportamentos certos, e dificulte os errados. Pergunte a si mesmo: “Como posso tornar um pouco mais fácil o comportamento que estou procurando?” Você pode até perguntar diretamente a sua equipe.
- **Construa hábitos.** Quando o comportamento é habitual, ele não deixa o condutor esgotado. Procure maneiras de incentivar hábitos. Os gatilhos de ação geram comportamentos e criam hábitos instantâneos. Introduza incentivos.
- **Conduza o rebanho.** O comportamento é contagioso. Estamos empenhados em procurar outras pessoas para encontrar um comportamento aceitável. É mentalidade de rebanho. Ajude a mudança a se espalhar, mostrando às pessoas que você está tentando motivá-las a fazer a mudança.

<sup>1</sup> Chip Heath and Dan Heath, Switch: How to Change Things When Change Is Hard (New York: Broadway Books, 2010).



# MINISTÉRIO: MINISTÉRIO DURANTE AS MUDANÇAS

## Valorizando Estrategicamente a Capelania na Empresa

### Antecipe a Oportunidade na Mudança

Mudança, planejada ou não, tende a ser emocional. Como líderes, muitas vezes somos obrigados a promover mudanças ou a nos envolver nas mudanças organizacionais necessárias, cascadeando uma enxurrada de implicações na vida de outras pessoas. Nenhum líder pode evitar essa dinâmica. A raiz da palavra *corporação*, em latim, é *corpus*, que significa "corpo", e a palavra *companhia* em latim significa "duas pessoas comendo pão juntos". Todo negócio é fundamentalmente um negócio de pessoas.

É tentador pensar em uma empresa como um mecanismo, uma placa de circuito ou uma planta - com pessoas representadas como "caixas" e com as mudanças descritas em termos mecânicos como religar, reformular, realinhar, converter e reestruturar. Isso pode se traduzir em implementar mudanças roboticamente, como se estivéssemos lidando com *hardware*, *software* e *widgets*. Como alternativa, podemos pensar em nós mesmos como cirurgiões que operam em um corpo humano com saúde, cura, recuperação, choque, risco de infecção e uma série de considerações biológicas a serem observadas. Porém, assim como um cirurgião competente pode planejar uma cirurgia multifacetada para um paciente que resulta em danos não planejados, nossa implementação das mudanças necessárias pode levar a falhas na organização se não considerarmos o elemento humano.

**Todo evento de mudança e tempo de ruptura, representa uma tremenda oportunidade ministerial nos negócios.** O que Jesus fez quando viu pessoas confusas, angustiadas, oprimidas ou paralisadas? Ele as ouviu, ensinou, tocou, curou e as amou. E se, em vez de ignorar a resistência emocional dos outros à mudança, antecipássemos suas emoções e as víssemos como oportunidades estratégicas para um ministério intencional?

A Coca Cola<sup>1</sup> submete os gerentes a simulações de Empatia. Os gerentes encenam ser pais solteiros, com salários baixos e são apresentados a situações como um problema de manutenção de veículos, doenças infantis e um animal de estimação doente. A Coca Cola desafia os gerentes fazendo perguntas como "Quais são as opções para esse funcionário?" "O que esse estresse faz com eles? "e" Como isso se manifesta no trabalho e em casa?"



Por mais de 25 anos, enquanto servia a mais de 4.000 líderes, o C12 Group descobriu que as empresas que utilizam a capelania no local de trabalho perceberam um crescimento evangelístico e ministerial de 2,5 vezes mais do que as empresas sem capelania.<sup>2</sup> **É fácil simplesmente "ter capelães" e deixar de aproveitá-los. A capelania é um benefício para os funcionários, e também um ponto de apoio intencional para o ministério interno.**

1 NASDAQ: COKE, 16,000+ funcionários, 110+ diferentes locais.

2 Baseado no testemunho de um Membro do C12 através dos resultados de uma Apresentação de Core Business.

As reações emocionais dos funcionários à mudança podem apresentar oportunidades para cuidar e ministrar.<sup>3</sup> Como a mudança é inevitável, podemos planejar estrategicamente como alavancar os relacionamentos dos capelães para minimizar o impacto negativo e aumentar os frutos eternos. **A capelania é um recurso a ser potencializado e estimulado intencionalmente, assim como faríamos com tecnologia, o capital humano ou outras estratégias.**<sup>4</sup>



**Você já se sentiu grato por ter capelães disponíveis para apoiar sua equipe?**

**Compartilhe as suas experiências com a capelania.**

## Mais que o Pastor de sua Empresa

**Mais de 70% de quase 200 milhões de Americanos, que trabalham todos os dias não têm uma conexão regular com líderes de fé, e menos de 5% utilizam um programa de assistência ao funcionário.**<sup>5</sup> Dentre esses "menos de 5%", a maioria espera até sentir que não tem outra opção; quando, o estresse já afetou seu trabalho. O atendimento ineficaz dos funcionários resulta em custos financeiros indiretos de baixa moral, falta de trabalho em equipe, comprometimento da segurança e gerentes resolvendo conflitos de pessoal.

*Questões relacionadas ao estresse custam às empresas americanas*

**\$300 bilhões  
anualmente.**

Empresas estão procurando maneiras inovadoras de aumentar o bem-estar e o envolvimento dos funcionários. Embora a necessidade de atendimento adequado aos funcionários seja aparente, alguns empregadores se sentem desconfortáveis com a implementação da capelania devido à falta de clareza quanto ao seu papel e serviços.

### UM CAPELÃO É:

- Um Cristão não-denominacional.
- Um serviço de atendimento personalizado e proativo aos funcionários.
- Uma iniciativa estratégica gerenciada profissionalmente.

### UM CAPELÃO NÃO É

- Um pastor. Embora ele possa servir em funções pastorais, esse não é o papel dele na sua organização.
- Um conselheiro profissional.
- Um programa religioso.
- Igreja no trabalho.

3 Assista "Provision of Hope, The C12 Group", 22 de Novembro de 2016, video, 4:51, <https://www.youtube.com/watch?v=xrFfeT-JbB0>.

4 Veja o Ebook do C12, "Workplace Chaplaincy: A Business As Ministry Game Changer", <http://visit.c12group.com/workplace-chaplaincy-blog>.

5 Barna e Pew fizeram uma pesquisa com uma porcentagem de pessoas que não frequentam uma igreja local regularmente; e esses foram os resultados da pesquisa de uma consultoria em favor de investir em saúde fidelidade do National Business Group, 9 de Outubro de 2019, <https://blog.businessgrouphealth.org/blog/eap-effectiveness>.

As restrições de cultura, idioma e gênero são reais na força de trabalho complexa e diversificada de hoje. Dar aos funcionários a opção de se conectarem com alguém com quem eles possam se relacionar, promove uma maior conectividade e aumenta o envolvimento.

Dr. David Miller, Diretor de *Faith and Work Initiative* em Princeton, lançou uma pesquisa que tem um argumento convincente sobre a capelania. Por meio de entrevistas com líderes executivos, o Dr. Miller descobriu que o atendimento do capelão, contribuía para um maior bem-estar dos funcionários, reduzia custos operacionais, aumentava retenção e criava uma cultura mais positiva.<sup>6</sup>

## Mais Serviços do que Oração

Capelães podem ser uma extensão poderosa da visão do ministério corporativo. As empresas geralmente falham, no entanto, em tirar proveito das ofertas e benefícios que existe na parceria da capelania. Você pode "implantar" um serviço de capelão da mesma forma que um sistema de *software* caro, mas se não for deliberadamente "instalado" e incorporado à vida da organização, você não perceberá o valor total da capelania.

Os representantes locais de capelania podem não explicar todos os serviços relevantes que podem ser implantados, mas, de várias maneiras, estendem e aprimoram o nível de atendimento que os líderes oferecem aos funcionários e às famílias dos funcionários. A capelania normalmente inclui atendimento a familiares, clientes, fornecedores, vendedores e membros da equipe localizados internacionalmente.

### CAPELÃES OFERECEM SUPORTE PARA:

- Casamento, filhos e pais idosos.
- Saúde mental e ansiedade.
- Recuperação de dependências.
- Visitas hospitalares.
- Visitas a prisões.
- Funeral, cultos memoriais.
- Visão Bíblica de finanças e orçamento.
- Processamento de luto.
- Estudo Bíblico.
- Cuidado remoto.

### CAPELÃES NÃO

- Interferem no trabalho dos funcionários.
- Forçam uma conversa ou um relacionamento com os funcionários.
- Julgam estilos de vida ou condutas pessoais.
- Reportam à gerência sobre os hábitos de trabalho dos funcionários.
- Quebram o sigilo do que é discutido com os funcionários.
- Aceitam presentes ou gratificações dos funcionários por serviços prestados.

<sup>6</sup> Dr. David Miller, "Leadership Views on Corporate Chaplains: Business, Socio-Cultural, and Spiritual Justifications," 15 de Janeiro de 2013, <http://www-dept-edit.princeton.edu/faithandwork/research/workplace-chaplaincy/current-research/Leadership-Perspectives-on-Workplace-Chaplaincy.pdf>.

# ROI ESPIRITUAL

de empresas do C12 com cobertura de capelão 24 horas por dia, 7 dias por semana...

## 2x

O dobro do número de salvações anuais no local de trabalho.

## 360 +

MEMBROS DO C12

Utilizam Marketplace Chaplains ou Corporate Chaplains of America.<sup>7</sup>

### Exemplo de impacto de seis meses em uma região do C12

## 17

Membros

**C12**  
GROUP®

## 694

Funcionários das empresas



## 627

Visitas ao local de trabalho dos Membros



## 2852

Atendimentos a funcionários



## 115

Apresentações do Evangelho



## 5

Salvações



### Benefícios espirituais adicionais da capelania:

- Conecta pessoas a comunidades Bíblicas locais.
- Traz significado eterno aos funcionários e seu trabalho.
- Fornece um testemunho cuidadoso, sem implicações legais, para indivíduos interessados.
- Conduz estudos Bíblicos voluntários que fortalecem o clima e a cultura moral da empresa.
- Apoia e encoraja cristãos a viverem sua fé no trabalho, para que sejam funcionários exemplares fazendo seu trabalho para Deus e não para o homem.
- Auxilia os indivíduos a discernir a vontade de Deus para suas vidas.

<sup>7</sup> Julho de 2019.



## Mais Métricas para o seu Ministério

Mantendo a confidencialidade, os capelães costumam ter uma boa leitura sobre o que está impactando a cultura organizacional e podem diminuir os abismos entre líderes e suas equipes. Quando um líder pensa que a mudança está indo bem, por exemplo, um capelão pode descobrir tons diferentes na organização que não são aparentes para o líder.

A cada mês, os capelães relatam atividades a liderança da empresa (por exemplo, sessões de atendimento, visitas ao hospital etc.), além de tópicos de discussão.<sup>8</sup> Os relatórios permitem que os capelães vejam tendências e identifiquem áreas nas quais os líderes da empresa devem se concentrar para mitigar problemas, que atrapalham a organização. Os relatórios de atividades também mostram muitos resultados de sucesso, incluindo o impacto sobre o ROI espiritual das apresentações do evangelho, pessoas que ingressam ou retornam a uma igreja local e pessoas que aceitam a Cristo!

**Consulte o Apêndice B para obter exemplos de relatórios de atividades de capelania**

**B**

## Mais Métricas com Planejamento

Ao responder a uma situação de crise, é apropriado e valioso recorrer a um capelão. As empresas geralmente perdem oportunidades, no entanto, quando não inserem *proativamente* sua equipe de capelães na estrutura organizacional, incluindo representantes em iniciativas corporativas, orientações para novos funcionários, desenvolvimento de benefícios, eventos sociais, eventos de formação de equipes e plataformas on-line. O envolvimento de capelães nessas áreas produz oportunidades para que relacionamentos de confiança cresçam.

### Durante a Mudança, Cuide Constantemente

**Robb Wilson, Presidente de Wilson Lumber e Membro do C12**

**Robb e seus funcionários são gratos pelo serviço, amor e cuidado que recebem por meio de um relacionamento com seu capelão, principalmente durante uma grande mudança em uma de suas fábricas.**



### ***O Crescimento da Empresa nem Sempre é Fácil para as Pessoas***

Bill estava adquirindo empresas menores para potencializar a capacidade operacional. Ao integrar uma operação adquirida na Califórnia, foi determinado que a planta seria encerrada e os ativos físicos liquidados na venda. Embora os funcionários qualificados receberam um subsídio generoso para facilitar sua mudança para as instalações do Texas, aceitar a oferta significaria perder a proximidade da família e da comunidade. A maioria dos funcionários provavelmente recusaria a oferta, perdendo seus empregos, apesar do crescimento da empresa.

Antecipando essa resposta, Bill providenciou para que os capelães implementassem capelania de curto prazo (homens e mulheres, de língua inglesa e espanhola) no ponto de aquisição. Na verdade, os capelães estavam presentes quando a aquisição foi anunciada e os planos comunicados para que, conforme os funcionários reagissem e processassem as notícias, houvesse atendimento confidencial.

Incluir a capelania como um componente crítico para a execução da estratégia corporativa de Bill, foi uma despesa nominal com impacto eterno. Embora tenha sido um momento difícil para muitos, vários ex-funcionários chegaram a reconhecer Jesus Cristo como seu Senhor e Salvador, orando com capelães e experimentando a salvação como resultado do amor e cuidado que experimentaram naquele tempo de crise!

<sup>8</sup> A confidencialidade é cuidadosamente protegida. Os relatórios de capelania não contêm nomes, imagens ou detalhes específicos que identificariam um funcionário.



**Quais crises sua empresa ou seus funcionários já experimentaram, que você gostaria de ter estado mais preparado?**



## Prepare-se para uma mudança iminente

Considere algumas das mudanças que você deseja ou espera implementar. Agora, faça uma lista de algumas das implicações dessas mudanças em diferentes pessoas, departamentos, funções, e as emoções correspondentes dessas mudanças. Coloque-se no lugar dessas pessoas por um momento, e pense em vários cenários de angústia pessoal, que podem ser sentidos por sua(s) equipe(s) no trabalho e em casa.

PERGUNTAS:	MUDANÇA:	MUDANÇA:
Qual é a mudança?		
Onde?		
Quem / quantos serão afetados?		
Quais são as reações esperadas e os fatores de estresse?		
Como você pode cuidar de maneira prática das pessoas que estão sendo afetadas?		
Como isso pode oferecer uma oportunidade de compartilhar a esperança, a paz ou a alegria de Cristo com outras pessoas?		



**Pense e compartilhe como você poderia potencializar, estrategicamente, capelães para ajudar a navegar nessa mudança e alcançar o resultado desejado.**

**Como podemos reforçar e conectar o serviço dos capelães à cultura da nossa empresa?**

## Um Legado Continuado

Atualmente, muitos funcionários de nossas empresas estão sofrendo, necessitados, deprimidos, sem perspectivas de vida, e sem esperança. “Presenteísmo” - estar no trabalho, mas não estar envolvido — é hoje, um caro padrão nas empresas.<sup>9</sup> **As pessoas precisam da esperança encontrada em Jesus Cristo e precisam experimentar diariamente Seu amor incondicional, cuidado e compaixão, de uma maneira real e prática vindos de outra pessoa.** Dadas todas as responsabilidades que os líderes têm, não podemos e não devemos ser essa pessoa para todos, mesmo que queiramos ser.

*“Então muita gente se reuniu ali, de forma que não havia lugar nem junto à porta; e ele lhes pregava a palavra. Vieram alguns homens, trazendo-lhe um paralítico, carregado por quatro deles. Não podendo levá-lo até Jesus, por causa da multidão, removeram parte da cobertura do lugar onde Jesus estava e, através de uma abertura no teto, baixaram a maca em que estava deitado o paralítico. Vendo a fé que eles tinham, Jesus disse ao paralítico: “Filho, os seus pecados estão perdoados ”*

### Marcos 2:1-5

Esses quatro amigos foram os primeiros capelães. Assim como eles se importaram o suficiente para ir além pelo paralítico, o mesmo acontece com milhares de capelães nas empresas, pois eles cuidam de centenas de milhares de pessoas todos os dias. Os destinatários desse cuidado podem estar procurando uma solução temporal para um problema urgente, mas o quadro geral é que seus capelães estão ajudando-os a encontrar a transformação eterna em Jesus.

Como você pode aproveitar melhor os recursos dos capelães para fornecer cuidados estratégicos e aumentar seu impacto eterno, mesmo durante as dolorosas mudanças que estão por vir?

Veja o Apêndice C para Melhores Práticas



**A MINHA TAREFA mais importante é:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**demonstrada por:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**porque:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



<sup>9</sup> Mark Donohue, “Retain Your Employees and Make Them More Productive by Adopting a Village Worldview,” Forbes, 11 de Abril de 2019, <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipcollective/2019/04/11/retain-your-em- ployees-and-make-them-more-productive-by-adopting-a-village-worldview/#4c07b1a53ad0>.



# AMOSTRA DE RELATÓRIO DE ATIVIDADE DE CAPELANIA

B

RELATÓRIO MENSAL

EMPRESA:

MÊS:

Dias	Horário	SOMA
__/__/__	__h__ até __h__	__h__
__/__/__	__h__ até __h__	__h__
__/__/__	__h__ até __h__	__h__
__/__/__	__h__ até __h__	__h__

Total de horas: \_\_\_\_

ATENDIMENTOS no gabinete:

CONVERSAS no local de serviço:

SETORES DE ATENDIMENTO E CONVERSAS:

Administração:

Manutenção:

-

-

ÁREAS DE ATENDIMENTOS E CONVERSAS:

Anamnese:

Familiar:

Pessoal:

Espiritual (orientação, plano de salvação, oração, libertação):

Saúde: (Stress, Depressão, ansiedade, suicídio):

Empresa(liderança e condições):

Demissão:

Outros:

CONTATOS com um abraço e poucas palavras:

REFLEXÃO E ORAÇÃO (em grupos):

AValiação (média) DA EMPRESA PELOS ATENDIDOS (NOTA DE 1 A 10): \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

\_\_\_\_\_

Capelania empresarial



# MELHORES PRÁTICAS



Se sua empresa optar por oferecer atendimento e serviços de capelania, são recomendadas as seguintes práticas.

## Processo de recrutamento de capelão: Utilize as diretrizes de contratação para planejar minuciosamente o papel do capelão e identifique o candidato certo.

**Utilize as perguntas abaixo para criar um plano para contratar e integrar pelo menos um capelão.**

- *Que qualidades você gostaria de ver em um capelão?*
- *Como você determinaria remuneração e benefícios para esse papel?*
- *Com que frequência você deseja que ele visite a empresa e por quanto tempo?*
- *Essa pessoa precisa ter experiência prévia em empresas?*
- *Quais parâmetros você adotaria sobre onde, quando e com quem o capelão se encontraria?*
- *Como um capelão cuidaria dos membros da família de seus funcionários 24/7? E se seus funcionários estivessem viajando pelo país e ficassem doentes ou precisassem de ajuda?*
- *A quem o capelão se reportará?*
- *Como você medirá o "retorno" espiritual sem violar a confidencialidade?*
- *Como você determinará se um único capelão ou uma equipe de capelania é mais adequado para sua empresa?*
- *Como você garantiria uma comunicação oportuna e eficaz sobre a introdução do papel do capelão?*
- *Como você garantirá que seu capelão possa se conectar com todos os tipos de funcionários (por exemplo: funcionário integral, meio período, gerentes, profissionais de RH e executivos)?*

**ESTUDO DO PERFIL DA EMPRESA:** Realize um estudo aprofundado sobre a demografia dos funcionários para determinar melhor o tipo de atendimento que você gostaria de oferecer.

**ORIENTAÇÃO DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS:** Como parte do plano de integração, os capelães devem participar do processo de integração na empresa, assim como os outros funcionários.

**PROGRAMA DE TREINAMENTO SÓLIDO:** Isso deve incluir treinamento inicial e contínuo do capelão.

**RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA:** Compartilhe o cuidado dos funcionários entre capelães masculinos, femininos e diversidade étnica. Tenha 1 capelão para cada 200 funcionários.

**CUIDANDO DE TODAS AS CRENÇAS:** Os capelães não se limitam à religião. O objetivo principal é cuidar dos funcionários, e não evangelizar.

**OBTENHA PERMISSÃO PRIMEIRO:** O cuidado do capelão é uma opção. Nunca force ou implique que os funcionários devam usar esta opção.

**EXTENDA O CUIDADO AOS FAMILIARES:** A realidade é que, grande parte do estresse que os funcionários carregam para o trabalho não é específica ao indivíduo. O estresse pode se estender aos membros da família e eles devem ser tratados como se fossem funcionários.

**CONFIDENCIALIDADE É PRIMORDIAL:** A melhor maneira de criar confiança entre os funcionários é garantir que todas as conversas sejam mantidas em sigilo.

**MANTENHA OS CAPELÃES ENVOLVIDOS:** Outra maneira de criar confiança é fazer com que os capelães participem dos eventos da empresa. Comprometa-se com discussões regulares entre a liderança da empresa e o capelão para otimizar o engajamento e alinhar outros esforços do ministério.

**DEFINA CLARAMENTE OS PAPÉIS:** Embora seja importante participar ativamente dos eventos da empresa, também é importante manter o capelão focado no atendimento aos funcionários. O papel do capelão é cuidar dos funcionários no meio das operações, e não ser um líder de operações. Da mesma forma, o proprietário da empresa, o CEO ou o líder de RH, nunca devem ser o capelão. Defina as funções claramente e mantenha-se dentro das diretrizes acordadas.



## INSIGHTS

### Liderando Mudanças Eficazes

Medos e inseguranças, mesmo quando implícitos ou inconscientes, podem se manifestar em resistência, inviabilizando até a melhor estratégia.

Frequentemente, a verdadeira raiz de mudanças ineficazes, é encontrada em líderes que direcionam a mudança de uma forma inadequada.

Para efetuar mudanças duradouras, precisamos pensar em como ir do simples compartilhamento de informações com nossas equipes, a inspirá-las a sentir algo.

Mesmo quando uma mudança é necessária e boa, a forma e o ritmo, podem ser a diferença entre sucesso e confusão.

### Ministério em Meio as Mudanças

Todo evento de mudança e tempo de ruptura representa uma tremenda oportunidade para o ministério nos negócios.

A capelania é um recurso a ser maximizado e impulsionado intencionalmente, assim como faríamos com tecnologia, capital humano ou outros ativos estratégicos.

Muitas vezes, oportunidades são perdidas, quando as empresas não integram intencionalmente sua equipe de capelães dentro da organização.

As pessoas precisam da esperança encontrada em Jesus Cristo, e precisam experimentar diariamente Seu amor incondicional, cuidado e compaixão, de uma forma real e prática, vindo de outras pessoas.

## REFLEXÃO

### Novo Tempo, Nova Maneira

Como posso me preparar de maneira eficaz para liderar outras pessoas em tempos de mudanças?

### Liderando Mudanças Eficazes

Que mudança será necessária para manter nossa organização relevante e bem-sucedida, em nosso ambiente de negócios em rápida mudança?

Quais dos passos de Kotter, eu preciso reforçar na minha liderança através da mudança?

### Ministério em Meio as Mudanças

Que reações e emoções posso esperar de nossos funcionários para as mudanças que estamos prevendo?

## ESTUDO DAS ESCRITURAS

### Novo Tempo, Nova Maneira

Deuteronômio 11:10-14, 31:8; Josué 1:9; Provérbios 3:5-6; Salmos 32:8; Malaquias 3:6; Hebreus 13:8; Isaías 43:19; Salmos 18:2

### Liderando Mudanças Eficazes

Romanos 12:8; Jeremias 29:11; Eclesiastes 3:1-8; Provérbios 29:18; Salmos 78:72

### Ministério em Meio as Mudanças

Marcos 2:1-5; Lucas 10:3-9; Gálatas 6:10; 1 Tessalonicenses 5:11; 1 João 3:17-18

## FONTES RECOMENDADAS:

### Livros:

A GUINADA por Chip Heath e Dan Heath

Liderando a mudança: "por que os esforços de transformação fracassam" por John P. Kotter

O Coração da Mudança: Transformando Empresas com a Força das Emoções, por John P. Kotter

A Coragem para Liderar: Trabalho Duro, Conversas Difíceis, Corações Plenos por Brené Brown

Influencer: The New Science of Leading Change, por Joseph Grenny, Kerry Patterson, etc

The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, e Create an Agile Culture, by Paul Gibbons

Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Business, by Andrew S. Grove

The Outward Mindset: Seeing Beyond Ourselves, by The Arbinger Institute, Oliver Wyman, et al

### Currículos Anteriores do C12:

O Imperativo da Inovação (Julho de 2019)

Communicating on Purpose (January 2017)

Providing Enough Stability to Encourage Change (September-October 2015)

Leading by Asking Insightful Questions (March 2015)

Keeping the Main Thing the Main Thing (March 2014)

## TAKEAWAYS

Capture e reúna seus Aprendizados/Insights desse mês no espaço abaixo.