

NOTA EXPLICATIVA: O presente documento foi elaborado a partir de diversos textos disponíveis na internet. O planejamento estratégico é fundamental para a boa gestão da igreja, sendo sugerido sua adoção como prática de rotina no sentido de um melhor ajuste aos tempos atuais. A presente proposta complementa o modelo de estatuto constante deste site e serve apenas por referencial. Cada líder poderá aproveitar temas, ideias ou dispositivos aqui contidos, fazendo os devidos ajustes à sua realidade.

## MINUTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA IGREJA

### ETAPAS A SEREM VENCIDAS NA FASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*(Este documento tem por objetivo promover simetria informacional entre líderes de igrejas e guarda sintonia com o "Modelo de Estatuto Sugerido para Igrejas" e os demais documentos disponíveis neste site)*

A maioria dos gestores sabe a importância do planejamento estratégico e reconhece que se trata de um processo que norteará a instituição na busca por seus objetivos. Mas na hora de iniciar, muitas vezes fica difícil organizar as informações e transformar ideias em um plano estruturado e de fácil execução. Por isso, é preciso entender quais são as etapas do Planejamento Estratégico para se elaborar um plano adequado, de forma que todas as partes entendam seu papel. Assim, a definição de um norte se torna menos abstrata e os gestores encontrarão condições favoráveis para se orientar.

O planejamento estratégico é importante pelos seguintes motivos:

- facilita a comunicação e o clima organizacional;
- facilita a identificação de ameaças, riscos e oportunidades;
- auxilia no equilíbrio e saúde financeira da entidade;
- incentiva maior comprometimento e desempenho da equipe;
- tende a aumentar a satisfação das pessoas envolvidas;
- direciona os investimentos, evitando custos desnecessários.

Portanto, investir em metodologias e ferramentas de planejamento estratégico é imprescindível para atuar de forma eficiente, se antecipar às situações inesperadas e ter respostas inteligentes e compatíveis com os objetivos e resultados pretendidos.

Por meio do Planejamento Estratégico pode-se ver com mais clareza o ponto em que se pretende chegar, os passos necessários para atingir os fins e as situações que precisam ser criadas para proporcionar esses avanços.

O planejamento estratégico deve responder às seguintes questões.

- Quem somos?
- Onde estamos?
- O que podemos oferecer?
- Onde pretendemos chegar?
- Como atingir os objetivos?
- Como monitorá-los?

As fases do planejamento estratégico obedecem a uma ordem lógica, que vai do estudo da principal atividade institucional até a aferição dos resultados. A ideia central é criar um mapa com o destino e as

rotas disponíveis. Isso porque, a partir desses elementos gerais, serão definidos objetivos, metas e estratégias específicas.

Os objetivos, metas e estratégias partem da compreensão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e devem estar em consonância com a missão, a visão e os valores da instituição.

Os líderes de igrejas sabem o quanto os membros andam desmotivados, especialmente os jovens. O número de crentes nos bancos das igrejas é menor que os que estão desigrejados. Conhecer o momento profético em que vive a igreja, ante o cada dia mais acentuado processo de agudização de crises globais, movimentos migratórios, doenças e pauperização da grande massa populacional nos permite ver que há uma grande oportunidade para uma evangelização massiva, apoiada na palavra de Jesus que disse, "obriga a todos a entrar, para que fique cheia a minha casa" (Lucas 14:23). É por isso que é necessário estabelecer um planejamento estratégico. Esse tipo de medida vai ajudar líderes de igrejas a sair de uma situação de apatia para uma situação de comprometimento das pessoas e o desenvolvimento institucional. Sendo assim, é fundamental que haja uma mudança cultural da liderança religiosa no sentido de aprenderem e valorizarem a prática de se fazer Planejamento Estratégico.

O líder precisa desenvolver uma visão macro e compreender o papel das partes que se relacionam numa igreja: os membros, os não membros com relação de proximidade junto aos membros, parceiros institucionais, muitas vezes outras denominações, entidades de terceiro setor diversas, apoiadores financeiros e órgãos públicos. A igreja não é um ente isolado, mas uma unidade dentro de uma sociedade com diversos outros atores.

É muito importante que o pastor titular tenha a iniciativa de sua execução e possa mobilizar os membros para se envolverem nisso.

#### **DETALHE**

Como engajar os membros da igreja no planejamento estratégico?

O sucesso do planejamento estratégico também está relacionado à gestão de pessoas. Se a equipe está muito desalinhada aos objetivos estratégicos, é fundamental reverter esse cenário.

Em primeiro lugar, o membro precisa se sentir importante para a instituição. Para isso, é relevante que o processo de elaboração do planejamento estratégico seja participativo. Em segundo lugar, é preciso demonstrar confiança no trabalho que ele realiza e criar mecanismos de comunicação para que todas as alterações e definições estratégicas sejam de conhecimento de todos.

A seguir estão relacionados os passos do planejamento estratégico e como implementá-los.

#### **Passo 1 – Missão, Visão e Valores**

O primeiro item das principais etapas do Planejamento Estratégico é comumente negligenciado.

A Missão, visão e valores são aspectos que definem a identidade e o posicionamento da instituição, servindo como base para a construção de um Planejamento Estratégico eficiente.

Missão: razão pela qual a instituição existe

Segundo PORTO (1998), "nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos". Essas referências são, na verdade, os parâmetros de avaliação perante os quais a organização considera o seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere ao conjunto de situações ideais.

LOBATO (2000) argumenta que "é essencial que se procure clarificar, definir, expressar formalmente qual é a missão da empresa, ou seja, delimitar a função (ou funções) que a empresa deve desempenhar, as necessidades que deve atender, buscando justificar a sua razão de existência".

Esse autor ressalta, citando Peter Drucker, que de fato "uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa".

Visão: onde se quer chegar

A visão é a idealização de um futuro desejado. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.

Valores: princípios inegociáveis

Os valores não são criados, mas sim identificados porque já existem e permeiam a instituição ao longo de sua história. Capazes de influenciar as pessoas, os valores norteiam as normas e os padrões de comportamento da instituição, alimentando a lógica emocional e moral no dia-a-dia, fortalecendo seu aprendizado e influenciando seu alinhamento com a missão e a estratégia, transformando o propósito em atitude diária e constante.

Vale lembrar que essas informações devem ser redigidas de maneira clara e estar disponíveis para todos os membros.

Quanto à missão, é preciso discutir em grupo, adotando-se técnicas próprias para isso como *brainstorming*. Isso não é coisa simples. Não se tem uma clara compreensão de qual seja exatamente a missão da igreja, veja-se os diversos exemplos a seguir, extraídos das páginas eletrônicas de diversas denominações:

- A missão da Igreja é preparar o caminho para o estabelecimento final do Reino de Deus na Terra;
- A missão da Igreja é ser testemunha do Senhor Jesus Cristo, proclamando o seu Evangelho a todas as pessoas e tornando conhecido o Reino de Deus no mundo;
- A missão fundamental da Igreja é tornar Cristo conhecido e amado;
- Nosso Deus é um Deus missionário, e sua missão é implantar o seu Reino na terra. A implantação do Reino de Deus torna-se então sinônimo de missão;
- A missão na Igreja é viver e anunciar o Reino de Deus visando renovar a fé dos batizados e transformar estruturas injustas que ferem a dignidade humana;
- "Ide, pois, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, e ensinando-os a observar tudo quanto vos mandei." (Mt 28,19-20);
- "Ide por todo mundo, pregai o evangelho a toda criatura". (Mc 16: 15);
- A missão da Igreja no mundo é convocar a humanidade para a defesa da vida das criaturas e da criação de Deus; convocar para a libertação do mundo;

- A missão da igreja é realizar a missão de Deus de abençoar todos os povos da terra com o evangelho do seu Filho Jesus Cristo;
- A Igreja deve entender que sua missão é participar da missão do Deus trino. E essa missão tem uma natureza comunal: é uma missão do povo de Deus. [...] missão é o chamado de um povo. Por fim, o campo de ação da missão é tão amplo quanto à criação porque a missão de Deus é a redenção de todo o mundo de Deus;
- A principal missão da Igreja, para mim, não é a evangelização, mas a adoração. Se a evangelização fosse a razão de ser da Igreja, fosse sua missão primeira, no céu não haveria Igreja pois que lá não há perdidos para evangelizar;
- Nossa missão (a) começa na adoração; (b) ministra ao mundo em evangelismo e compaixão; (c) estimula crentes a prosseguirem para a maturidade cristã através do discipulado; e (d) prepara mulheres e homens para o serviço cristão através da educação cristã de ensino superior;
- Missão é a paixão pelas pessoas que nos rodeiam, quer elas vivam perto ou longe de nós. A Igreja congrega-se para louvar, adorar a Deus, mas também para aprender no seu templo, para alcançar os muitos que ainda não experimentaram o Amor de Deus nas suas vidas para serem salvos;
- A igreja deve funcionar como uma embaixada do céu que cresce em unidade, pureza e conhecimento, e se reúne para comunhão, edificação mútua e instrução através da explicação e aplicação das Sagradas Escrituras;
- A missão da igreja não é reformar o mundo, nem erradicar as suas práticas más. Nosso único propósito é pregar o evangelho de Cristo;
- Antes de chamar a Igreja para pregar, Deus a convoca para o exercício do amor. Compreender isso é de fundamental importância para a correção daquele tipo de espiritualidade que resume a vida e a missão do cristão e da igreja ao ato de pregar o evangelho para quem não o conhece. Esse pensamento tem feito que igrejas inteiras neguem os princípios mais elementares do amor, em nome de uma dedicação exclusiva a algo que, se for real, levará o convertido a fazer muito mais do que evangelizar;
- A missão da igreja vai além das paredes do templo: "A igreja não pode se limitar a um encontro semanal, mas deve ser uma presença constante na vida da comunidade". "A igreja não é apenas um grupo de pessoas que se reúnem, mas uma comunidade chamada a participar da missão de Deus". "A missão da igreja abrange todas as esferas da vida, buscando a transformação da sociedade";
- "Alcançar vidas, integrar famílias ao Corpo de Cristo, discipulando e preparando-as para adoração e serviço no Reino de Deus";

- Se a missão da igreja é, de fato, evangelizar e fazer discípulos, então qual o lugar para boas obras e justiça social? Qual é o propósito e alvo maiores das boas obras? (a) Fazer o mundo o lugar melhor ou (b) confirmar e adornar o evangelho que pregamos?;
- A missão da é proclamar a todos os povos o Evangelho eterno no contexto das três mensagens angélicas de Apocalipse 14:6-12, levando-os a aceitar a Jesus como Salvador pessoal e unir-se à Sua Igreja, e ajudando-os a se prepararem para o Seu breve retorno;
- A igreja, como "coluna e baluarte da verdade" (1 Timóteo 3:15), tem o privilégio e responsabilidade de espalhar o evangelho de Cristo. É abundantemente claro, no Novo Testamento, que esta era a alta prioridade na vida de Jesus e de seus seguidores. Se somos verdadeiramente seus discípulos, essa será também nossa prioridade. A missão da igreja é espiritual;
- Adorar a Deus, proclamar o Evangelho no poder do Espírito Santo, fazer discípulos de Jesus e amar ao próximo;
- A Igreja existe para glorificar o nome de Deus e promover o crescimento do Seu reino na terra. O mandamento de Jesus Cristo é levar o evangelho e fazer discípulos em todas as nações (Marcos, 16:15; Mateus, 28:19). Por isso, a Igreja dedica-se à causa do evangelismo interdenominacional e mundial, o que expressa o seu espírito e foco;
- A missão da igreja é reconciliar os relacionamentos de todo ser humano com Deus, o cuidado e zelo por este mundo, o qual Deus criou. Por isso, a igreja precisa intervir contra a pobreza, a falta de educação, o crime, na falta de justiça, na destruição das famílias, na política, no comércio etc. Em cada área da sociedade que tem se mostrado em desacordo com a vontade de Deus. Estes são problemas para os quais a igreja tem a solução e precisa fazer alguma coisa em relação a isso. Se importar com isso;
- "Ser uma comunidade comprometida com Deus e os valores do evangelho, acolhedora em amor, buscando meios eficazes para transformação de vidas por meio da vivência e proclamação de Cristo”;
- A missão da Igreja é anunciar a plenitude da salvação que nos foi prometida. O período para cumprir essa missão é aqui e agora na história terrena;
- Em Ap 5.8,9 lemos que quando o Cordeiro tomou o rolo selado todo céu irrompeu em um cântico de louvor, a Ele. Trata-se do modelo de culto que deve prevalecer entre nós. Sl 29.2; 33.1-3; 98.1; 99.9; Ef 5.19. Nós que ainda estamos nessa terra, vivendo o tempo da graça, precisamos ouvir a voz do Espírito. E o Espírito diz que nossa missão como Igreja é glorificar ao Cordeiro de Deus, porque Ele é digno de receber o poder, e riqueza, e sabedoria, e força, e honra, e glória, e louvor. Por essa via de interpretação a tarefa principal da igreja é o culto. O

culto cristão por excelência praticado nas 24 horas do dia. É preciso aprender a praticar o culto que Deus recebe;

- A missão da Igreja não é de testemunhar de si mesma, dos seus feitos, dos seus membros, e sim, da obra e pessoa de Jesus Cristo. É proclamar o Evangelho, ou seja, evangelizar;
- A missão de Deus no mundo é estabelecer o seu Reino. Participar da construção do Reino de Deus em nosso mundo, pelo Espírito Santo, constitui-se na tarefa evangelizante da Igreja. “A missão é a razão principal da existência da comunidade de fé. Tudo o que se faz na comunidade é feito em função da Missão”;
- A missão da Igreja é de natureza espiritual: pregar, batizar e ensinar. E esta só será realizada pela instrumentalidade do crente, na autoridade de Jesus e no poder do Espírito Santo (At 1.8);
- Ser sempre uma igreja acolhedora e missionária, tudo na direção de Deus, num compromisso sério com Ele, e fazendo com que seu nome seja glorificado e exaltado pelos povos. Ainda buscar conhecê-Lo na Sua intimidade, poder, Graça e em Sua força. Assim, todo o ministério e membros das nossas igrejas, buscam na Palavra de Deus e na leitura bíblica, uma visão de mobilização de todo povo de Deus pelo crescimento do reino;
- Ed René Kivitz sustenta que a missão integral é a soma da evangelização com a ação social da Igreja. A missão integral enfatiza de modo claro que a evangelização e a ação social não se separam, tornando necessário pregar Jesus Cristo como Senhor e Salvador de forma verbal e prática;
- Levar o evangelho até os confins da Terra, fazendo discípulos íntimos e obedientes a Jesus, preparando-os para a eternidade;
- “Conquistar pessoas para o Reino de Deus, transformando-as em discípulos frutíferos de Jesus, por meio de evangelização, ensino, adoração, comunhão e serviço”;
- Nosso propósito é levar pessoas a um relacionamento intenso com Deus, amar e servir ao próximo, e fazer Jesus conhecido de todos os povos, no poder do Espírito Santo;
- Adorar a Deus, proclamar o Evangelho no poder do Espírito Santo, fazer discípulos de Jesus e amar ao próximo;
- "Alcançar vidas, integrar famílias ao Corpo de Cristo, discipulando e preparando-as para adoração e serviço no Reino de Deus";
- Adorar a Deus proclamando sua Palavra, vivendo o discipulado e o exercício dos dons espirituais;
- Alcançar as pessoas com alegria, restaurar e fortalecer os seus relacionamentos familiares através dos princípios bíblicos para que adorem a Deus no mundo;

- Fortalecidos pelo Espírito Santo, através da oração, vamos estabelecer igrejas e equipar líderes para cumprir o mandamento bíblico para fazer discípulos de todas as nações ao redor do mundo, para a glória de Cristo, nosso Senhor, que é a cabeça da igreja;
- Glorificar a Deus por meio da proclamação do evangelho de Jesus Cristo, da edificação de vidas e do serviço ao próximo, em amor, perseverança, unidade e comunhão, segundo a Palavra, no nosso município e demais localidades paraibanas;
- Buscar a glória de Deus, por meio da adoração racional, evangelização de pessoas, comunhão, ação social e crescimento espiritual dos seus membros;
- Ser uma igreja fiel à Palavra de Deus, missionária e relevante na sociedade, que se desenvolva nas áreas de Adoração, Evangelização, Oração, Ensino e Diaconia, em que cada membro seja discipulado, treinado e desenvolva o seu ministério com vistas a cooperar com o corpo de Cristo para alcançar Manaus, o Amazonas e o Mundo para Cristo;
- Somos uma igreja forte no conhecimento das escrituras direcionando pessoas a um relacionamento saudável com Deus e com o próximo.
- Celebrar a fé num ambiente informal e acolhedor; Estudar a Palavra de Deus buscando princípios para uma vida digna e sadia; Mostrar o amor de Deus através do serviço e solidariedade; Levar o evangelho todo para todas as pessoas;
- Temos a missão de adorar e glorificar a Deus, ajudar aos homens, sem distinção ou discriminação, a serem úteis uns aos outros. Em síntese ser sal da terra e luz do mundo (Inspirado no sermão da montanha – Mateus 5, 6 e 7);
- Tornar pessoas em verdadeiros discípulos de Jesus, glorificando a Deus em tudo o que fazem;
- Amar a Deus e as pessoas, fazendo discípulos de Cristo que vivam para Ele e que gerem novos discípulos;
- Revelar o amor de Jesus ao mundo através da pregação do evangelho da Graça e da Fé;
- Restaurar a fé no único Deus verdadeiro e os princípios exemplificados na vida e ministério do nosso Senhor Jesus Cristo;
- Transformar pessoas comuns, em extraordinários discípulos de Jesus;
- Ser uma igreja adoradora, referência na restauração de vidas, através da proclamação do Evangelho de Jesus, a fim de apresentá-las perfeitas em Cristo;
- Ganhar vidas para Jesus e cuidar bem delas através do ensino, comunhão, discipulado e a busca da presença de Deus;
- Participar da ação de Deus no Seu propósito de salvar o mundo;

- Evangelizar e discipular pessoas; Curá-las integralmente; Torná-las verdadeiras adoradoras; Ajudá-las a crescer na comunhão com Deus e com os irmãos; Equipá-las para servirem a Deus e ao próximo através dos dons espirituais; A fim de glorificar o nome do Senhor Jesus;
- Levar os ensinamentos de Jesus Cristo a tantos quantos pudermos quer seja através de palavras como através de ações para com o próximo;
- Cumprir a missão dada pelo Senhor Jesus através da pregação da Palavra, do discipulado e do socorro aos necessitados, conduzindo pessoas a conhecer o amor de Cristo;
- Ver o nosso país convertido em uma grande família que, inspirada por Deus, expresse seu perfeito amor;
- Fazer discípulos de Jesus que impactam o mundo inteiro com uma paixão contagiante por Deus, um desejo insaciável por mais Dele, e uma vida transbordante com o Seu poder;
- Pregar o evangelho de Jesus Cristo a todas as pessoas, amar e servir ao próximo, fazer discípulos, trabalhar em prol da santidade e da família cristã, investir no trabalho missionário e na expansão do Reino de Deus;
- Evangelizar, discipular e servir todas as pessoas sem discriminação, para prepará-las para poderem servir, honrar e glorificar a Deus. "Adore o nosso Deus, Evangelize, Discipule e Sirva com o poder do Espírito Santo, sem parcialidade, para que conheçam o Senhor Jesus Cristo e juntos estejamos preparados para toda boa obra";
- Proclamar a mensagem de Jesus Cristo, discipular os que nele creem e edificá-los para a uma vida de adoração a Deus e de serviço ao mundo;
- levar pessoas a um relacionamento intenso com Deus, amar e servir ao próximo e fazer Jesus conhecido em todos os povos, no poder do Espírito Santo.
- Levar pessoas a Cristo, à participação na adoração, à comunhão na família de Deus e, fundamentada na Bíblia, capacitar para o serviço do Senhor;
- Adorar e glorificar a Deus, pregar as Boas Novas do Reino de Deus, formar discípulos de Jesus Cristo, viver a comunhão cristã, através de ações relevantes e comprometidas com a Palavra de Deus.

Também os valores são bastante diversos. Alguns exemplos citamos a seguir a título de colaboração, também encontrados nas páginas eletrônicas de diversas denominações evangélicas:

- Relacionamento com Deus; Relacionamento familiar (esposa, filhos, pais); Relacionamento com os irmãos; Compaixão e serviço ao próximo; Ensino e treinamento;
- Crescer em adoração viva e contagiante; crescer em conhecer a benção e o poder das oração; Crescer em conhecer a Deus através da sua palavra;



- cremos que há um só Deus, e o único mediador entre Deus e os homens (Jesus Cristo) e no Espírito Santo como consolador e guia; cremos que a Bíblia é a palavra de Deus e nossa única regra de fé e conduta; cremos que somos instrumentos usados por Deus para a propagação do seu reino
- Apresentar Jesus às pessoas; Ter hábito devocional pessoal; Participar de um Pequeno Grupo Multiplicador; Capacitar-se para crescer na vida cristã; Servir em um ministério; Servir no mundo com testemunho de vida íntegra; Amar e relacionar-se com o próximo; Zelar pela comunhão da igreja; Amar e cultuar a Deus; Amar a Palavra de Deus e seus ensinamentos.
- Fidelidade às escrituras sagradas e aos princípios bíblicos; Compromisso com a comunidade e excelência no serviço ao próximo e ao Senhor; Família e ética cristã; Louvor e adoração vibrante; Ensino de qualidade; Promoção da visão missionária e empenho nesta obra; Vida devocional e de oração; Proclamação do evangelho; Valorização da vida e do ser humano; Cooperação entre os ministérios da igreja;
- A Bíblia com regra de fé e prática; A aliança de casamento indissolúvel; A família como núcleo da sociedade; A responsabilidade sacerdotal do homem; A responsabilidade auxiliadora da mulher; A honra ao pai e a mãe; O princípio bíblico da submissão à autoridade eclesiástica; O testemunho pessoal como forma de discipulado; O serviço voluntário; Os propósitos da igreja como um todo; Os relacionamentos saudáveis; O ser humano como um todo;
- Fidelidade doutrinária; Santidade como ideal de vida; Evangelismo dinâmico; Relacionamentos saudáveis; Generosidade consciente; Comprometimento genuíno; Obediência como estilo de vida;
- Amor; Acolhimento; Dignidade; Equidade; Diligência; Sustentabilidade Socioambiental; Transparência; Alegria; Adoração; Comunhão; Edificação; Fé; Oração; Perseverança; Santidade; Serviço; Unidade; Zelo;
- Senhorio de Cristo; Valor do ser humano; Dignidade e autonomia do ser humano; Serviço Cristão; Transparência; Verdade; Respeito; Liderança cristã; Proatividade e espírito empreendedor; Alegria; Responsabilidade; Democracia; Inovação e Criatividade; Unidade na diversidade; Diálogo; Integridade; Exercício da cidadania; Cooperação;
- Família; Santidade; Caráter; A comunhão dos santos; O ensino da palavra de Deus; Evangelização e missões; Adoração; Ação social; Trabalho em equipe; Discrição e transparência nas finanças; Os dons do Espírito Santo; Ministério específico; Neutralidade da política partidária; Tolerância; Treinamento contínuo; A autoridade de homem; Ministério da mulher; Oração pessoal e comunitária; Amor pelos pobres; Estilo de vida simples;
- Evangelismo; integralidade; discipulado; capacitação; vocação; visão missional; apoio; parcerias;

- Discipulado, ensino, comunhão, evangelismo, serviço, voluntariado;
- A verdade: Integridade e transparência, custe o que custar; Nenhum de nós é tão bom quanto nós todos juntos; Pessoas valem mais que projetos, estruturas, doutrinas;
- cremos nos seguintes valores: Justiça, alegria e paz (Romanos 14:17). Amor, alegria, paciência, gentileza, bondade, fé, mansidão e domínio próprio (Gálatas 5:22);
- Liberdade e amor, serviço e coragem;
- Cada casa uma igreja, cada crente um ministro. Atos 2,42-47; Pastoreio e cuidado como estilo de vida. João 13.35; 21.16; Busca constante de inovação e contextualização. 2 Coríntios 5.17b; Maturidade cristã como um alvo para todos. Efésios 4.13; Viver por fé e não por vista. 2 Coríntios 5.7; 2 Coríntios 4.13; Todos multiplicando discípulos e igrejas. Mateus 28.18; João 15.8; Honra e lealdade são inegociáveis. Hebreus 13.17; Romanos 12.10; Excelência e transparência em tudo o que fizermos. Filipenses 4.8; Compaixão e doação aos necessitados. Mateus 25.40;
- Honra e Serviço a Deus; Amor e Acolhimento às Pessoas; Comunhão Uns com os Outros; Ensino da Palavra; Adoração; Serviço; Edificação Pessoal; Evangelismo; Ação Social; Fidelidade e Paixão pelo Reino;
- Amadurecimento pela Palavra; Relacionamentos Saudáveis; Servitude com Excelência; Honra e Integridade; Inovação e Relevância;
- A Palavra inspirada e encarnada; A oração; O evangelho redescoberto pela Reforma; A unidade evangélica; A família como referência cristã; A evangelização e o discipulado; A plantação e revitalização de igrejas; Comunidades despertadas e lideranças vocacionadas; O Centro de Pastoreio e Missão;
- Adoração Cristocêntrica; Discipulado cheio do Espírito; Ensino e ministérios; Consciência social;
- O Amor; Adoração e Louvor; As Escrituras Sagradas; Igualdade entre os Membros da Igreja; Espírito Voluntário; Inclusivismo; Discipulado; Integridade nos Relacionamentos; Interdependência Congregacional;
- Amor Fraternal; Unidade, apesar da diversidade; Prática coerente da Palavra de Deus; Cuidado para com a necessidade alheia, principalmente aos domésticos da fé; Humildade e simplicidade; Serviço diaconal (comunidade e irmãos); Adoração comunitária cativante e influenciadora; Compromisso com o aprendizado, a pregação e o ensino da Palavra de Deus; Influência através de, carinho, amor, cuidado, atenção;
- Salvação; Unidade; Acolhimento; Consolidação; Discipulado; Adoração; Serviço;
- Não praticar o mal. Zelosamente, praticar o bem. Atender às ordenanças de Deus.

- Amizade; Unidade Familiar; Integridade; Simplicidade; Individualidade; Pacto e Compromisso; Cobertura; Conselho; Liberdade; Experiência Sobrenatural; Santidade, Transparência; Serviço; Crescimento; Liderança de servos; Pluralidade da Liderança;
- Amor; Lares e Grupos Pequenos; Oração; Reconciliação; Ensino; Serviço;
- Relacionamento com Deus; Relacionamento familiar (esposa, filhos, pais); Relacionamento com os irmãos; Compaixão e serviço ao próximo; Ensino e treinamento;
- Integridade; Comprometimento; Excelência; Unidade;
- Vida comunitária; Valorização da família; Oração pessoal e comunitária; Discipulado; Cada casa uma Igreja; Cada membro um ministro;
- Fé; Perseverança; Palavra de Deus e Seus Preceitos; Comunhão; Obediência; Caridade; Verdade;
- Oração; Bíblia; Família; Comunhão;
- Fé cristã reformada e bíblica; Liderança capacitadora; Vida de oração fervorosa; Comunhão; Hospitalidade; Serviço; Evangelização contagiante e criativa; Amor aos que sofrem; Ensino dinâmico e contemporâneo; Apoio ao trabalho missionário; Valorização do trabalho leigo;
- Amar e Servir Incondicionalmente; Estar no mundo, mas ser de Deus; Não esperar, fazer; Só dizer que é o que é; Ser confiável; Ser leal; Ser o que aparenta ser; Ser reto no procedimento; Ser santo e limpo; Ser simples como Jesus;
- Amar a Deus: Nossa Prioridade; Amar as Pessoas: Nossa Paixão; Life Group: Nosso Coração; Amor, Fé e Alegria: Nossas Características; Servir: Nosso Chamado; Família: Nossa Essência; Fazer Discípulos: Nossa Missão; Plantar Igrejas: Nossa Estratégia; Generosidade: Nosso Privilégio; Excelência: Nosso Espírito;
- Amor; Unidade; Cooperação; Bíblia; Oração; Compromisso; Fé; Gratidão; Excelência; Generosidade;
- Amor e fidelidade a Deus; Amor, atenção e cuidado com as pessoas; Dependência de Deus; Unidade do corpo de Cristo; Submissão a Deus e às autoridades constituídas; Prática da vida cristã e santificação; Compromisso com o ensino da Bíblia Sagrada; Liderança pelo exemplo; Integridade de caráter e conduta ética cristã; Busca da excelência, tendo Cristo como exemplo; Mordomia cristã; Ordem, decência e disciplina;
- Crença no Senhorio de Jesus Cristo. Crença na Bíblia Sagrada como única regra de fé e prática. Defesa da liberdade de religião e culto. Defesa do respeito e tolerância para com a crença alheia. Afirmção do discipulado cristão como estilo de vida. Compromisso com a vida e o bem estar do ser humano. Busca de excelência na apresentação do testemunho cristão expresso por meio das palavras, atitudes e ações;

- 1 – Alegria em pertencer a Cristo e fazer parte da Família Batista; 2 – Excelência na adoração comunitária, com ênfase na pregação bíblica e na execução musical de qualidade; 3 – Constituição e a manutenção da família nos princípios bíblicos; 4 – Legitimidade e a dignidade do ministério pastoral; 5 – Ação social altruísta; 6 – Transparência e a participação comunitária na gestão administrativo-financeira; 7 – Intermediação do amor de Deus por meio da evangelização e da ação missionária; 8 – Discipulado e maturidade cristã; 9 – Integração das gerações, e; 10 – Comunhão e confraternização comunitárias.

Por último citamos exemplos de visão da igreja, informados por diversas denominações:

- Desejamos ser como uma família, onde as pessoas têm relacionamentos de aliança e fidelidade, se preocupam umas com as outras, onde os mais maduros cuidam e ensinam os mais jovens. Que vive o amor de Cristo, como um lugar onde as pessoas se amam da forma que Jesus ordenou. E que alcança o próximo, fazendo dele um discípulo (aprendiz) de Jesus Cristo, semelhante ao Rei em Seu caráter, com o Espírito Santo habitando em seu coração;
- Ser uma igreja fiel às Escrituras Sagradas, relevante à sociedade, que promove a transformação do ser humano e o seu desenvolvimento por meio do evangelho, em conformidade com os valores bíblicos;
- Ser uma igreja relevante baseada na multiplicação intencional e fundamentada na grande comissão (chamar, acolher e aperfeiçoar). Através de relacionamentos discipuladores ganhar almas para Jesus em nossa cidade e até os confins da terra. Lutar pela unidade da igreja como corpo de Cristo e expandir o reino de Deus nos lares;
- Ser uma referência na multiplicação do amor de DEUS e na estruturação de famílias, de acordo com os princípios bíblicos para o engrandecimento do reino de DEUS;
- Fazer Jesus conhecido para transformar vidas;
- Igreja, Núcleo de Crescimento Familiar;
- Lares fortalecidos vivendo os princípios bíblicos;
- Ser uma igreja relevante e comprometida com o Reino de Deus e seus valores, visando influenciar e transformar a sociedade, em todo tempo e em todos os lugares;
- Ser uma igreja totalmente bíblica através da obediência à Palavra e intimidade com Deus;
- Sermos um movimento que exalta Cristo, busca a santidade, e ser cheio do Espírito, aberto a todas as nações, fazedor de discípulos de todas as pessoas ao redor do mundo, plantador de igrejas, e que sente grande paixão pela unidade dos crentes;
- Ser uma igreja referência na proclamação do Evangelho do Senhor Jesus Cristo e nas boas obras, por meio da evangelização, da edificação de vidas e do serviço ao próximo, em amor, perseverança, comunhão e unidade, no lugar onde estamos plantados;

- Ser uma grande igreja missionária, fiel a Deus e a Bíblia, relevante ao seu contexto urbano e comprometida com a evangelização de pessoas;
- Ser uma igreja discipuladora, comprometida com Deus e Sua palavra, conduzindo pessoas à plena comunhão com Cristo e o próximo;
- Ser uma igreja família e acolhedora. Que cultiva relacionamentos saudáveis, especialmente em família e grupos específicos. Comprometida com o discipulado bíblico-cristão, com a capacitação para o exercício dos dons espirituais, com empreendimentos missionários e evangelísticos e sempre em espírito de adoração;
- A visão da Igreja é apresentar Jesus Cristo, o filho de Deus, como o Salvador, o Batizador com o Espírito Santo, o Médico dos médicos e o Rei que há de vir;
- Sermos reconhecidos como uma prova viva do amor gratuito de Deus e um sinal de Seu Reino pelo mundo;
- Plantar os princípios do Reino de Deus em toda a Terra;
- Ser uma Comunidade que impacta as pessoas por meio do amor, frutificando para a glória de Deus;
- Ser um movimento de renovação espiritual, por meio do compromisso evangelizador, da prática do discipulado e do serviço missional;
- Ser o sal da terra e luz para o mundo, conforme o Senhor comissionou a todos aqueles que desejam segui-Lo. Para que a Igreja fisicamente livre, emocionalmente saudável e espiritualmente viva, testemunhe Dele aqui na terra e alcance as vidas que o Senhor quer libertar e salvar;
- Ganhar todas as Pessoas para Jesus;
- Cumprir a grande Comissão, evangelizando com poder, praticando a Bíblia e edificando uma Igreja Gloriosa;
- Tornar-se uma Igreja referência no Brasil, moderna em suas ações, tradicional em seus princípios, que divulgue, por meio de palavras e ações, o Evangelho integral, em todos os lugares e para todas as pessoas, criando vínculos fortes de unidade entre seus membros;
- "Queremos ser uma comunidade viva de cristãos autênticos";
- Influenciar a pessoas com os valores ensinados por Cristo, levando-as a experimentarem vida abundante, no sentido espiritual e emocional;
- Ser uma igreja referencial, no Recife, reconhecida por agir como instrumento de transformação positiva da cidade e expansão do Reino de Deus aqui na Terra;
- Pregar a palavra de Deus e prestar auxílio aos que necessitam e que buscam em Deus um propósito de vida;

- Ser uma igreja que cresce em direção a Deus, num compromisso sério com Ele, buscando conhecê-Lo na Sua intimidade, poder, Graça e em Sua força. E por isso todo ministério está pautado na Palavra de Deus, na exposição bíblica, numa visão de mobilização de todo povo de Deus, à intercessão e ao discipulado;
- Ser uma igreja acolhedora e atenta aos que sofrem. Ela ensina a palavra de Deus visando transformar vidas, comunicando-se com o mundo contemporâneo de forma relevante em sua geração e fazendo parcerias construtivas para o cumprimento da evangelização e crescimento do Reino, ordens do Senhor Jesus Cristo;
- Manter uma relação íntima com Deus, permitindo que Sua natureza nos governe, e que Seu amor, santidade, unidade e poder se manifestem em nós e se estendam por meio de nós ao mundo;
- Ser uma igreja com presença no Brasil e no Mundo; Ser uma igreja inserida e relevante na comunidade; Ser uma igreja que cresce integralmente, ou seja, em quantidade e qualidade; Ser uma igreja composta de pessoas transformadas, espiritual, emocional, moral, física e socialmente; Ser uma igreja cuja adoração caracteriza-se por uma vivência devocional, pessoal e coletiva da manifestação da presença de Deus Ser uma igreja plena de relacionamento com Deus e com todas as pessoas Ser uma igreja em que todos os crentes conheçam seus dons e talentos dados por Deus e sirvam de acordo com eles de tal modo que todas as necessidades sejam supridas e os propósitos de Deus sejam alcançados na terra;
- Ser um movimento de plantação de igrejas saudáveis e multiplicadoras, começando de onde estamos e avançando para todo o mundo;
- Ser reconhecida como uma igreja comprometida com a Bíblia Sagrada e com a prática do evangelho integral de Cristo, amorosa, dedicada à salvação de vidas, ao discipulado de pessoas e empenhada na expansão do Reino de Deus;
- Formar discípulos e líderes que manifestam o Reino de Deus para transformar a Terra, através do amor de Cristo, verdade da Palavra e poder do Espírito Santo;
- Seremos uma igreja crescente, estável, unida e em permanente desenvolvimento, com uma membresia caracterizada pela maturidade e compromisso com o senhorio de Cristo;
- Ser referência para a sociedade como igreja comprometida integralmente com a conquista, formação e mobilização de discípulos de Jesus Cristo;
- Trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização como de seus membros;
- Ser uma igreja relevante, íntegra, acolhedora e propiciadora da descoberta, da capacitação e do exercício dos ministérios de cada pessoa, em pequenos grupos ou na grande congregação;

- Ser uma Igreja missionária, que prioriza o estudo da Palavra de Deus, a oração, a comunhão e a ação social, refletindo o Reino de Deus na sociedade.

Veja-se, quando se define missão, visão e valores está-se definindo o que vai nortear os programas e projetos da igreja, sendo balizadores para se conduzir o trabalho de elaboração do Plano Estratégico, que impacta o Orçamento e o Plano de Contas.

Alguns programas ou projetos, visando o fortalecimento da missão, visão e valores poderão ser orçamentários, isto é, precisarão de recursos financeiros para sua execução, outros, porém, poderão ser não orçamentários, ou seja, não se utilizarão de recursos financeiros, mas todos vão figurar no Plano Estratégico e no Orçamento da (xxx).

Se o programa ou projeto precisar se utilizar de recursos financeiros, será preciso identificar na peça orçamentária a fonte desse recurso, ou seja, de onde virá o dinheiro para executar o programa ou projeto, que, por sua vez, implicará na criação de rubricas específicas no Plano de Contas, um documento contábil.

Por essa razão, é preciso bem definir Missão, Visão e Valores, porque pode-se correr o risco de se tornar apenas frases na página da internet, sem qualquer compromisso da igreja com sua efetiva apropriação.

Veja-se, se digo que a igreja tem a missão de pregar o evangelho para o mundo, onde se poderá ver isso no planejamento estratégico e no orçamento? Portanto, declarações como essas precisam ser percebidas nas planilhas de investimento e/ou planejamento estratégico, quer pela mobilização de recursos financeiros, quer por esforço de ações voluntárias dos membros.

Vê-se dos exemplos acima que algumas igrejas informam ser a oração ou a fé um de seus valores. É preciso fazer isso aparecer no Estatuto e no Regimento Interno, se for o caso. Se é um valor, é preciso que seja demonstrado.

## **2 – Análise dos ambientes interno e externo**

Após as reuniões para deliberação de missão, visão e valores, segue-se o diagnóstico institucional.

Um bom planejamento estratégico precisa considerar fatores internos e externos e que exercem influência direta ou indireta nos processos da instituição.

Nessa etapa, deve-se reunir a equipe para apontar quais são as forças e fraquezas da instituição. Isso consiste em fazer uma análise de seu ambiente interno. Devem ser apontados seus maiores e melhores atributos e aquilo que é preciso melhorar para se alcançar os objetivos.

Além disso, é preciso fazer uma análise do ambiente externo, determinando quais são as oportunidades e quais são as ameaças à sobrevivência da instituição. Nessa etapa, avalia-se fatores que não estão no controle da instituição, mas que podem ajudar ou prejudicar o seu desempenho.

### **Análise SWOT**

Quando se pergunta quais as etapas do planejamento estratégico, a análise SWOT sempre é citada. Mas você sabe mesmo como ela funciona?

SWOT (ou FOFA) significa Forças (Strength), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

As Forças e as Fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno. Já as Oportunidades e as Ameaças estão ligadas a fatores externos.

Exemplo:

S – Forças: pessoas motivadas e engajadas, serviços diferenciados, atendimento, etc.

W – Fraquezas: pessoas desmotivadas ou desqualificadas, aparato tecnológico obsoleto, processos internos muito burocráticos, etc.

O – Oportunidades: investir em nichos que ainda não tiveram suas necessidades atendidas, etc.

T – Ameaças: crises, escândalos, legislação etc.

O ambiente externo em que a igreja está inserida exerce grande influência nas tomadas de decisões. Uma crise política ou a aprovação de nova regulamentação sobre atividade religiosa, ou mesmo alterações nos hábitos das pessoas, precisam ser pensadas com antecedência.

Análise PESTEL

A análise PESTEL é mais focada no ambiente externo e considera 6 fatores macroeconômicos que podem impactar as atividades: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais.

Exemplo:

Políticos: intervenção do governo na economia;

Econômicos: juros, inflação, taxa de câmbio;

Sociais: distribuição de renda, escolaridade, dados demográficos;

Tecnológicos: softwares de gestão, automação de processos, aplicativos;

Ecológicos: uso sustentável dos recursos naturais;

Legais: Leis trabalhistas, direitos dos consumidores.

Adotando-se as mesmas configurações das reuniões anteriores, onde se discutiu missão, visão e valores, novas reuniões deverão ser realizadas, observado o cronograma previamente pactuado. Se a quantidade de pessoas envolvidas for grande, há metodologias para se realizar reuniões de grupo proveitosas. Para isso é sempre bom contar com quem sabe conduzir esse tipo de reunião, membro ou consultoria contratada.

Nesta etapa será preciso verificar o que vem sendo bom na igreja e o que pode ser melhorado. Muitas vezes alguém poderá ficar inibido em apontar aspectos ruins. É preciso adotar cuidado nessa hora para não se expor ou melindrar as pessoas.

É recorrente que se tenha bastante reclamação no âmbito da temática "gestão de pessoas", isto é, problemas de relacionamento, liderança despreparada, assédios, etc. Isso será preocupante se como valor fundamental se prever a harmonia entre irmãos, o amor ao próximo, a paz e comunhão, entre outras formas de se dizer isso.

Relevante para esta etapa do planejamento estratégico que se busque entender qual o momento profético que vive a igreja, de forma geral, no mundo inteiro. Estamos seguramente vivendo o princípio das dores de que falou Jesus. Crises globais, problemas ambientais que só se agravam, guerras, pestes, crise de valores, conflitos entre valores cristãos e não cristãos, escândalos, desemprego, falta de



recursos públicos na saúde, falta de educação nas escolas, falta de segurança, excesso de mídias sociais na rotina de adolescentes e jovens, casamentos em conflito.

Em Mateus 13:51 Jesus ensina: *Por isso, todo escriba versado no reino dos céus é semelhante a um pai de família que tira do seu depósito coisas novas e coisas velhas.*

É preciso que a igreja reveja algumas práticas para ajustar ao tempo presente. Coisas novas são bem vindas. Não se trata de modismo ou novidade, mas de se acompanhar ao Senhor, que sempre faz coisas novas. A verdade é que na vida tudo muda, constantemente.

Com base na declaração de missão, visão e valores, mais o resultado do diagnóstico situacional, pode-se iniciar a discutir o que se pode fazer.

### 3 – Definição de metas e objetivos

Em sequência ao planejamento estratégico, em encontros subsequentes, é preciso discutir objetivos e metas, que constarão do Plano Estratégico. Metas e objetivos precisam ser “inteligentes”.

O terceiro passo consiste em definir as metas para os diversos setores, alinhadas ao objetivo geral da instituição. Nesse caso, é essencial contar com a participação de todos os membros atuantes nos diversos ministérios, para que essas metas sejam realistas.

Isso significa que as metas e os objetivos devem seguir o padrão SMART: Específicos (Specific), Mensuráveis (Measurable), Alcançáveis (Achievable), Relevantes (Relevant) e baseadas em um prazo (Time-based).

É preciso entender a diferença entre meta e objetivo. As metas são aquelas conquistas alcançadas no curto prazo. Elas têm o papel de servir como um passo a passo para que os objetivos sejam atingidos. Portanto, podemos perceber que os objetivos são justamente os resultados maiores que se deseja atingir.

Exemplo de uma meta SMART:

“Aumentar a quantidade de membros em 25 % nos próximos 12 meses”

S – Específico: Aumentar a quantidade de membros.

M – Mensurável: 25%.

A – Alcançável: No ano passado, a igreja cresceu 17%. Aumentar esse percentual para 25% pode ser alcançado.

R – Relevante: Aumentar em 25% o número de membros representaria um crescimento significativo que implicará em estar-se cumprindo a vontade do Senhor.

T – Tempo: 12 meses.

Complemente as metas com indicadores de desempenho, permitindo que se acompanhe objetivamente os resultados. Isto é, não basta querer crescer mais é preciso dizer exatamente quanto.

Para que o planejamento estratégico seja efetivo, é essencial estabelecer indicadores quantitativos e qualitativos de controle de metas, capazes de indicar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados ou não. Se não estiverem sendo alcançados, é preciso alterar algo no planejamento. É isso que confere ao planejamento um caráter dinâmico.

É fundamental distribuir e comunicar as metas à equipe, para que cada colaborador assuma a responsabilidade sobre sua contribuição. Para monitorar os objetivos estratégicos, é recomendado fazer reuniões periódicas com as equipes.

Deve-se estabelecer pelo menos um objetivo por setor da igreja, sendo importante guardar coerência com o que já se vem fazendo em anos anteriores, ou seja, não iniciar um objetivo novo se não se concluiu o objetivo anterior; muitas vezes há proximidade entre os objetivos que poderão ser fundidos num objetivo único, com mais de uma unidade interessada.

Existem projetos que se concluem imediatamente com uma única ação, como a aquisição de um computador; existem projetos que podem durar alguns meses, como aqueles destinados a ajudar membros da igreja cujas residências tenham sido derrubadas por algum tipo de catástrofe climática, e, outros projetos que podem durar anos, como a construção de um templo. Assim, projetos podem ser de curto, médio e de longo prazos.

É importante ter-se bastante segurança em se iniciar projetos de longo prazo. É preciso certeza da existência de recursos financeiros entrando no caixa da igreja durante o período de execução desses projetos.

Os projetos podem ser executados ao longo de um relativo período, e, por isso é importante estabelecer metas para que se possa verificar se as ações estão sendo cumpridas. Uma reforma que se quer fazer na igreja, que possa envolver pintura, troca de janelas, troca das instalações sanitárias, revisão da parte elétrica ou hidráulica, etc, necessita de mais de um mês, para tanto é importante definir se será feito tudo em sequência ou se cada ação em um período determinado. É sempre importante que as metas sejam monitoradas para se verificar o efetivo cumprimento, sem desvios do que se havia previsto anteriormente, quando da elaboração do planejamento estratégico.

Associado às metas é importante definir indicadores específicos para se ver o quanto do previsto está sendo executado.

#### **4 – Definição do plano de ação**

O plano de ação está relacionado à execução das estratégias; é ele que especifica o papel de cada setor da igreja ou colaborador, bem como os recursos necessários para colocar em prática todas as ações previstas no planejamento estratégico.

Definir as estratégias que serão utilizadas significa saber de que maneira os resultados esperados serão atingidos, ou seja, de que forma se percorrerá o caminho que foi traçado no planejamento elaborado.

Existem algumas formas para determinar as estratégias a serem seguidas:

- diferenciação: é quando se faz com que a instituição se destaque por meio da qualidade do serviço que presta à sociedade;
- foco: é quando se atua com o objetivo de ganhar um pequeno segmento de pessoas, agindo com foco.

Procure traçar estratégias inteligentes. Por exemplo, caso se tenha identificado que seu público-alvo pertence a um grupo de pessoas de maior poder aquisitivo, a melhor forma de se destacar é utilizar a diferenciação, investindo em qualidade.

Nesse sentido, a ferramenta 5W2H costuma ser muito útil durante essa etapa.

5W

What – O que fazer?

Why – Por que fazer?

Where – Onde fazer?

When – Quando fazer?

Who – Quem vai fazer?

2H

How – Como fazer?

How much – Quanto custa fazer?

Ao responder essas 7 perguntas, fica mais fácil mapear e executar as atividades com eficiência.

Exemplo:

O quê: Adquirir um projetor de imagem

Por quê: Garantir conforto aos membros por ocasião da realização dos cultos

Onde: Mercado nacional

Quando: 01/01/202x

Quem: Diretoria Executiva

Como: Compra parcelada

Quanto vai custar: R\$ 4.500

O plano de ação é um documento que descreve de forma clara todas as atividades para que um determinado objetivo seja atingido. Ele é utilizado para compor o planejamento estratégico, apresentando os prazos, mecanismos, recursos necessários e os responsáveis pelas tarefas.

Como se disse, cada objetivo se alcança por meio de um projeto ou mais de um. Por exemplo, se o objetivo do Ministério de Louvor e Adoração é melhorar a qualidade do louvor da igreja, pode-se ter um projeto para aquisição de um ou mais instrumentos musicais e outro projeto no sentido de se instituir um prazo para seleção de vozes específicas para o grupo coral ou grupo de louvor.

Todo projeto precisa ter um responsável que deverá informar, entre outros, a necessidade ou não de recursos financeiros para sua execução bem como uma estimativa de quanto pretende gastar. Preferencialmente após coleta de preços no mínimo em três lugares. Isso se a pretensão de aquisição for para breve. Caso não seja, a coleta de preços poderá ser feita mais adiante. Porém é preciso indicar o valor presumido de quanto custará para que se possa elaborar o plano orçamentário.

É desaconselhável que o pastor, obreiro ou membro faça aquisições utilizando-se de seus próprios recursos. Isso gera uma enorme confusão na contabilidade. É preciso que a compra seja feita pela igreja, no CNPJ da igreja. Caso o pastor ou outro queira doar, ele precisará fazer uma conciliação dessas ações com o tesoureiro para que este possa fazer o registro do valor da doação que deverá ser idêntico ao do preço do bem adquirido, considerando o plano e contas da igreja.

Depois de estabelecida, é desaconselhável o uso da conta bancária do pastor ou outro obreiro, quer para compra quer para recebimento de dízimos e ofertas. São pessoas distintas, o pastor ou obreiro são pessoa física e possuem CPF, de outra forma, a igreja é uma pessoa jurídica. Sendo assim, distintas pessoas. Caso o pastor precise fazer retirada de alguma verba mensal ele vai precisar fazer as anotações devidas no livro caixa para que depois se possa fazer o devido encontro de contas - compatibilização entre o que entrou na igreja e o que saiu.

Mesmo projetos sociais com ações voluntárias, como aquisição de cestas básicas, se isso é um projeto constante do plano estratégico, se foram destacados recursos para tal e se é de responsabilidade do Ministério de Ação Social, jamais se poderá fazer confusão entre recursos particulares e os recursos da igreja. O correto a se fazer é preliminarmente proceder-se à doação do valor financeiro à igreja, com a devida regularização contábil dessa doação. Isso é básico para uma tesouraria saudável: jamais misturar recursos financeiros de particular com os da igreja.

## **5 – Mensuração e acompanhamento de resultados**

Adotar mecanismos de monitoramento é extremamente importante para saber se tudo o que foi planejado está evoluindo de acordo com o esperado ou se há necessidade de efetuar determinados ajustes.

Por exemplo, se existe um projeto ou objetivo do Ministério de Louvor e Adoração de realizar um evento musical mensal em determinada praça, com objetivo de evangelização, pode-se adotar a estima de pessoas participantes em cada evento, mesmo que por amostra, para ter-se uma noção de se o evento está sendo bom ou se está perdendo adesão de pessoas. Nesse sentido, pode-se estimar uma meta prévia de duzentos pessoas para o primeiro evento, e, sucessivamente um incremento de 20 pessoas a mais sobre a base anterior, ou seja, o mês anterior, para se tomar decisões sobre a continuidade ou alguma outra ação. Assim 200 pessoas no primeiro evento, no segundo 220, no terceiro 240, no quarto 260, e assim por diante. Caso diminua o número de participantes há de se verificar se é o caso de mudar alguma coisa na programação.

Outro exemplo é a quantidade de lares visitados por ano. Se o projeto é visitar todos os lares da igreja, e, se existe 120 lares, pode-se estabelecer uma meta de 10 lares por mês. Se for cumprido ao final do ano o projeto foi concluído com 100% de êxito.

Outro exemplo é a meta de crescimento da igreja que pode ser fixada em 2% ao mês. Se em janeiro, por exemplo o número base para o cálculo seja 50 membros, após doze meses a igreja deverá contar com aproximadamente 63 pessoas.

Para o acompanhamento da execução das diversas ações que compõem os objetivos é preciso ter-se equipes ou pessoas designadas. Jamais se pode ter um objetivo estratégico que não tenha um setor responsável e uma pessoa ou equipe indicada por esse setor que esteja atenta à execução do objetivo afeto a sua área. Se se tratar de reformas ou obras de engenharia, sempre uma comissão específica com expertise para tal. Essa pessoa ou equipe deverá conhecer bem as etapas e verificar o devido cumprimento dando alerta tão logo perceba não estar havendo o devido cumprimento para que se possa adotar medidas saneadoras o quanto antes. Jamais deixar terminar um projeto que desde cedo verificou-se não estar indo bem.

## PLANO ESTRATÉGICO DA IGREJA (XXX)

O Plano Estratégico é o produto do planejamento estratégico. A metodologia a ser traçada é a de reunir em um único documento todos os objetivos, projetos e ações estratégicas da instituição de forma simplificada, dinâmica e atrativa, e, a partir daí elaborar-se um Mapa Estratégico para facilitar a visualização do que se pretende fazer.

O Mapa Estratégico materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada. Através de uma figura que ocupa um único ambiente visual (por isso é chamada de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os interessados, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos

Quando o planejamento é bem definido e passa a ser executado, todas as ações são tomadas levando em consideração o foco estratégico definido. Ou seja, ideias que não estejam alinhadas com as estratégias e com o plano de ação são descartadas. Do mesmo modo, evita-se o desperdício de tempo e recursos em ações que possam não gerar resultados.

O planejamento deve ser ajustado de tempos em tempos e todos devem ter acesso às informações. Isso é determinante para chegar a consensos e tomar decisões rápidas e assertivas.

É possível fazer-se o planejamento estratégico para atender a alguns desafios, por exemplo: engajamento dos membros, crescimento da Igreja, melhoria na formação e capacitação da liderança, louvor e adoração afinados, aumento de testemunhos impactantes, aumento na participação de jovens e adolescentes em atividades da igreja, erradicar problemas de relacionamento no meio da igreja, maior envolvimento da igreja com a sociedade, prestar a melhor assistência que for possível, entre outros desafios.

### EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA IGREJA

#### 1. Procedimentos preliminares para execução das etapas do planejamento estratégico:

a) O planejamento estratégico é da iniciativa do Presidente da Igreja que irá convocar uma reunião da Diretoria Executiva para deliberarem sobre o cronograma de atividades e prazo final para entrega do Plano Estratégico;

- b) É importante trazer para a reunião, caso exista, o documento relativo ao ano anterior, bem como cópias dos relatórios de atividades e financeiro para se ter uma compreensão da situação atualizada da instituição;
- c) As primeiras reuniões da Diretoria Executiva sobre a temática visam nivelar conhecimentos e ampliar a compreensão sobre como cada um dos membros da Diretoria percebe a Igreja.
- d) É fundamental envolver o Ciclo de Oração no sentido de que eles possam reservar um período de tempo para orar ao Senhor no sentido da orientação e melhor direção para os trabalhos;
- e) Ao mesmo tempo o presidente deve alertar para o fato de que ninguém é dono da verdade e que o trabalho visa colher informações de todos os membros;
- f) Estando compreendido o processo que se irá iniciar, é necessário mobilizar os membros do Conselho Ministerial para que também possam se envolver na elaboração do planejamento estratégico;
- g) É fundamental elaborar uma agenda e cronograma de atividades, para encontros presenciais onde a Diretoria Executiva dará aos membros do Conselho Ministerial as informações sobre a condução dos trabalhos;
- h) Nesta oportunidade o Presidente poderá sugerir a contratação de alguma consultoria para ajudar os trabalhos ou convidar membros com *expertise* nessa atividade, isso irá agregar conhecimento e dará agilidade aos trabalhos;
- i) Sequenciando, caso não se tenha um plano estratégico anterior para referenciar a discussão, é importante que cada líder de ministério, células, assessores e todos com atividades na instituição possam apresentar suas realizações, as dificuldades que tiveram para executá-las, as boas e as más experiências;
- j) Uma vez nivelado o conhecimento entre os membros da Diretoria Executiva e Conselho Ministerial é hora de se pensar em convidar os respectivos membros/integrantes dos diversos ministérios, para apresentarem suas contribuições;
- k) O presidente deverá produzir, com a participação de todos, uma agenda de datas para reuniões. Pessoas com mais experiência em condução de reuniões de grupo devem ser mobilizadas para essa atividade, devendo atuar com firmeza e contando com o respeito de todos para não se criar um ambiente de disputas de ideias, conceitos e preconceitos que não ajudarão no processo;

## 2. Superado isso, pode-se pensar em definir missão, visão e valores:

A partir dos exemplos das denominações pesquisadas, sugere-se o que se segue:

Missão: Preparar as pessoas que creem em Jesus, como seu salvador, para o arrebatamento.

Visão: Ser uma igreja relevante e comprometida com Jesus Cristo, atenta à voz do Espírito Santo e preparada para convidar o maior número possível de pessoas para o encontro com Jesus.

Valores: Obediência; Relacionamento; Ousadia; Perseverança e Fé.

## 3. Para facilitar a elaboração de objetivos e projetos deve-se ter em mente o seguinte:

É fundamental iniciar pela missão, visão e valores e fazer um alinhamento com os ensinamentos de Jesus Cristo e suas orientações aos apóstolos e à igreja, buscando por meio desses ensinamentos identificar os alinhamentos e direcionamentos para atuação da Igreja. Junto a isso, usar o regimento interno da Igreja, onde se faz previsão de quais são as competências/atribuições de cada setor, para assim poder-

se elaborar os descritores dos objetivos, que deverão, portanto, contribuir para o atingimento dos propósitos pretendidos quando do ato de instituição da Igreja e para cumprimento do que de nós espera o Senhor Jesus.

O alinhamento entre missão, visão e valores com as orientações de Jesus para a Igreja podem ser feitas por meio de programas específicos, que são frases ou expressões de caráter bastante amplo e que possibilitam agrupar objetivos similares ou que sejam concordantes para o cumprimento da missão institucional.

Tendo isso em mente, segue-se a seguir alguns exemplos de Programas, com a intenção de facilitar o agrupamento de objetivos e metas da igreja:

1 – IGREJA MAIS PRESENTE

2 – IGREJA DE OLHOS FITOS NO CÉU

3 – IGREJA COM AZEITE

4 – IGREJA SOLIDÁRIA

5 – IGREJA SEM PAREDES

6 – IGREJA EM MISSÃO

7 – IGREJA EM SINTONIA

Veja-se que são descritores amplos, que podem abrigar diversos tipos de ações a serem executadas pela Igreja. Assim, por exemplo, no Programa "Igreja mais presente" pode-se alinhar objetivos vários como: mais presente junto aos casais; mais presente junto às famílias; mais presente junto à comunidade; mais presente junto às escolas; etc.

Também é fundamental saber se há algum problema a ser enfrentado ou um desafio a ser vencido. O planejamento visa organizar a instituição a superar problemas e vencer desafios, por meio de objetivos (*caminhos*) bem traçados.

A soma de tudo isso forma um projeto. É como construir uma casa. Nasce de um sonho que começa a se materializar com a mobilização de pessoas e recursos, passando pela aquisição de terreno, elaboração da planta, contratação de empresas, regularização da documentação etc. Mas que precisa ser construída fora do período de chuvas, observando-se normas condominiais, e, dentro de determinado prazo.

#### 4. Exemplos práticos de formulação de objetivos para os diversos ministérios das igrejas:

- Existem objetivos que poderão ser permanentes, isto é, constarem anualmente como objetivo da Igreja, e que poderão ser alcançados por meio de projetos diferentes, ano a ano. Por exemplo, o objetivo permanente de se executar atividades para entrosamento e conagração dos membros da igreja que tenham mais de 60 anos de idade. Um ano executa-se um projeto de viagem a algum ponto turístico, noutro ano um projeto de artesanato, pintura ou outro;

- Também existem objetivos que podem ser atingidos em curto espaço de tempo. Por exemplo o objetivo de se enviar um missionário para algum país. Quando atingido este objetivo outro, de caráter permanente, surge que é o de manter missionário no exterior.

## EXEMPLO DE OBJETIVOS

Programa	Desafio	Dispositivo Regimental	Objetivo	Projeto	Meta
<b>1. MINISTÉRIO DE ENSINO</b>					
Igreja em Sintonia	Engajamento de membros		Estimular na Igreja a intenção em se assumir a responsabilidade de ser professor na escola dominical	Campanha de conscientização sobre a importância de se ter professores para a escola dominical	1. Ampliar o quadro de professores da escola dominical em 50%; 2. Realizar dois seminários preparatórios para professores de escola dominical.
Igreja em Missão	Melhoria na formação e capacitação da liderança	desenvolver programas que objetivem tornar líderes da igreja e respectivos membros, cada vez mais preparados para ministrarem a Palavra de Deus e aptos para outras atividades na Igreja do Senhor	Pregação da Palavra de Deus com conhecimento e segurança	Incentivo à preparação para a atividade ministerial	1. Estabelecer ajuste com instituição que possa executar essa atividade; 2. Selecionar e custear até 5 líderes ou não líderes, membros da igreja para realização do curso
Igreja sem paredes	Maior envolvimento da igreja com a sociedade	Desenvolver programa de adoção de escolas e creches da mesma região sob jurisdição da igreja para oração e intercessão por professores e alunos	Alcançar vidas para Jesus em ambiente escolar	Estabelecer agenda com diretores de escolas para informar a intenção em participar das atividades curriculares com apresentação de eventos musicais e teatro infantis	1. Identificar 12 escolas para serem visitadas no primeiro ano"; 2. Proceder a dois eventos teatrais infantis com temas voltados às crianças da escola
<b>2. MINISTÉRIO DE SOCORRO E ACOLHIMENTO E MINISTÉRIO DE AÇÃO SOCIAL</b>					
Igreja Solidária	Maior envolvimento da igreja com a sociedade		Instituir a sopa solidária para pessoas em situação de vulnerabilidade	Organizar a cozinha da igreja de forma a poder atender essa finalidade	1. Definição e preparação do local para essa atividade; 2. aquisição de equipamentos e utensílios; 3 identificação de membros voluntários para as diversas atividades; 4. Identificação do público alvo
De olhos fitos no céu	Reduzir problemas de relacionamento no meio da igreja	Proceder à visita domiciliar a membros da igreja ou de outras denominações que solicitarem, enfermos, em situação de luto, em dificuldades de relacionamento, financeiras ou desempregados	Reduzir em 50% a quantidade de informações sobre relacionamentos em crise entre membros da Igreja	Realização de seminários e/ou realização de encontros de famílias e casais	1. Execução de dois seminários ou encontros no ano para discussão do assunto;
	Reduzir o preconceito dentro da igreja		Formar na igreja uma cultura de combate ao preconceito	Executar dois encontros com os membros para tratar do assunto mediante convite ou contratação de palestrantes	1. Execução de dois encontros no ano para discussão do assunto;



<b>3. MINISTÉRIO DE EVANGELIZAÇÃO, CAPELANIA E ATIVIDADE MISSIONÁRIA</b>					
Igreja em Missão	Aumento na participação de jovens e adolescentes em atividades da igreja		Distribuição de novos testamentos	Identificar e contactar instituições que autorizam a execução dessa ação	1. Aquisição de caixas contendo cada uma 150 novos testamentos; 2. Distribuição dos NT's em 100% das instituições selecionadas
Igreja mais presente	Maior envolvimento da igreja com a sociedade		Ampliação de instituições assistidas pela capelania da igreja	Mapeamento de instituições na área de jurisdição aptas à capelania	1. Iniciar ações da capelania em 10 % das instituições identificadas
<b>4. MINISTÉRIO DA TERCEIRA IDADE</b>					
Igreja Solidária	Engajamento de membros		Mais integração e maior relacionamento social na igreja	Realizar excursão nacional com pessoas acima de 60 anos de idade em época do ano e local escolhidos por eles próprios	1. Mobilizar 50% das pessoas nesta faixa etária para a excursão
Igreja com azeite	Prestar a melhor assistência que for possível		Garantir assistência aos idosos da igreja	Firmar contrato com assistente social para fazer visitas periódicas aos membros que contarem mais de 80 anos de idade	1. Iniciar atividades específicas a 100% das pessoas nesta faixa etária assistidas, até o final do ano
<b>5. MINISTÉRIO DE JOVENS; MINISTÉRIO DE MULHERES; MINISTÉRIO DE HOMENS; E MINISTÉRIO DE CASAIS</b>					
Igreja com azeite	Aumento de testemunhos impactantes		Aumentar a quantidade de membros batizados com o Espírito Santo	Realização de quatro eventos "encontros com Deus"	1. Implemento de 10% de pessoas a mais, afirmando terem tido essa experiência em relação ao número base anterior, em relação aos integrantes de cada um dos ministérios
<b>6. MINISTÉRIO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES</b>					
Igreja em Sintonia	Engajamento de membros		Estimular a participação de famílias que tenham filhos pequenos a envolverem seus pequenos em teatros infantis na igreja	Execução de dois espetáculos teatrais infantis por ano	1. Participação de 20% das crianças aptas a essa atividade no primeiro evento; 2. Ampliar para 35% de crianças aptas, participantes do segundo evento