

# **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MINISTÉRIO PASTORAL E NA IGREJA EM UM CONTEXTO URBANO**

*Eberson Gracino<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

Este artigo 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 influenciada pela transformação da sociedade brasileira. Tem como intuito identificar as principais lacunas na formação pastoral na área da administração eclesiástica, descrevendo os principais modelos de planejamento estratégico utilizados na administração geral e que podem ser aplicados na administração eclesiástica, 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 da catalogação e análise das fontes documentais, relativas ao objeto de estudo, encontradas em acervos públicos e particulares.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Igreja Local, Planejamento Estratégico, Administração Eclesiástica, Missão da Igreja.

## **INTRODUÇÃO**

Muitos pastores concluem o curso de bacharel em teologia nos seminários, são avaliados em seus presbitérios para licenciatura e ordenação e, são inseridos no ministério pastoral sem noções da

---

1 Rev. Eberson Gracino, pastor da Igreja Presbiteriana do Jardim Carvalho na cidade de Ponta Grossa desde 2001; Presidente da JURET/SUL e formado como Bacharel em Teologia pelo Seminário Presbiteriano do Sul; Pós-Graduação em Liderança pela Faculdade Batista do Sul; Mestre em Missões Urbanas e Doutor em Ministério pelo Centro de Pós-Graduação Andrew Jumper; Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Filadelfia.

função administrativa que esta imputa e, da importância de realizar um planejamento na Igreja. No entanto, sabemos que a cidade é um grande desafio para a vida da igreja e sua liderança. As constantes mudanças, movimento de pessoas do mundo inteiro, principalmente nos grandes centros revelam que os desafios para o ministério pastoral no ambiente urbano serão cada vez maiores. Bakke afirma em seu artigo sobre Urbanismo e Evangelismo - uma visão global, 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 neste contexto e não podemos nos omitir da responsabilidade pastoral”. Ainda, Bakke afirma que “Deus está agindo na história através dessa movimentação” (BAKKE, p.29)

Haggai, já nos anos de 1990 afirmava que a movimentação de pessoas ao redor do mundo era alarmante. Ele diz que “A explosão populacional é alarmante e real e constitui uma das causas da crise de liderança. Outra causa dessa crise é que muitos dos que se acham em posição de liderança abdicaram de sua responsabilidade” (HAGGAI, 1990, p. 18).

Já no tempo de João Calvino a cidade era um lugar importante para o desenvolvimento do trabalho cristão. Beeke, falando sobre a cidade de Genebra no tempo de Calvino faz a seguinte afirmação que vai ao encontro ao que os autores anteriores manifestaram quando diz que “Genebra não era uma cidade grande. Durante o período de vida de Calvino, ela alcançou pouco mais de

21000 habitantes em 1560, dos quais um número considerável era de refugiados religiosos” (BEKKE, 2017, p.187). Desde aquele tempo já havia uma movimentação para a cidades e Genebra foi uma delas.

Segundo Keller, “todos os sinais visíveis levam a crer que a ordem do mundo do século 21 será global, multicultural e urbana” (KELLER, 2014, p. 135).

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 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 (KELLER, 2014, p. 189).

Ele 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, 2014, p. 190).

Há também aqueles que entendem que hoje existe uma profissionalização do ministério pastoral. Piper 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” (PIPPER, 2009, p.15). Lidório 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 (LIDÓRIO, 2018, p.135).

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

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 (SANTOS, 2017, p. 63-70).

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 esboço de modelo de planejamento estratégico e, despertar os leitores para um assunto que consideramos fundamental no desenvolvimento da Igreja.

Para alcançar estes objetivos e identificar a melhor maneira de desenvolver esse trabalho, utilizaremos conceitos sobre planejamento estratégico da área acadêmica de administração de empresas, aplicando para o contexto da Igreja e o ministério pastoral urbano.

Utilizando da pesquisa bibliográfica para melhor exposição das ideias, o texto será dividido em sessões. Na primeira, abordaremos o planejamento estratégico segundo a administração de empresas no qual intentamos apresentar definições e conceitos que são utilizados no meio corporativo, através de autores respeitados no meio acadêmico. Na segunda, apresentaremos modelos de planejamento estratégico utilizados na administração de empresas com o objetivo de auxiliar na direção de um planejamento para a igreja. Na terceira, abordaremos os conceitos de planejamento estratégico através de princípios bíblicos e exemplo aplicando a igreja em um ministério urbano. Apresentaremos também os passos necessários para sua elaboração. Na última sessão, abordaremos os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar a igreja e ao pastor em um ministério urbano.

## **1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Os primórdios do Planejamento Estratégico no campo da administração de empresas surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Schwartz 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” (SCHWARTZ, 2016, 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. Silva 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” (SILVA, 2019).

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 Chiavenato “ As empresas não deveriam exercer a sua atividade na base da improvisação, mas deveria tentar no máximo possível fazer um planejamento” (CHIAVENATO, 2003, p.640).

Andreuzza 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” (ANDREUZZA, 2019). Todos possuem pelo menos um mínimo de planejamento naquilo que fazem. Segundo Chiavenato “O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquele que serve de base para as demais funções” (CHIAVENATO, 2003, p.168).

Em seu artigo sobre a Importância do Planejamento Estratégico, Silva 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” (SILVA, 2019). 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, Maximiliano, 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. (MAXIMIANO, 2000, p. 398)

De maneira mais simples, pode-se 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 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” (MAXIMIANO, 2000, p. 398).

Segundo o autor supracitado existem muitas teorias dentro do campo da administração. Chiavenato 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 (CHIAVENATO, 2003, p.170).

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. Para Chiavenato 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. (CHIAVENATO, 2003, p. 245).

Andreuzza 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 (ANDREUZZA, 2019).

No processo de planejamento estratégico, Maximiliano 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” (MAXIMIANO, 2000, p.232).

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

## **2 - MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

No campo da administração de empresas existem muitos modelos de planejamento estratégico. Destacamos apenas três modelos por entendermos ser suficiente para a compreensão.

Chiavenato apresenta o modelo de planejamento estratégico de Steiner como uma das ferramentas possíveis para uma empresa utilizar (CHIAVENATO, 2003, p.236). Também pode ser utilizado outro método de planejamento estratégico denominado de Matriz Swot. Segundo Andrade, esse método foi desenvolvido pelo professor Keneth Andrews e Roland Christensen na década de 1960, com o objetivo de aprimorar o planejamento estratégico das empresas (ANDRADE, 2019). A autora apresenta a definição deste método da seguinte forma: “SWOT é a sigla em inglês para Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) da organização que será analisada”(ANDRADE, 2019).

Este método é uma ferramenta que pode ser utilizada no planejamento estratégico com a finalidade de avaliar os ambientes internos e externos de uma organização, possibilitando identificar quais são os pontos fortes e fracos dos ambientes analisados, auxiliando nas soluções para possíveis problemas. SWOT não é uma metodologia complexa, mas de fácil aplicação, em formato de um quadrado, facilitando a visualização de todas as informações coletadas.

Ainda nesta mesma linha de pensamento, existe também o método OKR (Objectives and Key Results) muito utilizado por empresas com perfil mais inovador, como por exemplo o Google, Twitter e o LinkedIn. Segundo matéria publicada no site Siteware, define-se a metodologia OKR como um modelo de gestão fácil com

foco nos resultados (SITEWARE, 2018). Segundo a publicação, os OKRs devem ser simples o suficiente para que todos entendam e sintam-se entusiasmados a alcançá-los. Quando aplicados com êxito, eles funcionam como uma ferramenta de comunicação interna, integrando as equipes por meio de objetivos alinhados à cultura organizacional da empresa.

Mesmo com estas e outras possibilidades de métodos de planejamento estratégico, a estratégia de uma organização pode ser analisada segundo duas perspectivas, sendo que as decisões tomadas no passado afetam a situação presente e, as decisões tomadas no presente que deverão influenciar o futuro.

### **3 - PLANEJAMENTO ESTRAGÉGICO APLICADO AO MINISTÉRIO URBANO**

É preciso compreender que o planejamento estratégico na empresa é muito diferente daquilo que entendemos ser importante para o ministério pastoral e igreja no contexto urbano. Nem todos os conceitos e modelos utilizados em administração de empresas são possíveis de serem 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. Na cidade os desafios se tornam cada vez maiores, e precisamos compreende-los com a maior precisão possível, buscando meios para que o Evangelho da Salvação de Jesus Cristo chegue a todos.

Lidório, 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” (LIDÓRIO, 2018, p.89). Ele ainda afirma que “é preciso compreender a população local antes de abordá-la com o evangelho” (LIDÓRIO, 2018, p.89).

Por outro lado, também há quem discorde da execução desse tipo de trabalho, ou pelo menos manifesta preocupações a respeito do assunto. Vanhoozer 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” (VANHOOZER, 2016, p.17). E afirma 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” (VANHOOZER, 2016, p.17).

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 Lopes 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” (LOPES, 2012, p.62). Quando buscamos nas Escrituras Sagradas, vemos alguns textos bíblicos que corroboram com a ideia de planejamento estratégico na vida da Igreja.

No Evangelho de Lucas no capítulo 14 versículo 28 Jesus diz aos seus discípulos: “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?”. E no versículo 31 também diz: “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?”.

Também o exemplo de Neemias, que se utilizou do planejamento estratégico para desenvolver uma tarefa que lhe foi dada. 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 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. Podemos destacar alguns passos que foram tomados: Neemias enxergar um problema (Ne 2.3); Também a necessidade de recursos prévios para o trabalho (Ne 2.4-8); É enviado para trabalhar (Ne 2.5); Tem uma visão clara da sua missão (Ne 2.17); Motiva as pessoas para trabalharem (Ne 2.18); Não faz tudo sozinho, mas a variedade de dons está presente na obra (Ne 3.1-32); Está preparado para as intempéries (Ne 4); Visualiza a conclusão daquele trabalho (Ne 6.15-19); Avalia a necessidade de continuidade para que o trabalho não se perca (Ne 7.1-4).

Utilizando o exemplo do apóstolo Paulo quanto a planejamento e utilização das estratégias, Lidório 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 discipular-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 (LIDÓRIO, 2018, p. 92).

No entanto, não se pode esquecer que mesmo realizando um planejamento estratégico para a vida da Igreja, devemos confiar no Senhor para o desenvolvimento dela. 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.”

No planejamento estratégico Maximiliano pontua que “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” (MAXIMIANO, 2000, p. 86). Para implantar o processo, para além da necessidade e vontade dos líderes, há etapas para serem colocadas em prática. Diante do exposto até aqui, apresentaremos as etapas para o planejamento estratégico que podem ser utilizados pela igreja e seu pastor em um contexto urbano como ferramenta de apoio.

### **3.1 – COMPREENDENDO O CONTEXTO QUE A IGREJA ESTÁ INSERIDA**

Como falamos anteriormente, a cidade está em constante mudança e expansão e, conhecer e compreender o ambiente a qual a igreja está inserida é de fundamental importância para a realização de um planejamento estratégico. Lidório afirma que “é necessário compreender a população local antes de abordá-la com o evangelho” (LIDÓRIO, 2018, p. 113).

Atualmente temos muito recursos que podem colaborar para que o pastor e a igreja, num contexto urbano, consigam enxergar com clareza onde estão inseridos. As ciências sociais podem colaborar muito com o trabalho da igreja. A pesquisa e a observação podem abrir portas para que se possa ministrar o evangelho. As ciências sociais, como ciência aplicada, pode fornecer ferramentas importantes no trabalho do ministério urbano da igreja, pois pode ajudar a tornar mais fácil a compreensão do contexto, bem como fornecer informações que venham a facilitar e tornar as atividades da igreja mais eficazes. Sobre as ciências sociais como ferramentas de auxílio na obra da igreja, Conn e Ortiz afirmam:

O uso das ciências sociais pode tornar as atividades missionárias cristãs mais eficazes e mais fluídas. Somos capazes de planejar e criar estratégias melhores quando obtemos uma compreensão precisa da dinâmica da cultura e da geografia em uma área. E uma política fluida nos permite avaliar o processo e a direção de uma missão e fazer mudanças essenciais



(CONN, 2010, p. 256).

A partir da compreensão da importância das ciências sociais no trabalho da igreja no contexto urbano, destacamos dois passos que entendemos ser importantes no processo de planejamento estratégico no que concerne a compreensão do contexto que a igreja está inserida.

### **3.1.1 - REALIZAR UM ESTUDO ETNOGRÁFICO**

Zanini em seu artigo publicado no site do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados define Etnografia da seguinte forma:

É uma metodologia das ciências sociais, principalmente da disciplina de Antropologia, em que o principal foco é o estudo da cultura e o comportamento de determinados grupos sociais. Literalmente, etnografia significa descrição cultural de um povo (do grego *ethnos*, que significa nação e/ou povo e *graphein*, que significa escrita) (ZANINI, 2019).

Conn e Ortiz, tratando sobre esse assunto afirmam que “o estudo etnográfico colabora com a compreensão do contexto que a igreja está inserida” (CONN, 2010, p.272).

Segundo os autores, um estudo etnográfico “é uma ferramenta importante para o cristão que está servindo em um contexto de missão. Permite o crescimento da igreja guiada pelo reino quando os dados reunidos revelam questões abrangentes e

realistas” (CONN, 2010, p. 287). O estudo deve conter alguns princípios básicos para sua realização. Zanini o apresenta da seguinte forma: “Pesquisa de campo (conduzido no local em que as pessoas convivem e socializam); Multifatorial (conduzido pelo uso de duas ou mais técnicas de coleta de dados); Indutivo (acumulo descritivo de detalhe); e Holístico (retrato mais completo possível do grupo em estudo)” (ZANINI, 2019).

O estudo ajudará a descobrir como a cultura a qual se está inserido determina as normas das pessoas, levando a uma compreensão maior e melhor das mesmas. Estas informações serão necessárias para contextualizar o evangelho, encontrar a chave da compreensão para poder relacionar as informações e interpretá-las a partir da realidade cultural.

### **3.1.2 - REALIZAR UM ESTUDO DEMOGRÁFICO**

O estudo demográfico é uma das ciências sociais que pode colaborar com o trabalho da igreja no contexto urbano. Conn e Ortiz definem com maestria esse conceito e sua utilização. Segundo eles:

O termo demografia, da etimologia grega, significa descrição das pessoas. É o estudo da população, tendências e movimentos. A demografia é um estudo interdisciplinar "que se baseia fortemente na sociologia da biologia para o estudo da fertilidade; na economia e na geografia para estudos de migração; e nas ciências da saúde para análises da mortalidade" (Stycos 1989vii). É melhor definido como o estudo do tamanho, distribuição territorial e composição da população, o estudo da mudança nesses fatores e, particularmente, o estudo dos componentes dessa

mudança. A mudança populacional ocorre através de três dinâmicas: (1) fertilidade - um nascimento pode ocorrer, (2) mortalidade - uma morte pode ocorrer e (3) migração - uma pessoa pode entrar ou sair de uma comunidade. Esses três são os únicos maneiras como as populações crescem ou declinam (CONN, 2010, p. 288).

O IBGE – Instituto Brasileiro Geografia e Estatística é o órgão responsável no Brasil por reproduzir informações através de censo e pesquisas de campo. Através dessas informações já coletadas, o pastor e a igreja conseguem ter uma visão clara e atual de como é a realidade das pessoas e suas famílias, e qual é a projeção que se faz para o futuro a curto, médio e longo prazo.

### **3.2 - DEFININDO A MISSÃO DA IGREJA**

Entendemos que na existência da Igreja o conceito de missão está muito bem definido pelo próprio Senhor da Igreja. O Evangelho de Mateus em seu capítulo 28 versículos 18 a 20 apresenta um resumo da principal tarefa da igreja em sua missão. No entanto, muitas vezes nos deparamos com a missão biblicamente definida, mas sem conseguir desenvolver o trabalho de maneira eficiente. Portanto, é necessário organizar a vida funcional da igreja, para que ela consiga cumprir essa missão dada por Jesus de maneira zelosa e eficaz.

Então, quando tratamos sobre a definição de missão, não estamos redefinindo aquilo que o Senhor já nos ensinou, ao contrário, estaremos cumprindo tudo isso que Ele deixou para a Sua Igreja.

Primeiramente deve-se fazer parte da elaboração de um planejamento estratégico a definição de missão. A missão de uma igreja é a sua declaração única que representa sua identidade. É a sua razão de ser e determina o foco de sua atuação. Teixeira define que “missão é o estabelecimento dos objetivos e os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento” (TEIXEIRA, 2019).

Os objetivos podem ser gerais ou específicos segundo Silva. Ele afirma que:

A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita, isto é, saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá. Eles podem ser definidos como objetivos gerais ou específicos. Dentro do planejamento destaca-se dois tipos, isto é, o especial e o geral. Aquele planejamento realizado e cujo objetivo já foi alcançado define-se como especial, e aquele cujo deve ser utilizado de maneira constante e permanente define-se como geral (SILVA, 2019).

Nessa mesma linha de pensamento, Chiavenato afirma que “planejar estrategicamente é uma maneira pela qual a organização consegue aplicar sua estratégia no intuito de alcançar os objetivos propostos e preestabelecidos” (CHIAVENATO, 2003, p.246). 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.

Algumas perguntas podem ser utilizadas quando se está definindo a missão da Igreja,<sup>2</sup> como por exemplo: O que a Igreja deve fazer? Para quem a Igreja deve realizar o trabalho? Para que a Igreja deve realizar o trabalho? Como deve realizar o trabalho? Onde deve realizar o trabalho? Qual a responsabilidade que a Igreja tem com o trabalho?

### **3.3 - DEFININDO A VISÃO DA IGREJA**

Uma vez que define-se a missão da igreja, o segundo passo é definir a visão. Segundo Hybells, “a visão é a arma mais poderosa para o líder e para a igreja” (HYBELS, 2002, p.49). Lopes afirma que “a visão espiritual de sua identidade e da sua missão é tudo que uma igreja local precisa para impactar o mundo”. Ele ainda afirma que “toda visão que Deus coloca no coração dos seus servos é transformada em ação” (LOPES, 2012, p. 82).

Falando a respeito de visão no trabalho da igreja, Lidório afirma que:

A visão determina o rumo, as prioridades, as estratégias e as ações. Sem uma visão definida ministérios se frustram na caminhada, morrem de forma precoce ou produzem grandes frutos, mas em áreas secundárias. A visão, no universo ministerial, está diretamente ligada ao chamado e direção de Deus (LIDÓRIO, 2018, p. 101).

Ainda definindo visão, o autor afirma que:

Visão é aquilo que você deseja ver ao fim do projeto. Alvos são os objetivos que fazem com que a visão se

---

2 Quando se lê Igreja, estamos nos referindo ao pastor, a liderança local e seus membros inseridos num contexto urbano.

realize e são normalmente divididos em gerais e particulares. As estratégias são os meios de se atingir os alvos. As ações são a implementação das estratégias (LIDÓRIO, 2018, p. 103).

Para que um trabalho seja realizado de maneira intencional, é necessário saber para onde está indo. A visão é que ajudará a Igreja a se manter no rumo certo. Lidório afirma que desenvolver um trabalho ministerial sem uma visão clara e bem definida é seguir um rumo que não leva a lugar algum. Segundo ele, “iniciar um projeto ministerial sem uma visão definida é ser irresponsável com seu tempo, energia e equipe” (LOPES, 2012, p. 101).

E diz ainda que:

A visão determina nossas atitudes e iniciativas. Iniciar um projeto de plantio de igrejas sem visão definida é como uma viagem sem rumo. A ausência de uma visão definida não apenas compromete o trabalho do plantador como também o impede de agregar aliados. (LIDÓRIO, 2018, p. 101).

Haggai também afirma que “A visão é o fundamento de toda liderança. A visão do líder requer um compromisso com a ação, o que é chamado de missão. Mas a visão e a missão são postas em prática através de uma série de passos específicos e mensuráveis que tem por finalidade realizar a missão” (HAGGAI, 1990. p. 72).

As perguntas que devem ser feitas na elaboração da visão da Igreja no ministério urbano podem ser como por exemplo: Qual o nosso objetivo? Qual é a força que nos impulsiona? Quais são os nossos valores básicos? O que desejamos realizar? O que fazemos de melhor? O que mudaríamos?

A partir destas perguntas, a visão dentro do planejamento estratégico se tornará mais claro e visível para o pastor, a liderança e todos os membros. Tudo aquilo que for programado dentro da igreja estará sempre conectado com a visão estabelecida.

### **3.4 – DEFININDO OS VALORES DA IGREJA**

Toda instituição, de forma escrita e elaborada ou não, possui os seus valores. Eles são as limitações éticas da instituição, no caso a igreja.

Em planejamento estratégico, valores são os princípios ou crenças que servem de guia ou critério para o comportamento e decisões que são tomadas. Os valores definem quem a igreja é. Segundo informações contidas em artigo publicado em 28 de agosto de 2015 pela Endeavor Brasil, “os valores representam os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes” (RODRIGUES, 2019).

Falando sobre a vida do pastor como plantador de Igreja, Lidório de certa forma define quais valores devem compor a vida de todos os pastores que servem ao Senhor nas igrejas. Segundo ele:

Quando procuro por um plantador de igrejas, tenho em mente cinco características que não devem faltar: 1) Forte convicção do chamado – a certeza de que ali está porque o Senhor assim quer; e o convocou para o serviço. 2) Integridade – para com o chamado do Senhor, os colegas com os quais trabalhará e o povo com quem conviverá. 3) Espírito ensinável – disposição e humildade para ouvir, ponderar, aprender, fazer escolhas sinceras e também ensinar.

4) Ardor evangelístico e discipulador – desejo de fazer Jesus conhecido e de ver pessoas amadurecendo na fé. 5) Temor ao Senhor – contínua busca por uma vida autêntica com Deus, santa (LIDÓRIO, 2018. p.134).

Os valores da Palavra de Deus, da Confissão de Fé de Westminster e dos Símbolos de fé devem fazer parte dos valores que estão presentes na vida de uma igreja e da liderança do seu pastor.

### **3.5 – DESENVOLVENDO UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO**

Depois de seguir todos os passos anteriores, é importante ter um sistema de avaliação permanente onde possam ser revistas e atualizadas as informações. Ele pode ser semestral, anual, ou em períodos maiores, dependendo de cada projeto ter demanda.

Neste momento é quando se consegue identificar os pontos fortes e os fracos que foram executados em um determinado período e, corrigi-los e melhora-los nos pontos fracos e fortalecer os pontos fortes. Para nos dar mais entendimentos, Almeida afirma que:

O mundo atual está em constantes mudanças em várias ordens como: ambiental, política e social. Essas mudanças afetam tanto as pessoas como também as organizações. Daí que as organizações procuram “avaliar para evoluir”, e explorar o que é mais importante nos colaboradores, isto é, o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso. A avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas organizações visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, isso devido à necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais



(ALMEIDA, 2019).

Portanto, avaliar o projeto de tempos em tempos é de fundamental importância para atualiza-los diante das constantes mudanças, bem como trabalhar os pontos fracos e seguir com os fortes.

#### **4 - BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NA IGREJA**

Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão para o sucesso daquilo que foi preparado pela igreja e, pode ser implantado de forma simples, proporcionando muitos benefícios.

Uma igreja pode até descobrir que mesmo com o planejamento estratégico ela possui pontos fortes e pontos fracos. É justamente aí que ela procurará detectar suas fragilidades e trabalhar para que elas possam ser superadas. Também poderá potencializar com o planejamento estratégico seus pontos fortes, melhorando ainda mais o desempenho. Bem elaborado e aplicado, o Planejamento Estratégico ajudará a liderança a administrar com mais qualidade, e também prevenir possíveis problemas, e encontrar caminhos para contorná-los da melhor forma possíveis. Andreuzza afirma que:

Quando um planejamento estratégico é bem elaborado, aplicado e seguido seus caminhos, conhecendo o seu ambiente interno e externo, ela certamente encontrará mecanismos que proporcionam a priori sua sobrevivência, bem como

sua manutenção e crescimento, isto é, desenvolver a organização (ANDREUZZA, 2019).

Um planejamento estratégico elaborado e aplicado na igreja ajudará o pastor e a liderança a administrar o projeto com mais qualidade, e também prevenir possíveis problemas e encontrar caminhos para contorná-los da melhor forma possíveis.

O planejamento estratégico na igreja faz com que seus membros possam se identificar dentro da mesma e do projeto. Sobre isso, Teixeira afirma que:

No que concerne a benefícios que o planejamento estratégico proporciona, é que o mesmo faz com que as pessoas envolvidas nos processos, conseguem repensar a sua história pessoal dentro da organização e começa a sentir que faz parte da mesma e não é somente mais um mero componente (TEIXEIRA, 2019).

Teixeira ainda afirma que “desenvolve-se o sentido de pertencer aquele lugar e estabelece não somente na empresa o conceito de visão, missão e expectativas, mas também na vida pessoal” (TEIXEIRA, 2019).

A igreja que utiliza o planejamento estratégico, que define as ações a serem tomadas e consegue alcançar seus objetivos desejados de maneira eficiente, utilizando os recursos necessários e conseguindo o engajamento da igreja, conseguirá ter continuidade dos seus trabalhos de maneira eficiente, mantendo o processo estratégico contínuo.

No entanto, é importante frisar que um planejamento estratégico possui seus benefícios como elencados anteriormente, mas possui também algumas desvantagens. Segundo Chiavenato, tratando-se de estratégia organizacional em empresas, existem vantagens e desvantagens que podem ter seus conceitos aplicados também na vida da Igreja:

A Estratégia fixa a direção e norteia as atividades. Vantagem: o papel primordial da estratégia é mapear o curso da organização para que ela possa navegar coesa por meio do seu ambiente de negócios. Desvantagem: a direção estratégica pode se transformar em um conjunto de viseiras para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um iceberg. A direção é importante, mas é melhor movimentar-se para frente olhando para cada lado, para poder modificar o comportamento de um instante para o outro. A Estratégia focaliza e integra o conjunto de esforços organizados. Vantagem: A estratégia promove a coordenação das atividades para evitar que as pessoas puxem em direções diferente. Desvantagem: O pensamento grupal surge apenas quando o esforço é bastante focalizado e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. A Estratégia define a organização e os seus rumos. Vantagem: A estratégia proporciona uma forma envolvente para que as pessoas possam entender a organização e distingui-la das demais. A estratégia provê significado daquilo que a organização está fazendo. Desvantagem: Definir a organização com excesso de exatidão pode simplificar as coisas e até certo ponto estereotipar seu comportamento, perdendo a visão da riqueza e da complexidade do todo. A Estratégia proporciona consistência interna. Vantagem: a estratégia reduz a ambiguidade e proporciona ordem e consistência. Ela funciona como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo dos negócios e, com isso, facilitar a ação. Desvantagem: muita consistência leva à rotina. A criatividade provém da

inconsistência e permite descobrir novas combinações de fenômenos até então separados. Estratégias e teorias não são realidades, mas representações ou abstrações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais viu ou tocou uma estratégia. Uma estratégia pode ter um efeito perigoso de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia (CHIAVENATO, 2003, p. 244).

Como afirmou Lidório, “O evangelho não é um projeto, é Cristo. Portanto Cristo, quem ele é e o que fez por nós (sua vida e missão), é o centro do que devemos comunicar com nosso testemunho e palavras” (LIDÓRIO, 2018, p 122). Cabe ao pastor e a liderança desenvolverem um planejamento estratégico sabendo que ele não é em si a chave para o sucesso, mas sim uma estratégia para ajudar a igreja a realizar a obra de Deus da melhor maneira possível, buscando excelência, saindo do comodismo, da mesmice e buscando ser relevante em sua existência. E, lembrando que ela possui uma missão já pré-determinada em sua existência, como vemos no evangelho de Mateus 28.18-20: “Jesus, aproximando-se, falou-lhes, dizendo: Toda a autoridade me foi dada no céu e na terra. Ide, portanto, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, e do Filho, e do Espírito Santo; ensinando-os a guardar todas as coisas que vos tenho ordenado. E eis que estou convosco todos os dias até à consumação do século.”

## CONCLUSÃO

O mundo está em constante mudança, e a igreja do Senhor está inserida neste mundo para desempenhar o seu ministério com excelência. Se ainda temos um certo atraso em nosso currículo, quanto à preparação dos futuros pastores a pensar e desenvolver o trabalho da igreja em centros urbanos, então, a discussão chega a seu propósito.

O objetivo desse artigo foi apresentar e desenvolver um breve modelo de planejamento estratégico para a igreja e como ferramenta de auxílio para o pastor em um ministério urbano. Com planejamento e a condução de Deus através do Seu Espírito Santo, a Igreja estará trabalhada e levando as boas novas da salvação a todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, David Fok da Costa. **A avaliação de desempenho nas organizações**. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliao-de-desempenho-nas-organizaes>. Consultado no dia 02 de Fevereiro de 2019.

ANDRADE, Luiza. **Planejamento Estratégico**. <https://www.siteware.com.br/metodologias/planejamento-estrategico-analise-matriz-swot/>. Consultado dia 11 de outubro de 2018.

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento Estratégico**. <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>.

Consultado no dia 10 de Janeiro de 2.019.

BEEKE, Joel 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.

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. 640.

CONN, Harvie 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.

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

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

KELLER, Timothy. **Igreja Centrada: desenvolvendo em sua cidade um ministério equilibrado e centrado o evangelho.** Tradução de Eulália P. Kregness. São Paulo: Vida Nova. p. 464.

LIDÓRIO, Ronaldo. **Plantando Igrejas.** São Paulo: Cultura Cristã. 2018. p. 208.

LOPES, Hernandes Dias. **Revitalizando a Igreja.** Sao Paulo: Hagnos, 2012.

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

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

PIPER, John. **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.

RODRIGUES, Carlos Airton. **Estratégia e Gestão.** <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/valores>. Consultado no dia 02 de Fevereiro de 2.019.

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

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administracao e controle.** 10.ed.rev.amp. São Paulo: Atlas, 1997. 200 p

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales e STÁBILE, Samuel. **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](http://Revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836). Consultado no dia 10 de Janeiro de 2.019.

TEIXEIRA, Carlos Alberto. **A Importância do Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas.** XI Simpósio de Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Consultado no dia 10 de Janeiro de 2.019.

VANHOOZER, kevin 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.

ZANINI, Debora. **O que é a pesquisa digital.** <https://www.ibpad.com.br/blog/comunicacao-digital/o-que-e-pesquisa-etnografica/> Débora Zanini. consultado no dia 02 de Fevereiro de 2019.

## **ABSTRAT**

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

## **KEYWORDS**

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