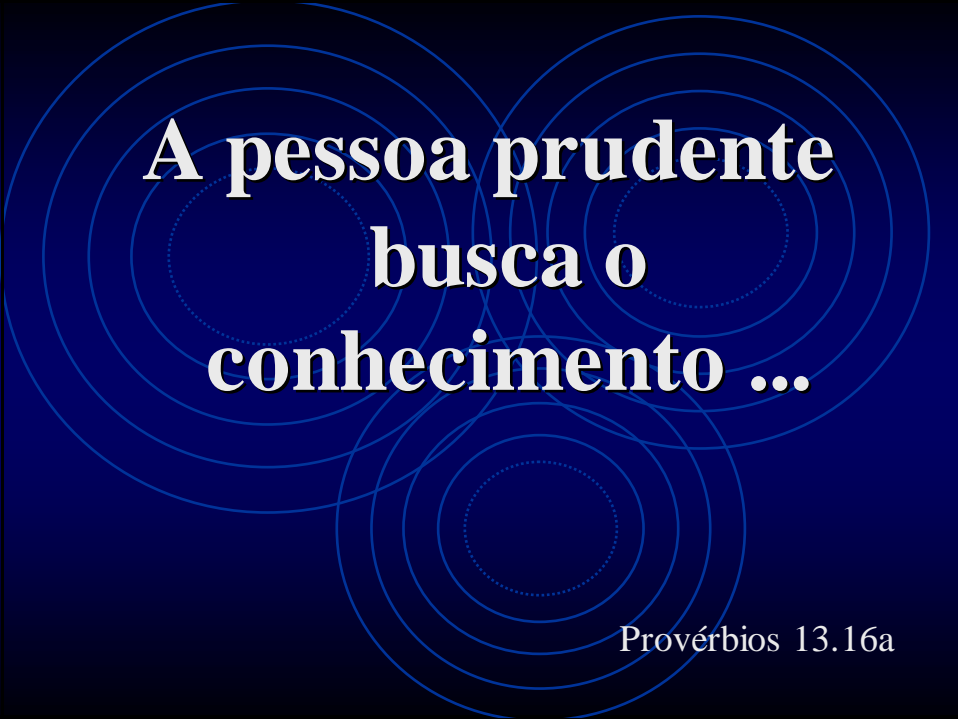




Planejamento Estratégico para a igreja

por *Lourenço Stelio Rega*©



**A pessoa prudente
busca o
conhecimento ...**

Provérbios 13.16a

Por que não mudar?



Aqui está o mais puro exemplo de como temos, muitas vezes, de nos adaptar às atitudes tomadas no passado:

A bitola das ferrovias (distância entre os dois trilhos) nos Estados Unidos é de 4 pés e 8,5 polegadas.

Por que esse número foi utilizado? Porque era esta a bitola das ferrovias inglesas e como as americanas foram construídas pelos ingleses, esta foi a medida utilizada.

Por que os ingleses usavam esta medida?

Porque as empresas inglesas que construíam os vagões eram as mesmas que construíam as carroças, antes das ferrovias e se utilizavam dos mesmos ferramentais das carroças.

Por que das medidas (4 pés e 8,5 polegadas) para as carroças?
Porque a distância entre as rodas das carroças deveria servir para as estradas antigas da Europa, que tinham esta medida.
E por que tinham esta medida?

Por que não mudar?



Porque essas estradas foram abertas pelo antigo império romano, quando de suas conquistas, e tinham as medidas baseadas nas antigas bigas romanas.

E por que as medidas das bigas foram definidas assim?
Porque foram feitas para acomodar dois trazeiros de cavalos!

Finalmente...

O ônibus espacial americano, o Space Shuttle, utiliza dois tanques de combustível sólido (SRB - Solid Rocket Booster) que são fabricados pela Thiokol, em Utah. Os engenheiros que os projetaram queriam fazê-lo mais largo, porém tinham a limitação dos túneis das ferrovias por onde eles seriam transportados, os quais tinham suas medidas baseadas na bitola da linha. Conclusão: O exemplo mais avançado da engenharia mundial em design e tecnologia acaba sendo afetado pelo tamanho do traseiro do cavalo da Roma antiga.

O jogo de empurrar!!!

Era uma vez quatro pessoas que se chamavam TODOMUNDO, **ALGUÉM**, **QUALQUERUM** e NINGUÉM.

Havia um importante trabalho a ser feito e TODOMUNDO acreditou que **ALGUÉM** ia executá-lo. **QUALQUERUM** poderia fazê-lo, mas NINGUÉM o fez. **ALGUÉM** ficou aborrecido com isso porque entendeu que sua execução era responsabilidade de TODOMUNDO. Por sua vez, TODOMUNDO pensou que **QUALQUERUM** planejava executá-lo, mas ninguém imaginou que TODOMUNDO não faria.

Final da história: TODOMUNDO culpou **ALGUÉM**, quando NINGUÉM fez o que **QUALQUERUM** poderia ter feito.

E você tem culpado quem?



TEORIA E PRÁTICA

TEORIA é quando se sabe tudo e nada funciona!

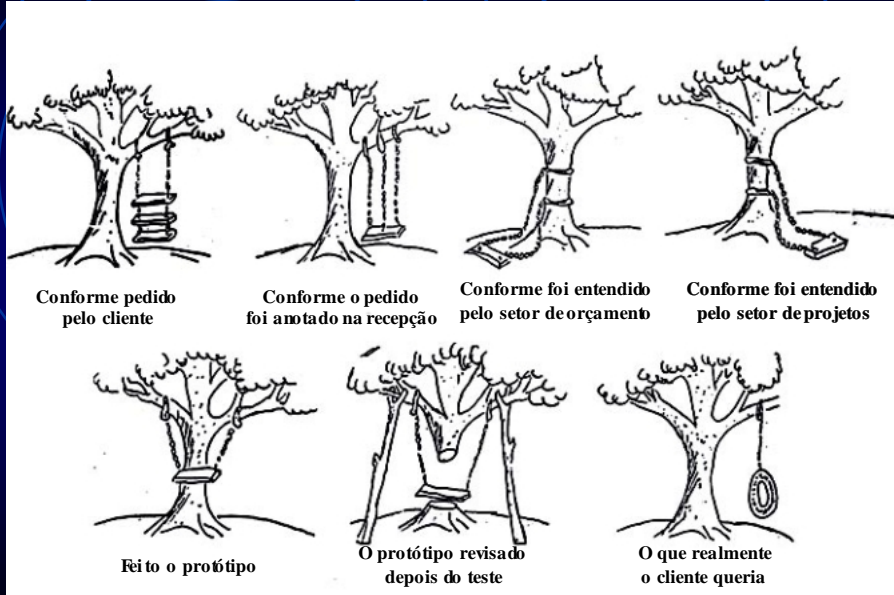
PRÁTICA é quando tudo funciona e ninguém sabe porque!

Neste recinto conjugam-se teoria e prática:

**NADA FUNCIONA E
NINGUÉM SABE PORQUE**



Planejamento e execução



**No passado o foco
era no poder ...
hoje nos resultados e
na produtividade.**



É ver para crer ...

Û Em geral, a administração na área religiosa tem demonstrado ser empírica, intuitiva e amadora

Û As instituições religiosas vivem na dependência de “passes mágicos” dados por “salvadores-da-pátria”



É ver para crer ...

Û As demandas da vida contemporânea não perdoam mais falhas estratégicas, ao sabor dos experimentos administrativos

Û Pode haver até participação de gente bem intencionada, mas tudo fica difícil sem vida cristã e desconsiderando os princípios e leis básicas da ciência da Administração

É ver para crer ...

Û Se bem que a Administração é uma ciência, seus princípios e leis básicas devem ser compreendidas e aplicadas à luz da Palavra de Deus, principalmente na Análise Ambiental (do entorno), na definição da Identidade da organização religiosa, na aplicação de princípios relacionais de liderança, etc.

Mitos sobre a liderança no âmbito religioso

Û Se é vocacionado, tem de dar certo ...
Û Mito do Rambo - o homem dos sete instrumentos e super-especialista
Û Resultados já ... Importa que o show continue

Preconceitos contra o planejamento no trabalho da liderança

- Û Espiritual vs. secular**
- Û O importante é fazer a obra, os resultados estão por conta de Deus**
- Û Para uma igreja funcionar é só ter estrutura**
- Û Para uma igreja funcionar bem, basta montar um calendário e segui-lo**
- Û O importante é manter o povo ocupado**
- Û Medo de perder o controle das decisões**

Algumas bases bíblicas da liderança e do planejamento

- Û O projeto da criação do mundo**
- Û A administração e liderança: a primeira “profissão”?**
- Û Ao ensinar sobre a prudência, Jesus indica que o planejamento é necessário (Lucas 14.28-32)**
- Û A própria igreja é vista no NT como um organismo organizado (1 Co 12.12-26; Rm 12.4-8)**

Faz parte do processo de vida de uma instituição, mesmo religiosa, aspectos ligados à liderança, administrativos e gerenciais. Então, a partir da Bíblia, para nós cristãos, é preciso aprender com a ciência da Administração como realizar esses processos.



Modelos de igrejas - I

Empresa	Comunidade
programas	peças
produtos	propósitos
tarefas	relacionamentos
busca o controle	busca a habilitação
benefícios, vantagens	bênçãos
dinheiro	ministério
emprego	valorização
exige direitos	encoraja
produtividade	provisionamento
enfoca sistemas de organização	enfoca a comunidade
regras e regulamentos	relacionamentos

Modelos de igrejas - II

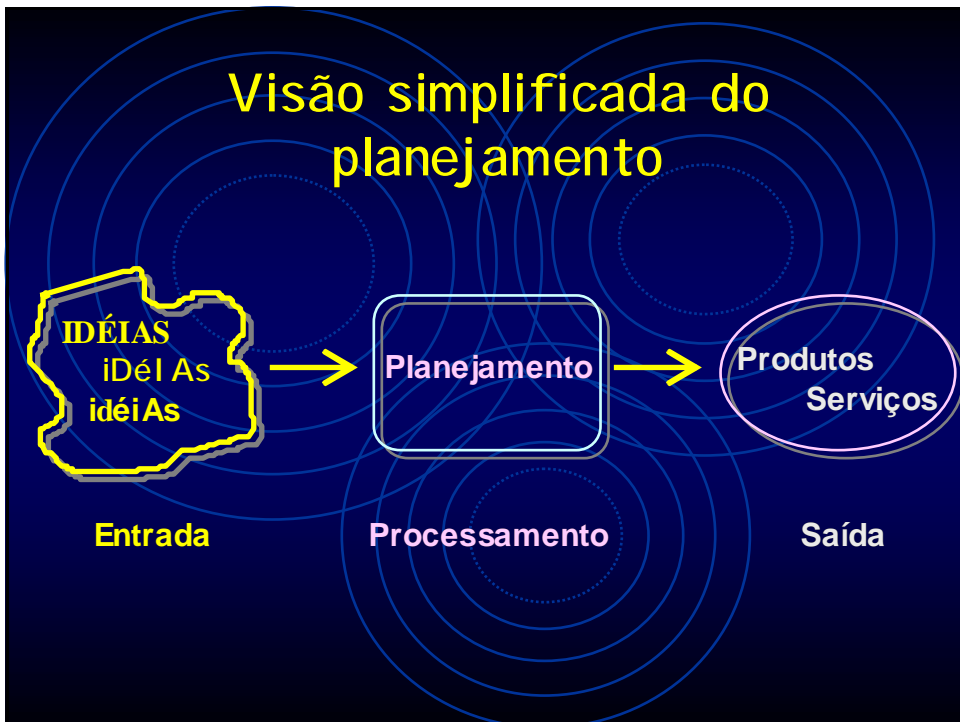
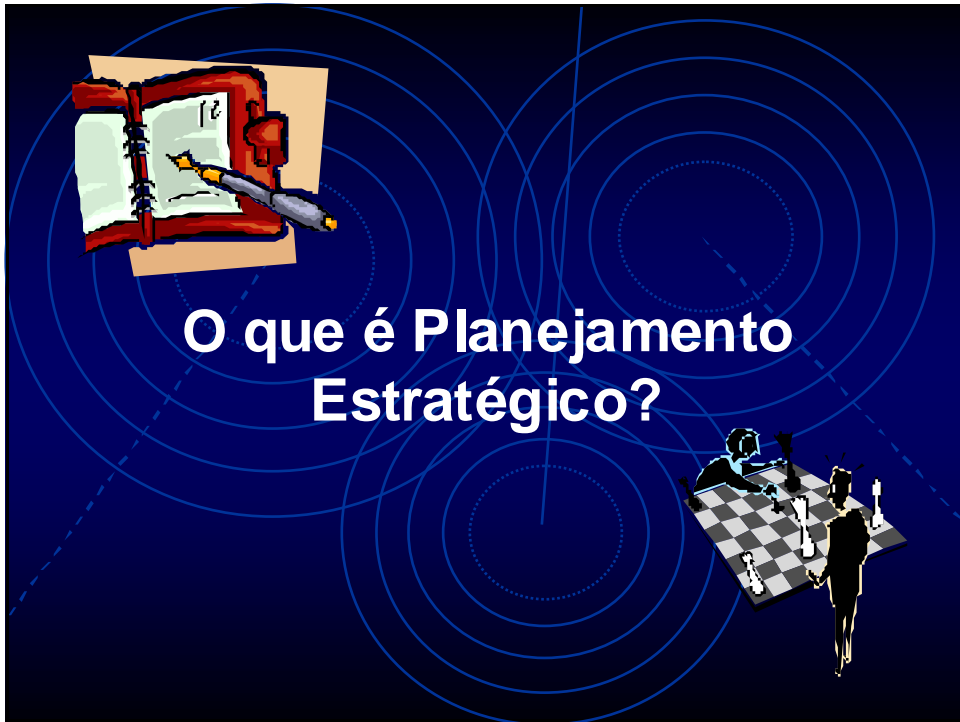
Empresa	Comunidade
gerência	ministério, discipulado
filosofia fabril	investimento em vidas
competição	compaixão
performance de produtividade	processo de crescimento pessoal
lucro	peessoas
números, estatística	nutrição de vidas
promoção, marketing	vidas como modelo e promotoras da publicidade
demandas, exigências	dedicação
imagem exterior	amizade, convivência
organização	organismo
cronogramas (dead line)	linhas de comunicação

Glenn Wagner - Igreja S/A

Gerente ou pastor?

Gerente	Pastor
Pessoas como objetos, como mão de obra, meios para atingir fins	Pessoas como prioridade
Preocupado com o funcionamento de estruturas e sistemas	Busca o encorajamento do rebanho
Management (gerência)	Ministério orientado para vidas
Transforma pessoas em objetos	Conhece as pessoas e as chama pelo seu nome
Busca o crescimento da igreja	Busca o crescimento das pessoas
Focaliza programas	Focaliza pessoas e relacionamentos
Guiado por modelos empresariais, construídos sobre fundamentos psicológicos e sociológicos	Guiado por um modelo bíblico enraizado na identidade de Cristo como o <i>Bom Pastor</i>
Busca a auto-satisfação e a auto-referência	Busca a plenitude de vida e a absoluta dependência de Deus

Glenn Wagner
Igreja S/A

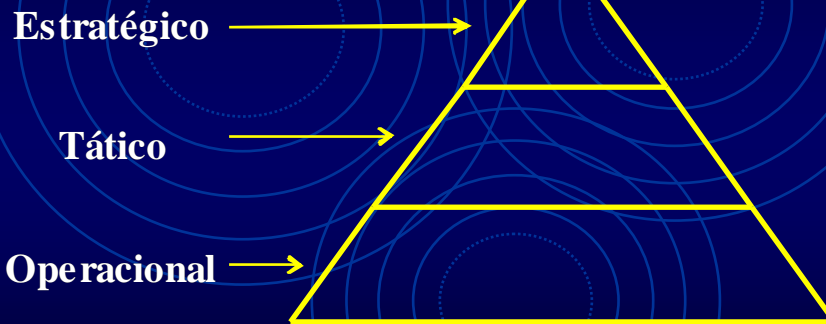




Tipos de Planejamento

- **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, isto é, a missão, os propósitos, os macro-objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas. Para que existimos?
- **Planejamento de meios:** proposição de caminhos para o grupo chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de um setor e/ou diversificação de projetos finais. Aqui temos a escolha de macro-estratégias, macro-políticas, estratégias funcionais, políticas, procedimentos e práticas. De qual maneira serão realizados os eventos, programas e atividades?
- **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para se poder realizar os meios propostos.
- **Planejamento de recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui temos o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado. Como serão realizados os programas, eventos?
- **Planejamento de Implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.
- **Planejamento de avaliação:** refere-se à avaliação de todo processo da concretização dos macro-objetivos e objetivos setoriais.

Níveis de Planejamento



Planejamento Estratégico

- Estabelece o rumo a ser seguido pelo grupo
- Otimização na relação do grupo com o ambiente
- Formulação de macro-objetivos que:
 - Ø selecionarão cursos de ação a serem seguidos
 - Ø consideram as condições externas e internas do grupo
- É do nível mais elevado da liderança de um grupo
- Visão de longo prazo, pois considera um conjunto de metas
- Amplitude maior, pois considera o grupo como um todo
- Maior nível de risco, pela sua maior amplitude e maior prazo de execução
- Ligado às atividades-fins do grupo
- Menor flexibilidade, por considerar o grupo como um todo, bem como sua situação e posição em seu ambiente

Planejamento Tático

- Otimiza determinada área de resultado e não grupo todo
- Segue objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico
- É do nível intermediário da liderança de um grupo
- Indica os recursos disponíveis para concretizar os objetivos do planejamento estratégico
- Visão de médio e curto prazo, pois busca resultados para a concretização de objetivos maiores
- Estabelece prazos para a operacionalização dos objetivos
- Amplitude menor (considera parte do grupo / dos macro-objetivos)
- Menor nível de risco (tem menor amplitude e prazo de execução)
- Relacionado mais às atividades-meio do grupo
- Maior flexibilidade (considera parte do grupo / dos macro-objetivos)

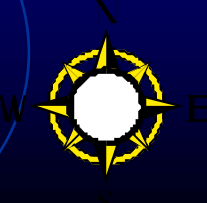


Planejamento Operacional

- Formaliza de metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos no planejamento tático
- Estabelece os planos de ação ou operacionais
- Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático
- Tem amplitude menor, menor risco, maior flexibilidade e visão a curto prazo em relação aos macro-objetivos do grupo
- O planejamento operacional deve conter:
 - ^a Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação
 - ^a Procedimentos básicos a serem adotados
 - ^a Produtos ou resultados finais esperados
 - ^a Prazos estabelecidos
 - ^a Responsáveis pela sua execução e implantação



Planejamento estratégico é ...

- uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela instituição, visando maior grau de interação com o ambiente
- uma bússola que orienta as decisões do dia-a-dia de uma organização
- uma escolha antecipada do futuro
- para ser aliado à administração estratégica



O Planejamento Estratégico não é ...

uma varinha mágica ou panacéia que resolve todos os problemas de uma instituição, ou que é a única solução para o sucesso de uma instituição. Na realidade é preciso levar em conta a história da organização e o “feeling” ou a sensibilidade de seus dirigentes.



Quando não há critérios pré-estabelecidos

- **Quem tem a chave do cofre**

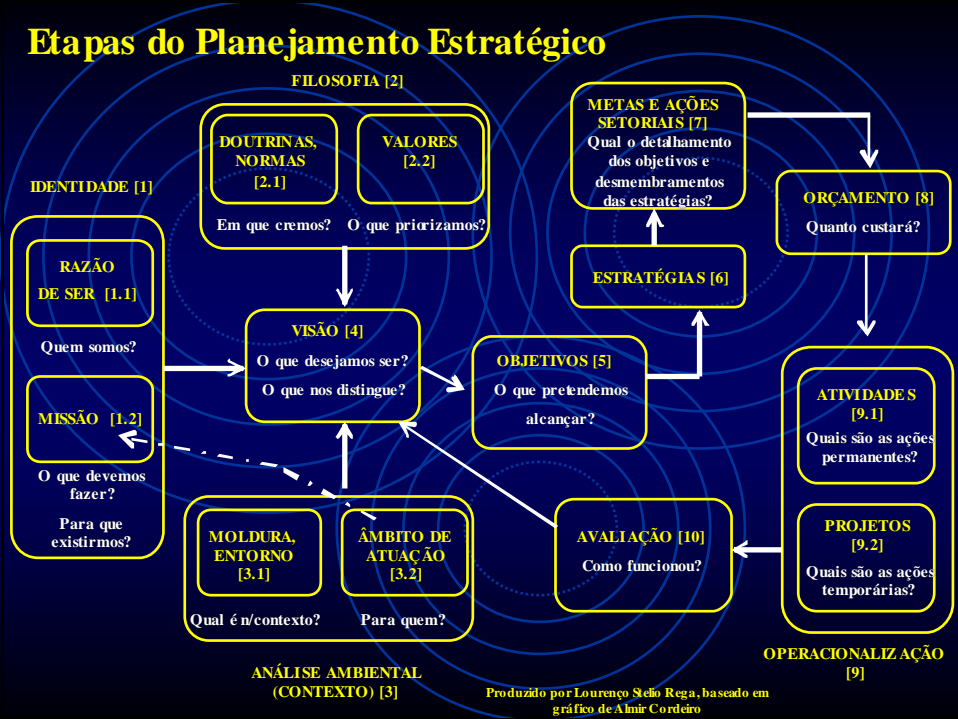


- **Quem argumenta melhor**

- **Quem tem mais poder**



Etapas do Planejamento Estratégico



1.

Identidade da Instituição

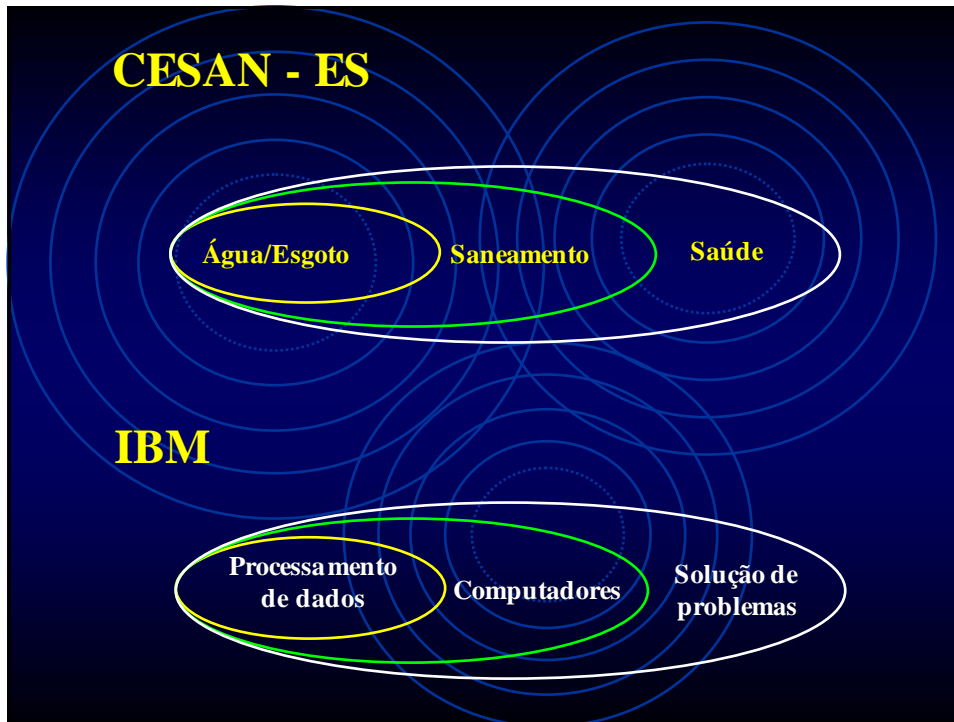
- **Razão de ser**
Quem somos?
- **Missão**
O que devemos fazer?
Para que existimos?



Razão de ser

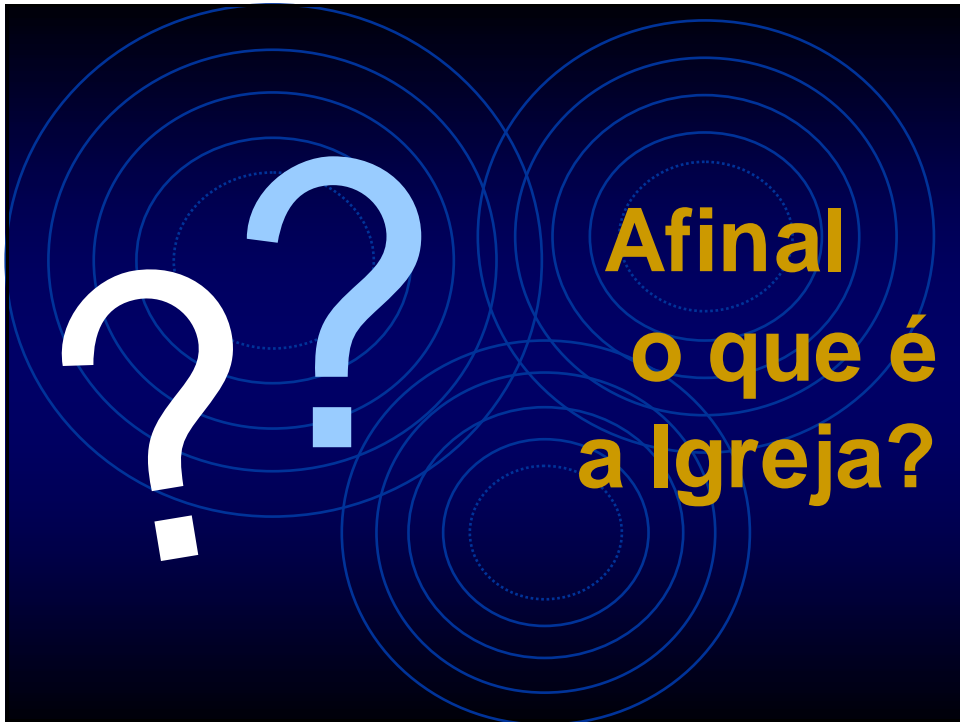
Quem somos?

- q **Necessidade que justifica a existência da Instituição**
- q **Legítima a existência da Instituição**
- q **Que necessidades a instituição deve satisfazer**
- q **Qual é o “negócio” da Instituição?**
- q **Orientar o comportamento**



Negócio de Instituição

Visão estreita	Visão ampliada
A empresa vende tinta	atua no mercado de revestimentos
A empresa vende impressos	atua no mercado de comunicação visual
A empresa vende roupas	atua no mercado da moda
A empresa vende passagens	atua no mercado de turismo e laser



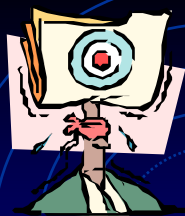
Declarações de Razão de Ser

A reconciliação da criação com o Criador.

Igreja Batista da Água Branca (IBAB), São Paulo

A igreja é o instrumento para a promoção da glória de Deus, ou, em outras palavras, A igreja é o instrumento que Deus instituiu para congregar e dar suporte aos salvos, levá-los a propagar o evangelho de Jesus para que outros possam ser salvos e, assim, serem restaurados em sua razão de ser (Ef 1.22,23; 3.10,11,16-21; Hb 10.25).

Igreja Batista da Água Branca (IBAB), São Paulo



Nossa Missão

O que fazemos? Para que existimos?

- q Resposta à razão de ser
- q Finalidade da Instituição
- q Orienta e delimita a ação da organização
- q Delimita as atividades da Instituição
- q Ajuda a dizer “sim” ou “não”

Declarações de Missão

- **Ford:** “Atender às necessidades de transporte dos clientes, aprimorando os produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas”.
- **Cobra:** “Contribuir para a informatização da sociedade, mediante o domínio e a difusão da tecnologia, ofertando soluções para a realidade brasileira”.
- **Coelba:** “Assegurar o fornecimento de energia em quantidade necessárias ao mercado consumidor, promovendo a oportunidade de desenvolvimento econômico no Estado da Bahia”.

Para elaborar a Declaração de Missão

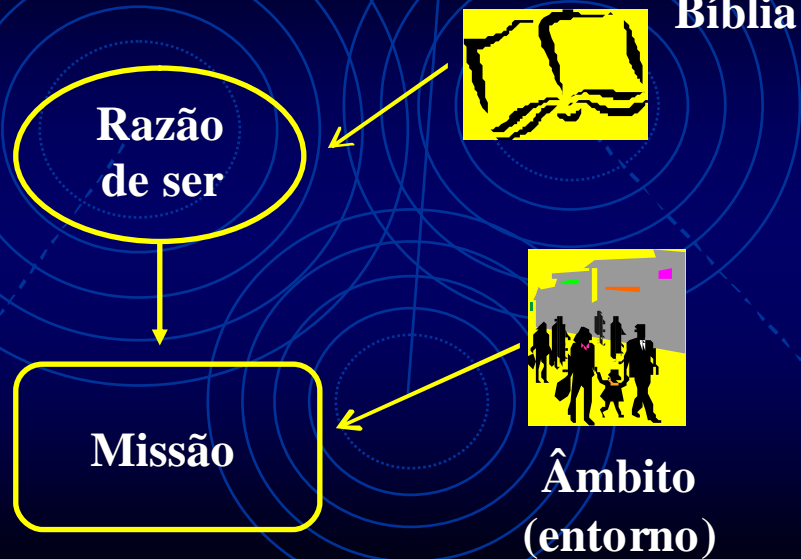
- ⌘ quem é o nosso cliente (membro)?
- ⌘ quem poderá vir a ser nosso cliente?
- ⌘ o que precisa o nosso cliente?



Missão – cinco critérios

- ⌘ Definidor
- ⌘ Identificador
- ⌘ Conciso
- ⌘ Aplicável
- ⌘ Memorável

Origem da declaração de Missão



Como tudo começou?

O reino de Deus (desde o Éden)

- O mundo não surgiu do acaso
- Há um sentido na vida
- Somos mais do que corpo e alma

Então, por que estamos aqui?



Como tudo começou?

Por que ou **para que** estamos aqui?

Muitos crentes acreditam que
estamos aqui somente para
sermos salvos ...

libertos das labaredas do Inferno.

Como se a salvação fosse
uma apólice de seguro
contra o fogo do Inferno.



Missão Tridimensional da Igreja



Lourenço Stelio Rega©

ATIVIDADES CONTÍNUAS DA IGREJA

Atividades contínuas	Textos	Algumas áreas envolvidas
Adorar a Deus	At 242ss; 1 Co 10.31	música, pastoral
Admoestar aos crentes quanto à vontade de Deus	Hb 10.25	pregação (profecia), ensino
Ensinar aos crentes	Mt 28.20	pastoral, ensino
Treinar os crentes para uma vida operacional frutífera	Ef 4.11,12	pastoral, ensino
Dar assistência aos crentes: espiritual e materialmente	G16.1-10	pastoral, aconselhamento (exortar), assistência social (exercer misericórdia), diaconato (serviço, diaconia)
Promover comunhão	At 242-47; 4.32	pastoral
Administrar suas atividades	Rm 12.8; 1 Co 12.28	administração/liderança
Proclamar o Evangelho	Mt 28.19	apostolado (missionário), evangelização, todos os crentes como testemunhas (At 1.8)

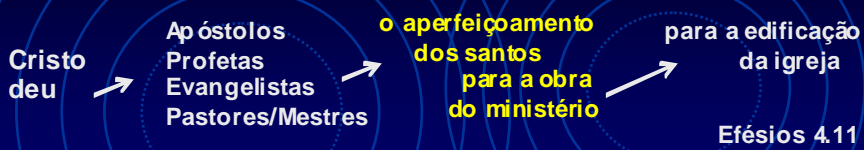
Lourenço Stelio Rega©

Os dons do Novo Testamento

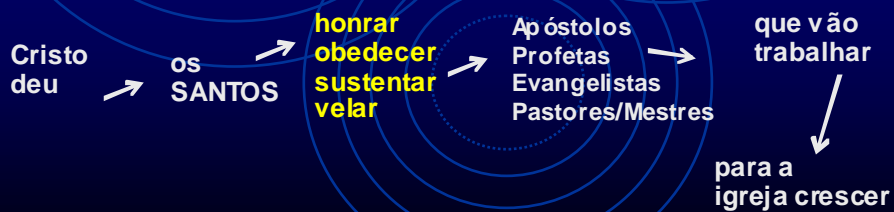
<i>Rom 12.6-8</i>	<i>1 Cor 12.8-10</i>	<i>1 Cor 12.28-30</i>	<i>Efésios 4.11</i>	<i>1 Pedro 4.10-11;5.2</i>
Profecia	Profecia	Profetas	Profetas	Falar (oráculos)
Ministério (diác.Tm/Tt)	-	-	-	Servir
Ensinar	-	Mestres	(Pastores)-Mestres	
Exortar	-	-	-	
Contribuir	-	-	-	
Presidir	-	-	-	
-	-	Governos	-	
Exercer Miseric.	-	Socorros	-	
-	Palavra Sabedoria	-	-	
-	Palavra Conhecim.	-	-	
-	Fé (operante)	-	-	
-	Dons de curar	Dons de curar	-	
-	Operação Milagres	Operação Milagres	-	
-	Discern. Espíritos	-	-	
-	Variedade Línguas	Variedade Línguas	-	
-	Interpr. Línguas	Interpr. Línguas	-	
-	-	Apóstolos	Apóstolos	
-	-	-	Pastores-(Mestres)	Pastores(Presb/Bp)

A dinâmica do ministério total

Visão bíblica



Hoje



Declarações de missão

Levar o evangelho todo para o homem todo.

Igreja Batista da Água Branca (São Paulo, SP)

Tornar pessoas descrentes em verdadeiros e frutíferos discípulos de Jesus Cristo.

Igreja Batista Central de Fortaleza, CE



2. Filosofia

- **Doutrinas, normas**
Em que cremos?
- **Valores**
O que priorizamos?





Doutrinas/Normas

Em que cremos?

- q Conjunto de crenças, sentimentos, motivações básicas que determinam a forma de agir e de pensar**
- q Dizem como a missão vai ser operacionalizada**
- q Ex.: A Sociedade Bíblica requer elevado padrão acadêmico daqueles que trabalham em seus projetos de tradução. O trabalho de revisão segue procedimentos, cuidados, a fim de assegurar resultados de ótima qualidade.**



Valores

O que priorizamos?

- q Conjunto de regras que orientam a tomada de decisão**
- q Indicam as prioridades da organização**
- q Tocam os corações das pessoas**
- q Desempenham papel motivador e selecionador**

Valores da IBM

- ☒ *Respeito pelo indivíduo*: respeito pela dignidade e direito de cada pessoa dentro da organização.
- ☒ *Serviço ao cliente*: prestar ao cliente o serviço melhor do que o de qualquer outra empresa do mundo.
- ☒ *Experiência*: a convicção de que uma organização deve ter o objetivo de realizar as tarefas de uma forma superior.

Os 10 valores da Ig. Bat. Central de Fortaleza

- (1) A pregação e o ensino da Palavra é a base de transformação do indivíduo e da congregação.
- (2) Porque Deus se importa com os perdidos, nós nos importamos também.
- (3) A igreja deve ser culturalmente relevante, enquanto permanece doutrinariamente pura.
- (4) O verdadeiro discípulo de Jesus deve ser frutífero e buscar o crescimento contínuo.
- (5) A igreja deve funcionar como uma comunidade de ministros que unanimemente desenvolvem seus dons.
- (6) O amor deve permear o relacionamento entre os membros da igreja.
- (7) As mudanças mais profundas e duradouras acontecem no âmbito dos pequenos grupos.
- (8) A busca da excelência traz honra a Deus por refletir o seu caráter e inspira o seu povo.
- (9) A igreja deve ser liderada por aqueles que têm dons espirituais, vocação e aceitação da comunidade.
- (10) A total devoção e submissão ao Senhor Jesus são características normais de um discípulo

Filosofia / Valores da IBAB

**Priorizar
relacionamentos
envolvendo todos os seus
membros além dos
limites culto-clero-
domingo-templo**

3. Análise ambiental (do entorno ou contexto)

onde estamos inseridos?
Quem nós desejamos atender?

- **Permite o posicionamento da instituição diante das oportunidades e ameaças do contexto**
- **Permite também perceber as mudanças em fatores relevantes do ambiente (entorno da organização) e, depois transformá-las em objetivos**
- **Crises ! Ou oportunidades?**

Embora possam gerar desequilíbrio e instabilidade, os conflitos e as crises do ambiente devem ser esperados

- ® Os conflitos e crises estão presentes desde a queda
- ® Com as igrejas temos passado por inúmeros momentos de crises e conflitos, especialmente institucionais
- ® Buscando soluções nem sempre inadequadas (jurídicas, administrativas, contábeis, etc.)

Será preciso:

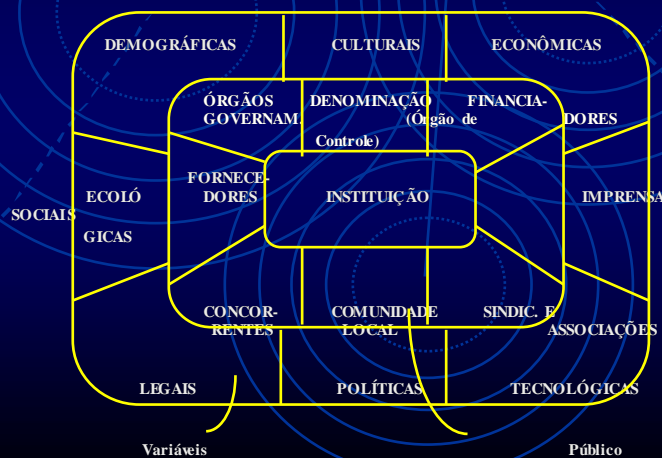
- estar ciente de que não é possível dirigir uma instituição sem conflitos e crises;
- ter uma atitude positiva diante dos conflitos – a palavra chinesa para crise é *wei-ji*, composta por dois caracteres que significam: PERIGO/RISCO e OPORTUNIDADE

危機

A palavra *CRISE* em chinês é composta por duas outras: *perigo* e *oportunidade*

Qual o entorno de minha organização???

Qual é nosso contexto interno e externo?
Para quem devemos prestar contas?
Com quem vamos nos relacionar?



Componentes da análise do contexto

- Visão bíblica de nosso tempo
- Variáveis do macroambiente: sócio-culturais, de migratórias, econômicas, ecológicas, políticas, tecnológicas, etc.
- Públicos relevantes externos
- Ambiente interno (“cliente” interno e externo)
- Há ainda o entorno de cada família da igreja

Educação diversificada para atender diversos níveis de líderes

TIPOS DE IGREJAS	n.º de membros	1999 n.º de igrejas / %	projeção igrejas novas – 2009
Muito pequenas	de 5 a 50	190 – 20,1%	71
Pequenas	de 51 a 150	485 - 51,4%	181
Médias/ Pequenas	de 151 a 300	210 – 22,2%	78
Médias	de 301 a 700	42 - 4,4%	16
Médias/Grandes	de 701 a 1000	9 – 1,0%	4
Grandes	acima de 1001	8 - 0,9%	3
subtotais		944 – 100%	353 – 37,4%
Total projetado para 2009		1.297 igrejas	

Estudo de caso – Estado de São Paulo, Brasil

Quadro 1 – Tipos de igrejas por quantidade de membros ano de 1999 e projeção para 2009

Educação diversificada para atender diversos níveis de líderes

	1989	1999	% e quantidade	projetado – 2009
igrejas	687	944	37,4% - 353	1.297
membros	93.082	139.849	50,2% - 70.204	210.053

Estudo de caso – Estado de São Paulo, Brasil

Quadro 2 – Projeção de crescimento – Batistas do Estado de São Paulo, Brasil

Educação diversificada para atender diversos níveis de líderes

Categorias de Líderes ^[1]	Membros novos	Média líderes/membros	Crescimento 10 anos
Nível 1 – Líderes locais não remunerados	70.204	1:10	7.020
Nível 2 – Dirigentes de pequenas igrejas/congregações	14.111	1:50 (20,1%)	282
Nível 3 – Dirigentes de igrejas médias	36.085	1:150 (51,4%)	241
Nível 4 – Dirigentes de igrejas médias/grandes	15.585	1:250 (22,2%)	62
Nível 5 – Dirigentes de igrejas grandes	4.423	1:500 (6,3%)	9
Nível 6 – Líderes associacionais ou regionais	-	1:3500	20
Nível 7 – Teólogos e instrutores	Alguns para todo o Estado		

^[1] Segundo MCKINNEY, Lois. *Fundamentos da educação teológica por extensão*. São Paulo: CAMEO, 1975. Pgs. 84 a 86.

Estudo de caso – Estado de São Paulo, Brasil

Quadro 3 – Projeção de obreiros necessários (escala Mckinney)

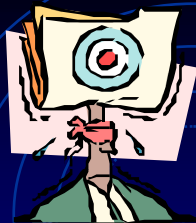
4. VISÃO



O que desejamos ser?
O que nos distingue?
Onde queremos chegar?

- Q A visão é uma clara imagem do futuro
- Q Permite dizer “não” ou “sim” às oportunidades incompatíveis com a razão de ser e missão da organização
- Q A visão também distingue a sua organização das outras – como queremos que os outros nos vejam?

5. OBJETIVOS



O que pretendemos alcançar ?

O que pretendemos alcançar à luz do que somos, de nossos princípios/filosofia de nossa missão, de nosso ambiente (entorno), de nossa visão?

OBJETIVOS

- ☒ devem derivar daquilo que a organização é
- ☒ não são abstrações
- ☒ devem ser capazes de se converter em metas e atribuições específicas
- ☒ devem possibilitar a concentração de recursos e esforços
- ☒ devem ser mais múltiplos do que únicos ... administrar uma organização é equilibrar uma variedade de necessidades e metas
- ☒ são necessários em todas as áreas das quais depende a *sobrevivência* do “negócio”
- ☒ Orientam a ação
- ☒ Definem o ritmo do empreendimento
- ☒ Motivam pessoas
- ☒ Facilitam a avaliação do desempenho



6. ESTRATÉGIAS

- ☐ Qual é o curso de ação para o cumprimento dos objetivos
- ☐ Estratégias são esquemas ou concepções desenhadas para identificar como as forças de trabalho estarão dispostas para chegar ao êxito
- ☐ Componentes da estratégia:
formulação,
definição de seqüência e
implementação

ESTRATÉGIAS

- ☒ permite identificar as oportunidades e ameaças
- ☒ permite à organização preparar-se para as mudanças
- ☒ ajuda a melhor explorar os pontos fortes e as oportunidades e neutralizar os pontos fracos e ameaças
- ☒ torna mais fácil visualizar os problemas internos/externos e as prioridades de solução, dando a flexibilidade necessária aos esforços empreendidos pela organização frente às variações do meio
- ☒ canaliza recursos para a área de maiores resultados



7. METAS E AÇÕES SETORIAIS

É o detalhamento dos objetivos em metas mensuráveis e o desmembramento das estratégias em ações setoriais

METAS E AÇÕES SETORIAIS

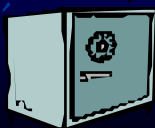
Professores para EBD com melhor capacitação (didática e de conteúdo)

- ☒ pesquisar o campo para avaliar o volume da demanda
- ☒ elaborar os objetivos educacionais e a sua taxionomia
- ☒ montar a matriz curricular
- ☒ pesquisar a existência de educadores capacitados
- ☒ avaliar/providenciar o espaço físico disponível
- ☒ prover recursos didáticos
- ☒ estabelecer um plano de marketing e executá-lo



8. ORÇAMENTO

**Quanto vai custar?
Temos os recursos?
Onde vamos consegui-los?**



9. OPERACIONALIZAÇÃO

Qual é o curso a seguir?
O que FAZER para que tudo
aconteça?
“Mãos à obra!”



9. OPERACIONALIZAÇÃO

Define para o ambiente interno
quais serão as ações permanentes
(ATIVIDADES) e as temporárias
(PROJETOS)

10. AVALIAÇÃO

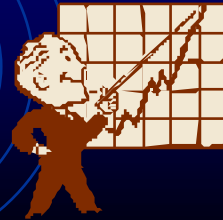
Está funcionando como previsto?

O que precisa ser:

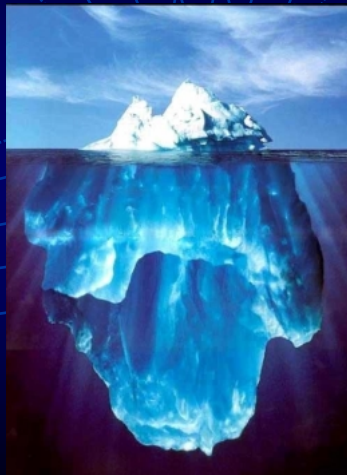
Alterado

Melhorado

Suprimido ?



O que tem mais para
sabermos???





O custo da liderança

- ® **Modelo de vida e liderança**
- ® **Crítica**
- ® **Fadiga**
- ® **Solidão**
- ® **Assumir decisões difíceis**
- ® **Paciência e saber esperar o momento certo**
- ® **Confiança/Sigilo**



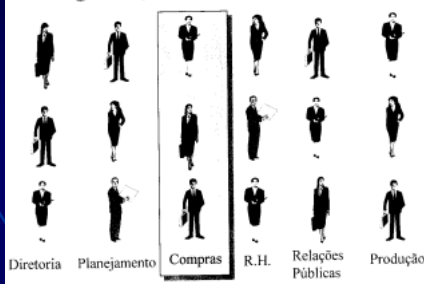
Patologia organizacional

- ü Comportamento maníaco
- ü **Depressão maníaca**
- ü Esquizofrenia
- ü **Paranóia**
- ü Comportamento neurótico
- ü **Depressão**
- ü Intoxicação
- ü **Compulsão obsessiva**
- ü Pós-trauma



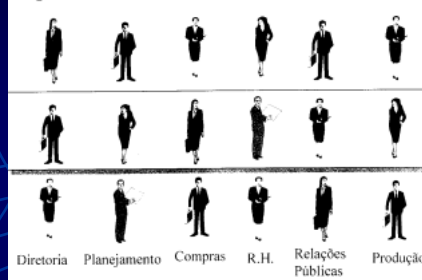
O que orienta a sua organização?

Organizações baseadas em cargos



autoridade, cargos,
job description
estrutura hierárquica

Organizações baseadas em processos e resultados

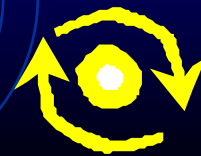


processos e resultados
estrutura matricial

O ciclo de vida dos projetos, empreendimentos e da liderança



Quase tudo na vida tem um ciclo que demonstra o início e o desenvolvimento de fases. A própria vida é assim, nascemos, crescemos e depois vem a velhice e a morte. Chamamos isso de ciclo uma vez que, em geral, o fenômeno pode ser repetido em situações semelhantes.



Ciclo de vida – curva do sino



Robert Dale, *To Dream Again – how help your Church come alive*, Nashville: Broadman Press, (1981).

O que fazer para que o projeto, o empreendimento e minha liderança não entrem em colapso?!?!

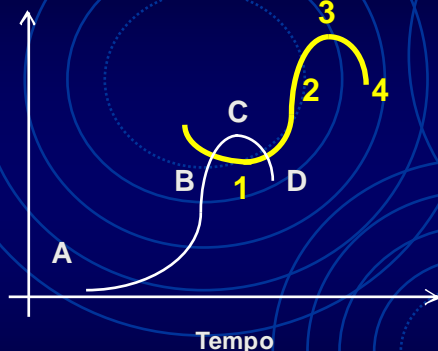


Será preciso considerar que:

- ® Uma das positivas reações à queda da curva do sino é **implementar um novo ciclo antes do início da queda**
- ® Ocasião em que há condições favoráveis com mão de obra e recursos suficientes para o início de um novo ciclo
- ® Teremos aqui uma segunda **curva do sino** (*curva sigmóide*)

Dando a volta por cima ...

Desenvolvimento



Primeira curva (branca)

- A = Nascimento do sistema, projeto, paradigma
- B = Desenvolvimento/crescimento
- C = Clímax, maturidade do projeto, paradigma
- D = Declínio

Segunda curva (amarela)


- 1 = Nascimento do sistema, projeto, paradigma
- 2 = Desenvolvimento/crescimento
- 3 = Clímax, maturidade do projeto, paradigma
- 4 = Declínio

O sucesso está em nossas mãos

- Sonhar e agir – nem muito romântico, nem muito racional
- Deus age através de nossos atos e disposições (arminianismo vs. calvinismo gerencial?)
- Atitude proativa (diferenças entre reatividade e proatividade)


Metodologia de Resolução de Problemas





*Só uma coisa torna um sonho
impossível: o medo de
fracassar*

(anônimo)



**Ore como se tudo dependesse de
Deus; trabalhe como se tudo
dependesse de você.**

(Anônimo)

**O pouco se transforma em muito
quando é devidamente colocado
nas mãos de Deus – o grande
multiplicador**

(Charles Winter)

Web-site:

www.etica.pro.br

E-mail:

rega@etica.pro.br



Muito Obrigado !



Luourenço Stelio Rega

Planejamento Estratégico para a igreja

por *Lourenço Stelio Rega* ©

Autorizada a exposição pública apenas no formato completo desta reflexão citando-se a fonte. Favor não reproduzir ou copiar sem autorização expressa do autor.

rega@etica.pro.br

Direitos deste material reservados do Autor - Lourenço Stelio Rega ©
Material distribuído exclusivamente aos participantes do seminário sob a condição de que não será reproduzido além de uma cópia impressa que será de uso exclusivo do participante, não podendo ser copiada ou distribuída sem a autorização por escrito do autor.