

CENTRO PRESBITERIANO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ANDREW JUMPER

Eberson Gracino

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A IGREJA LOCAL.
UMA ABORDAGEM PRÁTICA E SUBSTANCIADA**

São Paulo
2023

Eberson Gracino

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A IGREJA LOCAL.
UMA ABORDAGEM PRÁTICA E SUBSTANCIADA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ministério, do curso de Doutorado em Ministério do Centro de Presbiteriano de Pós-Graduação Andrew Jumper.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Solano Portela Neto

São Paulo

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G731p	Gracino, Eberson. O Planejamento Estratégico para a Igreja local : [recurso eletrônico] uma abordagem prática e substanciada. / Eberson Gracino. 3000 KB ; il. Tese (Doutorado em Ministério - dmin) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023. Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Francisco Solano Portela neto. Referências Bibliográficas: f. 92-97. 1. Igreja Local. 2. Planejamento Estratégico. 3. Administração Eclesiástica. 4. Missão Da Igreja. I. Portela neto, Francisco Solano, <i>orientador(a)</i> . II. Título.
-------	---

Bibliotecário(a) Responsável: Eliezer Lírio Dos Santos - CRB 8/6779

Eberson Gracino

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A IGREJA LOCAL.
UMA ABORDAGEM PRÁTICA E SUBSTANCIADA**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ministério, do curso de Doutorado em Ministério do Centro de Presbiteriano de Pós-Graduação Andrew Jumper.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Solano Portela Neto

Aprovada em 27 de Fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Valdeci Silva Santos – Presidente
Centro Presbiteriano de Pós-Graduação Andrew Jumper

Prof. Dr. Elias dos Santos Medeiros – Membro
Reformed Theological Seminary, Jackson, Mississippi, EUA



Prof. Dr. Francisco Solano Portela Neto – Orientador
Centro Presbiteriano de Pós-Graduação Andrew Jumper

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Eberson Gracino.

Programa: Doutorado em Ministério pelo Centro de Pós Graduação Andrew Jumper - CPAJ.

Título do Trabalho: O Planejamento Estratégico para a Igreja Local. Uma Abordagem Prática e Substanciada.

O presente trabalho foi realizado com o apoio de:

- Instituto Presbiteriano Mackenzie / Isenção Integral das Mensalidades
- Instituto Presbiteriano Mackenzie / Isenção Parcial das Mensalidades

RESUMO

Esta tese tem como objeto de estudo o Planejamento Estratégico Eclesiástico como mecanismo de auxílio na vida da Igreja Local, considerando a Igreja como o locus social, portanto, influenciada pela transformação da sociedade brasileira. Tem como intuito identificar as principais lacunas na formação pastoral na área da administração eclesial, descrevendo os principais modelos de planejamento estratégico utilizados na administração geral e quem podem ser aplicados na administração eclesial, apresentando o planejamento estratégico como ferramenta de auxílio no trabalho e crescimento da Igreja Local. Para alcançar os objetivos propostos e responder as questões norteadoras utilizaremos do levantamento, catalogação e análise das fontes documentais e iconográficas, relativas ao objeto de estudo, encontradas em acervos públicos e particulares.

Palavras-chave: Igreja Local, Planejamento Estratégico, Administração Eclesial, Missão da Igreja.

ABSTRACT

This research has as its object of study the Ecclesiastical Strategic Planning as a tool for the life of a local Church, considering the Church as the social locus, therefore, influenced by changes in Brazilian society. It aims to identify the main gaps in pastoral training in the area of ecclesiastical administration, describing the best models of strategic planning used in general administration and that can be applied in ecclesiastical administration, presenting strategic planning as a tool to aid in the work and growth of the Church. Place. To achieve the proposed objectives and answer the guiding questions, we will use the survey, cataloging and analysis of documentary best known sources, related to the object of study, found in public and private repositories.

Keywords: Local Church, Strategic Planning, Ecclesiastical Administration, Church Mission.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	TESES E DISSERTAÇÕES SOBRE OS TEMAS DA PESQUISA NA PLATAFORMA SUCUPIRA E PERGAMUM.MACKENZIE	21
----------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	QUAL O MOTIVO DO SEMINÁRIO NÃO OFERECER A DISCIPLINA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?	55
GRÁFICO 2 -	QUANTIDADE DE MEMBROS QUE AS IGREJAS.	57
GRÁFICO 3 -	QUANTIDADE DE MEMBROS DAS IGREJAS QUE POSSUEM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	58
GRÁFICO 4 -	IGREJAS QUE POSSUEM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	58
GRÁFICO 5 -	MOTIVOS DAS IGREJAS NÃO UTILIZAREM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	60
GRÁFICO 6 -	ENTREVISTADOS QUE ACEITAM RECEBEREM O MATERIAL SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	61

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	NOME DO SEMINÁRIO, E, SE O MESMO OFERTADO A DISCIPLINA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA OS MOTIVOS.	54
FIGURA 2 -	SE A IGREJA É PRESBITERIANA DO BRASIL, SE POSSUE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O TAMANHO DA IGREJA.	56
FIGURA 3 -	MOTIVOS DAS IGREJAS NÃO UTILIZAREM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SE ACEITAM RECEBER O MATERIAL.	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MODELOS BÍBLICOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
1.1 MOISÉS	33
1.2 NEEMIAS	35
1.3 PROVÉRBIOS	37
1.4 JESUS CRISTO	38
1.5 O APÓSTOLO PAULO	41
2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
2.1 DEFINIÇÕES	44
2.2 O FENÔMENO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PRINCÍPIOS, CONCEITOS E PERSPECTIVAS	46
3 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IGREJAS: RELAÇÕES E LACUNAS	48
3.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS RESISTÊNCIAS	52
3.1.1 <i>Educação Teológica na Igreja Presbiteriana do Brasil</i>	53
3.1.2 <i>Planejamento Estratégico nas Igrejas</i>	56
3.2 <i>A Igreja deve Acompanhar as Mudanças Administrativas</i>	61
4 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICÁVEIS A ADMINISTRAÇÃO ECLESIÁSTICA	64
4.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO	66
4.1.1 <i>Modelo de Planejamento Estratégico de Steiner</i>	67
4.1.2 <i>Modelo De Planejamento SWOT+S</i>	69
4.1.3 <i>Abordagem Do Balanced Scorecard</i>	72
4.1.4 <i>Estrutura OKR Para Estabelecimento de Metas e Autoavaliação</i>	74
4.1.5 <i>Estrutura 7-S: Lista de Verificação Avançada com Iniciativas e Indicadores</i>	75
5 APLICAÇÃO PRÁTICA DE UMA MENTALIDADE ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA ECLESIÁSTICA	77
5.1 ESTRATÉGIA COMO FORMA DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	77
5.2 IMPLANTANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	78
5.2.1 <i>Marcando a Reunião</i>	79
5.2.2 <i>Devocional e Oração</i>	80
5.2.3 <i>Levantamento de Ideias</i>	80
5.2.4 <i>Missão, Visão e Valores</i>	80
5.2.5 <i>Pontos Fortes e Pontos Fracos</i>	81

<i>5.2.6 Objetivos a Serem Alcançados</i>	82
<i>5.2.7 Estratégias</i>	82
<i>5.2.8 Execução</i>	83
<i>5.2.9 Avaliação Periódica</i>	84
<i>5.2.10 Calendário</i>	84
5.3 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
BIBLIOGRAFIA	92

INTRODUÇÃO

O Ide de Jesus para seus discípulos, ou, para os que querem segui-lo, no livro de Mateus 28.19, é o grande mandamento destinado para a Sua Igreja e designado como a Grande Comissão. Dentro do escopo dela, temos três termos que resumem a essência da missão da Igreja do Senhor Jesus, isto é, fazer discípulos, batizar e ensinar.¹

A palavra “ide” ou “poreuomai” transliterado do grego, tem seu significado: “ir; viajar²”.

Seu significado expressa claramente que Jesus ordenou para que os discípulos cumprissem a missão de levar o Evangelho às ovelhas perdidas de Israel e proclamarem a palavra de julgamento e salvação³.

A ordem de Jesus em fazer discípulos de todas as nações está diretamente ligada a Atos 1.8 que diz: “mas recebereis poder, ao descer sobre vós o Espírito Santo, e sereis minhas testemunhas tanto em Jerusalém como toda a Judeia e Samaria e até os confins da terra”. Para a palavra testemunha, no original em grego, significa “martyres”, que deveriam num linguajar jurídico expressar somente a verdade como os apóstolos faziam.⁴

O propósito de Jesus Cristo é que os discípulos “indo” testemunhem e façam discípulos, batizem e ensinem. A igreja tem sua missão definida nas escrituras e precisa cumprir esse propósito.

Segundo Bosmam⁵ em seu artigo Missões e Sintaxe Grega em Mateus 18.19, há um mandamento para ir. Sem o ir, o fazer discípulos não é possível.

Em seu artigo, “Ide ou Indo? Igrejas Missionais e o Uso do Particípio na Grande Comissão de Mateus 28.19”, Chung afirma o Ide com força imperativa e suas implicações:

Embora continue verdade dizer que a principal força imperativa repousa em 'fazei discípulos', e não em 'ide', em um contexto que exige que esse ministério se estenda a 'todas as nações', é difícil acreditar que o 'ide' perdeu toda força

¹ BOSH, *Missão transformadora*. p.92.

² STRONG, James. *Léxico Hebraico, Aramaico e Grego de Strong*. Sociedade Bíblica do Brasil. São Paulo, 2002.

³ KITTEL, Gerhard, GERHARD Friedrich, BROMILEY, Geoffrey William, orgs. *Dicionário Teológico do Novo Testamento*. Vol. I & II. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2013.

⁴ BOOR, de Werner. *Comentário Esperança, Atos dos Apóstolos*. Editora Evangélica Esperança. Curitiba, 2002. p.27.

⁵ BOSMAM, Carl J. Missões e sintaxe grega em Mateus 28.19. *Fides Reformata*. Vol XIV, número 1, 2009. p. 23.

imperativa. Uma vez estabelecido que é um participio de circunstância atendida com força imperativa, outras implicações exegéticas importantes podem ser levantadas que não afetam diretamente a prática missionária da igreja.⁶

O autor apresenta em seu texto pelo menos três implicações quanto à urgência do Ide da Igreja:⁷ A primeira tem o sentido de urgência; A segunda à mobilidade escatológica; E a terceira Ide e pregai. Isso nos remete a preocupação e a necessidade de atentarmos para elas e, o contexto onde a Igreja está inserida.

Mediante tão importante ordem, é fundamental que a Igreja possa desempenhar seu trabalho de forma satisfatória, utilizando todos os recursos de maneira ordenada.

No entanto, o próprio Senhor Jesus Cristo em Lucas 14.28-32 disse: “Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir? Para não suceder que, tendo lançado os alicerces e não a podendo acabar, todos os que a virem zombem dele, dizendo: Este homem começou a construir e não pode acabar. Ou qual é o rei que, indo para combater outro rei, não se assenta primeiro para calcular sem com dez mil poderá enfrentar o que vem contra ele com vinte mil? Caso contrário, estando o outro ainda longe, envia-lhe uma embaixada, pedindo condições de paz. Assim, pois, todo aquele que dentre vós não renuncia a tudo quanto tem não pode ser meu discípulo”.

Fazendo um recorte nos últimos 150 anos, a igreja foi inserida no contexto rural e depois, em sua grande maioria, sendo transportada ao contexto urbano.

Segundo Keller,⁸ “todos os sinais visíveis levam a crer que a ordem do mundo do século 21 será global, multicultural e urbana”. Além disso,

O crescimento e a influência importantes das cidades nos dias atuais deparam à missão cristã um enorme desafio. O primeiro diz respeito simplesmente a questão de escala e de economia. É vital que haja cristãos e igrejas onde houver pessoas, mas os habitantes do mundo estão se mudando para as grandes cidades, e essa migração acontece a passos muito mais largos do que os da igreja.⁹

⁶ CHUNG, Chun K. *Missão Primordial: Os Fundamentos da Missão em Genesis 1-11*. Fides Reformata. XXIV, No 2, 2019. p.57.

⁷ Ibid. p. 57.

⁸ KELLER, T. *Igreja Centrada: desenvolvendo em sua cidade um ministério equilibrado e centrado no evangelho*. Tradução de Eulália P. Kregness. São Paulo: Vida Nova, 2018. p.135.

⁹ Ibid. p.189.

O autor¹⁰ completa seu raciocínio afirmando que “o desafio não é apenas numérico; é também conceitual e metodológico. Nossos próprios moldes de ministério têm que se tornar cada vez mais urbanos” (KELLER, 2018, p.190).

Isto é resultado de que na cidade acontece constantes mudanças, movimento de pessoas do mundo inteiro, principalmente em grandes centros, que revelam os desafios para o ministério pastoral no ambiente urbano serão cada vez maiores.

Bakke¹¹ afirma em seu artigo sobre Urbanismo e Evangelismo, que “atualmente vivemos na maior movimentação de pessoas da história no mundo, e as pessoas estão se deslocando para a cidade.

Somos sabedores, também, que Deus tem seus planos para a vida da Sua Igreja nesse contexto e não podemos nos omitir da responsabilidade pastoral”. Ainda, Bakke¹² afirma que “Deus está agindo na história através dessa movimentação”.

A proposta de tese deste projeto é apresentar um modelo de planejamento estratégico consolidado na área da administração e aplicável à administração eclesiástica com a finalidade de ser uma ferramenta de auxiliar o pastor e a liderança, na otimização do tempo, recursos humanos e financeiros.

Para o empreendimento desta pesquisa utiliza-se como referencial a teoria geral da administração que abordar teorias administrativas, ou seja, um compêndio das principais normas a respeito do assunto sendo que estas se complementam, possibilitando uma análise da realidade, permitindo ir além das visões idealistas e propondo alcançar os objetivos desejados.

Serão a priori, utilizados livros da administração geral, teses de doutorado na área da administração geral e do planejamento estratégico, modelos utilizados de planejamento estratégico por denominações, bem como a aplicabilidade para a Igreja local.

Dos estudos prévios e na vivência na administração eclesiástica surgiram algumas questões para investigação:

Qual a lacuna na formação pastoral nas disciplinas da administração eclesiástica? Os principais modelos de planejamento estratégico são ferramentas de auxílio para o pastor da Igreja Local e sua Liderança? O planejamento estratégico na

¹⁰ Ibid. p. 190.

¹¹ BAKKE, R. J. *Urbanization and Evangelism – A Global View*. p.29.

¹² Ibid. p.32.

Igreja Local auxiliará em seu crescimento no cumprimento da sua missão e ajudará na otimização de tempo, recursos financeiros e humanos?

Segundo Keller¹³, “todos os sinais visíveis levam a crer que a ordem do mundo do século 21 será global, multicultural e urbana”. Além disso¹⁴,

O crescimento e a influência importantes das cidades nos dias atuais deparam à missão cristã um enorme desafio. O primeiro diz respeito simplesmente a questão de escala da economia. É vital que haja cristãos e igrejas onde houver pessoas, mas os habitantes do mundo estão se mudando para as grandes cidades, e essa migração acontece a passos muito mais largos do que os da igreja.

Ele¹⁵ completa seu raciocínio afirmando que “o desafio não é apenas numérico; é também conceitual e metodológico. Nossos próprios moldes de ministério têm que se tornar cada vez mais urbanos”.

Há também aqueles que entendem que hoje existe uma profissionalização do ministério pastoral.

Piper¹⁶ afirma que “o profissionalismo não tem nada que ver com a essência e o cerne do ministério cristão. Quanto mais profissionais desejamos ser, mais morte espiritual deixaremos em nosso rastro”.

Lidório¹⁷ também fala sobre a igreja sendo tratada como uma empresa, e manifesta o perigo a respeito dessa postura. Ele diz que:

O trato empresarial produz dois efeitos nocivos. O primeiro é a descentralização da Palavra. [...]. O segundo efeito nocivo é o pragmatismo. Empresas, em geral, são feitas para competir, ganhar, crescer e se destacar. Igrejas são formadas por cristãos que, por essência, são chamados para morrer, abrir mão, amar o inimigo e andar a segunda milha”.

Por outro lado, na preocupação com o estudo acadêmico de graduação teológica, Santos¹⁸ afirma que as mudanças na cidade exigem que os seminários também estejam atentos para a formação de pastores no contexto do ministério urbano.

13 KELLER, T. *Igreja Centrada: desenvolvendo em sua cidade um ministério equilibrado e centrado o evangelho*. Tradução de Eulália P. Kregness. São Paulo: Vida Nova. p. 135.

14 Ibid. p. 189.

15 Ibid. p. 190.

16 PIPER, J. *Irmãos, nós não somos profissionais: um apelo aos pastores para ter um ministério pastoral radical*. Tradução Lilian Palhares. São Paulo: Shedd Publicações, 2009. p. 15.

17 LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2018. p. 135.

18 SANTOS, V. *Educação teológica para um ministério urbano multicultural*. Fides Reformata. XXII, No 1 (2017): 63-70.

Os estudiosos geralmente concordam que a preparação para o ministério urbano deve ser uma forma especializada de educação teológica. Tal argumento é especialmente baseado em três fatores. Primeiro, o fato de que “no passado, grande parte do enfoque de cursos missiológicos recaiu sobre o trabalho missionário entre tribos e pessoas de vilas”. O mundo urbano requer o uso de métodos diferentes e teorias complementares em evangelismo e educação teológica. Segundo, a complexidade da cidade. Como Greenway sugere, “a educação missiológica [e teológica] nas próximas décadas deve aguardar grandes exigências, pois será preciso oferecer respostas às questões complexas desse contexto urbano”. E terceiro, os clamores vindos das igrejas e dos obreiros nos campos urbanos.

Diante do exposto, buscaremos por meio desse trabalho alcançar o objetivo de apresentar o planejamento estratégico para a Igreja no contexto urbano, aliado a uma teologia bíblica e reformada.

O assunto é bastante extenso, e certamente não esgotaremos todo o conteúdo, entretanto, pretendemos contribuir para desenvolver um modelo básico de planejamento estratégico para a igreja auxiliando os pastores que servem em igrejas no contexto urbano.

O interesse em realizar esta pesquisa justifica-se pela importância da propagação dos ideais protestantes no desenvolvimento da sociedade, e, para isso, a Igreja precisa estar cada vez mais contextualizada sócio-econômico-cultural e politicamente com a sociedade brasileira do século 21 para melhor cumprir sua missão.

Sendo o planejamento estratégico uma das áreas de grande importância dentro de uma instituição que deseja não somente se estabelecer, mas perseguir um projeto contínuo, afim de contribuir para que os processos sejam executados de maneira eficiente com recursos mínimos, compreendendo ser fundamental sua aplicação dentro da instituição.

Outro aspecto importante de opção por essa pesquisa diz respeito à aproximação com o tema oportunizado pela graduação em Administração de Empresas, bem como, a aplicação realizada na Igreja Presbiteriana do Jardim Carvalho e no Sínodo Vale do Tibagi.

Ambas as perspectivas de teoria e prática se complementam intensificando o interesse pelo estudo proposto. Como pode-se observar, o ponto inicial se dá a partir da prática eclesiástica e da necessidade de uma teoria que a sustente.

A relevância da pesquisa se evidencia na escassez de estudos, pesquisas e material aplicável a vida eclesiástica.

O Objetivo Geral é apresentar um modelo de planejamento estratégico consolidado na área da administração e aplicável à administração eclesiástica.

Os objetivos específicos são identificar as principais lacunas na formação pastoral na área da administração eclesiástica; Descrever os principais modelos de planejamento estratégico utilizados na administração geral aplicáveis a administração eclesiástica; Apresentar ferramentas de otimização do tempo, recursos humanos e financeiros.

Quando observamos as teorias, verificamos que há importância do planejamento estratégico como instrumento de administração na vida da igreja local e as contradições permeiam a sua história desde os tempos bíblicos.

Portela¹⁹ afirma que:

Deus planejou tudo e executa o seu plano (Is 46.9-11). Ele deu ao homem o mandato de dominar a Criação (Gn 1.28) e de sujeitá-la, para sua glória. Tendo sido criado à imagem e semelhança de Deus, o homem é um ser que planeja também, mesmo em sua condição de pecador e mesmo com esta imagem afetada pelo pecado. O homem, conseqüentemente, procura determinar metas e visualizar suas ações antes destas ocorrerem (Pv 13.19 e 16.9).

Na vida da Igreja não é diferente. Segundo o próprio Portela²⁰,

Na vida eclesiástica, Deus planejou, instituiu e determinou ao seu povo, debaixo da Antiga Aliança, toda a sistemática das cerimônias, requerendo obediência no cumprimento de todos os seus passos. Deus desejava, através dela, focalizar as atenções dos israelitas no Messias que haveria de vir e redimir o seu povo. Neste sentido, o povo foi ensinado a planejar e a organizar, em sua esfera, as festas e sacrifícios e existia considerável rigidez litúrgica, assim como sistematização e repetição. Nada de “qualquer um faz qualquer coisa, a qualquer hora”, mas ações e obrigações definidas e todas relevantes ao enfoque central das práticas de adoração.

Nas Escrituras Sagradas, alguns textos bíblicos dão pleno suporte para a tese. Em Neemias 2.13: “De noite, saí pela Porta do Vale, para o lado da Fonte do Dragão e para a Porta do Monturo e contemplei os muros de Jerusalém, que estavam assolados, cujas portas tinham sido consumidas pelo fogo.²¹”

Neemias, que utilizou do planejamento estratégico para desenvolver uma tarefa que lhe foi dada. A cidade de Jerusalém estava destruída, isso por volta do ano

19_PORTELA, S. *Planejando os Rumos da Igreja*. Revista Fides Reformata: São Paulo. Disponível em: https://cpaj.mackenzie.br/wpcontent/uploads/2019/02/7_Planejando_os_Rumos_da_Igreja_Solano_Portela.pdf. Acesso em: 17 de Agosto de 2020. p.2

20 Ibid, p. 2

21 Almeida Revista e Atualizada (Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993), Ne 2.13.

de 586 a.C. Os judeus haviam sido enviados para a Babilônia e estavam no cativeiro babilônico por 70 anos aproximadamente.

Após esse período deu-se início do retorno gradativo dos judeus para Jerusalém. Ao chegarem lá, encontraram a cidade com muitos problemas estruturais e entre eles, os muros haviam sido destruídos. Isso deixava a cidade frágil quanto a ataques de possíveis inimigos. Nesse período que Deus escolhe Neemias para fazer a obra da reconstrução dos muros de Jerusalém.

No livro de Neemias conseguimos enxergar alguns sinais de um planejamento estratégico, intencional ou não, mas que claramente contribuem para o desenvolvimento da obra de Deus através daqueles servos.

Em Êxodo 18.17-18 “O sogro de Moisés, porém, lhe disse: Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás, tanto tu como este povo que está contigo; pois isto é pesado demais para ti; tu só não o podes fazer”.²².

Outros textos bíblicos nos dão suporte para defendermos a tese de que o planejamento estratégico para uma igreja local é ferramenta fundamental para colaborar no crescimento. “Pondera a vereda de teus pés, e todos os teus caminhos sejam retos.”²³ “Os planos do diligente tendem à abundância, mas a pressa excessiva, à pobreza.”²⁴ “Os planos mediante os conselhos têm bom êxito; faze a guerra com prudência.”²⁵ “Com medidas de prudência farás a guerra; na multidão de conselheiros está a vitória.”²⁶ “Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir?”²⁷

Isto posto, não podemos de nenhum modo compreender que a Vontade Soberana de Deus está sendo negligenciada como vemos em Provérbios 19.21 “Muitos propósitos há no coração do homem, mas o desígnio do SENHOR permanecerá.”²⁸

Mas, a preparação correta para os trabalhos, segundo a própria Escritura Sagrada, nos orienta que a chance de ter êxito é muito maior quando feito com organização e planejamento.

22 Almeida Revista e Atualizada (Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993), Êx 18.17–18.

23 Ibid, Pv 4.26.

24 Ibid, Pv 21.5.

25 Ibid, Pv 20.18.

26 Ibid, Pv 24.6.

27 Ibid, Lc 14.28.

28 Ibid, Pv 19.21.

Da constatação da importância do planejamento encontrado nos textos bíblicos, surgiu o impulso para o primeiro passo para a construção dessa pesquisa, a delimitação dos estudos produzidos, para a construção do estado do conhecimento.

A importância desse passo consiste na possibilidade de se estabelecer as perspectivas da pesquisa, uma vez que [...] é através desse processo que o pesquisador tem uma aproximação importante de reconhecimento do estágio do conhecimento sobre o tema ou o objeto a ser investigado.²⁹

Para a realização deste levantamento foi utilizada a base de dados da Plataforma Sucupira, livros clássicos da área de Administração de Empresas³⁰, dando continuidade ao estudo sobre planejamento estratégico para a igreja, já apresentado na disciplina de Teologia do Ministério do curso de Doutorado em Ministério no CPAJ – Centro de Pós Graduação Andrew Jumper.

Com relação as teses e dissertações da Plataforma Sucupira, ao proceder análise utilizou-se do descritor Administração Eclesiástica, sendo encontrados um total 74810 trabalhos. Na mesma plataforma, utilizou-se o descritor Planejamento Estratégico, sendo encontrados um total de 76865 trabalhos.

Na biblioteca online pergamum.mackenzie.br, ao proceder análise utilizou-se do descritor Administração Eclesiástica, sendo encontrados um total de 4 trabalhos. Na mesma plataforma, utilizou-se o descritor Planejamento Estratégico, sendo encontrados um total de 62 trabalhos.

Ambos descritores foram realizados em busca manual³¹ e, chegou-se ao resultado explicitado no quadro abaixo:

29 NASCIMENTO, M. I. M. *Formação de professores: Perspectivas para a pesquisa em educação*. In: SCHELBAUER, A. R.; LOMBARDI, J. C.; MACHADO, M. C. G. *Educação em debate: Perspectivas, abordagens e historiografia*. Campinas. SP: Autores Associados, 2006. p.130.

30 Dentre os livros clássicos escolhidos para a pesquisa estão: Chiavenato (2006) e Maximiano (2000).

31 Utilizou-se deste termo para designar o refinamento realizado pelo autor de todos os títulos das plataformas consultadas e, dos resumos disponíveis.

QUADRO 1–LEVANTAMENTO DE TESES, DISSERTAÇÕES³²

Descrição		Planejamento Estratégico	Administração Eclesiástica
Plataforma Sucupira	Teses	0	0
	Dissertação	0	5
	Total	0	5
Pergamum.mackenzie.br	Teses	10	2
	Dissertação	52	2
	Total	62	4

Fonte: Plataforma Sucupira e Pergamum.mackenzie.br
Org.:Dados de pesquisa organizados pelo autor

Dos trabalhos acima relacionados, na Plataforma Sucupira não existem trabalhos de doutorado para ambos os descritores, sendo que os cinco trabalhos de mestrado dizem respeito às áreas das Ciências Contábeis e Administração no espaço lapso temporal de 1996 a 2013, todos da administração eclesial.

Dos trabalhos consultados na biblioteca online pergamum.mackenzie.br, o descritor Planejamento Estratégico, no espaço lapso temporal de 1997 a 2019 e, nenhuma tem relação com Igreja.

Com o descritor Administração Eclesial, de todas as teses e dissertações, somente uma tese no curso de Doutorado em Ministério e, uma dissertação no culto de Administração são relacionados a Igreja no espaço lapso temporal de 1983 a 2018.

Esses resultados demonstram o ineditismo do trabalho no que diz respeito ao Doutorado em Ministério bem como sua relevância para a área eclesial.

Embora o estudo acerca do planejamento estratégico permita captar a sua singularidade, para que esta seja compreendida é necessário a análise de seu contexto para a compreensão do universal, ou seja, da totalidade.

No tocante ao planejamento estratégico, a maior parte dos estudos restringe-se às áreas da administração de empresas e das ciências da religião. Os primórdios do Planejamento Estratégico no campo da administração de empresas surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Schwartz³³ afirma que “fundamentados na estratégias militares, como na Força Aérea dos Estados Unidos, iniciou-se a difusão do planejamento estratégico, onde iniciou a utilização no meio empresarial “

32 <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>

33 SCHWARTZ, P. *A Arte da visão de longo prazo*. Editora Best Seller, 2000. p. 216.

O planejamento estratégico é uma das áreas de grande importância dentro de uma empresa que deseja se estabelecer e não ter que fechar num curto espaço de tempo. É um projeto contínuo que tem por objetivo contribuir para que os processos sejam executados de maneira eficiente com recursos mínimos.

De forma geral, o planejamento estratégico tem por finalidade analisar o cenário atual e futuro, planejando e preparando estratégias, definindo o rumo que a empresa necessita para que os objetivos da mesma sejam cumpridos de maneira satisfatória.

Silva³⁴ afirma que “O planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos.”

Diante das intempéries do mercado, as dificuldades que as empresas tem em elaborar, implantar e praticar o planejamento estratégico, são determinantes para a mesma conseguir seus objetivos num espaço de tempo menor e com mais qualidade.

Segundo Chiavenato³⁵ “As empresas não deveriam exercer a sua atividade na base da improvisação, mas deveria tentar no máximo possível fazer um planejamento”.

Andreuzza³⁶ afirma que “desde os mais tempos remotos, a humanidade utiliza, quer consciente ou não alguma maneira de planejar para sobreviver e tentar antecipar eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais corretas”. Todos possuem pelo menos um mínimo de planejamento naquilo que fazem.

Segundo Chiavenato³⁷ “O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquele que serve de base para as demais funções”.

Em seu artigo sobre a Importância do Planejamento Estratégico, Silva³⁸ afirma que “planejamento é uma ferramenta que ajuda a determinar o que um grupo de pessoas deve executar para alcançar seus objetivos de maneira melhor organizada”.

34 SILVA, L. M. da; PASTOR, C. S. e STÁBILE, S. *A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um Estudo Sobre as Dificuldades de Gestão*. Revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836. Consultado no dia 20 de Janeiro de 2.019.

35 ANDREUZZA, M. G. S. B. *Planejamento Estratégico*. <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Consultado no dia 20 de Janeiro de 2.019. CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 640.

36 Ibid.

37 CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 168.

38 SILVA, L. A. M. da; PASTOR, C. S. e STÁBILE, S. *A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um Estudo Sobre as Dificuldades de Gestão*.

As empresas de forma geral não podem afirmar com toda a certeza os resultados no futuro, mas podem se preparar para situações que contribuirão para que o futuro da mesma esteja sob controle.

Nessa linha de pensamento, Maximiliano³⁹, um dos mais respeitados autores sobre administração geral afirma que:

O futuro de uma instituição é incerto e algumas situações são inevitáveis. Mas existe a possibilidade de conseguir antecipar com total visão e clareza determinados eventos que podem vir a acontecer, pois o planejamento pode oferecer ferramentas que ajudam a ter maior controle, possibilitando prevenir acontecimentos normalmente recorrentes.

De maneira mais simples, pode-se afirmar que o planejamento é uma maneira de organizar as ideias da instituição, apresentada pelos seu corpo administrativo, com relação aos objetivos e metas objetivando alcançar os resultados esperados.

Maximiliano⁴⁰ destaca que “dentro de uma organização/empresa, o planejamento bem definido e, em sintonia com o meio externo, estabelecerá as estratégias para oferecer seus serviços ou produtos aos seus clientes”.

Segundo o autor supracitado⁴¹ existem muitas teorias dentro do campo da administração. Chiavenato⁴² destaca a Teoria Neoclássica como a inovadora em conceitos estratégicos dentro do campo da administração. Ele afirma que:

Na Teoria Neoclássica, inaugurou uma importante área dentro do conceito de administração, a saber a administração estratégica. A partir da década de 60 isto se tornou mais discutido no campo administrativo. Os neoclássicos desenvolveram métodos através de um processo elaborado e formal através de uma forte descrição do processo e normas estabelecidas.

O conceito de estratégia está relacionado com situações onde um conjunto de metas únicas são perseguidas, onde comportamentos que não se podem antecipar com precisão, podem ser colocados e submetidos ao controle.

Revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836. Consultado no dia 20 de Janeiro de 2.019.

39 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p.398.

40 Ibid. p.398.

41 Ibid. p. 84.

42 CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 170.

Para Chiavenato⁴³ a escola do planejamento estratégico possui algumas premissas, dentre as quais as principais:

As estratégias devem resultar de um processo de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada qual delineada por listagens e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, isto é, como presidente da organização. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias que surgem prontas desse processo devem ser explicadas a todos os membros para que elas possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Andreuzza⁴⁴ concorda que a utilização do planejamento estratégico fornece ferramentas e informações que contribuirão para o sucesso do projeto. Ele afirma que:

grande parte dos autores considera como um dos pilares da Gestão Estratégica o planejamento estratégico. Uma grande gama de informações, opções e ferramentas são oferecidas e estão disponíveis para empresários com o objetivo de colaborar com o sucesso da sua organização.

No processo de planejamento estratégico, Maximiliano⁴⁵ afirma que “a definição de um estado, condição ou situação no futuro é o ponto inicial, visando alcançar os objetivos gerais e específicos, e colocando em prática as atividades e recursos que permitirão que tudo isso se concretize”.

Portanto, estratégia é por definição o ato de como fazer algo, representada por maneiras, ações formuladas ou caminhos adequados para alcançar as metas, os desafios e os objetivos.

O levantamento apresentado comprova a necessidade de ampliação e aprofundamento da construção de um material que possa colaborar não somente com os estudos acadêmicos, mas principalmente, servir de auxílio para todos que estejam em seus ministérios pastorais e igrejas andando em círculos, tendo a impressão que não estão caminhando a lugar algum.

Há outros trabalhos que merecem destaque, embora não estejam elencados no quadro acima, o que pode dever-se: a) compor as pesquisas em outras áreas do conhecimento, b) não se tratar de teses e dissertações, c) não estar na base de dados

43 Ibid. p. 245.

44 ANDREUZZA, M. G. S. B. *Planejamento Estratégico. Material de Circulação Interna*. Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em: 10 de Janeiro de 2.019.

45 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p. 232.

da Base Sucupira devido a data de defesa ser anterior a de inicio da catalogação das teses e dissertações.

Especificamente para o trabalho proposto, é preciso compreender que o planejamento estratégico em uma empresa é muito diferente daquilo que entendemos ser importante para o ministério pastoral e na igreja.

Nem todos os conceitos e modelos utilizados em administração de empresas são possíveis de ser utilizados no trabalho da igreja, mas, devemos utilizar aquilo que pode contribuir para o um ministério mais eficiente e contextualizado com o seu lugar e momento.

Os desafios se tornam cada vez maiores, e precisamos compreendê-los com a maior precisão possível, buscando meios para que o Evangelho da Salvação de Jesus Cristo chegue a todos.

Mendonça em sua tese sobre gestão eclesial, afirma que a Igreja como instituição religiosa e milenar deve acompanhar as mudanças e implementar uma gestão atualizada e planejada.⁴⁶

A Igreja é uma Instituição milenar que está presente em todo o mundo. Porém os tempos mudam e com isso deve haver uma adaptação de suas funções frente ao mundo que está em constante mudança. Sua gestão deve ter a visão interna da Instituição e atentar para os acontecimentos externos que irão dar sustentação para que seus trabalhos pastorais aconteçam. Ela está em todo o mundo com a missão de evangelizar e trazer novas condições a cada ser humano. Para isso é necessário que tenha condições financeiras e controle sobre seus gastos e custos para a continuidade de trabalhos que tem sido reconhecido mundialmente no combate à desigualdade e trabalhos de promoção humana.

Vieira, em sua tese sobre o Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em ambiência complexa, colabora com a relevância de tal estudo.⁴⁷

Este estudo aborda o desempenho do planejamento estratégico em ambiência complexa, iniciando pelos quatro construtos determinantes no processo de planejamento: experiência e capacitação do sistema gerencial; adoção de técnicas de planejamento; atenção a condicionantes internas; atenção a condicionantes externas. Esses quatro construtos influenciam o construto intitulado grau de formalização dos sistemas de planejamento, que,

46 MENDONÇA, R. C. de. *Gestão Eclesial: Os Controles Internos Descentralizados para o Centro de Serviço Compartilhado*. (Tese de Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2012. p. 8.

47 VIEIRA, E. J. Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em ambiência complexa. / Ernesto José Vieira. – Belo Horizonte, 2017. SiteWare. Disponível em <https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>. Acesso em: 11 de Outubro de 2018. p.5.

por sua vez, interage com os seguintes construtos: grau de planejamento deliberado; integridade do planejamento; implementação e esforços de ajustes; resultados medidos pela firma; e o construto aprendido com o planejamento.

Nesta mesma linha de argumentação, Kich apresenta a necessidade de existir o pensamento estratégico dentro das instituições como algo intrínscio.⁴⁸

A presente tese propõe um modelo que subsidia o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações. Tem como objetivo maior responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os atributos que formam o conceito do pensamento estratégico, e quais são os elementos organizacionais que desenvolvem tais atributos nos membros de uma organização.

Igrejas e Instituições religiosas no Brasil vem adotando a ferramenta do planejamento estratégico em suas bases com o objetivo de melhorar o desempenho e direcionar as forças de trabalho, tornando isto cada vez mais claro para as igrejas locais bem como a denominação a que pertence e, também, instituições ligadas as suas denominações.

A Convenção Batista Brasileira, apresentou no ano de 2010 para toda a denominação, uma cartilha onde apresenta o PEE – Plano Estratégico Educacional. Tem o objetivo de auxiliar as igrejas locais na área da educação bíblica⁴⁹.

A Igreja Adventista do Sétimo Dia, vem realizando a muitos anos o planejamento de sua denominação, bem como os ministérios internos da denominação, para jovens, crianças, famílias, etc.⁵⁰

A AUSJAL⁵¹ – Asociación de Universidades Confiadas a La Compania de Jesus En América Latina, envolvendo 30 universidades em 14 países da América Latina demonstra no material publicado a importância e relevância do planejamento estratégico para instituições de ensino ligadas a Igreja.

48 KICH, J.I. di F.. *Pensamento estratégico nas organizações: a construção de um referencial metodológico*, 2015. 448f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. p. 7.

49 Convenção Batista Brasileira. Planejamento Estratégico Educacional para uma Igreja Batista. 2020. Conteúdo sobre o Plano Estatégico para a C.B.B. Disponível em: http://www.batistas.com/edu_religiosa/PlanoEstrategico%20Igreja-versao2.2.pdf. Acesso em: 27 de Julho de 2020.

50 Igreja Adventista do Sétimo Dia. Portal da União Portuguesa dos Adventistas do Sétimo Dia, 2020. Conteúdos sobre o Plano Estratégico UPASD 2018-2022. Disponível em: <https://www.adventistas.org.pt/quem-somos/plano-estrategico>. Acesso em: 12 de Junho de 2020.

51 AUSJAL – Asociación de Universidades Confiadas a La Compania de Jesus en América Latina. Plano Estratégico da AUSJAL 2019-2025. Disponível em: https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/Plan_port_baja.pdf. Acesso em: 12 de Agosto de 2020. p. 2.

Em 2017, a XX Assembleia Ordinária da AUSJAL, celebrada em Pernambuco, Brasil, realizou o balanço e avaliação da execução do Plano Estratégico 2011-2017. Tal Plano contribuiu a conseguir um avanço importante no fortalecimento da identidade e liderança inaciana das universidades, agregou valor ao trabalho formativo, de pesquisa e de compromisso social que estas desenvolvem e fortaleceu seus processos de internacionalização e de colaboração com outras universidades jesuítas.

Quanto a Igreja Metodista⁵², a mesma tem realizado seu planejamento estratégico para suas igrejas locais a partir da denominação. Segundo material publicado a respeito do projeto eles afirma que:

Este Plano visa orientar o trabalho de expansão de nossa Igreja, permitindo que os recursos utilizados na missão possam ser focados para atingirmos, com sucesso, as pessoas em nosso Estado que precisam ouvir a mensagem de libertação que só o Evangelho pode trazer. Estamos cientes que a realidade em nosso País e em nosso Estado muda e desta forma, este Plano também estará sendo revisto para se manter em conformidade com esta realidade, sempre que for necessário. E especialmente as decisões dos Concílios Regionais e Gerais.

Garcia e Maia⁵³, afirma que o crescimento de Igrejas protestantes veio com uma forte visão de crescimento e expansão. Para eles, assumir uma postura estratégica pode representar um diferencial no resultado.

Atualmente, observa-se um acirramento da disputa por espaço entre as igrejas protestantes brasileiras, boa parte delas imbuída de uma forte visão expansionista. Nesse cenário, assumir a estratégia correta pode representar a diferença entre o sucesso e o desaparecimento. No entanto, apesar da óbvia contribuição que o Planejamento Estratégico (PE) poderia agregar, há exígua literatura focada no processo de sua implantação em igrejas protestantes brasileiras.

-
- 52 Igreja Metodista. Remne Metodista. Planejamento Estratégico 2014. Conteúdo sobre o Plano Estratégico 2004-2014. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HRVP8rw6QIJ:remne.metodista.org.br/download/32/Planejamento5FEstrategico5FRJ2Epdf.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=safari>. Acesso em: 13 de Agosto de 2020. p.2
- 53 GARCIA, L. G. e MAIA, M. C. *Planejamento Estratégico numa Igreja Protestante Brasileira: Estudo do Processo de Implantação por Meio da Pesquisa-Ação*. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 20, p. 382-398, jan./dez. 2019. p. 1.

Silva⁵⁴, apresenta em sua tese os desafios que as instituições do terceiro setor, onde as igrejas estão inseridas, de adotarem uma gestão planejada e controlada.

Reconhecidas como entidades do terceiro setor, as Igrejas se veem atualmente diante de enormes desafios, toda estrutura sobrevive por meio de doações, o que potencializa a necessidade de uma gestão eficiente. Com o intuito de corroborar com os controles internos destas Instituições Eclesiásticas e ampliar a discussão acerca de estudos sobre gestão e contabilidade eclesial, esta pesquisa teve como objetivo verificar se o orçamento é utilizado como instrumento de controle interno para gestão.

Quando buscamos em autores conhecidos no meio protestante, encontraremos apoio na tese de que a realização do planejamento estratégico é de suma importância para a execução dos trabalhos da Igreja e ligados a ela.

Lidório⁵⁵, nesta mesma linha de raciocínio, afirma que a falta de metodologia na vida da Igreja e do seu pastor torna-se um dos grandes inimigos.

Ele diz: “Um dos maiores inimigos do plantador de igrejas não é a falta de metodologia ou as barreiras junto a sociedade local, mas sim a luta para manter um coração e vida saudáveis perante as atraentes distrações e os inevitáveis conflitos”.

Ele ainda afirma que “é preciso compreender a população local antes de abordá-la com o evangelho”⁵⁶.

Por outro lado, também há quem discorde da execução desse tipo de trabalho, ou pelo menos manifesta preocupações a respeito do assunto.

Vanhoozer⁵⁷ afirma que é como se “um grande número de pastores trocou o seu direito de primogenitura vocacional por um prato de lentilhas (Gn 25.2-34; Hb 12.16): habilidades de gerenciamento, planos estratégicos, cursos de liderança, técnicas terapêuticas e assim por diante”.

Afirma também, que “os seminários se apressam em satisfazer as novas expectativas, reformulando seus currículos de maneira que resultam em perda ainda maior da teologia na igreja”.

54 SILVA, A. de J. *Avaliação do Processo Orçamentário como Instrumento de Controle Interno para Gestão das Instituições Eclesiásticas*. (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras. PUC – São Paulo: 2015. p. 7.

55 LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2018. p.89.

56 Ibid. p. 113.

57 VANHOOZER, k. J. *O pastor como teólogo público: recuperando uma visão perdida* / Kevin J. Vanhoozer e Owen Strachan. Tradução de Marcio L Redondo. São Paulo: Vida Nova, 2016. p 17.

Para colaborar com nossa tese, SILVA⁵⁸ apresenta em sua tese um dos poucos conteúdos encontrados quando afirma a necessidade de manter-se atualizado numa boa preparação para a liderança das organizações religiosas. Segundo ele:

Administrar não é tarefa fácil, especialmente quando se trata de uma organização religiosa. No tempo da globalização, da gestão das emoções e da informação, é de suma importância ao pastor e a liderança manterem-se atualizados as constantes mudanças. O presente trabalho pretende discorrer sobre a relevância da administração eclesiástica para organizações religiosas, com vistas a torná-la mais explícita, tendo como objetivo proporcionar uma reflexão sobre a importância do bom preparo das lideranças e, especialmente do pastor como gestor do planejamento estratégico da igreja, sem deixar de lado o cuidado e a atenção espiritual, sendo ele o responsável espiritual pela membresia da igreja e, assim, desenvolver um material para utilização geral das igrejas, através dos princípios da administração, que sirva de base para administração eclesiástica, pois são raros os materiais compilados sobre o assunto.

Nesta mesma linha, Monzatto⁵⁹ também apresenta em seu trabalho a escassez de material sobre administração eclesiástica, procurando esclarecer a falta de profissionais especializados da área. Segundo ela:

A Administração Eclesiástica é uma temática pouco explorada no meio da administração e percebe-se a ausência de pessoas que conheçam o assunto de forma completa como contadores e administradores especializados nesta área. Logo, observam-se frequentes dúvidas no gerenciamento de organização religiosas e a falta de material compilado para atender esses questionamentos. O presente trabalho pretende discorrer sobre o tema nesta pesquisa com vistas a torná-lo mais explícito, desenvolver um material para utilização geral das igrejas, através dos princípios contábeis e da administração, que sirvam de base para administração eclesiástica, pois não existe material compilado sobre o assunto.

Entendemos que o planejamento estratégico não deixa de considerar a ação do Espírito Santo de Deus na vida do pastor em seu ministério e na vida da igreja. Mas cremos ser necessário como uma boa ferramenta.

Outro ponto importante é que não estamos buscando através do planejamento estratégico um pragmatismo em busca de resultados a qualquer preço.

Sobre isso Lopes⁶⁰ afirma que “o pragmatismo não está preocupado com a verdade, mas com o que funciona. Não pergunta o que é certo, mas o que dá certo”.

58 SILVA, M. A. da. *A Revelância da Administração Eclesiástica para as organizações religiosas: lideranças em atualização*. Dissertação (Mestrado em Teologia Prática) – Faculdades Batistas do Paraná, Curitiba: 2018. p. 7.

59 MONZATTO, T. D. *Administração Eclesiástica*. (Monografia de Administração de Empresas) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro: 2013. p.7.

60 LOPES, H. D. *Revitalizando a Igreja*. Sao Paulo: Hagnos, 2012. p.62

Utilizando o exemplo do apóstolo Paulo quanto a planejamento e utilização das estratégias, Lidório⁶¹ diz o seguinte:

Portanto, encontramos no ministério de um só homem, em uma mesma geração, diferentes abordagens e estratégias. Paulo falou a multidões, mas também visitou casas. Ele pregou aos judeus nas sinagogas, mas também o fez fora das sinagogas. Utilizou praças e mercados, jamais deixando de proclamar às multidões, mas também se devotou aos indivíduos para discipulá-los e treiná-los. Podemos compreender duas coisas. Em primeiro lugar, não há estratégias fixas para a proclamação do evangelho, apenas princípios fixos. Em segundo lugar, as estratégias devem sempre refletir os princípios bíblicos.

No entanto, não pode-se esquecer que mesmo realizando um planejamento estratégico para a vida da Igreja, devemos confiar no Senhor para o desenvolvimento dela. Estudando as Escrituras Sagradas, compreendemos que mesmo a igreja fazendo de tudo na obra, é o Senhor quem está acima de todo o projeto humano.

Provérbios 16.3 diz: “Confia ao SENHOR as tuas obras, e os teus desígnios serão estabelecidos.” Provérbios 16.9: “O coração do homem traça o seu caminho, mas o SENHOR lhe dirige os passos.” Provérbios 19.21: “Muitos propósitos há no coração do homem, mas o desígnio do SENHOR permanecerá.” Salmo 143.8: “Faze-me ouvir, pela manhã, da tua graça, pois em ti confio; mostra-me o caminho por onde devo andar, porque a ti elevo a minha alma.”

No planejamento estratégico deve-se pautar em atender a quatro requisitos básicos, isto é, avaliação das condições, definição precisa de objetivos, previsão de alternativas e predominância da ação.

No que se refere a estes pontos, Maximiliano⁶² destaca cada um deles da seguinte forma:

Base informativa como a primeira condição para a qualidade do processo de planejamento, onde a procura de todas as informações disponíveis sobre o presente e o futuro. É importante pesquisar e analisar todos os dados que permitam montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como dos recursos necessários e disponíveis, para que os objetivos e os cursos de ação sejam realistas. A obtenção de informações é importante no processo de definição de objetivos, na identificação de atividades e recursos necessários e na formulação de linha específicas de ação. Definição de objetivos é a segunda condição necessária para que os planos sejam especificados com maior precisão possível os resultados esperados, a responsabilidade por sua realização, os prazos e os custos. Essa

61 LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Cultura Cristã. 2018. p. 92.

62 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p.86.

precisão das definições permite que as pessoas saibam quais são seus papéis e possibilita verificar o progresso em direção dos objetivos planejados. Os objetivos podem ser genéricos ou específicos, ou à diferença entre uma situação presente e uma situação ideal, ou ainda a um padrão geral de comportamentos a ser seguido. Elasticidade sempre que possível. O processo de planejamento deve ser praticado tendo em vista as variações que se podem antever nas condições para as quais estão sendo preparados. Com essa medida, não será necessário fazer um novo plano na ocorrência de modificações das condições, pois elas já estarão no plano básico. Predominância da ação, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si. O processo de planejamento prepara a decisão e a execução, mas não a substitui.

Diante do exposto até aqui, apresentaremos as etapas para o planejamento estratégico que pode ser utilizado pela igreja e seu pastor como ferramenta de apoio.

No caminho traçado para cumprir os objetivos propostos, utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, delimitando por meio de plataformas acadêmicas o referencial teórico adotado, bem como dos livros clássicos da administração de empresas.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, buscando as subjetividades das entrelinhas dos textos analisados. Intenciona-se realizar uma pesquisa aplicada para contribuir com os conhecimentos da administração de empresas aplicados na prática das igrejas, solucionando as questões administrativas específicas da área.

Nos procedimentos de coleta de dados, seleção, levantamento e organização, articularemos a escolha ao problema de pesquisa e aos objetivos, buscando suporte teórico para sua análise, em constante indagação, intentando responder as questões norteadoras.

O material coletado desta pesquisa será disponibilizado na Biblioteca do Centro de Pós-Graduação Andrew Jumper. Esta base de dados certamente já é muito utilizada por muitos pesquisadores e estudiosos de diferentes denominações cristãs que se interessarem pelo tema de pesquisa.

1 MODELOS BÍBLICOS ESTRATÉGICOS

A importância do planejamento estratégico como instrumento de administração na vida da igreja local e as contradições permeiam a sua história desde os tempos bíblicos.

Os desafios são constantes na vida da Igreja, e quanto a isso. Josué Campanhã⁶³ em seu livro *Planejamento Estratégico para Igrejas* afirma que:

Quando a igreja primitiva começou a crescer, logo de início enfrentou um grande desafio. Havia tanta gente que as viúvas começaram a reclamar que não estavam sendo atendidas [...]. A primeira decisão foi permanecer no foco. Pode parecer óbvio, mas eles só permaneceram no foco porque sabiam qual era o foco. Este pequeno episódio mostra um equilíbrio entre ação do Espírito Santo, planejamento, foco, processo decisório, delegação, atendimento de necessidades e energia na execução da visão. Neste caso não bastava apenas orar, era preciso decidir. Não bastava também apenas agir desesperadamente, se não houvesse uma direção do Espírito Santo.

Quando desafios e imprevistos surgem, existe o perigo do trabalho construído enfrentar abalos que geram prejuízo na vida da comunidade. Para isso, sem anular nenhum ato de Deus através do Seu Santo Espírito na vida da Igreja, é necessário estar preparado para eles.

Portela⁶⁴ afirma que:

Deus planejou tudo e executa o seu plano (Is 46.9-11). Ele deu ao homem o mandato de dominar a Criação (Gn 1.28) e de sujeitá-la, para sua glória. Tendo sido criado à imagem e semelhança de Deus, o homem é um ser que planeja também, mesmo em sua condição de pecador e mesmo com esta imagem afetado pelo pecado. O homem, conseqüentemente, procura determinar metas e visualizar suas ações antes destas ocorrerem (Pv 13.19 e 16.9).

Na vida da Igreja não é diferente. Por causa do pecado, o ser humano mesmo salvo pelo sangue de Jesus, convertido e com a melhor boa vontade, poderá incorrer na presunção de que as coisas poderão ocorrer diferente do planejado. No entanto, isso não é impedimento para pensarmos a vida da igreja estrategicamente.

Segundo o próprio Portela,⁶⁵

Na vida eclesiástica, Deus planejou, instituiu e determinou ao seu povo, debaixo da Antiga Aliança, toda a sistemática das cerimônias, requerendo

⁶³ CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para Igrejas. Como assegurar a qualidade no crescimento de ministério eclesiásticos*. São Paulo: Editora Hagnos, 2013, p. 7.

⁶⁴ SMITH, W. e PORTELA, S. *Fazendo a Igreja Crescer. O Movimento de Crescimento de Igreja*. Editora Os Puritanos, São Paulo: 1997. p.71.

⁶⁵ Ibid. p. 2.

obediência no cumprimento de todos os seus passos. Deus desejava, através dela, focalizar as atenções dos israelitas no Messias que haveria de vir e redimir o seu povo. Neste sentido, o povo foi ensinado a planejar e a organizar, em sua esfera, as festas e sacrifícios e existia considerável rigidez litúrgica, assim como sistematização e repetição. Nada de “qualquer um faz qualquer coisa, a qualquer hora”, mas ações e obrigações definidas e todas relevantes ao enfoque central das práticas de adoração.

Nesta mesma linha de pensamento, Campanhã afirma que planejar estrategicamente é conseguir não perder a visão que o Senhor dá a Sua igreja. Segundo ele:⁶⁶

Planejar estrategicamente é um processo dinâmico. Implica saber que Deus quer fazer numa comunidade ou região, através da revelação do Espírito Santo, e acrescentar a isto a tomada de decisões por um grupo de líderes, para tornar a visão algo palpável, realizável e envolvente. Muitas visões que Deus dá a líderes se perdem por falta de planejamento e sistematização. Muitos planos que os líderes elaboram não prevalecem porque nunca foram inspirados por Deus.

Segundo o próprio Campanhã, as visões de Deus acontecem quando os líderes obedecem a Palavra de Deus estabelecida nas Sagradas Escrituras e transformam a visão em planos e os planos em ações.

Apresentaremos alguns exemplos bíblicos a respeito do assunto planejamento estratégico para melhor fundamentação bíblica:

1.1 MOISÉS

Moisés estava enfrentando um grande problema ao resolver as questões do povo de Israel e estar sobrecarregado.

Em Êxodo 18.17-18 “O sogro de Moisés, porém, lhe disse: Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás, tanto tu como este povo que está contigo; pois isto é pesado demais para ti; tu só não o podes fazer”.

Esse texto faz parte do contexto maior que está inserido dentro de Êxodo 18.13-27 quando Moisés estava assentado para julgar o povo, e o povo estava diante dele desde o amanhecer até o pôr do sol.

Isso se passou no Monte Sinai, por volta do ano de 1445 AC, local este onde a aliança com Deus foi estabelecida.

⁶⁶ CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para igrejas: Como assegurar a qualidade no crescimento de ministério eclesiais*. São Paulo: Editora Hagnos, 2013. p.8.

Segundo Easton,

Horebe – deserto ou montanha do solo seco, um nome geral para toda a cadeia de montanhas da qual o Sinai era um dos cumes (Êx 3:1; 17:6; 33:6; Sl 106:19, etc.). O nome moderno de toda a gama é Jebel Musa. É um enorme bloco de montanha, com cerca de 2 milhas de comprimento por cerca de 1 de largura, com uma planície muito espaçosa em sua extremidade nordeste, chamada Er Rahah, na qual os israelitas acamparam por quase um ano inteiro (Veja SINAI).⁶⁷

Sobre esse monte, o mesmo recebe o nome de Sinai, que segundo o próprio Easton significa o distrito montanhoso que foi alcançado pelos hebreus no terceiro mês após o êxodo.

Em seu livro, o autor afirma que: “SINAI – de Sin (o deus da lua), também chamado Horebe, o nome do distrito montanhoso que foi alcançado pelos hebreus no terceiro mês após o Êxodo. Aqui eles permaneceram acampados por cerca de um ano inteiro.”⁶⁸

O nome Jetro significa superior. Sacerdote em Midiã, sogro e conselheiro de Moisés (Êx 3:1; 18:1–27). É chamado também de Reuel (Êx 2:18) e de Horebe (Nm 10:29; Jz 4:11).⁶⁹

Jetro oferece um conselho superior a Moisés, isto é, a valiosa ferramenta da delegação para poupar a ele e à nação a agonia de longas esperas durante os julgamentos civis.

Esta ferramenta faz parte de princípios de planejamento que precisam ser utilizados para o melhor desempenho de qualquer trabalho.

Certamente Moisés chegaria a um esgotamento mental, físico e espiritual diante de tantas demandas, e, necessitava de uma orientação que pudesse abrir o seu entendimento e compreensão da sua responsabilidade com o povo e consigo.

Davidson, no *O Novo Comentário da Bíblia*,⁷⁰ apresenta algumas razões por que Moisés é quem julgava todas as causas:

Moisés apresentou a Jetro duas boas razões por que ele resolveu sozinho todos os casos. Primeira, o povo requeria decisão que pudessem confiar ser a resposta do próprio Deus. Segunda, além de resolver a disputa imediata, ele podia usar o caso como base para transmitir princípios morais, estatutos, bem como leis específicas que diziam respeito às circunstâncias especiais.

⁶⁷ EASTON, M. G. *Illustrated Bible Dictionary and Treasury of Biblical History, Biography, Geography, Doctrine, and Literature*. (New York: Harper & Brothers, 1893, 336.

⁶⁸ Ibid. p. 634.

⁶⁹ KASCHEL, W e ZIMMER, Rudi. *Dicionário da Bíblia Almeida*, 2a ed. SBB, 1999.

⁷⁰ Davidson, F. *O Novo Comentário da Bíblia*. Volume I. Editora Vida Nova. São Paulo, 1963. p. 135.

No entanto, Jetro ofereceu conselhos que ajudaram Moisés a enxergar sua administração de maneira diferente, pois caso contrário ele iria desfalecer diante de tanto trabalho.

Segundo Davidson:⁷¹

Não apenas aquilo era demais para as forças de Moisés, mas o povo ficaria insatisfeito por não receber toda a atenção de que necessitavam. Jetro oferece uma solução para o seu problema. Em primeiro lugar, Moisés devia continuar a agir claramente como representante de Deus para com o povo, ensinando-os os princípios dados por Deus, pelos quais os muitos casos detalhados poderiam ficar decididos, e levando todos os casos especialmente difíceis diretamente a Deus. Porém, o trabalho poderia ser aliviado se fossem nomeados oficiais legais que ouvissem separadamente as disputas, segundo o grau de gravidade dos casos.

Mas, todos os conselhos de Jetro deveriam ser submetido à aprovação de Deus. Líderes de cem, cinquenta, dez. Essa enumeração correspondia conforme Deuteronômio 16.18 que diz: “Juízes e oficiais constituirás em todas as tuas cidades que o SENHOR, teu Deus, te der entre as tuas tribos, para que julguem o povo com reto juízo”.

1.2 NEEMIAS

Como vemos em Neemias 2.13: “De noite, saí pela Porta do Vale, para o lado da Fonte do Dragão e para a Porta do Monturo e contemplei os muros de Jerusalém, que estavam assolados, cujas portas tinham sido consumidas pelo fogo.”

A cidade de Jerusalém estava destruída, isso por volta do ano de 586 a.C. Os judeus haviam sido enviados para a Babilônia e estavam no cativeiro babilônico por 70 anos aproximadamente.

Após esse período, deu-se início o retorno gradativo dos judeus para Jerusalém. Ao chegarem lá, encontraram a cidade com muitos problemas estruturais e, dentre eles, os muros destruídos. Isso ameaçava a cidade, fragilizando-a quanto a ataques de possíveis inimigos.

Nesse período, Deus escolheu Neemias para fazer a obra da reconstrução dos muros de Jerusalém.

⁷¹ Ibid. p. 135.

Neemias utilizou do planejamento estratégico para desenvolver uma tarefa que lhe foi dada.

Martinez (2014, p. 401) apresenta a biografia de Neemias como um judeu exilado que ficara na região da Pérsia mesmo já tendo sido decretado a volta do povo judeu para Jerusalém. Segundo ele:⁷²

Neemias era um judeu do exílio, cuja família permanecera na região da Pérsia depois que Ciro decretara o retorno dos judeus à sua terra. Na corte persa, ele galgara à importante posição de copeiro do rei. Seu livro conta a história de como a influência inerente a essa posição foi usada para o bem do povo de Deus.

No livro de Neemias, o autor nos permite identificar alguns sinais de um planejamento estratégico, que claramente contribuiu para o desenvolvimento da obra de Deus por meio daqueles servos.

Em um contexto específico de necessidade, Deus usou a vida do seu servo Neemias dando-lhe visão daquilo que Ele queria que fizesse.

Neste momento de volta do povo a sua terra, Neemias tem a informação de que Jerusalém enfrentava grande destruição. Martinez resume o contexto histórico de tal situação:

Megabizus, o governador da satrapia de Abar-Nahara (ou Trans-Eufrates) por volta de 455 a.C., abafou uma revolta no Egito e levou reféns à Pérsia sob o juramento de proteção. Contra sua vontade, esses reféns foram executados, o que fez com que Megabizus se revoltasse e proclamasse a independência de sua satrapia. Por vários anos, ele resistiu às tentativas persas de recuperá-la, para finalmente, por volta de 447 a.C., simplesmente dispersar suas tropas e novamente proclamar lealdade ao trono persa. O resultado final de tudo isso foi uma situação extremamente instável na Palestina ao longo da segunda metade do século 5 a.C. O sentimento anti-judaico entre as nações vizinhas pode ter despertado a violência que causou (ou aumentou) as condições caóticas descritas por Hanani. Assim, foi muito oportuno para Artaxerxes encontrar um servo disposto e capaz para o representar e reforçar seu controle sobre Abar-Nahara, visto que uma Palestina pacífica (ou ao menos pacificada) seria essencial para evitar problemas renovados no Egito, que Megabizus submetera alguns anos antes. Quando Neemias chegou à Palestina, o cenário político envolvia despeito, inveja, intriga e até tentativa de assassinato contra um מנהל (pēhāh, “governador provincial”) oficialmente indicado. Os inimigos de Israel eram seus vizinhos contíguos, os samaritanos ao norte, liderados por Sambalate, o horonita, membro de uma família poderosa que retinha o controle da Samaria havia várias décadas, os amonitas, ao leste, liderados por Tobias,

⁷² MARTINEZ, Juan Carlos. *Foco & Desenvolvimento no Antigo Testamento*, org. Juan Carlos Martinez, 2ª Edição Revisada e Atualizada. São Paulo: Hagnos, 2014. p. 401.

chefe com um nome judeu tradicional e importantes ligações em Jerusalém (*cf.* Ne 6.17–19 e 13.4–9), os arábios ao sudeste, liderados por um tal de Gesem (ou Gasmu, nome atestado por descobertas recentes, e intitulado como “rei de Qedar”). Finalmente, ao oeste, sem líder identificado, viviam os asdoditas, inimigos perenes de Israel, um remanescente dos filisteus. Os motivos para o ódio deles eram indubitavelmente raciais, muito provavelmente econômicos (pois Jerusalém atrairia comércio e lucro), e possivelmente também políticos, pois Neemias seria visto como alguém fortemente pró-Pérsia e estrategicamente colocado entre governadores que, muito provavelmente, teriam tomado o partido de Megabizus em sua revolta. O período pós-exílio é uma das épocas mais coloridas na história judia.⁷³

Embora não haja motivos para duvidar que o relato de Hanani (1.3) se referia aos resultados permanentes da invasão de Nabucodonosor, em 588–586 a.C., as tristes condições descritas pelo irmão de Neemias poderiam muito bem ter sido agravadas por eventos recentes.

O resultado foram alguns passos tomados pelo Profeta:

Neemias enxergou um problema (Ne 2.3); A necessidade de recursos prévios para o trabalho (Ne 2.4-8); Foi enviado para trabalhar (Ne 2.5); Teve uma visão clara da sua missão (Ne 2.17); Motivou as pessoas para trabalhar (Ne 2.18); Dividiu a responsabilidade compreendendo a variedade de dons na vida daqueles que trabalhariam na obra (Ne 3.1-32); Preparou-se para as intempéries (Ne 4); Visualizou a conclusão daquele trabalho (Ne 6.15-19); Avaliou a necessidade de continuidade para que o trabalho não se perdesse (Ne 7.1-4).

A reconstrução de Jerusalém como cidade de Deus foi precedida por meticulosa preparação (2.11–20).

1.3 PROVÉRBIOS

Outros textos bíblicos nos dão suporte para defendermos a tese de que o planejamento estratégico para uma igreja local é ferramenta fundamental para colaborar no crescimento estão no livro de Provérbios.

Os autores do livro de provérbios são Salomão, Agur e Lemuel. O tema central é a sabedoria prática, isto é, uma coleção de expressões curtas e concisas, que contêm lições morais.

⁷³ Ibid, p. 402–403.

Em Provérbios, encontramos a sabedoria principalmente para os jovens (1-9); assuntos gerais para todos (10-24); coleção do rei Ezequias (25-29) e instruções por Agur e Lemuel (30-31).

Também destaca-se que Salomão compôs 3.000 provérbios (I Reis 4:32). O mesmo escreveu e compilou a maior parte do livro de Provérbios no princípio de seu reinado (cerca de 950 a.C.).

Conforme declara a sua introdução, o livro tem como propósito ensinar a alcançar sabedoria, a disciplina e uma vida prudente e a fazer o que é correto, justo e digno.

Em suma, ensina a aplicar e fornecer instrução moral. O título do livro vem originalmente de sua forma hebraica *Míshlê Shelomoh* ("Provérbios de Salomão"). Como é comum na Bíblia Hebraica, o título do livro é simplesmente um conjunto de palavras do primeiro verso.

Alguns textos bíblicos em Provérbios que destacam a importância de desenvolvermos o planejamento são:

Pondera a vereda de teus pés, e todos os teus caminhos sejam retos (Prov.4.26). O planos do diligente tendem à abundância, mas a pressa excessiva, à pobreza (Prov. 21.5). Os planos mediante os conselhos têm bom êxito; faze a guerra com prudência (Prov. 20.18). Com medidas de prudência farás a guerra; na multidão de conselheiros está a vitória (Prov. 24.6). Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir? (Lc 14.28).

Isto posto, não podemos de nenhum modo compreender que a Vontade Soberana de Deus está sendo negligenciada. Como vemos em Provérbios 19.21: Muitos propósitos há no coração do homem, mas o desígnio do SENHOR permanecerá.

A preparação correta para os trabalhos, segundo a própria Escritura Sagrada, nos orienta que a chance de ter êxito é muito maior quando feito com organização e planejamento.

1.4 JESUS CRISTO

Certamente, não poderia não apresentar neste trabalho as orientações do Senhor Jesus Cristo a respeito de planejamento.

O modelo apresentado por Ele impactou a todos em seu ministério terreno e, até hoje, é citado em muitas palestras para diversos públicos.

Podemos abordar pelo menos dois textos bíblicos que nos conduzem a entender a visão de Jesus Cristo quanto a planejamento.

O primeiro deles é o texto de Marcos 3.13-19:

Depois, subiu ao monte e chamou os que ele mesmo quis, e vieram para junto dele. Então, designou doze para estarem com ele e para os enviar a pregar e a exercer a autoridade de expelir demônios. Eis os doze que designou: Simão, a quem acrescentou o nome de Pedro; Tiago, filho de Zebedeu, e João, seu irmão, aos quais deu o nome de Boanerges, que quer dizer: filhos do trovão; André, Filipe, Bartolomeu, Mateus, Tomé, Tiago, filho de Alfeu, Tadeu, Simão, o Zelote, e Judas Iscariotes, que foi quem o traiu.

Cada um destes homens foi escolhido pelo Senhor dentro do Seu planejamento de ministério. Todos eles faziam parte dos planos de Jesus, incluindo o próprio Judas Iscariotes, que o viria a trair.

Neves⁷⁴ (2012, p.60) afirma que:

Quando Jesus escolheu os doze, já sabia que deixaria a sua missão em mãos humanas, em mãos frágeis e pecadoras. Mas mesmo assim separou para estarem com Ele aqueles a quem iria capacitar. Aqui encontramos o propósito soberano de Deus para escolher os doze apóstolos.

Nesta mesma linha de pensamento, William Hendriksen⁷⁵ comenta que a narrativa encontrada em Marcos também é semelhante a de Mateus, destacando as funções incluídas nesta escolha e chamado de Jesus:

É claro que Marcos resume. A narrativa completa do chamado dos doze é encontrada em Mateus 10: A comissão dos doze, que deve ser datada de uma época mais tardia. Os discípulos – todos os doze – devem ter estado na companhia de Jesus um pouco antes de serem enviados para proclamar as boas-novas aos outros. Como *Marcos* relata, a missão para qual Jesus *designou* (cf. 1Rs 12.31; At 2.36; Hb 3.2) esses homens tinha uma função tripla: associação e educação, missão e expulsão de demônios. *Mateus* adiciona um quarto item.

Como podemos ver, havia intencionalidade da parte do Senhor Jesus, isto é, um planejamento prévio de quem seriam os homens responsáveis em dar

⁷⁴ NEVES, Itamir, *Comentário Bíblico de Marcos: Através da Bíblia*, org. Israel Mazzacorati, Primeira Edição, Série Através da Bíblia (São Paulo, SP: Rádio Trans Mundial, 2012, p. 60.

⁷⁵ HENDRIKSEN, William, *Marcos*, trad. Lucas Ribeiro, 2ª edição, *Comentário do Novo Testamento*.

continuidade no seu ministério e também aquele que faria parte da traição para que se cumprisse toda a Escritura.

Quando Jesus Cristo veio ao mundo enviado pelo Seu Pai, já havia um plano preparado para sua vida e, que Ele deveria cumprir integralmente, sem desvios. Sobre isso, Josué Campanha⁷⁶ afirma que:

Antes que a igreja existisse, Jesus veio à terra com plano. Ele tinha uma missão, que era salvar a humanidade. Sua visão e seu foco era uma cruz. Se ele não morresse e ressuscitasse não haveria salvação. Seus valores eram os valores do reino, declarados no sermão do Monte. Sua estratégia tinha: discipular doze homens para que continuassem a missão, e depois os tornar líderes da igreja que nasceria e iria para todo mundo. (CAMPANHÃ, 2013.p.14)

Um segundo texto bíblico, usado como exemplo, é a orientação de Jesus sobre o planejamento nas edificações, ou sobre aquele que iria para a guerra. Isto está presente no Evangelho de Lucas 14.28-33:

Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir? Para não suceder que, tendo lançado os alicerces e não a podendo acabar, todos os que a virem zombem dele, dizendo: Este homem começou a construir e não pôde acabar. Ou qual é o rei que, indo para combater outro rei, não se assenta primeiro para calcular se com dez mil homens poderá enfrentar o que vem contra ele com vinte mil? Caso contrário, estando o outro ainda longe, envia-lhe uma embaixada, pedindo condições de paz. Assim, pois, todo aquele que dentre vós não renuncia a tudo quanto tem não pode ser meu discípulo.

Verificamos que construir uma torre ou ir para uma guerra, requer a realização dos cálculos necessários, para não ter que enfrentar a derrota e a vergonha por falta de planejamento.

Para Jesus Cristo, o envolvimento no Reino de Deus é algo tão sério que exige da sua Igreja e do seu povo organização para que o trabalho seja realizado da melhor maneira possível, sem desconsiderar a ação do Espírito Santo.

Sobre isso, Silva⁷⁷ diz que:

⁷⁶ CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para igrejas: Como assegurar a qualidade no crescimento de ministério eclesiais*. São Paulo: Editora Hagnos, 2013. p.14.

⁷⁷ SILVA, Renato da S. *Administração Eclesiástica: Reflexões e provocações para pastores, líderes e cristãos em geral sobre a gestão de igrejas*. São Paulo: Rádio Trans Mundial. 2019. p. 33.

Cristo mostra assim que o envolvimento no Reino de Deus é tão sério que exige o devido planejamento e uma administração de vida eficiente. Se para cada cristão isso é fundamental, é natural que para um grupo de cristãos constituídos como uma igreja local também o será.

Na vida da Igreja, é, perfeitamente aceitável, aplicar conceitos de planejamento estratégico conforme verificamos no texto e, portanto, não usá-los é tratar com desrespeito e negligência a missão que o Senhor confiou.

1.5 – O APÓSTOLO PAULO

Outro personagem bíblico de grande importância no tema Planejamento Estratégico é o apóstolo Paulo.

Em suas três viagens missionárias, não é possível afirmar que elas foram previamente planejadas. No entanto, havia uma estratégia de abordagem evangelística, um modus operante flexível debaixo da ação do Espírito Santo, a qual ele se submetia a direção e controle da sua vida.

Alguns textos bíblicos evidenciam e descrevem o chamado missionário do apóstolo:

Em Atos 22.21 o apóstolo Paulo descreve ao Rei Agripa o seu chamado: “Mas ele me disse: Vai, porque eu te enviarei para longe, aos gentios.” (Atos 22:21);

Outros textos bíblicos que ratificam esse chamado são:

Romanos 1.1: “Paulo, servo de Jesus Cristo, chamado para ser apóstolo, separado para o evangelho de Deus,”

Em 1 Coríntios 2.2: “Porque decidi nada saber entre vós, senão a Jesus Cristo e este crucificado.”

No livro de Romanos 1.14-16 novamente: “Pois sou devedor tanto a gregos como a bárbaros, tanto a sábios como a ignorantes; por isso, quanto está em mim, estou pronto a anunciar o evangelho também a vós outros, em Roma. Pois não me envergonho do evangelho, porque é o poder de Deus para a salvação de todo aquele que crê, primeiro do judeu e também do grego”;

Romanos 15.19: “por força de sinais e prodígios, pelo poder do Espírito Santo; de maneira que, desde Jerusalém e circunvizinhanças até ao Ilírico, tenho divulgado o evangelho de Cristo”.

O apóstolo desejava atingir quantas pessoas fosse possível. Para isso ele moveu-se no trabalho missionário da Judéia até a Arábia. Pregou na Síria e na Cilícia, Chipre, Galácia, Ásia Menor, foi do Oeste da Europa até a Macedônia e Acaia, foi de Jerusalém até a Síria, Ásia Menor, Europa, Roma até a Espanha.

Estabeleceu igrejas e comunidades de seguidores de Jesus, tanto judeus quanto gentios, homens e mulheres, livres e escravos e ensinou aos novos convertidos a Palavra de Deus.

Segundo Allen⁷⁸, o objetivo que o apóstolo Paulo colocou diante de si, foi o estabelecimento da Igreja na província, e não na cidade ou na vila em que ele pregava.

Ele afirma⁷⁹ que:

A unidade na visão de Paulo era a província e não a cidade. Isso pode explicar o fato porque ele demorou tanto para chegar em Éfeso. Éfeso era mais importante do que Filipos ou Tessalônica como um centro estratégico para a propagação do Evangelho, mas a Ásia não era mais importante do que a Macedônia. Nota-se não só porque testemunha a grandeza de sua visão e de sua fé, mas porque, isso o influenciou muito na escolha das cidades em que deveria pregar e em seu método de apresentar o Evangelho. Em segundo lugar, ele confirmou seu trabalho dentro dos limites da administração romana. É perfeitamente claro que, pregando no sul da Galácia, Paulo estava evangelizando a província romana em setguida para sua província natal da Cilícia, no qual já havia igrejas cristãs. Em terceiro lugar, a teoria de Paulo de evangelizar uma província não era de pregar em todos os lugares dela, mas estabelecer centros de vida cristã em dois ou três lugares importantes de onde o conhecimento poderia se espalhar para o país.

Quando estudamos o livro de Atos dos Apóstolos nos capítulos 13 a 28, vemos claramente o Espírito Santo enviando o apóstolo Paulo e Barnabé para a obra que Deus estava chamando.

O primeiro lugar que o apóstolo Paulo vai quando chega em Antioquia da Psídia é em uma sinagoga, conforme Atos 13.14.

⁷⁸ ALLEN, Roland. *Missionary Methods St. Paul's ou ours*. Library of Historic Theology. London, 1912. p. 17.

⁷⁹ *Ibid*, p.17-18.

O apóstolo compreendia que a igreja é um organismo vivo e organizado. Seu trabalho missionário é realizado debaixo dessa visão.

Segundo Azevedo⁸⁰, tratando de estratégia do apóstolo Paulo, afirma que:

Uma análise das viagens missionárias de Paulo mostra que ele avançava e depois retornava. Havia a preocupação de Paulo em fortalecer as igrejas que haviam sido plantadas (Atos 15:36), mas é evidente que Paulo tinha também a preocupação de ir mais longe. Um exemplo claro disso está em Romanos 15:24 e 28 onde vemos a intenção de seguir até a Espanha. Paulo parece compactuar com a visão de que a igreja tem um chamado apostólico, uma missão apostólica para proclamar o Evangelho às nações. Olhando para aquele que seria o método de Paulo para a expansão do Reino, podemos destacar o discipulado e a plantação de igrejas. Assim como no ministério do Senhor Jesus, o discipulado para Paulo foi o meio divinamente orientado para o fortalecimento dos convertidos e para a plantação de igrejas maduras. A formação de discípulos de Cristo era, portanto, não somente o objetivo final do ministério de Paulo, mas também o principal recurso para enfrentar as principais forças que agiam contra a fé cristã. Paulo mostrava grande preocupação em fortalecer as igrejas que iam sendo plantadas. Havia muitas forças agindo no sentido de barrar seu ministério e o crescimento da Igreja. Essas forças consistiam tanto na idolatria que dominava muitas das cidades onde o Evangelho havia sido pregado, como também na resistência dos judeus incrédulos. Em Beréia (Atos 17:10-15), por exemplo, logo após os ensinamentos de Paulo e Silas, e da boa aceitação do Evangelho por parte daquelas pessoas, vemos a resistência dos judeus que "...foram lá excitar e perturbar o povo" (vs. 13).

É visível que o apóstolo Paulo tinha método no trabalho de expansão do Reino de Deus. No entanto, ele era submisso aos planos de Deus para sua vida.

Isso fica muito evidente quando ele estava na segunda viagem missionária, teve uma visão que o conclamava a ir a Macedônia conforme Atos 16.9-10:

"À noite, sobreveio a Paulo uma visão na qual um varão macedônio estava em pé e lhe rogava, dizendo: Passa a Macedônia e ajuda-nos. Assim que teve a visão, imediatamente, procuramos partir para aquele destino, concluindo que Deus nos havia chamado para lhes anunciar o evangelho."

Guiado pelo Espírito Santo, o Senhor abriu portas, para que ele fosse conduzido e, pudesse estabelecer a igreja. Havia submissão à vontade de Deus em tudo em sua vida.

⁸⁰ AZEVEDO, Luciano. <https://apmt.org.br/estrategia-missionaria-no-ministerio-do-apostolo-paulo/>. Acesso em 10 Mar 2023.

2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 DEFINIÇÕES

Quando pesquisamos a respeito do planejamento estratégico, a maior parte dos estudos restringe-se às áreas da administração de empresas e das ciências da religião.

Os primórdios do Planejamento Estratégico, hoje utilizado no campo da administração de empresas surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial.

Schwartz (2000, p.216)⁸¹ afirma que fundamentados nas estratégias militares, na Força Aérea dos Estados Unidos. A difusão do planejamento estratégico, teve como marco a utilização no meio empresarial.

O planejamento estratégico é uma das áreas de grande importância dentro de uma empresa que deseja estabelecer-se.

É um projeto contínuo que tem por objetivo contribuir para que os processos sejam executados de maneira eficiente, com recursos mínimos.

Campanha⁸² (2013, p.46) afirma que:

O planejamento também pode ser considerado uma declaração de intenções. É o ato de colocar no papel aquilo que se deseja fazer, quais alvos atingir, em quanto tempo, com quais recursos, a partir de que ponto e principalmente com que objetivo.

De forma geral, o planejamento estratégico tem por finalidade analisar o cenário atual e futuro, planejando e preparando estratégias, definindo o rumo que a empresa necessita para que os objetivos da mesma sejam atingidos de maneira satisfatória.

2.2 O FENÔMENO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Da constatação da importância do planejamento encontrado nos textos bíblicos, surgiu o impulso para o primeiro passo na construção dessa pesquisa, para delimitação dos estudos produzidos e para a construção do estado do conhecimento.

⁸¹ SCHWARTZ, P. *A Arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Editora Best Seller, 2000. p. 216.

⁸² CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para igrejas: Como assegurar a qualidade no crescimento de ministério eclesiais*. São Paulo: Editora Hagnos, 2013. p.46.

Nascimento⁸³ (2006, p.130) afirma que a importância desse movimento consiste na possibilidade de se estabelecer as perspectivas da pesquisa, uma vez que [...] é através desse processo que o pesquisador tem uma aproximação importante de reconhecimento do estágio do conhecimento sobre o tema ou o objeto a ser investigado.

Compreendemos o planejamento como uma ferramenta que pode e deve ser utilizada na vida eclesial.

Sobre isso, Silva⁸⁴ (2019, p.300) em seu livro *Administração Eclesial* afirma que:

Para conciliar tudo, as capacitações das pessoas que lideram igrejas precisam envolver suas formações acadêmicas, habilidades pessoais e dons espirituais concedidos pelo Espírito Santo, para que, unindo todo este rol de ferramentas, a administração eclesial no Reino de Deus também seja realizada por meio de um ministério de gestão efetivo e conectado com a realidade do público da igreja local. Desta forma, a igreja que em princípio foi separada em duas óticas distintas para fins de análise e organização de conteúdos e ideias – igreja como organismo e organização – no fundo nunca deixará de ser uma unidade centrada na Palavra de Deus, debaixo da ação do Espírito Santo e sob a liderança última daquele que é a cabeça do corpo, Jesus Cristo, o Filho de Deus, Salvador. Organismo e organização são conceitos didáticos, porém indissociáveis. Não pode haver pensamento dicotômico na análise dos ministérios da igreja, associando determinadas tarefas à espiritualidade e outras tarefas a “burocracias mundanas”.

Organismo e organização não podem estar desassociados, mas são unidades centradas nas Escrituras Sagradas e conduzidas pelo Senhor da Igreja, Jesus Cristo.

Embora o estudo acerca do planejamento estratégico permita captar a sua singularidade, para que esta seja compreendida é necessário a análise de seu contexto para a compreensão do universal, ou seja, da totalidade.

⁸³ NASCIMENTO, M. I. M. *Formação de professores: Perspectivas para a pesquisa em educação*. In: SCHELBAUER, A. R.; LOMBARDI, J. C.; MACHADO, M. C. G. *Educação em debate: Perspectivas, abordagens e historiografia*. Campinas. SP: Autores Associados, 2006. p.130.

⁸⁴ SILVA, Renato da S. *Administração Eclesial: Reflexões e provocações para pastores, líderes e cristãos em geral sobre a gestão de igrejas*. São Paulo: Rádio Trans Mundial. 2019. p.30.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS CONCEITOS E PERSPECTIVAS

Segundo Chiavenato (2003, p.168)⁸⁵ “As empresas não deveriam exercer a sua atividade na base da improvisação, mas deveria tentar no máximo possível fazer um planejamento”.

Andreuzza (2019)⁸⁶ afirma que “desde os tempos mais remotos, a humanidade utiliza, quer consciente ou não, alguma maneira de planejar para sobreviver e tentar antecipar eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais corretas”. Segundo ele, todos possuem pelo menos um mínimo de planejamento naquilo que fazem.

Segundo Chiavenato (2003, p.168)⁸⁷ “O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquele que serve de base para as demais funções”. Compreendemos que tudo que almeja realizar tem o seu início no planejamento, mesmo não percebendo tal realidade.

Em seu artigo sobre a Importância do Planejamento Estratégico, Silva (2019)⁸⁸ afirma que “planejamento é uma ferramenta que ajuda a determinar o que um grupo de pessoas deve executar para alcançar seus objetivos de maneira melhor organizada”.

As empresas de forma geral não podem afirmar com toda a certeza os resultados futuros, mas podem se preparar para situações que contribuirão para que tudo esteja sob controle.

Nessa linha de pensamento, Maximiliano (2000, p.398),⁸⁹ um dos mais respeitados autores sobre administração geral afirma que:

O futuro de uma instituição é incerto e algumas situações são inevitáveis. Mas existe a possibilidade de conseguir antecipar com total visão e clareza determinados eventos que podem vir a acontecer, pois o planejamento pode

⁸⁵ CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.168.

⁸⁶ ANDREUZZA, M. G. S. B. *Planejamento Estratégico*.

<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>. Acesso em: 20 Jan 2019.

⁸⁷ CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.168.

⁸⁸ SILVA, L. A. M da; PASTOR, C. S. e STÁBILE, S. *A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um Estudo Sobre as Dificuldades de Gestão*. Revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836. Consultado no dia 20 de Janeiro de 2.019.

⁸⁹ MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p.398.

oferecer ferramentas que ajudam a ter maior controle, possibilitando prevenir acontecimentos normalmente recorrentes.

De maneira mais simples, podemos afirmar que o planejamento é uma maneira de organizar as ideias da instituição, apresentada pelo seu corpo administrativo, com relação aos objetivos e metas objetivando alcançar os resultados esperados.

Maximiliano (2000, p.398)⁹⁰ destaca que “dentro de uma organização/empresa, o planejamento bem definido e, em sintonia com o meio externo, estabelecerá as estratégias para oferecer seus serviços ou produtos aos seus clientes”.

Segundo o autor supracitado,⁹¹ existem muitas teorias dentro do campo da administração.

Chiavenato (2003, p.170)⁹² destaca a Teoria Neoclássica como a inovadora em conceitos estratégicos dentro do campo da administração. Ele afirma que:

Na Teoria Neoclássica, inaugurou uma importante área dentro do conceito de administração, a saber a administração estratégica. A partir da década de 60 isto se tornou mais discutido no campo administrativo. Os neoclássicos desenvolveram métodos através de um processo elaborado e formal através de uma forte descrição do processo e normas estabelecidas.

O conceito de estratégia, está relacionado às situações onde um conjunto de metas únicas são perseguidas, onde comportamentos que não se podem antecipar com precisão, podem, ser colocados e submetidos ao controle.

⁹⁰ Ibid. p. 398.

⁹¹ Ibid. p. 84.

⁹² CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.170.

3 - O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IGREJAS: RELAÇÕES E LACUNAS

Em um levantamento realizado a respeito de algumas organizações eclesiais, conforme veremos a frente, encontramos alguns exemplos de aplicação dos conceitos de planejamento estratégico.

Igrejas e Instituições religiosas no Brasil vêm adotando a ferramenta do planejamento estratégico em suas bases com o objetivo de melhorar o desempenho e direcionar as forças de trabalho, tornando isto cada vez mais claro para as igrejas locais bem como a denominação a que pertence e, também, instituições ligadas as suas denominações.

A Convenção Batista Brasileira apresentou, no ano de 2010, para toda a denominação, uma cartilha onde apresenta o PEE – Plano Estratégico Educacional, cujo o objetivo era auxiliar as igrejas locais na área da educação bíblica.⁹³

A Igreja Adventista do Sétimo Dia vem realizando há muitos anos o planejamento de sua denominação, bem como, os ministérios internos da denominação para jovens, crianças, famílias, etc.⁹⁴

A AUSJAL⁹⁵ – Asociación de Universidades Confiadas a La Compania de Jesus en América Latina, envolvendo 30 universidades em 14 países da América Latina demonstra no material publicado a importância e relevância do planejamento estratégico para instituições de ensino ligadas à Igreja.

Em 2017, a XX Assembleia Ordinária da AUSJAL, celebrada em Pernambuco, Brasil, realizou o balanço e avaliação da execução do Plano Estratégico 2011-2017.

⁹³ Convenção Batista Brasileira. *Planejamento Estratégico Educacional para uma Igreja Batista. 2020. Conteúdo sobre o Plano Estratégico para a C.B.B.* Disponível em: <http://www.batistas.com/edu_religiosa/PlanoEstrategico%20Igreja-versao2.2.pdf>. Acesso em: 27 Jul 2020.

⁹⁴ Igreja Adventista do Sétimo Dia. Portal da União Portuguesa dos Adventistas do Sétimo Dia, 2020. Conteúdos sobre o Plano Estratégico UPASD 2018-2022. Disponível em: <<https://www.adventistas.org.pt/quem-somos/plano-estrategico>>. Acesso em: 12 Jun 2020.

⁹⁵ AUSJAL – Asociación de Universidades Confiadas a La Compania de Jesus en América Latina. Plano Estratégico da AUSJAL 2019-2025. Disponível em: <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/Plan_port_baja.pdf>. Acesso em: 12 Ago 2020. p. 2.

Tal Plano contribuiu para um avanço importante no fortalecimento da identidade e liderança inaciana⁹⁶ das universidades, agregou valor ao trabalho formativo, ao trabalho de pesquisa e de compromisso social que estas desenvolvem e fortaleceram seus processos de internacionalização e de colaboração com outras universidades Jesuítas.

Quanto à Igreja Metodista, a mesma tem realizado seu planejamento estratégico para suas igrejas locais a partir da denominação nacional.

Segundo material publicado a respeito do projeto, eles afirmam que:

Este Plano visa orientar o trabalho de expansão de nossa Igreja, permitindo que os recursos utilizados na missão possam ser focados para atingirmos, com sucesso, as pessoas em nosso Estado que precisam ouvir a mensagem de libertação que só o Evangelho pode trazer. Estamos cientes que a realidade em nosso País e em nosso Estado muda e desta forma, este Plano também estará sendo revisto para se manter em conformidade com esta realidade, sempre que for necessário. E, especialmente, com as decisões dos Concílios Regionais e Gerais.⁹⁷

Garcia e Maia (2019, p.1),⁹⁸ afirmam que o crescimento de Igrejas protestantes veio com uma forte visão de desenvolvimento e expansão. Para eles, assumir uma postura estratégica pode representar um diferencial no resultado.

Atualmente, observa-se um acirramento da disputa por espaço entre as igrejas protestantes brasileiras, boa parte delas imbuída de uma forte visão expansionista. Nesse cenário, assumir a estratégia correta pode representar a diferença entre o sucesso e o desaparecimento. No entanto, apesar da óbvia contribuição que o Planejamento Estratégico (PE) poderia agregar, há exígua literatura focada no processo de sua implantação em igrejas protestantes brasileiras.

⁹⁶ Pedagogia Inaciana é um extenso acervo de orientações do governo central da Ordem dos Jesuítas, de publicações e pesquisas de vários autores sobre um enfoque pedagógico característico, procedente da Ratio Studiorum. É um conceito amplo que oferece uma visão cristã do mundo e do ser humano, um sentido humanista para o processo educativo e um método personalizado, crítico e participativo.

<http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/educacaojesuita/pedagogia-inaciana/>. Acesso em: 08 Dez 22.

⁹⁷ Igreja Metodista. Remne Metodista. *Planejamento Estratégico 2014. Conteúdo sobre o Plano Estratégico 2004-2014*. Disponível em:

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HRVP8rw6QIJ:remne.metodista.org.br/download/32/Planejamento5FEstrategico5FRJ2Epdf.pdf+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=safari>>. Acesso em: 13 Ago 2020. p.2

⁹⁸ GARCIA, L. G. e MAIA, M. C. *Planejamento Estratégico numa Igreja Protestante Brasileira: Estudo do Processo de Implantação por Meio da Pesquisa-Ação*. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 20, p. 382-398, jan./dez. 2019. p. 1.

Em sua tese sobre “Avaliação do Processo Orçamentário como Instrumento de Controle Interno para Gestão das Instituições Eclesiásticas”, Silva (2015, p.7),⁹⁹ abordou os principais desafios que as instituições do terceiro setor, (onde as igrejas estão inseridas) enfrentam ao adotarem uma gestão planejada e controlada.

Reconhecidas como entidades do terceiro setor, as Igrejas se veem atualmente diante de enormes desafios, toda estrutura sobrevive por meio de doações, o que potencializa a necessidade de uma gestão eficiente. Com o intuito de corroborar com os controles internos destas Instituições Eclesiásticas e ampliar a discussão acerca de estudos sobre gestão e contabilidade eclesiástica, esta pesquisa teve como objetivo verificar se o orçamento é utilizado como instrumento de controle interno para gestão.

Quando buscamos em autores conhecidos no meio protestante, a saber, Renato Silva, Solano Portela, Josué Campanhã, encontraremos apoio na tese de que a realização do planejamento estratégico é de suma importância para a execução dos trabalhos da Igreja e ligados a ela.

Lidório (2018, p.89)¹⁰⁰ nessa mesma linha de raciocínio, corrobora afirmando que a falta de metodologia na vida da Igreja e do seu pastor torna-se um dos grandes inimigos.

Ele diz: “Um dos maiores inimigos do plantador de igrejas não é a falta de metodologia ou as barreiras junto à sociedade local, mas, sim, a luta para manter um coração e vida saudável perante as atraentes distrações e os inevitáveis conflitos”. Ele¹⁰¹ ainda afirma, que, “é preciso compreender a população local antes de abordá-la com o evangelho”.

Por outro lado, também há quem discorde da execução desse tipo de trabalho, ou pelo menos manifesta preocupações a respeito do assunto.

Vanhoozer (2016, p.17)¹⁰² afirma que é como se “um grande número de pastores trocou o seu direito de primogenitura vocacional por um prato de lentilhas

⁹⁹ SILVA, A. de J. *Avaliação do Processo Orçamentário como Instrumento de Controle Interno para Gestão das Instituições Eclesiásticas*. (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras. PUC – São Paulo: 2015. p. 7.

¹⁰⁰ LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Editora Cultura Cristã, 2018. p.89.

¹⁰¹ Ibid. p. 113.

¹⁰² VANHOOZER, k. J. *O pastor como teólogo público: recuperando uma visão perdida* / Kevin J. Vanhoozer e Owen Strachan. Tradução de Marcio L Redondo. São Paulo: Vida Nova, 2016. p. 17.

(Gn 25.2-34; Hb 12.16): habilidades de gerenciamento, planos estratégicos, cursos de liderança, técnicas terapêuticas e assim por diante”.

Segundo ele, “os seminários se apressam em satisfazer as novas expectativas, reformulando seus currículos de maneira que resultam em perda ainda maior da teologia na igreja”.

Para colaborar com nossa tese, SILVA (2018, p.7)¹⁰³ apresenta um dos poucos conteúdos encontrados quando afirma a necessidade de manter-se atualizado numa boa preparação para a liderança das organizações religiosas. Segundo ele:

Administrar não é tarefa fácil, especialmente quando se trata de uma organização religiosa. No tempo da globalização, da gestão das emoções e da informação, é de suma importância ao pastor e à liderança manterem-se atualizados às constantes mudanças. O presente trabalho pretende discorrer sobre a relevância da administração eclesiástica para organizações religiosas, com vistas a torná-la mais explícita, tendo como objetivo proporcionar uma reflexão sobre a importância do bom preparo das lideranças e, especialmente, do pastor como gestor do planejamento estratégico da igreja, sem deixar de lado o cuidado e a atenção espiritual, sendo ele o responsável espiritual pela membresia da igreja e, assim, desenvolver um material para utilização geral das igrejas, através dos princípios da administração, que sirva de base para administração eclesiástica, pois são raros os materiais compilados sobre o assunto.

Por este ponto de vista, Monzatto (2013, p.7)¹⁰⁴ também apresenta em seu trabalho a escassez de material sobre administração eclesiástica, procurando esclarecer a falta de profissionais especializados da área. Segundo ela:

A Administração Eclesiástica é uma temática pouco explorada no meio da administração e percebe-se a ausência de pessoas que conheçam o assunto de forma completa como contadores e administradores especializados nesta área. Logo, observam-se frequentes dúvidas no gerenciamento e organização religiosas e a falta de material compilado para atender esses questionamentos. O presente trabalho pretende discorrer sobre o tema nesta pesquisa com vistas a torná-lo mais explícito, desenvolver um material para utilização geral das igrejas, através dos princípios contábeis e da administração, que sirvam de base para administração eclesiástica, pois não existe material compilado sobre o assunto.

¹⁰³ SILVA, M. A. da. *A Relevância da Administração Eclesiástica para as organizações religiosas: lideranças em atualização*. Dissertação (Mestrado em Teologia Prática) – Faculdades Batistas do Paraná, Curitiba: 2018. p. 7.

¹⁰⁴ MONZATTO, T. D. *Administração Eclesiástica*. (Monografia de Administração de Empresas) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro: 2013. p.7

Entendemos que o planejamento estratégico não deixa de considerar a ação do Espírito Santo de Deus na vida do pastor, em seu ministério e na vida da igreja. Mas cremos ser necessário como uma boa ferramenta administrativa.

Outro ponto importante é que não estamos buscando por meio do planejamento estratégico um pragmatismo em busca de resultados a qualquer preço. Sobre isso Lopes (2102, p.62)¹⁰⁵ afirma que “o pragmatismo não está preocupado com a verdade, mas com o que funciona. Não pergunta o que é certo, mas o que dá certo”.

Utilizando o exemplo do apóstolo Paulo quanto a planejamento e utilização das estratégias, Lidório (2018, p.92)¹⁰⁶ diz o seguinte:

Portanto, encontramos no ministério de um só homem, em uma mesma geração, diferentes abordagens e estratégias. Paulo falou a multidões, mas também visitou casas. Ele pregou aos judeus nas sinagogas, mas também o fez fora das sinagogas. Utilizou praças e mercados, jamais deixando de proclamar às multidões, mas também se devotou aos indivíduos para discipulá-los e treiná-los. Podemos compreender duas coisas. Em primeiro lugar, não há estratégias fixas para a proclamação do evangelho, apenas princípios fixos. Em segundo lugar, as estratégias devem sempre refletir os princípios bíblicos.

No entanto, não se pode esquecer que mesmo realizando um planejamento estratégico para a vida da Igreja, devemos confiar no Senhor para o desenvolvimento dele. Alguns textos bíblicos ajudam a entender que mesmo a igreja fazendo de tudo na obra, é o Senhor quem está acima de todo o projeto humano. Provérbios 16.3 diz: “Confia ao Senhor as tuas obras, e os teus desígnios serão estabelecidos.” Provérbios 16.9: “O coração do homem traça o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos.” Provérbios 19.21: “Muitos propósitos há no coração do homem, mas o desígnio do Senhor permanecerá.” Salmo 143.8: “Faze-me ouvir, pela manhã, da tua graça, pois em ti confio; mostra-me o caminho por onde devo andar, porque a ti elevo a minha alma.”

3.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS RESISTÊNCIAS

Abordaremos algumas questões que consideramos essencial para a discussão: Qual a lacuna na formação pastoral nas disciplinas da administração

¹⁰⁵ LOPES, H. D. *Revitalizando a Igreja*. Sao Paulo: Hagnos, 2012. p.62

¹⁰⁶ LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Cultura Cristã. 2018. p. 92.

eclesiástica? Como, pastores utilizam a ferramenta do planejamento estratégico em suas igrejas locais?

3.1.1 EDUCAÇÃO TEOLÓGICA NA IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL

Verificamos existir atualmente, na Igreja Presbiteriana do Brasil, a Grade Acadêmica Curricular elaborado pela JET - Junta de Educação Teológica da Igreja Presbiteriana do Brasil¹⁰⁷ com a participação de coordenadores de todos os Seminários, professores e diretores. Nesta grade curricular, constatou-se que a disciplina Planejamento Estratégico para as Igrejas está dentro do quadro de Cultura Geral e é caracterizado como uma disciplina eletiva de 2 créditos. O Art. 35 do Regimento Interno dos Seminários¹⁰⁸ diz o seguinte:

Art. 35 – As disciplinas serão divididas em duas classes: a) Disciplinas Obrigatórias – composta das disciplinas que fazem parte da grade obrigatória para todos os seminários e perfazem o total de 192 créditos e 2.880 horas/aula. b) Disciplinas Eletivas – compostas das disciplinas que fazem parte da grade móvel, que poderão ser oferecidas pelos Seminários de acordo com suas possibilidades docentes e necessidades regionais, que perfazem o total de 22 créditos e 330 horas/aula.

Nota-se que mesmo não sendo intencional, a disciplina de planejamento estratégico não tem sua prioridade dentro da grade curricular, colocando a mesma em uma situação de segundo plano. A mesma, será ministrada se houver professor e abertura dentro da grade acadêmica para ela.

Em pesquisa realizada através do aplicativo Survey Monkey,¹⁰⁹ direcionada a diretores de Seminários Presbiterianos do Brasil, perguntamos, conforme formulário abaixo, o nome do Seminário, e, se atualmente tem sido ofertado a disciplina Planejamento Estratégico, e, em não existindo, quais as razões:

¹⁰⁷ JET – Junta de Educação Teológica da Igreja Presbiteriana do Brasil é o órgão responsável pelo ensino teológico na Igreja.

¹⁰⁸ Regimento Interno dos Seminários da Igreja Presbiteriana do Brasil.

¹⁰⁹ <https://pt.surveymonkey.com/dashboard/>.

Figura 01:

1. Nome do Seminário

2. Tem sido atualmente ofertado a disciplina Planejamento Estratégico?

3. Se a resposta for não, poderia informar o motivo

Verificamos que a ferramenta Planejamento Estratégico ministrado na disciplina de mesmo nome, não tem sido prioritária na grade acadêmica. O que se comprova a partir das respostas dos diretores.

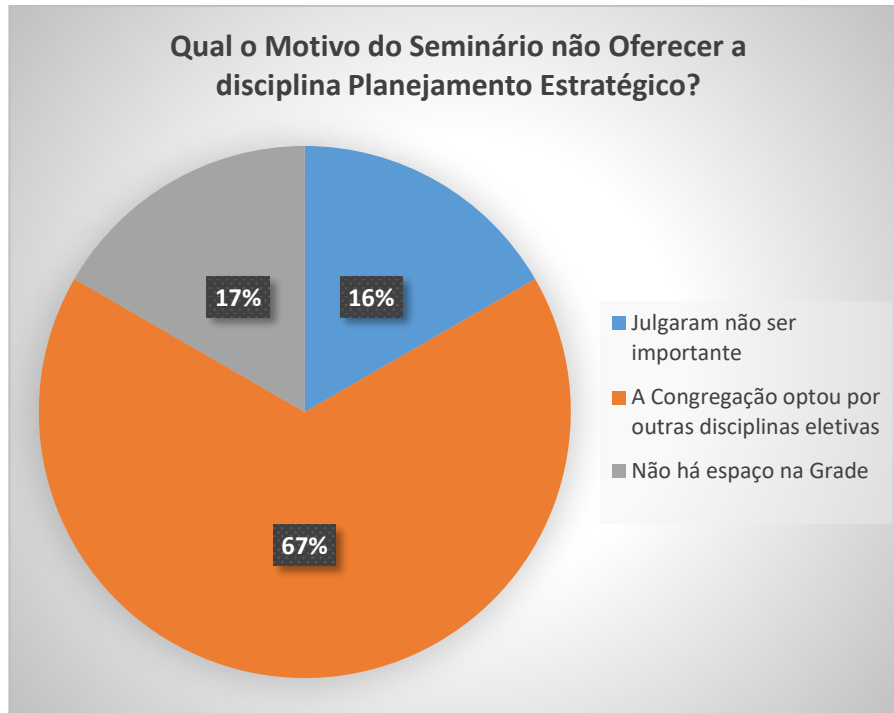
Dos 10 diretores entrevistados, sendo estes de 8 Seminários¹¹⁰ e 2 extensões, constatamos que há 6 seminários que não ofertam a disciplina de Planejamento Estratégico, por entenderem que a mesma não tem peso de importância quando comparada a outras disciplinas, principalmente, as de teologia exegética.

Há atualmente somente 4 seminários, que oferecem a disciplina em sua grade acadêmica. Os motivos de tal decisão por parte da direção destes 6 seminários que

¹¹⁰ Seminário Teológico Presbiteriano Rev. Ashbel Green Simonton (Rio de Janeiro); Seminário Teológico do Nordeste (Recife); Seminário Presbiteriano do Sul (Campinas); Seminário Presbiteriano Brasil Central (Extensão Manaus); Seminário Presbiteriano Brasil Central (Extensão em Rondônia - Ji-Paraná); Seminário Teológico Presbiteriano Rev. José Manoel da Conceição; Seminário Teológico Presbiteriano de Brasília; Seminário Presbiteriano do Norte (Recife); Seminário Presbiteriano Brasil Central (Goiania) e Seminário Teológico Presbiteriano Rev. Denoel Nicodemus Eller (Belo Horizonte).

não ofertam a disciplina, estão elencados conforme podemos verificar no gráfico abaixo:

Gráfico 01



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Embora os motivos sejam diversos e, como aponta o gráfico acima, perpassam o desconhecimento de sua importância, a falta de tempo e espaço na grade curricular e a falta de interesse da Congregação¹¹¹ pela mesma, que julgam ser outras disciplinas eletivas, mais significativas.

Notadamente, conseguimos perceber a existência da dificuldade de compreensão da necessidade de ensinar os futuros pastores sobre conceitos administrativos de planejamento que serão aplicados no trabalho pastoral, pois mesmo que o pastor decida não aplicar planejamento estratégico na igreja, ele já está planejando não planejar.

¹¹¹ Conforme o Regimento Interno de Seminário da Igreja Presbiteriana do Brasil, Art. 19 e 20, Congregação é o grupo formado pelo Diretor do Seminário, Capelão, Coordenadores de Cursos e Departamentos, Representante dos Professores e Representante dos Tutores Eclesiásticos. A Congregação é responsável pela vida acadêmica do Seminário. (IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL, 2018).

3.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IGREJAS

Para cumprir nossos objetivos de pesquisa, precisamos contemplar a realidade das igrejas. Para possibilitar tal intento, realizamos um questionário na data de 10/02/22 a 25/02/22 para um grupo de 109 pastores presbiterianos e 7 de denominações diversas totalizando 116 questionários. A escolha destes pastores deu-se pela proximidade dos mesmos com o pesquisador, os elencados pertencem a cidades diferentes, ou seja, nem todos do grupo pertencem a mesma localidade, estando situados em diferentes regiões brasileiras. Dos pesquisados, 48 deles responderam o questionário, sendo 43 presbiterianos e 5 de denominações diversas conforme as figuras abaixo:

Figura 02:

Planejamento Estratégico para Igrejas

1. A Igreja que o irmão é pastor é Presbiteriana?

Sim

Não

2. A Igreja que o irmão é pastor tem Planejamento Estratégico?

Sim

Não

3. A Igreja que o irmão pastoreia tem quantos membros

até 100

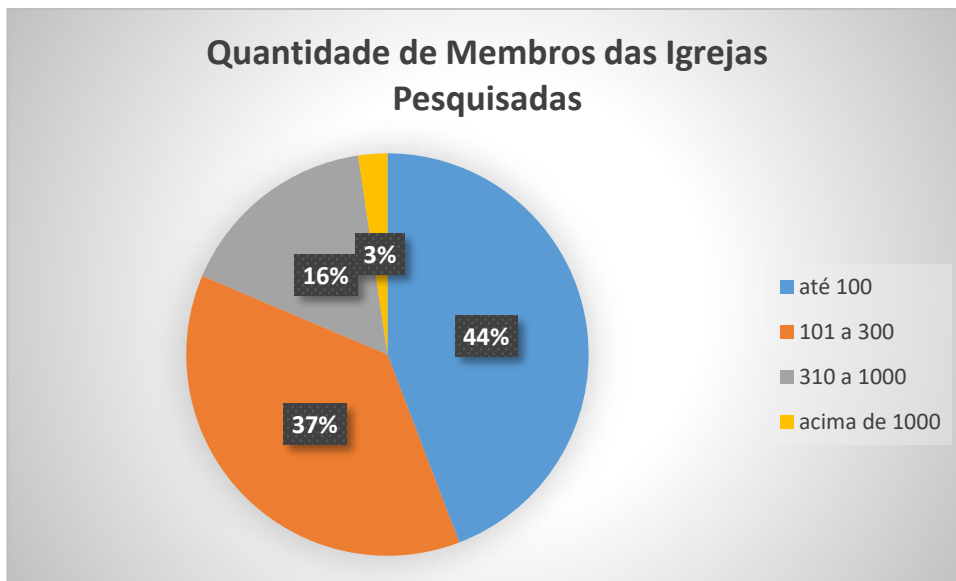
100 a 300

300 a 999

mais de 1000

Considerando estas três primeiras perguntas, e as respostas dos 48 pastores, apresentaremos os resultados em forma de gráfico, conforme pode-se observar abaixo:

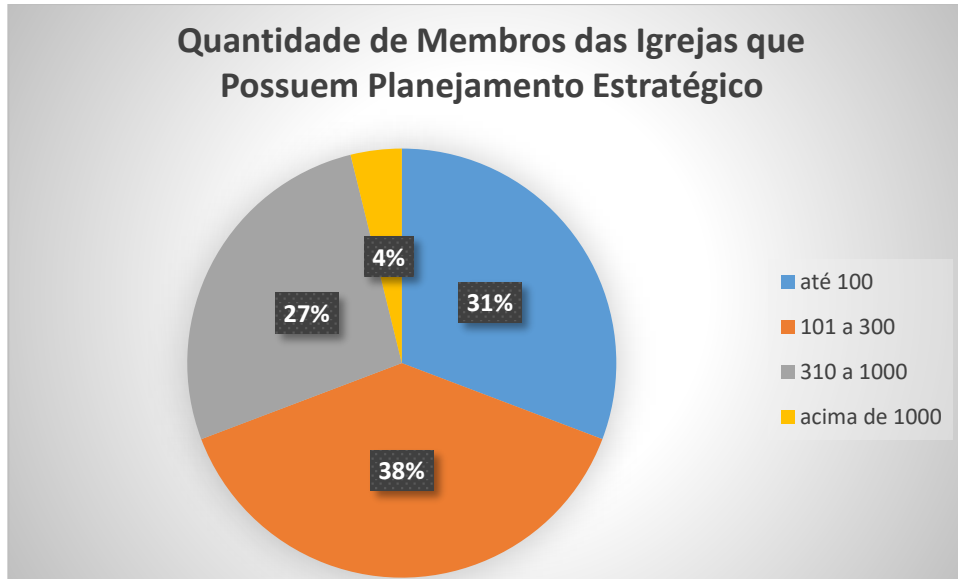
Gráfico 02



Fonte: Elaborado pelo autor

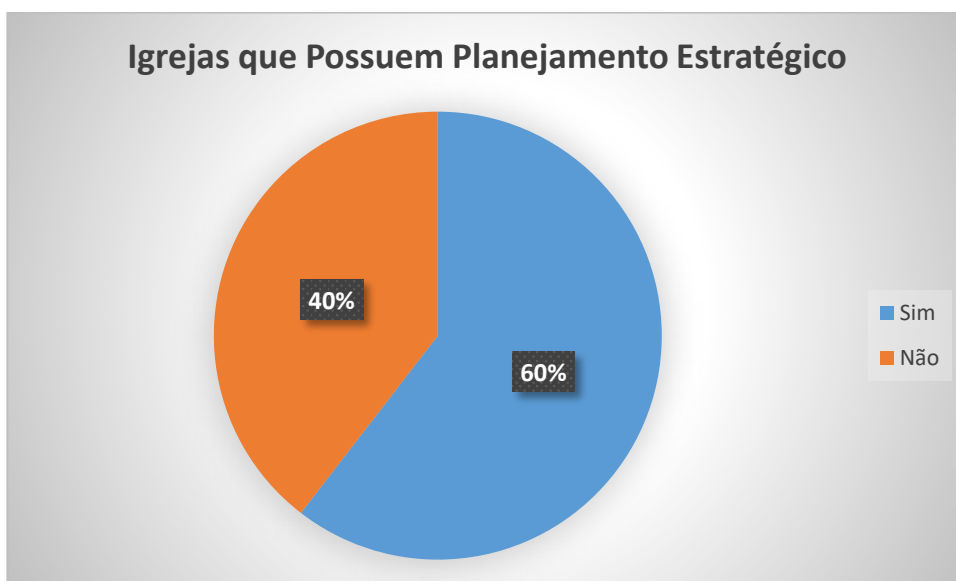
No decorrer da pesquisa, observamos ser pertinente manter o foco somente nos seminários e igrejas presbiteriana do Brasil, devido a ser o número mais significativo dos entrevistados.

De acordo com a pesquisa realizada, o número de membros das igrejas presbiterianas pesquisadas, oscila entre 100 e 1000 membros, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 03:

Fonte: Elaborado pelo autor.

No universo pesquisado, o maior percentual localiza-se em igrejas de 101 a 300 membros, que consideramos de médio porte. Não anulando a ação do Espírito Santo, mas pensando na perspectiva humana, lemos no gráfico acima que as igrejas de médio porte, tem trabalhado utilizando das ferramentas do planejamento estratégico para o crescimento de sua membresia.

Gráfico 04

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No tocante as Igrejas, que contemplam o planejamento estratégico, observamos que 60% dos pastores questionados, realizam planejamento estratégico em suas igrejas totalizando um número de 26 igrejas. No entanto, 40%, isto é, 17 igrejas caminham sem um direcionamento mais organizado, corroborando com a tese defendida.

Cabe ressaltar que o planejamento estratégico na empresa é muito diferente daquilo que entendemos ser importante para o ministério pastoral no contexto urbano. Nem todos os conceitos e modelos utilizados na administração de empresas, são possíveis de serem utilizados no trabalho da igreja, mas, devemos privilegiar aquilo que pode contribuir para um ministério mais eficiente e contextualizado. Os desafios se tornam cada vez maiores e, precisamos compreendê-los com maior precisão, buscando meios para que o Evangelho da Salvação de Jesus Cristo chegue a todos.

Figura 03:

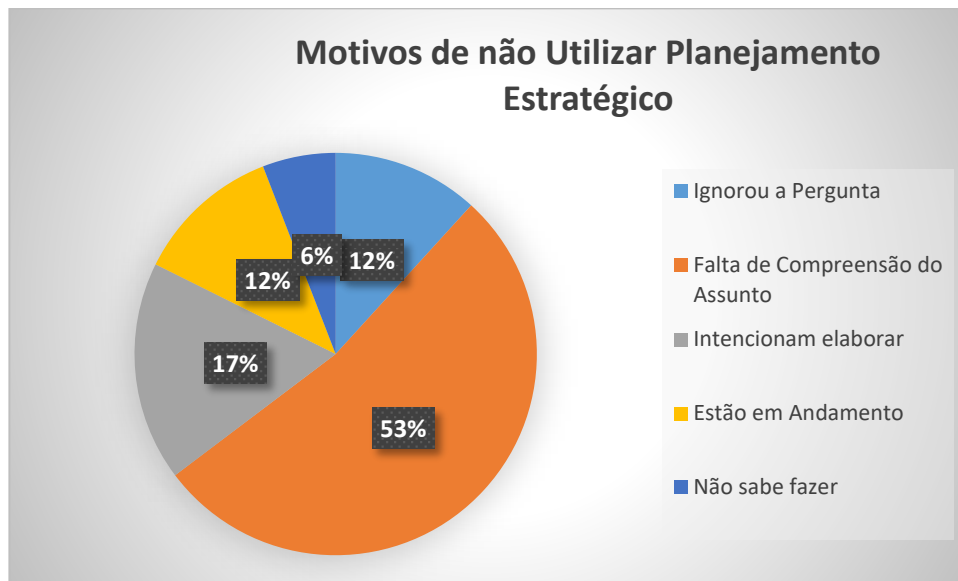
4. Se não, quais os motivos de não utilizar o Planejamento Estratégico na sua igreja?

5. Se você recebesse material sobre Planejamento Estratégico você aplicaria na Igreja?

Sim

Não

A questão dos motivos para a negligência do planejamento estratégico é subjetiva, tendo também resultado variados, conforme explicitado no gráfico abaixo:

Gráfico 05:

Fonte: Elaborado pelo Autor.

;

Observamos que 53%, o que representa 9 pastores, dos que não possuem planejamento estratégico, desconhecem o que é o planejamento estratégico, o que deduzimos ser oriundos da falta de formação acadêmica, ou da falta de oferta da disciplina nos seminários. Transcreveremos abaixo algumas respostas, que comprovam nossa afirmação:

- Pastor 13: Estamos em elaboração de projeto de revitalização com o PMC;
- Pastor 16: Temos diretrizes básicas, que norteiam tudo o que fazemos. Não fazemos planejamento estratégico
- Pastor 17: Temos uma filosofia de ministério com foco nos pequenos grupos, existem alvos e abordagens estratégicas, sem planejamento estratégico.
- Pastor 1: Utilização de estratégias conforme o contexto;
- Pastor 2: Eu nem sei dizer, fazemos nosso planejamento de trabalho anual mas não o estratégico;
- Pastor 3: Após 2 anos de pandemia, aguardamos para entender quais projetos;
- Pastor 4: Não ter visão total sobre a igreja e cidade atual, tendo em vista que é meu primeiro ano.
- Pastor 5: Falta de planejamento ministerial;
- Pastor 8: A liderança não tem noção do que é isso;

Nas falas acima, podemos perceber a confusão que existe entre os termos projeto, filosofia e planejamento, que embora imbricados, são processos distintos. Acreditamos ser pertinente registrar que embora a grande maioria não possua planejamento estratégico, não compreenda o que ele significa e não o pratique, estes

apresentam interesse no tema e em auxílio para a implantação do mesmo, o que pode ser comprovado no gráfico abaixo:

Gráfico 06



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Percebemos, pelo interesse demonstrado no conhecimento e desejo pela disponibilização de material, ser este um grande desafio para a denominação e justifica a pertinência da pesquisa e a preocupação do pesquisador em propiciar que os seminários ofertem tal conteúdo, pois, vemos uma lacuna no conhecimento do líderes.

3.2 A IGREJA DEVE ACOMPANHAR AS MUDANÇAS ADMINISTRATIVAS

Mendonça (2012, p.8)¹¹² em sua tese sobre gestão eclesial, afirma que a Igreja como instituição religiosa e milenar deve acompanhar as mudanças e implementar uma gestão atualizada e planejada.

A Igreja é uma Instituição milenar que está presente em todo o mundo. Porém os tempos mudam e com isso deve haver uma adaptação de suas funções frente ao mundo que está em contaste mudança. Sua gestão deve ter a visão interna da Instituição e atentar para os acontecimentos externos que irão dar sustentação para que seus trabalhos pastorais aconteçam. Ela está em todo o mundo com a missão de evangelizar e trazer novas condições a cada ser humano. Para isso é necessário que tenha condições financeiras e controle

¹¹² MENDONÇA, R. C. de. *Gestão Eclesial: Os Controles Internos Descentralizados para o Centro de Serviço Compartilhado*. (Tese de Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2012. p. 8.

sobre seus gastos e custos para a continuidade de trabalhos que tem sido reconhecido mundialmente no combate à desigualdade e trabalhos de promoção humana.

Vieira (2018, p.5)¹¹³ em sua tese sobre o Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em ambiência complexa, colabora com a relevância de tal estudo:

Este estudo aborda o desempenho do planejamento estratégico em ambiência complexa, iniciando pelos quatro construtos determinantes no processo de planejamento: experiência e capacitação do sistema gerencial; adoção de técnicas de planejamento; atenção a condicionantes internas; atenção a condicionantes externas. Esses quatro construtos influenciam o construto intitulado grau de formalização dos sistemas de planejamento, que, por sua vez, interage com os seguintes construtos: grau de planejamento deliberado; integridade do planejamento; implementação e esforços de ajustes; resultados medidos pela firma; e o construto aprendizado com o planejamento.

Nesta mesma linha de argumentação, Kich 92015, p.7)¹¹⁴ apresenta a necessidade de existir o pensamento estratégico dentro das instituições como algo intrínseco.

A presente tese propõe um modelo que subsidia o desenvolvimento do pensamento estratégico nas organizações. Tem como objetivo maior responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os atributos que formam o conceito do pensamento estratégico, quais são os elementos organizacionais que desenvolvem tais atributos nos membros de uma organização.

No que se refere a estes pontos, Maximiliano (2000, p.86)¹¹⁵ destaca cada um deles da seguinte forma:

Base informativa como a primeira condição para a qualidade do processo de planejamento, onde a procura de todas as informações disponíveis sobre o presente e o futuro. É importante pesquisar e analisar todos os dados que permitam montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como dos recursos necessários e disponíveis, para que os objetivos e os cursos de ação sejam realistas. A obtenção de informações é importante no processo de definição de objetivos, na identificação de atividades e recursos necessários e na formulação de linha específicas de ação. Definição

¹¹³ VIEIRA, E. J. *Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em ambiência complexa* / Ernesto José Vieira. – Belo horizonte, 2017. SiteWare. Disponível em <<https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>>. Acesso em: 11 Out 2018. p.5.

¹¹⁴ KICH, J.I. di F. *Pensamento estratégico nas organizações: a construção de um referencial metodológico*, 2015. 448f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. p. 7.

¹¹⁵ MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p.86.

de objetivos é a segunda condição necessária para que os planos sejam especificados com maior precisão possível os resultados esperados, a responsabilidade por sua realização, os prazos e os custos. Essa precisão das definições permite que as pessoas saibam quais são seus papéis e possibilita verificar o progresso em direção dos objetivos planejados. Os objetivos podem ser genéricos ou específicos, ou à diferença entre uma situação presente e uma situação ideal, ou ainda a um padrão geral de comportamentos a ser seguido. Elasticidade sempre que possível. O processo de planejamento deve ser praticado tendo em vista as variações que se podem antever nas condições para as quais estão sendo preparados. Com essa medida, não será necessário fazer um novo plano na ocorrência de modificações das condições, pois elas já estarão no plano básico. Predominância da ação, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si. O processo de planejamento prepara a decisão e a execução, mas não a substitui.

Concluimos este capítulo na certeza de que o planejamento estratégico não é uma ferramenta que está excluída da vida administrativa da Igreja, ao contrário, ela servirá como um bom recurso de organização, e, a mesma acompanhará as mudanças ocorridas ao longo da história, não estando alienada de recursos administrativos.

4 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICADOVEIS À ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA

Neste capítulo, procuraremos apresentar os modelos mais consagrados nos livros de administração de empresas, bem como, alguns modelos que têm sido utilizados por denominações eclesiais e têm produzido resultados satisfatórios.

Quando buscamos na administração de empresas modelos de planejamento estratégico, encontramos uma variada quantidade de formas de chegar ao objetivo, isto é, alcançar resultados através de ferramentas que facilitem este caminho.

Tendo um olhar histórico, podemos constatar que os modelos existentes não surgem ao acaso, mas devido a mudanças e desenvolvimento ao longo de séculos.

Rasmussen¹¹⁶ apresenta em seu livro *Manual da metodologia do planejamento estratégico, o planejamento estratégico* que progressivamente sofreu transformações conforme a seguir o calendário de desenvolvimento de teorias explicitadas abaixo:

1) 1700 – Desenvolvimento de fontes de matérias-primas e transportes, teoria dos clássicos Mills, Ricardo e Adam Smith;

Este período é marcado pela revolução industrial. Um conjunto de profundas transformações sócio-econômicas ocorridas na Europa, onde se observa a mudança do sistema feudal para o sistema capitalista.

Este modo de produção capitalista, definido através das forças produtivas e das relações sociais de produção, baseou-se em bens de consumo (sendo pioneira, a indústria têxtil), obrigando a melhoria nos meios de comunicação (como transportes terrestres e marítimos), o desenvolvimento da metalurgia, do motor a vapor e do carvão como energia.

2) 1800 – Conceitos de engenharia e automatização tecnológica com novas fontes de energia – vapor e energia elétrica;

Com as descobertas de novas matérias-primas nas colônias americanas, africanas e asiáticas, um acúmulo de capital, através do mercantilismo.

¹¹⁶ RASMUSSEM, U. W. *Manual da metodologia do planejamento estratégico*. 1 ed. São Paulo, Edições Aduaneiras. 1990, p. 45.

No modelo agora de troca de mercadorias, surgiu um mercado novo, colaborando com o desenvolvimento da indústria de barcos a vapor e cartas de navegação.

3) 1850 – Sistemas de automatização e racionalização – Robert Taylor e Henry Fayol;

Este período é caracterizado como a Segunda Revolução Industrial. Teve seu início em meados do séculos 19 e foi até metade do século 20.

As inovações tecnológicas geraram novas fontes de energia e foram incorporadas ao processo produtivo e ampliaram a capacidade das fábricas. Petróleo e energia elétrica se destacam nesse período.

4) 1900 – Organização e formação de mão-de-obra – Max Weber e Mayo;

Nesta fase, as máquinas se tornaram os meios de produção mais eficazes e geravam maior riqueza econômica. No entanto, pelo seu alto valor somente as classes mais abastadas economicamente tiveram condições de adquiri-las.

Os operários ou artesãos, possuidores das técnicas, perderam lugar no processo de produção, deixando de participar e desconhecendo o valor da riqueza por ele produzida.

Nesta situação, os operários transformaram sua mão-de-obra em uma mercadoria vendida a um preço determinado por seu patrão.

5) 1920 – Planejamento de Custos e Resultados – Otto Bauer, Joseph Schumpeter e Keynes;

Até 1920 o foco principal nas organizações era a produção. No entanto, essas ações foram rompidas com a queda da bolsa de valores de Nova Iorque (Crise dos EUA, 1929) devido à grande produção e baixa demanda.

O próximo foco foi as vendas (de 1920 à 1950). Não bastava mais apenas produzir, era necessário também vender.

6) 1950 – Planejamento de Marketing e Distribuição – Philip Kotler e Luis Cassels;

7) 1960 – Planejamento de Otimização – Peter Drucker;

8) 1970 – Planejamento Estratégico – Ackoff, Ansoff e Bower.

De 1950 à 1990 o foco foi o marketing para despertar o interesse dos clientes. A partir de 1990 o foco foram as informações para trabalhar com informações específicas de cada cliente. No início do século XXI, o grande diferencial do foco estratégico é o conhecimento

Podemos observar que planejamento, dentro das organizações, passou por diversas etapas de desenvolvimento até chegar ao que hoje se define por planejamento estratégico.

Não apontaremos um modelo sendo o melhor, mas uma proposta que mescla vários deles de forma direcionada à necessidade da Igreja.

4.1 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO

No universo da administração de empresas, existem muitos modelos de planejamento estratégico. Savkin apresenta um conteúdo variado com vários modelos já consagrados pelos especialistas da administração de empresas como excelentes ferramentas para as empresas.

O diagrama abaixo, pontua os modelos de planejamento estratégico, mostrando como cada um deles se enquadra dentro dos 5 passos de um planejamento estratégico.

Apresentamos os modelos existentes através do quadro de comparação criado por Savkin:¹¹⁷

¹¹⁷ Aleksey Savkin, "Comparação de Modelos e Estruturas de Planejamento Estratégico", *BSC Designer*, Maio 17, 2020, <<https://bscdesigner.com/pt/comparacao-de-estruturas-estrategicas.htm>>. Acesso em: 14 Jun 2022.

Ferramenta de Planejamento Estratégico	Passo 1. Missão, Visão, Valores	Passo 2. Formulação de Estratégias	Passo 3. Descrição da Estratégia	Passo 4. Alinhamento Estratégico	Passo 5. Execução da Estratégia
<u>Balanced Scorecard</u>	+	++	+++	+++	+++
<u>OKR</u>		+	+	++	++
<u>Hoshin Kanri</u>	+	++	++	++	+
<u>MBO</u>		+	+	++	++
<u>Três Horizontes</u>	+	++	+		
<u>SWOT+S</u>		+++	+		
<u>VRIO</u>		+++	+		
<u>7-S</u>	+	+++	+		
<u>PESTEL</u>		+++	+		
<u>Análise das Lacunas</u>		++	++		

4.1.1 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE STEINER¹¹⁸

Chiavenato¹¹⁹ apresenta o modelo de planejamento estratégico de Steiner como uma ferramenta de planejamento estratégico possível para uma empresa utilizar:

Considerando as 5 dimensões de Steiner o planejamento pode ser considerado um processo, e deve abranger 5 pontos principais:

1 - Assunto abordado (tema): Pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

2 - Elementos (Fases): Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

3 - Tempo (Extensão): Longo, médio ou curto prazo.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 236.

4 - Unidade Organizacional (Espaço): Onde o planejamento é elaborado. Pode ser planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, e divisões, de departamentos, de produtos, etc.

5 - Características (Perfil): Podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

A partir do planejamento estratégico estabelecido, desenvolve-se o plano tático, ou seja, conjunto de etapas a serem executadas.

Os planos táticos referem-se às principais áreas de atuação departamental e, são desdobrados em planos operacionais específicos. Enquanto o planejamento tático se refere ao médio prazo, o plano operacional é mais detalhado e se refere ao curto prazo.

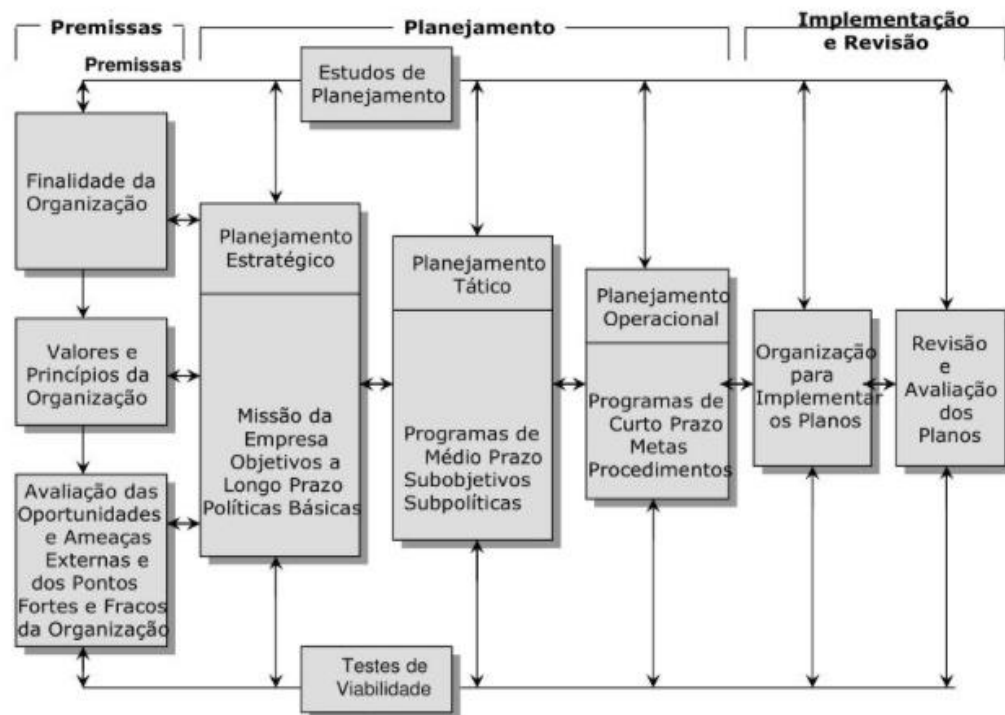
A respeito disso, Chiavenato¹²⁰ afirma que:

Com todos esses elementos, objetivos organizacionais, análise das condições internas, análise das condições externas e alternativas estratégicas – a organização tem condições para preparar e implementar seu planejamento estratégico. O planejamento estratégico deve especificar onde a organização pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente.

O planejamento estratégico deve compor decisões a respeito do futuro da empresa ou instituição. Abaixo, o modelo de Steniner:¹²¹

¹²⁰ Ibid. p. 240.

¹²¹ Ibid. p. 240.

4.1.2 O MODELO DE PLANEJAMENTO SOWT+S¹²²

A análise clássica SWOT trabalha dentro de quatro perspectivas, sendo elas originalmente em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, e, em português, nesta ordem: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. O objetivo é ligar as forças com as oportunidades ou converter as fraquezas e ameaças em forças e oportunidades.

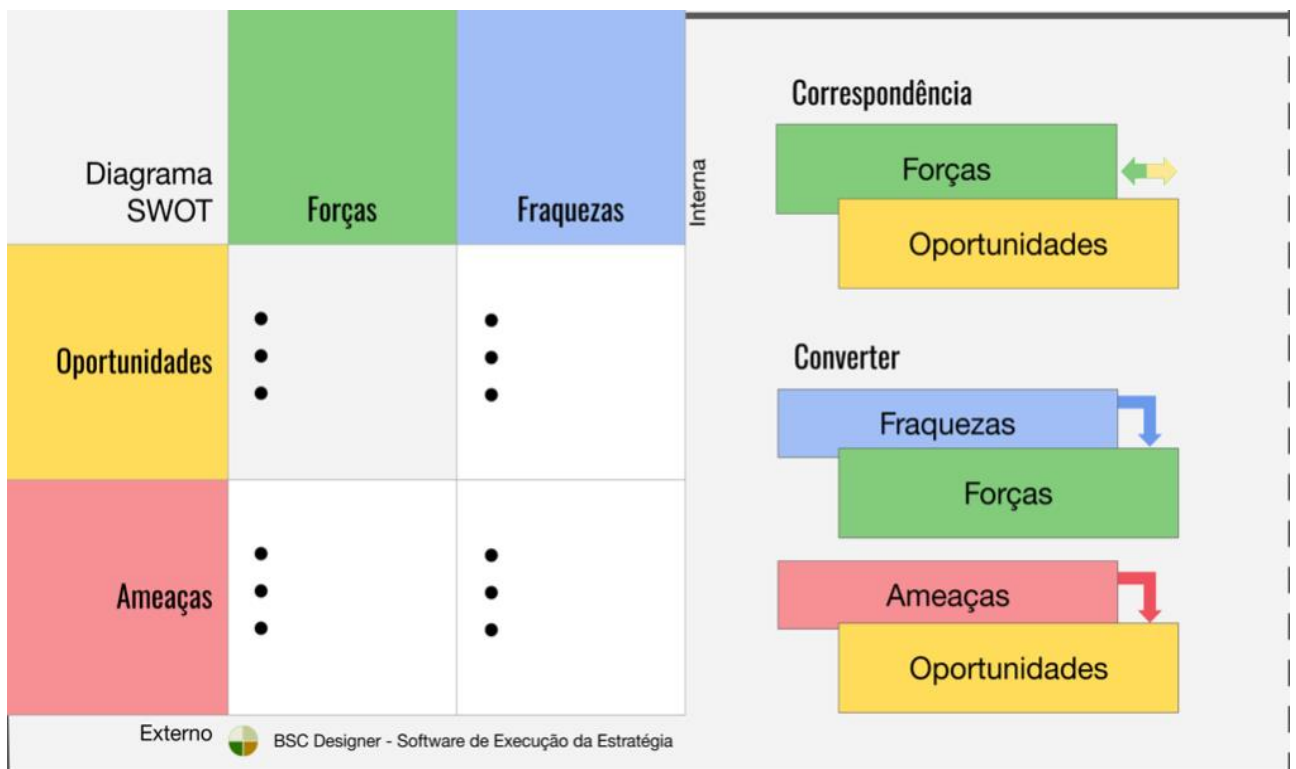
Neste modelo de planejamento estratégico, o planejador utiliza a abordagem mais específica ao priorizar diferentes projeções de seus componentes. Tal abordagem também facilita utilizar os resultados da análise de SWOT para uma maior descrição estratégica no dentro do mapa.

A facilidade do método SWOT é que não requer nenhuma introdução. O Acróstico FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é fácil de lembrar e bem conhecido no meio acadêmico da administração e empresarial, pois é simples e eficaz.

¹²² Ibid.

O método SWOT ou FOFA no português, normalmente, é denominado como estrutura de planejamento estratégico e o mesmo pode ser usado mais facilmente na formulação de estratégia quando na execução do mesmo.

Abaixo, segue o diagrama SWOT básico¹²³ que não isenta o planejador de uma verificação de onde se encontra sua empresa. Uma análise e avaliação contextual, ou seja, sobre onde a empresa se encontra atualmente (pontos fortes e fracos) e como a sua estratégia é moldada por fatores externos (oportunidades e ameaças) fazem parte da rotina daquele que utiliza este método.



Asana,¹²⁴ em seu artigo “Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la” menciona que uma empresa especializada em planejamento e automatização de trabalho, utilizando o método SWOT que:

Apesar de simples, a análise SWOT é uma ferramenta poderosa para identificar oportunidades de melhoria frente à concorrência. Assim, você pode trabalhar para desenvolver a sua equipe e a sua empresa enquanto se mantém na liderança das tendências do mercado.

¹²³ RAEBURN, Alicia. Análise SWOT/FOFA: O que é e como usá-la (08/04/22). Disponível em <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 05 mar 2022.

¹²⁴ Ibid.

Ainda neste artigo,¹²⁵ Asana apresenta definições que auxiliam na compreensão sobre cada item do SWOT compõe para melhor utilizá-lo conforme vemos a seguir:

Força. As forças, no contexto da SWOT, se referem às iniciativas internas que estão com um bom desempenho. Elas podem ser comparadas à outras iniciativas ou a uma vantagem competitiva externa. Examinar essas áreas ajuda a entender melhor o que está funcionando bem para usar essas técnicas bem-sucedidas — portanto, as suas forças — em outras áreas que possam precisar de auxílio, como para aumentar a eficiência da equipe. Quando estiver pesquisando sobre as forças da sua organização, comece perguntando-se o seguinte: O que fazemos bem? O que diferencia a nossa organização? De que o nosso público-alvo gosta na nossa organização? Aqui está um exemplo de uma força: Atendimento ao cliente: Em comparação aos nossos concorrentes, o nosso atendimento ao cliente é de nível mundial, pois temos uma pontuação NPS de 90. **Fraquezas.** Na SWOT, as fraquezas se referem às iniciativas internas que estão com desempenho abaixo do esperado. É uma boa ideia analisar primeiro as forças para que você possa criar um parâmetro do que é um desempenho bom ou mau. Identificar as fraquezas internas é um bom ponto de partida para melhorar esses projetos. Assim como na análise das forças, é possível fazer-se diferentes perguntas para começar a identificar as fraquezas: Quais iniciativas estão com desempenho abaixo do esperado e por quê? O que poderia melhorar? Quais recursos poderiam melhorar o nosso desempenho? Exemplo de uma fraqueza: Visibilidade de comércio eletrônico: A visibilidade do nosso site é baixa devido à falta de orçamento para marketing, e o número de transações feitas através dos aplicativos móveis continua diminuindo. **Oportunidades.** Na SWOT, as oportunidades são o resultado das suas forças e fraquezas existentes somadas a quaisquer iniciativas externas que colocarão a sua empresa em uma melhor posição competitiva. Elas podem ser qualquer coisa, como fraquezas que você gostaria de melhorar ou áreas que não foram identificadas nas duas primeiras fases da sua análise. Como há diversas formas de encontrar oportunidades, vale a pena considerar estas perguntas antes de começar: Quais recursos podemos usar para melhorar as nossas fraquezas? Existem lacunas de mercado nos serviços que prestamos? Quais são as nossas metas para o ano? Aqui está um exemplo de uma oportunidade que se baseia nas forças e fraquezas listadas acima: Campanha de marketing: Para melhorar a visibilidade de comércio eletrônico, vamos promover campanhas publicitárias no YouTube, no Facebook e no Instagram. **Ameaças.** As ameaças, na SWOT, se referem às áreas que podem causar problemas. Elas são diferentes das fraquezas, pois as ameaças são externas e costumam estar fora do seu controle. Podem ser qualquer coisa, desde uma pandemia a uma mudança no cenário competitivo. Estas são algumas perguntas que você pode fazer para identificar ameaças externas: Quais mudanças na indústria são motivos de preocupação? Quais são as novas tendências de mercado no horizonte? Em que pontos nossos concorrentes têm um melhor desempenho que o nosso? Aqui está um exemplo de uma ameaça que poderia expor a sua empresa a problemas: Novo concorrente: com um novo concorrente de comércio eletrônico planejado para inaugurar no próximo mês, pode ser que a nossa base de clientes diminua.

É importante analisar cada um desses fatores para o êxito no planejamento em busca do desenvolvimento organizacional.

¹²⁵ Ibid.

4.1.3 ABORDAGEM DO BALANCED SCORECARD¹²⁶

Uma das ferramentas de negócio mais utilizadas pelas empresas quando se trata planejamento estratégico é a abordagem do Balanced Scorecard, que em português significa Mapa Equilibrado de Acompanhamento. O conceito origina-se de um sistema de medidas para uma abordagem de execução das estratégias.

O ponto principal nesta abordagem é o desenvolvimento do mapa estratégico, que inclui temas a partir de quatro categorias: perspectivas, lógica de causa e efeito, indicadores de tendência e resultado e iniciativas, sendo esses alinhados dentro de toda a organização.

Este modelo permite que dentro da instituição haja um diálogo entre os setores explicitando o que se espera dentro da realização do trabalho, priorização de projetos mensurando os progressos alcançados a partir das metas planejadas.

O modelo permite que a organização transforme a visão e missão da instituição em metas e resultados possíveis de avaliação e aferição dentro de quatro perspectivas: Desempenho financeiro, desempenho de satisfação do cliente, desempenho de processos internos de negócios e desempenho de colaboradores.

O site Miro,¹²⁷ especializado em planejamento estratégico apresenta três motivos para usar este modelo:

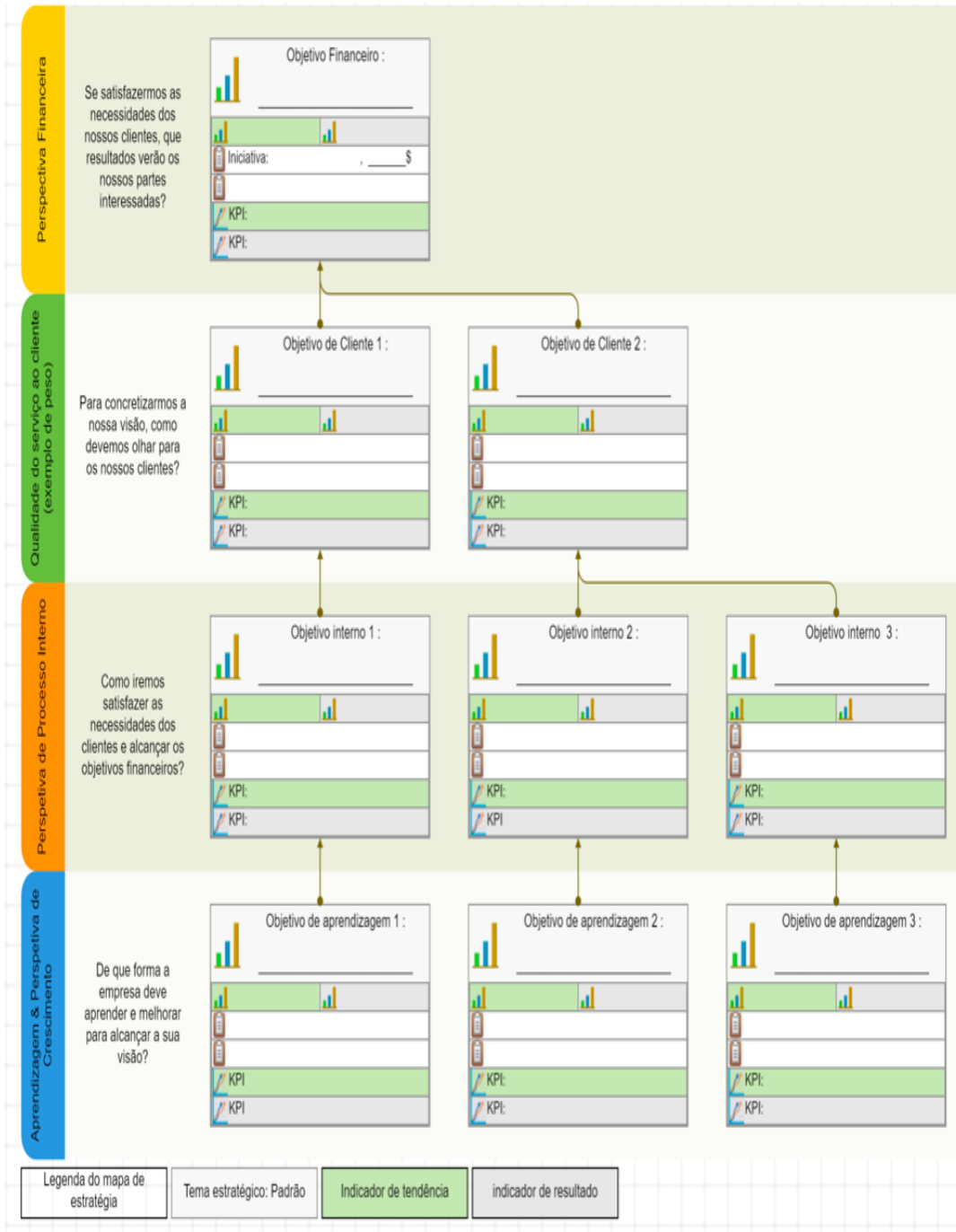
1. Melhorar o planejamento estratégico. O BSC é um sistema de gerenciamento útil que capacita as organizações a construir e comunicar a estratégia. O framework é articulado em uma série de mapas estratégicos, que obrigam os gerentes a pensar nos objetivos do dia a dia de seus funcionários, e nos objetivos estratégicos gerais. Deste modo, o BSC permite que os gerentes conectem as tarefas diárias às principais metas de negócios. 2. Melhorar a comunicação estratégica. O BSC e seus mapas estratégicos associados devem ser conectados em um único local físico ou online, criando uma única fonte de informação para a organização. Isso permite que os stakeholders¹²⁸ se envolvam melhor com a estratégia. 3. Melhorar o relatório de desempenho. As empresas que usam um Balanced Scorecard geralmente relatam e comunicam o desempenho melhor do que as organizações que não usam uma abordagem estruturada. O BSC resulta em um maior desempenho e satisfação dos funcionários. Ao criar relatórios e painéis de gerenciamento significativos para comunicar o desempenho, as organizações podem garantir que seus funcionários estejam preparados para o sucesso.

¹²⁶ SAVKÍN, Aleksey. *Comparação de Modelos e Estruturas de Planejamento Estratégico. BSC Desig Ner* (17/05/2020). Disponível em <https://bscdesigner.com/pt/comparacao-de-estruturas-estrategicas.htm>. Consultado em: 14 Jun 2022.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Os stakeholders são, todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter alguns tipos de Interesse pelas ações de uma determinada empresa.

Dentro da plataforma do referido site, encontramos à disposição um modelo que pode ser usado com facilidade por aqueles que desejam aplicar essa metodologia. Abaixo, segue o diagrama do Modelo de Mapa de Estratégia:¹²⁹



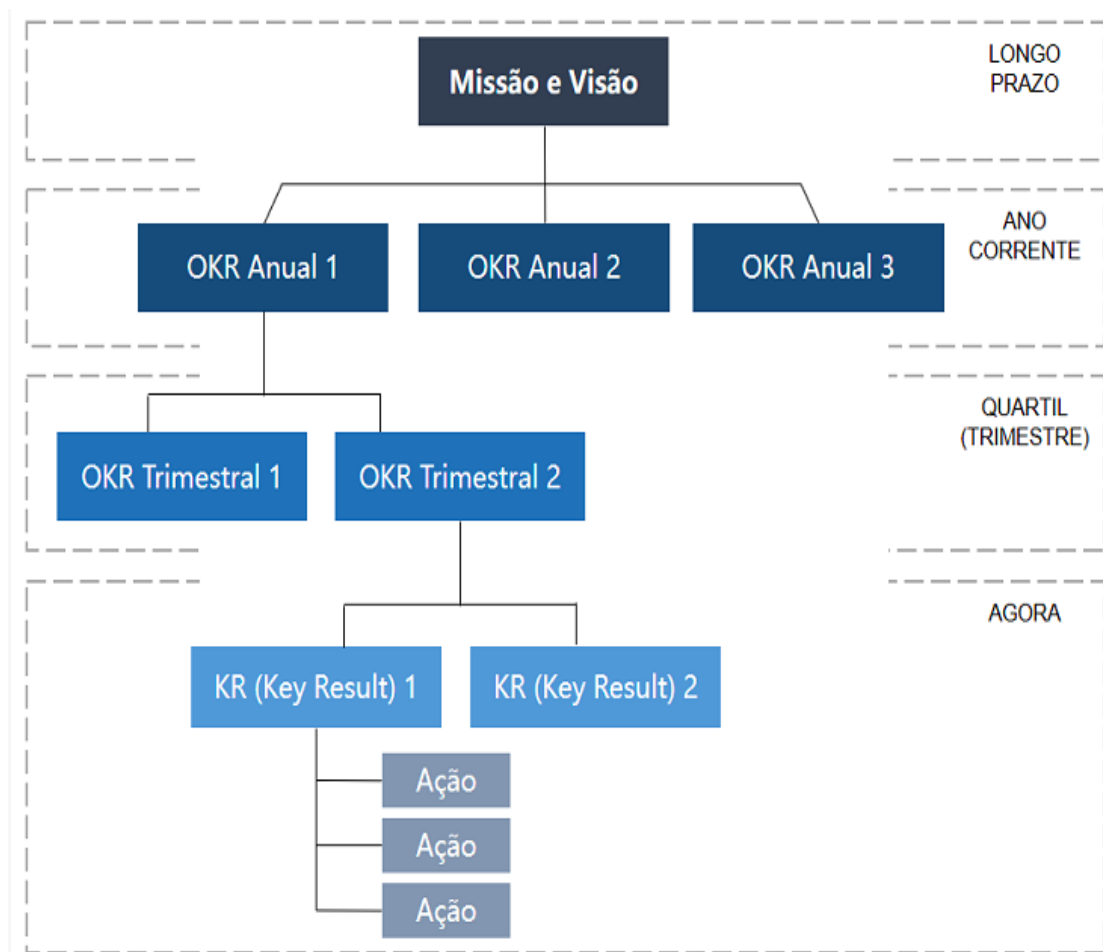
¹²⁹ SAVKIN, Aleksey. 31 Modelos Exemplos de Balanced Scorecard com Indicadores (01/10/2019). Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/exemplos-de-scorecards.htm>. Acesso em 16 Dez 2022.

Este modelo pode ser utilizado quando a direção da organização deseja compartilhar e comunicar os resultados com sua equipe e, também facilita a visibilidade do progresso à medida que vai sendo executado.

4.1.4 ESTRUTURA OKR PARA ESTABELECIMENTO DE METAS E AUTOAVALIAÇÃO¹³⁰

O OKR é uma excelente ferramenta para definir objetivos tangíveis e avaliar os resultados alcançados. OKR significa uma estrutura de “Objetivos e Resultados Chave (OKR)” e, tem sido umas das abordagens mais populares na administração de empresas.

Empresas como a Intel, Google, LinkedIn e outras utilizam essa forma de estrutura de planejamento, pois a mesma é leve, transparente e menos tendenciosa.



¹³⁰ VENTURA, Plínio. *Usando OKR no planejamento e gestão de produtos digitais* (04/01/2022) Disponível em: <https://www.ateomomento.com.br/usando-okr-produtos-digitais/>. Acesso em: 14 abr 2022.

Seus resultados tornam os objetivos quantificáveis e mais tangíveis conforme modelo abaixo:

O site Feedz, direcionado ao planejamento estratégico, apresenta um pouco da história do método OKR:¹³¹

No início dos anos 1900, Frederick Taylor, um dos maiores estudiosos da administração, escreveu o livro intitulado “Os princípios da administração científica” no qual aborda temas como gestão de pessoas, desenvolvimento, salários e produtividade na tentativa de melhorar o desempenho operacional. Anos mais tarde, Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, escreveu nos anos 50 um livro sobre gestão de objetivos. As premissas de Drucker é que os objetivos deveriam ser construídos junto com as equipes, serem desafiadores e motivantes e que deveriam ser acompanhados com frequência para alcançar melhores resultados. Duas décadas mais tarde, um gestor diferenciado, entendendo a evolução da administração das empresas e a velocidade da tecnologia, fez adaptações sobre os trabalhos anteriores. Baseado em sua grande experiência como gestor e nas teorias de Taylor e Drucker, Andy Grove fez adaptações e formatou a metodologia que hoje conhecemos como Objectives and Key Results/Objetivos Resultados-Chave. Diferente do que muitos imaginam, OKR não é uma metodologia moderna. Utilizada desde os anos 1970 na Intel por Andy Grove e sua equipe, a metodologia existe há décadas e vem sendo utilizada pelas melhores empresas de todo mundo — incluindo a gigante de tecnologia Google, a partir de onde se popularizou.

Percebe-se que este método, mesmo não sendo moderno, tem sido uma boa ferramenta de planejamento e avaliação de resultados, sendo utilizada ainda em nossos dias.

4.1.5 ESTRUTURA 7-S: LISTA DE VERIFICAÇÃO AVANÇADA COM INICIATIVAS E INDICADORES¹³²

A estrutura 7-S organizada por Tom Peters,¹³³ denominado pela revista Fortune e pela The Economist como o guru de gestão de empresas.

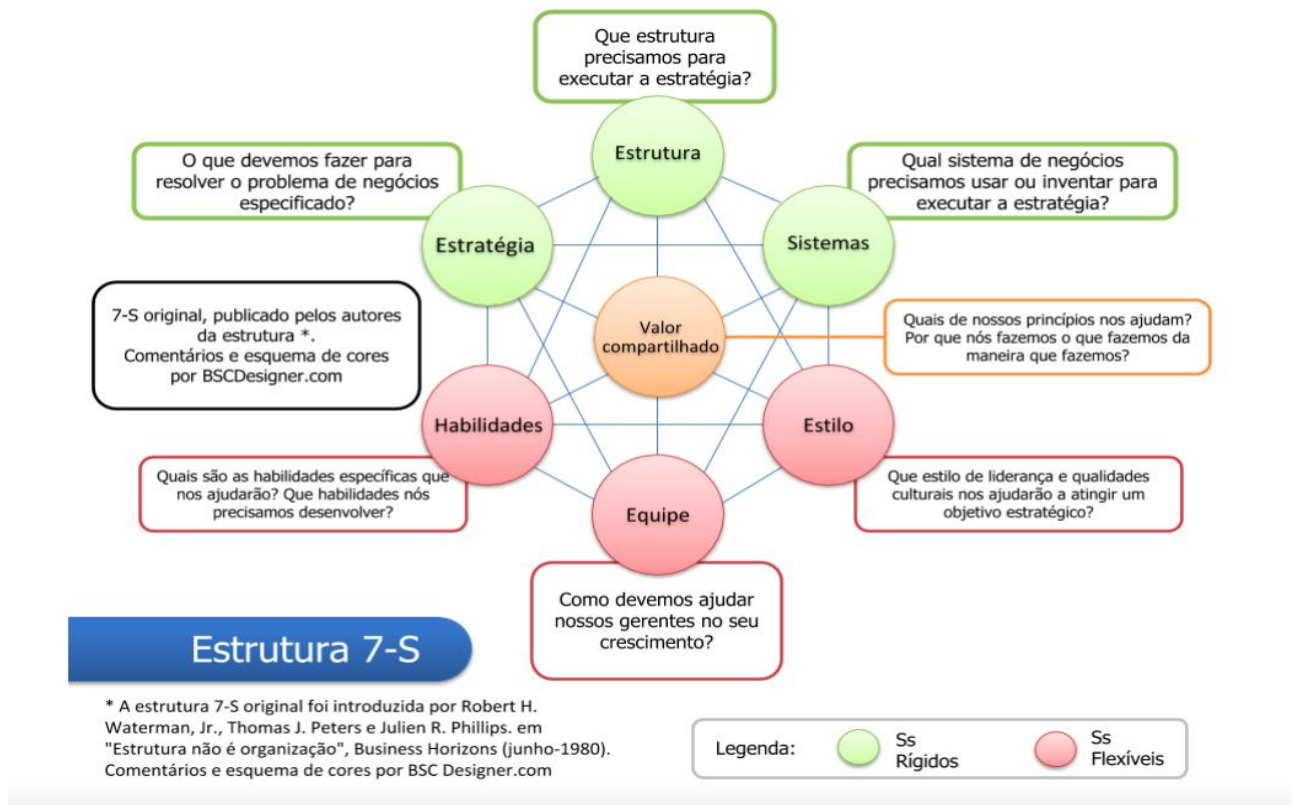
Essa estrutura apresenta uma lista de verificação simples e poderosa para a administração de um gerente de empresa.

Abaixo o diagrama da estrutura 7-S da McKinsey:

¹³¹ SOARES, Bruno. *O que significa OKR* (05/09/2022). Disponível em: https://www.feedz.com.br/blog/okr/#O_que_significa_OKR. Acesso em: 24 Set 2022.

¹³² Ibid.

¹³³ JEHNIFER, Jaíne. *Tom Peters: conheça o guru da gestão e suas contribuições* (05/09/2022). Disponível em: <https://investidorsardinha.r7.com/biografias/tom-peters-biografia/>. Acesso em: 08 dez 2022.



Normalmente, não é utilizado somente um método de abordagem, mas administradores discutem várias ferramentas que combinadas podem gerar um melhor resultado. Nesta linha, o método de estrutura 7-S da McKinsey tem sido uma boa forma de aplicar nas empresas.

Sob a forma de perguntas, a lista procura direcionar o planejador a respostas que facilitam as decisões.

Constata-se que modelos de planejamento estratégico são diversos e utilizados conforme a necessidade de cada instituição. O planejador procurará encontrar aquele método que melhor servir a sua situação e aplicá-lo de tal forma que possa encontrar os resultados esperados.

Na Igreja, como instituição eclesial, também precisamos de um método que possa conduzir o pastor ou planejador aos objetivos desejados, conforme trabalhamos nos capítulos iniciais deste trabalho, sem nunca desconsiderar a ação do Espírito Santo de Deus.

Portanto, no próximo capítulo, apresentaremos uma proposta de modelo de planejamento estratégico direcionado para a vida da Igreja.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA DE UMA MENTALIDADE ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA ECLESIAÍSTICA

5.1 ESTRATÉGIA COMO FORMA DE APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2003, p.45)¹³⁴ a escola do planejamento estratégico possui algumas premissas, dentre as quais, as principais:

As estratégias devem resultar de um processo de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada qual delineada por listagens e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, isto é, como presidente da organização. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias que surgem prontas desse processo devem ser explicadas a todos os membros para que elas possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Andreuzza (2019)¹³⁵ concorda que a utilização do planejamento estratégico fornece ferramentas e informações que contribuirão para o sucesso do projeto. Ele afirma que:

Grande parte dos autores consideram como um dos pilares da Gestão Estratégica, o planejamento estratégico. Uma grande gama de informações, opções e ferramentas são oferecidas e estão disponíveis para empresários com o objetivo de colaborar com o sucesso da sua organização.

No processo de planejamento estratégico, Maximiliano (2000, p.232)¹³⁶ afirma que “a definição de um estado, condição ou situação no futuro é o ponto inicial, visando alcançar os objetivos gerais e específicos, e colocando em prática as atividades e recursos que permitirão que tudo isso se concretize”.

Portanto, estratégia é por definição o ato de como fazer algo, representada por maneiras, ações formuladas ou caminhos adequados para alcançar as metas, os desafios e os objetivos.

¹³⁴ CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 245.

¹³⁵ ANDREUZZA, M. G. S. B. Planejamento Estratégico. Material de Circulação Interna. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 10 Jan 2.019.

¹³⁶ MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p. 232.

No planejamento estratégico devemos compreender os quatro requisitos básicos, a saber, avaliação das condições, definição precisa de objetivos, previsão de alternativas e predominância da ação.

Somente após realizar um trabalho minucioso de diagnóstico, por meio da Análise Estratégica, é possível identificar o panorama da igreja e deliberar sua visão, missão e objetivos, para enfim dar início ao Planejamento Estratégico e, sua implementação estratégica organizacional e o controle de seu desenvolvimento.

O planejamento no nível estratégico é o mais indicado para gestão de igrejas, mas como apresentamos anteriormente, onde todas as ferramentas abordadas podem ser adaptadas a todos os níveis dentro da organização.

Para que seja efetiva a gestão de uma igreja, é necessário excelência e empregar o planejamento como instrumento dinâmico, capaz de gerar decisões e soluções antecipadas quanto à linha de atuação a ser seguida, projetando e definindo as estratégias próprias para uma instituição eclesiástica.

Por mais indispensável que seja estabelecer o planejamento estratégico para a igreja, é necessário realizar um diagnóstico, estudo de otimização do tempo e planos estratégicos com orçamentos detalhados, estimativa de recursos, planos de ação ou planos táticos, cronogramas, agenda de atividades, e sistema de controle de avaliação de resultados.

Cabe ressaltar que mesmo definindo o modelo de abordagem estratégica com a liderança da igreja, o método pode sofrer alterações ao longo do processo de gestão. Entretanto, a linha central a ser percorrida está fundamentada em missão, visão e valores pré-estabelecidos que não mudam, ao contrário, servem de baliza para não perder o eixo de sustentação do projeto.

Diante de vários modelos conforme apresentamos anteriormente, nos dedicaremos nos próximos tópicos a proposta de um modelo útil para as instituições eclesiásticas, de maneira mais específica, a igreja local.

5.2 IMPLANTANDO O PLANEJAMENTO

O passo mais difícil em um planejamento estratégico, em nossa visão, está em iniciar o mesmo. Entre as complexas etapas da Gestão de Igrejas, o maior desafio do gestor é, a partir de uma visão definida, implantar a gestão estratégica proporcionando

alcançar os objetivos desejados, sempre considerando a ação do Espírito Santo de Deus na vida da Igreja e fazendo com que a liderança desta consiga entender todas essas perspectivas de sucesso à luz da ação de Deus.

Como na igreja, a grande maioria das pessoas que trabalham, são voluntários, ao implantar o modelo de planejamento estratégico, será necessário manter a firmeza em não sucumbir às pressões que, muitas vezes, surgem por meio da própria comunidade que deseja ver resultados rápidos em seu meio.

Então, primeiramente, propomos que para iniciar um trabalho de planejamento estratégico, o pastor, o gestor ou a pessoa responsável em realizar o trabalho com a comunidade, deva realizar um levantamento de informações com a liderança que possa proporcionar uma direção para onde eles desejam caminhar. O modelo que sugerimos e apresentamos passo a passo funciona da seguinte forma:

5.2.1 MARCANDO A REUNIÃO

Parece simples, mas é necessário pensar numa data em que toda a liderança constituída da igreja possa participar, pois quanto mais pessoas envolvidas no processo, maior é integração no desenvolvimento da gestão planejada.

Reúna os líderes de todos os seguimentos: presbíteros, diáconos, diretoria da UMP (União Presbiteriana da Mocidade), da SAF (Sociedade Auxiliadora Feminina), da UPH (União Presbiteriana de Homens), da UPA (União Presbiteriana e Adolescentes), da liderança da UCP (União Crianças Presbiterianas), do ministério de música, do departamento infantil, e outros que porventura existirem.

O período de trabalho deve ser pensado de forma a permitir tempo suficiente para a realização, sem pressa e, prevendo mais de um encontro para o planejamento estratégico ser finalizado, se necessário.

É fundamental nessa fase preparar o local do encontro de forma adequada, com uma disposição de lugares que o trabalho possa ser realizado com toda a estrutura possível.

Se for necessário, utilizar um Datashow, Flip Chart, Canetas, Papel e também café, água, suco e bolachas ou algo semelhante, ou até iniciar com um café da manhã se a reunião iniciar no período matutino, pois isso ajuda na interação e comunhão de todos que estarão participando.

5.2.2 DEVOCIONAL E ORAÇÃO

No dia marcado e com toda liderança da igreja, inicie a reunião com uma devocional cujo tema seja o planejamento estratégico, para que o Senhor através do Espírito Santo possa trabalhar a vida dos líderes conduzindo a uma meditação a respeito do assunto. Logo a seguir, faça uma breve reunião de oração e, em duplas ou trios, orar especificamente pela reunião, pelo planejamento que será realizado naquele período estipulado, bem como pela boa condução do Senhor sobre a vida da liderança da igreja.

5.2.3 – LEVANTAMENTO DE IDEIAS

Após o momento devocional, siga para o que denominamos Levantamento de Ideias. Para este trabalho será utilizado papel A4 e canetas hidrográfica ou semelhantes, durex e um local para ser colada cada metade do papel com durex. Pode ser um quadro ou até uma parede.

Primeiro, prepare a folha A4 cortada ao meio e as canetas distribuindo 3 metades da folha para cada participante da reunião e uma caneta.

Em seguida, cada um terá que escrever em cada folha uma palavra que resume os objetivos gerais que eles desejam que a igreja desenvolva. Por exemplo, é muito comum surgirem temas como: comunhão, evangelização, missões, pregação, etc.

Após cada um dos participantes escrever, o planejador pedirá que ele venha e cole a folha com a palavra escrita no quadro. As palavras repetidas deverão ser coladas juntas, pois desta forma quando todos tiverem seus papéis colados, poderão constatar quais são os temas que a liderança acha relevantes e urgentes a serem trabalhados pela igreja.

No final deste ponto, é importante realizar uma revisão e avaliação, pois é possível que se encontre pontos onde seja necessário fazer ajustes.

5.2.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Esperamos que neste momento, todos os participantes já possuam melhor visão das necessidades da igreja. Em seguida, com a participação de todos, utilizando um modelo de texto já preparado com antecedência, peça a colaboração para a

formatação de um texto norteador para o planejamento de atividades, tarefa essa a ser realizada posteriormente.

Para exemplificar, apresentamos o texto utilizado na Igreja Presbiteriana do Jardim Carvalho, na cidade de Ponta Grossa, Paraná.¹³⁷

Missão: Nossa Igreja existe para Adorar e Glorificar a Deus, proclamar o Evangelho de Cristo, promover a comunhão e a educação cristã. Visão: Nossa Igreja é uma comunidade cristã, acolhedora, alegre, vibrante e missionária, fundamentada na Palavra de Deus, comprometida em viver e crescer espiritualmente e proclamar o Evangelho da Salvação. Valores: Nossa Igreja está fundamentada na Palavra de Deus como sua única regra de fé e prática. Somos uma igreja Protestante, fundamentada na Palavra de Deus como sua única regra de fé e prática. Adotamos os símbolos de fé, a Confissão de Fé de Westminster e os Catecismos maior e menor da Igreja Presbiteriana do Brasil.

Com os textos sobre missão, visão e valores, bem como o levantamento de ideias organizadas, a igreja passará a ter uma direção a respeito de todas as possíveis atividades que serão planejadas e executadas, cumprindo as metas e os alvos estabelecidos.

No final deste ponto, é importante realizar uma revisão e avaliação, pois é possível que se encontre pontos onde seja necessário fazer ajustes.

5.2.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Faz parte também do planejamento estratégico para igrejas um levantamento dos pontos fortes e pontos fracos de cada ministério da igreja. Neste momento, será aplicado de maneira bem prática os conceitos do modelo de planejamento estratégico FOFA – Força, Oportunidades, Fracos e Ameaças.

É necessário ter uma visão realista por parte dos líderes a respeito dos ministérios que estão envolvidos, pois de forma honesta conseguirão detectar em que o ministério tem mais força em realizar as tarefas e alcançar os alvos desejados e vice-versa em que tem encontrado mais dificuldades.

¹³⁷ Igreja Presbiteriana do Jardim Carvalho em Ponta Grossa, Paraná. Foi organizada em 22 de dezembro de 2001 e tem como seu pastor desde a sua organização o autor da tese em tela. Neste período realizou-se o planejamento estratégico e o mesmo tem sido utilizado como uma ferramenta de apoio ao trabalho.

O ideal é que seja feito um levantamento de pelo menos de 3 a 5 pontos fortes e de 3 a 5 pontos fracos de cada ministério. Não há necessidade de ter o número mínimo nem o máximo, mas estes servem de parâmetro para avaliação.

No final deste ponto, é importante realizar uma revisão e avaliação, pois é possível que se encontre pontos onde seja necessário fazer ajustes.

5.2.6 OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

Nesta etapa o pastor ou o planejador deverá orientar cada sociedade interna ou ministério a traçar os objetivos a serem alcançados bem como o período.

É importante definir os objetivos para o ano seguinte (curto prazo) para os próximos 3 anos (médio prazo) e para os próximos 5 ou 7 anos (longo prazo).

Estes períodos são sugeridos por terem o alcance mais palpáveis, pois não desconsidera que variáveis podem aparecer neste período e alterar, momentaneamente, os objetivos, e, posteriormente, serem retomados novamente.

No final deste ponto, é importante realizar uma revisão e avaliação dos planos, pois é possível que se encontre pontos onde seja necessário fazer ajustes.

5.2.7 ESTRATÉGIAS

Após os objetivos traçados, as estratégias também deverão ser pensadas e escritas para que fique registrado e claro a toda a equipe como farão para alcançar as metas desejadas.

Cuidamos para que as estratégias sejam viáveis e não atividades que venham a se tornar insuperáveis, pois corre-se o risco de gerar desânimo na equipe.

Além disso, não se pode esquecer que existem valores que servirão de fundamento para tudo aquilo que for ser realizado, pois os fins não justificam os meios.

É sempre importante ter o cuidado para não ferir os princípios da Palavra de Deus bem como dos símbolos de fé de nossa igreja.

No final deste ponto, é importante realizar uma revisão e avaliação dos planos, pois é possível que se encontre pontos onde seja necessário fazer ajustes.

5.2.8 – EXECUÇÃO

Após o trabalho dos grupos, revisão dos textos, e aprovação da equipes, haverá uma visão clara de todo o planejamento realizado para a igreja para os próximos anos.

A partir deste momento, iniciaremos a execução de todo o trabalho preparado até agora. Pode ser a parte mais complicada do planejamento se não houver o cuidado necessário, uma vez que inclui ações, recursos, definição das atividades, execução das estratégias.

Cada líder junto com sua equipe, ao longo do ano ou dos anos seguintes, estarão empenhados em cumprir tudo aquilo que foi planejado.

É importante destacar a todos que o comprometimento deles é fundamental para que as atividades sejam realizadas e também o compromisso a longo prazo dentro dos seguimentos contemplados, a saber, sociedades internas ou ministérios para que não haja interrupção dos trabalhos.

Outra observação importante é que mesmo que diante de mudanças de membros da equipe, os novos integrantes saibam que já existe um planejamento realizado e que eles não devem modificá-lo.

Pode ser que os novos integrantes, por causa de gostos pessoais ou por discordar de algo, desejem mudar o que foi planejado, e iniciar um esfriamento do planejamento e o mesmo ficar em segundo plano, e, novas ideias e atividades comecem a surgir. Não há problemas em novas atividades, desde que elas não suplantem as já existentes.

Na estrutura 7-S apresentada anteriormente, revela que algumas atividades são rígidas e outras flexíveis, e, este mesmo princípio aplica-se na estrutura da igreja. Cabe à liderança saber detectar cada uma delas.

5.2.9 AVALIAÇÃO PERIÓDICA

No início do planejamento, será definido o período de avaliação dos trabalhos em execução para verificar se eles estão atingindo os objetivos desejados ou se necessitam passar por uma revisão e correção.

Este período pode ser ao final de seis meses ou um ano. Após este período, todos que fizeram parte do planejamento ou que estão inseridos nos ministérios estarão reunidos para avaliar com cuidado e honestidade o período realizado.

Com a avaliação, a liderança poderá seguir para o período seguinte, seja o próximo semestre ou próximo ano evitando cometer erros praticados, e, melhorar aqueles que estão produzindo os resultados esperados.

Destaca-se que os erros na execução não são necessariamente a causa de metas não alcançadas, mas a não correção dos mesmos.

5.2.10 CALENDÁRIO

O calendário é imprescindível para a organização e bom funcionamento das atividades. Com datas previamente agendadas, evita-se a improvisação de atividades e transmite-se a toda a igreja uma visão organizada da mesma, gerando segurança e estabilidade em toda a membresia.

Agendamentos prévios possibilitam aos membros da igreja e sua liderança de se planejarem para estar presentes nas atividades. Quando as coisas são marcadas com curto espaço de tempo, é comum algumas pessoas não poderem participar por já terem assumido outro compromisso.

A liderança da igreja pode estabelecer um calendário fixo anual com datas comemorativas e programações fixas da igreja e, ter um calendário com alguns eventos que não ocorrerão todos os anos, mas pontualmente, por causa das estratégias estabelecidas.

5.3 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste documento, propomos de forma simples e objetiva, o que denominamos Modelo de Planejamento Estratégico para Igrejas. Como falado anteriormente, o objetivo é apresentar uma ferramenta adaptada para a realidade da igreja e que possa ser utilizada de maneira fácil e prática, não perdendo conceitos importantes da literatura estudada.

Resumindo algumas orientações preliminares:

Primeiro orar pedindo a orientação do Senhor. É importante submeter todos os trabalhos debaixo da orientação do Senhor.

Escolher o dia e horário que se adeque a maioria da liderança, explicando a cada um a importância da presença deles.

Lembrar de oferecer um café ou lanche antes de iniciar os trabalhos.

Realizar o momento devocional.

Levantamento de Ideias

(Separar papel A4 cortado ao meio, canetas e fita durex). Distribuir 3 folhas para cada participante. Devem definir os objetivos principais em uma só palavra e escrever nas folhas. Após, deverão ir até um quadro ou parede e colar os papéis. Na medida que cada pessoa for colando, se assuntos se repetirem, eles devem ficar juntos.

Principais Objetivos:

Relacione em torno de cinco objetivos que são prioritários à sua igreja.

Missão, Visão e Valores

Juntos, devem elaborar um texto que explique qual é a Missão da Igreja, Visão e os Valores, fundamentando-se no levantamento de ideias realizado e com os princípios bíblicos que já fazem parte da vida da Igreja. É possível que, no final do dia, os textos possam ser corrigidos e melhorados.

Missão:

Escreva em duas ou três linhas a razão da igreja existir, o propósito pelo qual os membros devem se esforçar.

Visão:

Escreva em duas ou três linhas onde a igreja quer chegar. Serão os objetivos de longo prazo. Neste ponto, descreverão as ações para o futuro.

Valores:

Escreva em duas ou três linhas o conjunto de crenças e princípios que orientam o comportamento dos membros da igreja. Aquilo em que os membros acreditam, defendem e valorizam.

Pontos Fortes e Pontos Fracos

Utilizar o método FOFA para fazer o levantamento de informações que a própria liderança entende em ser os pontos fortes e pontos fracos da igreja e que precisam ser melhor utilizados (pontos fortes) e melhorados (pontos fracos):

Pontos Fortes:

Escreva em torno de três a cinco qualidades que a igreja considera como seus pontos fortes.

Pontos Fracos:

Escreva em torno de três a cinco áreas que a igreja considera como pontos fracos e que precisam ser trabalhados e melhorados.

Objetivos a serem alcançados

Pontuar a curto, médio e longo prazo os objetivos a serem alcançados:

Curto Prazo:

Escreva em torno de três a cinco objetivos de curto prazo.

Médio Prazo:

Escreva em torno de três a cinco objetivos de médio prazo.

Longo Prazo:

Escreva em torno de três a cinco objetivos de longo prazo.

Estratégias

Após os objetivos traçados, as estratégias também deverão ser pensadas e escritas para que fique registrado e claro a toda a equipe como farão para alcançar as metas desejadas.

Estratégias:

Descreva as estratégias que serão utilizadas para realizar os objetivos traçados anteriormente.

Execução

Delimitar o que cada um irá fazer baseado naquilo que foi planejado. É importante que as responsabilidades de cada pessoa fiquem registradas.

Avaliação Periódica

Após um período previamente delimitado, a liderança deverá se reunir e avaliar os trabalhos realizados, os resultados e novamente voltar para o ponto 3 e rever os pontos fortes e pontos fracos e avaliar o que precisa de mais engajamento (pontos fortes) e correção e investimento (pontos fracos).

Pontos Fortes:

Escrever aqui uma avaliação verdadeira da execução, dos pontos fortes apresentados no ponto 3.

Pontos Fracos:

Escrever aqui uma avaliação real da evolução ou não dos pontos fracos apresentados no ponto 3.

Cronograma

É importante ter um cronograma com as principais datas de feriados e datas eclesiais que consideram importantes e toda a programação elaborada ser inserida.

A liderança, bem como, toda a igreja terá uma visão de trabalhos de todo o ano.

Também é importante ter um calendário de curto, médio e longo prazo, pois um planejamento exige que os olhos estejam sempre a frente. A título de exemplo, apresentamos abaixo datas importantes do ano de 2023: anexamos um calendário para o ano de 2023:

Datas comemorativas da Igreja Presbiteriana do Brasil:

Data	Comemoração
1o Domingo de Fevereiro	Dia do Homem Presbiteriano
2o Domingo de Fevereiro	Dia da Mulher Presbiteriana
3o Domingo de Maio	Dia do Jovem Presbiteriano
4o Domingo de Julho	Dia do Adolescente Presbiteriano
12 de Agosto	Aniversário da Igreja Presbiteriana do Brasil
8 de Setembro	Dia do Seminarista
31 de Outubro	Dia da Reforma Protestante
4a quinta-feira de Novembro	Dia Mundial de Ações de Graças
2o Domingo de Dezembro	Dia da Bíblia e Dia da Esposa do Pastor Presbiteriano
17 de Dezembro	Dia do Pastor Presbiteriano

Este modelo de datas comemorativas é apenas uma sugestão com as principais datas comemoradas pelas Igreja Presbiteriana do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa denominada “O planejamento Estratégico para a Igreja Local: Um Ensaio sobre a necessidade de planejamento eclesiástico”, vinculada ao Doutorado em Ministério pelo Centro de Pós Graduação Andrew Jumper, analisou conceitos bíblicos de planejamento estratégico a partir dos principais líderes bíblicos (Moisés, Neemias e Jesus). Para possibilitar a análise, utilizamos o referencial bibliográfico pertinente a área da administração geral e do planejamento estratégico (livros e teses de doutorado), bem como de modelos utilizados de planejamento estratégico por denominações, analisando sua aplicabilidade para a Igreja local.

Tendo como objetivo geral: Apresentar um modelo de planejamento estratégico consolidado na área da administração e aplicável à administração eclesiástica com a finalidade possível ferramenta para o pastor da igreja local bem como a liderança, na otimização do tempo, recursos humanos e financeiros. E como objetivos específicos: Refletir sobre os modelos bíblicos de planejamento, observar os modelos de planejamento aplicados na administração geral, descobrir as lacunas relacionadas a formação pastoral quanto ao tema, e apresentar uma proposta de planejamento estratégico adaptado ao contexto eclesiástico. Com a finalidade de responder as questões surgidas nos estudos prévios e na vivência na administração eclesiástica, a saber: Qual a lacuna na formação pastoral nas disciplinas da administração eclesiástica? Os principais modelos de planejamento estratégico são ferramentas de auxílio para o pastor da Igreja Local e sua Liderança? O planejamento estratégico na Igreja Local auxiliará em seu crescimento no cumprimento da sua missão e ajudará na otimização de tempo, recursos financeiros e humanos? O referencial teórico deste trabalho foi a teoria geral da administração que abordar teorias administrativas, ou seja, um compêndio das principais normas a respeito do assunto sendo que estas se complementam, possibilitando uma análise da realidade, permitindo ir além das visões idealistas e propondo alcançar os objetivos desejados.

Defendemos por meio deste trabalho a tese de que há a necessidade da Igreja Local aplicar o Planejamento Estratégico como forma de melhor servir com seus recursos financeiros e humanos. Isso comprovou-se por meio dos resultados em que encontrou-se a relação entre planejamento estratégico e crescimento, evidenciando que as igrejas maiores são as que possuem planejamento.

Concluindo este trabalho, não podemos deixar de destacar que o Ide de Jesus para sua Igreja no livro de Mateus 28.19 é o grande mandamento destinado para a Sua Igreja e designado como a Grande Comissão. Dentro do escopo dela, temos três termos que resumem a essência da missão da Igreja do Senhor Jesus, isto é, fazer discípulos, batizar e ensinar. Também lembrarmos que a Igreja do último século teve sua transposição do âmbito rural para o urbano e, visivelmente globalizada e multicultural, onde a cidade se tornou o grande desafio para a igreja e sua liderança. Além disso, a necessidade de qualificação pastoral para poder enfrentar através da teologia os desafios impostos no presente tempo, sendo necessário aos Seminários a preparação especializada para os novos pastores incluindo conteúdos administrativos.

Outro ponto importante é sabermos que este assunto não é uma unanimidade no meio acadêmico, mas encontramos princípios que mostram claramente que estes conceitos estavam presentes desde os tempos bíblicos. Vimos isto através de Moisés, Neemias, Provérbios e Cristo.

Verificamos também que nem todas as igrejas com seus pastores estão engajados na implantação e administração do planejamento estratégico para suas igrejas. Alguns por não se acharem aptos, outros por não entenderem ser necessário, mas também uma grande parcela que já tem em funcionamento e compreende ser de grande importância e necessidade a aplicação do mesmo. Outro ponto em destaque é que igrejas maiores são as que implantaram planejamento estratégico e tem desfrutado do seu benefício e, as menores são as que menos tem implantado.

Da análise das fontes observamos que os centros de formação pastoral – Seminários – não há priorização pela disciplinas “planejamento estratégico”, sendo contempladas as disciplinas exegéticas, sendo esta uma lacuna na formação do pastor que também atuará como administrador do corpo eclesiástico local, o que justifica a ausência de planejamento estratégico em muitas igrejas conforme levantamento realizado. Para possibilitar tal análise, tivemos como subsídio pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo por meio de questionário enviado a pastores, e aos diretores dos seminários presbiterianos.

A pesquisa teve como dificuldades quantidade limitada de material produzido sobre o tema para a Igreja, e, número aquém do desejado de entrevistados que não responderam o questionário. Contudo, apesar das limitações impostas, cumprimos os

objetivos propostos, isto é, apresentar um modelo de planejamento estratégico consolidado na área da administração e aplicável à administração eclesial com a finalidade de ser uma ferramenta para o pastor da igreja local bem como a liderança, na otimização do tempo, recursos humanos e financeiros, apresentamos um modelo que entendemos ser útil para a liderança da Igreja e contribuirá para o bom desenvolvimento e organização dos trabalhos.

Almejamos que esse trabalho seja uma ferramenta de planejamento estratégico, que auxilie àqueles que desejam atuar de forma organizada, segura e sistemática na instituição confiada pelo Senhor. Abençoando, assim, as comunidades eclesiais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Roland. *Missionary Methods St. Paul's ou ours*. Library of Historic Theology. London, 1912. p. 17-1

ALMEIDA, D. F. da C. *A avaliação de desempenho nas organizações*. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes>>. Acesso em: 02 Fev 2019.

ANDRADE, L. *Análise Swot Para Planejamento Estratégico: Quais Seus Pontos Fortes E Pontos Fracos?* SiteWere. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/planejamento-estrategico-analise-matriz-swot/>>. Acesso em: 11 Out 2018.

ANDREUZZA, M. G. S. B. *Planejamento Estratégico. Material de Circulação Interna*. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 10 Jan 2019.

AUSJAL – Asociación de Universidades Confiadas a La Compania de Jesus en América Latina. *Plano Estratégico da AUSJAL 2019-2025*. Disponível em: <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/Plan_port_baja.pdf>. Acesso em: 12 Ago 2020.

AZEVEDO, Luciano. <https://apmt.org.br/estrategia-missionaria-no-ministerio-do-apostolo-paulo/>. Acesso em 10 Mar 2023.

BÍBLIA. Português. Almeida Revista e Atualizada. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

BEEKE, J. R. (Org.) *Calvino para hoje. Uma contínua influência sobre a igreja e sobre a sociedade*. Traduzido por Paulo Cesar Nunes dos Santos. São Paulo, SP: Cultura Cristã, 2017. p.288.

BOSMAM, Carl J. *Missões e sintaxe grega em Mateus 28.19*. Fides Reformata. Vol XIV, No 1. São Paulo, 2009.

CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para igrejas: Como assegurar a qualidade no crescimento de ministério eclesiais*. São Paulo: Editora Hagnos, 2013.

CAPES. <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> Acesso em 17 abr 2022.

CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7a Ed, rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 640.

CHUNG, Chun K. *Missão Primordial: Os Fundamentos da Missão em Genesis 1-11*. Fides Reformata. XXIV, No 2, 2019.

CONN, H. M. *Urban ministry: the kingdom, the city and the people of God* / Harvie M Conn & Manuel Ortiz. IPV Academic: Downwers Grove, Illinois. 2010. p. 527.

Convenção Batista Brasileira. *Planejamento Estratégico Educacional para uma Igreja Batista*. 2020. Conteúdo sobre o Plano Estratégico para a C.B.B. Disponível em: <http://www.batistas.com/edu_religiosa/PlanoEstrategico%20Igreja-versao2.2.pdf>. Acesso em: 27 Jul 2020.

GARCIA, L. G.; MAIA, M. C. *Planejamento Estratégico numa Igreja Protestante Brasileira: Estudo do Processo de Implantação por Meio da Pesquisa-Ação*. Revista Gestão e Planejamento: Salvador, v. 20, p. 382-398, jan./dez. 2019.

HAGGAI, J. E. *Seja um líder de verdade: Liderança que permanece para um mundo em transformação*. Traduzido por Amantino Adorno Vassão. Venda Nova, MG: Editora Betânia, 1990.

HENDRIKSEN, William. *Marcos. Comentário do Novo Testamento*. trad. Lucas Ribeiro, 2ª edição, São Paulo, SP: Editora Cultura Cristã, 2014.

HYBELS, B. *Liderança Corajosa*. Tradução Jameis Monteiro dos Reis. Paulo Paulo: Editora Vida, 2002. p. 250.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. *Regimento Interno de Seminários*. 2018.

IGREJA ADVENTISTA DO SÉTIMO DIA. Portal da União Portuguesa dos Adventistas do Sétimo Dia, 2020. Conteúdos sobre o Plano Estratégico UPASD 2018-2022. Disponível em: <<https://www.adventistas.org.pt/quem-somos/plano-estrategico>>. Acesso em: 12 Jun 2020.

- IGREJA METODISTA. *Planejamento Estratégico 2014*. Conteúdo sobre o Plano Estratégico 2004-2014. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HRVP8rw6QIJ:remne.metodista.org.br/download/32/Planejamento5FEstrategico5FRJ2Epdf.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=safari>>. Acesso em: 13 Ago 2020.
- JEHNIFFER, Jaíne. *Tom Peters: conheça o guru da gestão e suas contribuições* (05/09/2022). Disponível em: <https://investidoresardinha.r7.com/biografias/tom-peters-biografia/>. Acesso em: 08 dez 2022.
- JET – JUNTA DE EDUCAÇÃO TEOLÓGICA. *Conteúdo Programático Curricular dos Seminários Teológicos da Igreja Presbiteriana do Brasil*. 2015.
- KELLER, T. *Igreja Centrada: desenvolvendo em sua cidade um ministério equilibrado e centrado o evangelho*. Tradução de Eulália P. Kregness. São Paulo: Vida Nova. p. 464.
- KLEIN, Luiz Fernando. Trecho retirado do texto *Pedagogia Inaciana: sua origem espiritual e configuração personalizada*. Disponível em: <http://www.redejesuitadeeducacao.com.br/educacaojesuita/pedagogia-inaciana/>. Acesso em 08 dez 2022.
- KICH, J. I. di F. *Pensamento estratégico nas organizações: a construção de um referencial metodológico*, 2015. 448f. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIDÓRIO, R. *Plantando Igrejas*. São Paulo: Cultura Cristã. 2018. p. 208.
- LOPES, H. D. *Revitalizando a Igreja*. Sao Paulo: Hagnos, 2012.
- MARTINEZ, Juan Carlos. *Foco & Desenvolvimento no Antigo Testamento*, org. Juan Carlos Martinez, 2ª Edição Revisada e Atualizada. São Paulo: Hagnos, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada*. 2a edição. SP: Atlas, 2000. p.398.
- MENDONÇA, R. C. de. *Gestão Eclesiástica: Os Controles Internos Descentralizados para o Centro de Serviço Compartilhado*. (Tese de Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2012.

MONZATTO, T. D. *Administração Eclesiástica*. (Monografia de Administração de Empresas) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro: 2013.

NASCIMENTO, M. I. M. *Formação de professores: Perspectivas para a pesquisa em educação*. In: SCHELBAUER, A. R.; LOMBARDI, J. C.; MACHADO, M. C. G. *Educação em debate: Perspectivas, abordagens e historiografia*. Campinas. SP: Autores Associados, 2006.

NEVES, Itamir, *Comentário Bíblico de Marcos: Através da Bíblia*. org. Israel Mazzacorati, Primeira edição, Série Através da Bíblia. São Paulo, SP: Rádio Trans Mundial, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1998.

PIPER, J. *Irmãos, nós não somos profissionais: um apelo aos pastores para ter um ministério pastoral radical*. Tradução Lilian Palhares. São Paulo: Shedd Publicações, 2009. p. 278.

PORTELA, Solano. *Planejando os Rumos da Igreja*. Revista Fides Reformata: São Paulo. Disponível em: https://cpaj.mackenzie.br/wpcontent/uploads/2019/02/7_Planejando_os_Rumos_da_Igreja_Solano_Portela.pdf. Acesso em: 17 Ago 2020.

RAEBURN, Alicia. *Análise SWOT/FOFA: O que é e como usá-la (08/04/22)*. Disponível em <https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>. Acesso em: 05 mar 2022.

REIS, G. *Revitalização de Igrejas: Pressupostos Teológicos Básicos*. Revista Fides Reformata. Disponível em: <<https://cpaj.mackenzie.br/wp-content/uploads/2020/01/5-Revitalização-de-igrejas-pressupostos-teológicos-básicos-Gildásio-Jesus-Barbosa-dos-Reis.pdf>>. Acesso em: 17 Ago 2020.

SANTOS, V. *Revitalização de Igrejas: Uma Reflexão Teologicamente Orientada*. Revista Fides Reformata: São Paulo. Disponível em: <https://cpaj.mackenzie.br/wp-content/uploads/2019/05/Fides_v16_n1-Revitalização-de-Igrejas-Uma-Reflexão-Teologicamente-Orientada.pdf>. Acesso em: 17 ago 2020.

SAVKÍN, Aleksey. *Comparação de Modelos e Estruturas de Planejamento Estratégico*. BSC Desig Ner (17/05/2020). Disponível em

<https://bscdesigner.com/pt/comparacao-de-estruturas-estrategicas.htm>. Consultado em: 14 Jun 2022.

_____. *31 Modelos Exemplos de Balanced Scorecard com Indicadores* (01/10/2019). Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/exemplos-de-scorecards.htm>. Acesso em 16 Dez 2022.

SCHWARTZ, PETER. *A Arte da visão de longo prazo*. Editora Best Seller, 2000. p. 216.

SILVA, A. *Administração e Controle*. 10.ed.rev.amp. São Paulo: Atlas, 1997. p. 200.

SILVA, A. de J. *Avaliação do Processo Orçamentário como Instrumento de Controle Interno para Gestão das Instituições Eclesiásticas*. (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras. PUC – São Paulo: 2015. p. 7.

SILVA, L. A. M. da; PASTOR, C. S. e STÁBILE, S. *A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um Estudo Sobre as Dificuldades de Gestão*. Revista Unicritiba. Disponível em: <Revista.unicritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836>. Acesso em 10 jan 2019.

SILVA, M. A. da. *A Relevância da Administração Eclesiástica para as organizações religiosas: lideranças em atualização*. Dissertação (Mestrado em Teologia Prática) – Faculdades Batistas do Paraná, Curitiba: 2018.

SILVA, Renato da S. *Administração Eclesiástica: Reflexões e provocações para pastores, líderes e cristãos em geral sobre a gestão de igrejas*. São Paulo: Rádio Trans Mundial. 2019. p 200.

SMITH, W. e Portela, S. *Fazendo a Igreja Crescer. O Movimento de Crescimento de Igreja*. São Paulo: Editora Os Puritanos, 1997.

SOARES, Bruno. *O que significa OKR* (05/09/2022). Disponível em https://www.feedz.com.br/blog/okr/#O_que_significa_OKR. Acesso em: 24 Set 2022.

TEIXEIRA, C. A. *A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas*. XI Simpósio de Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 10 Jan 2019.

VANHOOZER, k. J. *O pastor como teólogo público: recuperando uma visão perdida* / Kevin J. Vanhoozer e Owen Strachan. Tradução de Marcio L Redondo. São Paulo: Vida Nova, 2016. p.256.

VENTURA, Plínio. *Usando OKR no planejamento e gestão de produtos digitais* (04/01/2022) Disponível em: <https://www.ateomomento.com.br/usando-okr-produtos-digitais/>. Acesso em: 14 abr 2022.

VIEIRA, E. J. *Desempenho do planejamento estratégico: um estudo em ambiência complexa*/Ernesto José Vieira. Belo horizonte, 2017. SiteWare. Disponível em <<https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>>. Acesso em: 11 Out 2.018.