

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

ROMILDO FERNANDES GURGEL FILHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
IGREJA DE CRISTO NO BRASIL
MINISTÉRIO DE NOVA DESCOBERTA

NATAL
2008

ROMILDO FERNANDES GURGEL FILHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
IGREJA DE CRISTO NO BRASIL
MINISTÉRIO DE NOVA DESCOBERTA

Monografia do Curso de Especialização
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para obtenção
do grau de Especialista em Gestão de
Pessoas.

Orientador: Carlos Alberto Pereira Leite
Filho, MsC.

NATAL
2008

RB 31.576

FARN BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M.000.993</u>
<u>20</u> / <u>10</u> / <u>2008</u>

M
65.012.2
99874
2008
2x.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Gurgel Filho, Romildo Fernandes

Planejamento estratégico: Igreja de Cristo no Brasil: Ministério de Nova
Descoberta / Romildo Fernandes Gurgel Filho. – Natal: FARN, 2008.
87 f.

Orientador: Carlos Alberto Pereira Leite Filho, MsC.

Monografia (Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Monografia. 2. Gestão Estratégica –
Monografia. 3. Igreja de Cristo no Brasil – Monografia. I. Título.

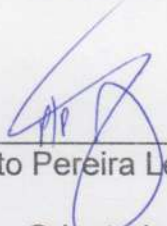
RN/FARN/BC

CDU 65.012.2

ROMILDO FERNANDES GURGEL FILHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
IGREJA DE CRISTO NO BRASIL
MINISTÉRIO DE NOVA DESCOBERTA

Monografia do Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 10,0 () não obtendo aprovação, em 29 de 09 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Carlos Alberto Pereira Leite Filho, MsC.

Orientador

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu senhorio e a quem dedico tudo que faço e realizo.

Aos meus orientadores, professora Maria Valéria Pereira de Araújo e o professor Carlos Alberto Pereira Leite Filho, pela amizade, paciência, dedicação, orientação e aprendizagem.

A minha esposa, companheira que esteve sempre ao meu lado me incentivando e acompanhando durante todo processo de elaboração.

A minha filha, minha alegria que em momentos da confecção estava também ali.

Aos que fazem parte da Igreja de Cristo no Brasil, comunidade de Nova Descoberta, que deram a sua parcela de cooperação, para que esta pesquisa pudesse ser elaborada da forma como foi, e ser executada da forma como vem sendo nestes três últimos anos. Agradeço a todos pela cooperação da execução e pelo tempo que cada um vem despendendo voluntariamente até hoje, não saberíamos mensurar o valor de cada gesto e atitude que vocês vêm demonstrando, pois este montante esta sendo armazenado, contabilizado e reservado para vocês no dia do Senhor.

RESUMO

A igreja de Cristo no Brasil, comunidade de Nova Descoberta, há alguns anos conservou a sua forma de ser nos seus serviços sem qualquer alteração radical por um bom período de tempo. Com algumas mudanças nas comunidades eclesiais no bairro e com certas insatisfações por parte dos seus membros, o presente trabalho objetiva-se em demonstrar os resultados do planejamento estratégico realizado entre seus membros e comunidade eclesiais no bairro de Nova Descoberta, visando descobrir os fatores que causaram tais mudanças e insatisfações. Para isso foi realizado um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo, com enfoque de análise quantitativa. Na análise dos dados, verificou-se o perfil dos membros bem como a percepção que cada um possuía da organização. Este estudo além de desvendar os dissabores internos, classificou-se cada satisfação e insatisfação em lista de prioridades, foram analisadas e também foram recomendadas estrategicamente com a criação de diversos ministérios, que além de otimizar o clima interno da organização, a sua nova face poderá ser percebida por outras comunidades eclesiais no bairro.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise. Mudanças. Ministérios.

ABSTRACT

The Church of Christ in Brazil, at Nova Descoberta community, has for some years kept its service methods for a long time without any radical change. With some changes in the ecclesial groups in that neighborhood and due to some dissatisfaction of some of its members, the work herein has the objective of showing the results of the strategic planning conducted among its members and ecclesial groups at Nova Descoberta community, seeking to discover the factors which caused such changes and dissatisfactions. Because of this, an exploratory and descriptive study of the case, with a quantitative analysis view was done. Analyzing the data, the profile and also perception that each member had of the organization was observed. Besides unveiling the internal disgust, this study classified each satisfaction and dissatisfaction case in a priority list, analyzed and also strategically recommended the creation of several ministries, that besides optimizing the internal climate of the organization, its new face will be able to be perceived by other ecclesial communities in the neighborhood.

Keywords: Strategic planning. Analyzing. Changes. Ministries.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2.OBJETIVOS	9
1.2.1 Gerais	9
1.2.2 Específico	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 DEFINIÇÃO DO PLAJENAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1.2 Características do planejamento estratégico	12
2.1.3 Importância e função planejamento estratégico	15
2.1.4 Principais tipos de planejamento	16
2.1.5 O processo de elaboração do planejamento estratégico	18
2.1.6 A visão da organização	20
2.1.7 Missão	21
2.1.8 Valores	24
2.1.9 Análise do mercado e do ambiente	26
2.1.10 Estratégias, objetivos e metas	28
3 METEDOLOGIA	35
3.1 TIPOS DE PESQUISA	35
3.2 PESQUISA EXPLICATIVA	36
3.3 PESQUISA METODOLÓGICA	36
3.4 PESQUISA INTERVENCIONISTA	37
3.5 PESQUISA DESCRITIVA	37
3.6 PESQUISA APLICADA	37
3.7 ESTUDO DE CASO	37
3.8 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	39
3.9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
3.10 TRATAMENTO DOS DADOS	40
3.11 LEVANTAMENTO ANALÍTICO	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	45

4.2 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A IGREJA	48
4.3 O QUE INFLUENCIOU A PESSOA A TORNAR-SE MEMBRO DA IGREJA.	49
4.4 O QUE DEVE RECEBER MAIS ÊNFASE POR PARTE DA IGREJA	53
4.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA IGREJA ATUALMDENTE.....	56
4.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE.....	79

1 INTRODUÇÃO

Planejar e implantar o planejado são partes inerentes da natureza humana. Isto se faz antes mesmo de qualquer ação. É o processo de como decidir, e como fazer, que torna este assunto intrigante, principalmente quando não se sabe os riscos que se pode advir e das providências que deverão ser tomadas diante de fatos enigmáticos e desconhecidos, como as aceleradas transformações que estão acontecendo no mundo e nas organizações, inclusive nas igrejas. O interessante para um planejador seria fazer uma pré-visão e uma adequação da sua organização, realinhando-a a estas transformações que estão acontecendo em escala mundial, para que ela seja continuamente inovadora na sua forma de existir e de ser.

O presente trabalho trata-se da confecção do planejamento estratégico da Igreja de Cristo no Brasil, ministério de Nova Descoberta, elaborado em novembro de 2005, e que atualmente ela se encontra em processo de execução no transcurso desses três anos, visto que esta apresentação é a amostragem da sua primeira experiência utilizando esta ferramenta administrativa.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como vem sendo utilizada esta ferramenta e exibir as transformações que ocorreram, bem como o novo *modus-vivendi* que a comunidade vem desfrutando. Tem-se ainda como objetivo demonstrar os resultados da implantação do planejamento estratégico da Igreja de Cristo no Brasil na comunidade de Nova Descoberta.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Inicialmente e baseado em experiência não científica verificou-se junto aos membros da Igreja certa insatisfação em alguns setores, principalmente na forma como estava sendo desenvolvido e administrado o trabalho em seus diversos níveis sem que

houvesse mudança há alguns anos. Os problemas identificados no momento foram bem superficiais, pois não se fazia uso de ferramenta apropriada para se observar os diversos problemas de uma forma mais apurada e aprofundada. Daí nasceu o desafio e a oportunidade de se fazer uma mudança na estrutura físico-administrativa bem como nas estratégias que precisavam passar por uma redefinição sem fugir do foco da visão e missão, que não eram tão explícitas e muito pouco comunicada aos membros e congregados da Igreja. Tanto o espaço físico, bem como questões administrativas, de relacionamentos entre membros congregados e não congregados, estacionamento, organização ministerial, currículo da escola bíblica dominical, oportunidades de uma maior participação e entre outros problemas, estavam precisando ser realinhados, reestruturados inovados para se tornar uma igreja mais dinâmica na sua forma de ser. Havia a necessidade de, não só enxergar os problemas, como também reordená-los por prioridades, frente às múltiplas transformações que hora ocorre no cenário mundial e que de uma forma direta e indireta afeta até mesmo as pequenas comunidades eclesiais. Percebeu-se ainda, que a Igreja precisa de soluções sem perder a qualidade dos seus serviços e de ser mais dinâmica em tempo hábil. Dentre esses e outros fatores não alistados aqui, nasceu o interesse à confecção de um planejamento estratégico, visando enxergar não de uma forma empírica, mas de caráter científico levando a Igreja a participar do diagnóstico que será apresentado no transcurso deste trabalho. Dessa forma, foi definido como problema de pesquisa desse estudo: Quais os resultados da implantação do planejamento estratégico da Igreja de Cristo no Brasil na comunidade de Nova descoberta?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Demonstrar os resultados da implantação do planejamento estratégico da Igreja de Cristo no Brasil na comunidade de Nova descoberta.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Pesquisar o perfil dos entrevistados.
- Analisar a percepção dos entrevistados sobre a igreja.
- Recomendar estratégias que poderão ser implementadas na Igreja.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a globalização e as rápidas mudanças tanto nas organizações em geral, como em outros setores que envolvem administração humana, as Igrejas em si, enfrentam estas mudanças sem saber como aperfeiçoar e interagir com as transformações aceleradas que estão acontecendo no cenário mundial. Algumas Igrejas se antecipam frente a estas novas transformações, outras passam despercebidas e ignoram os acontecimentos da evolução do mundo e da humanidade..

O trabalho torna-se viável ainda, porque a Igreja tem acesso a uma diversidade de pessoas e culturas e é possuidora de informações que são fundamentais para o objetivo de sua existência, mas também dos objetivos de seus participantes (membros). Uma vez que a Igreja disponibilizou o acesso às informações que são fundamentais para a concretização do objetivo deste estudo, outro fator que viabiliza o desenvolvimento do trabalho, é a disponibilidade que se vai ter de se pesquisar e tempo de se fazer as coletas dos dados com os seus custos reduzidos, se comparados com os benefícios da sua implantação.

O trabalho tornar-se-á importante para a Igreja, uma vez que por meio do desenvolvimento da proposta de trabalho poderá ocorrer uma relativa melhoria nos seus resultados tanto para os membros que compõe a Igreja como para a comunidade que esta em sua volta e a organização denominacional de uma forma geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos últimos anos e de forma muito acelerada o mundo evoluiu nos seus mais diversos cenários da atividade humana. E as organizações vêm utilizando como ferramenta para acompanhar estas mudanças o planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato, Sapiro (2003), as origens do termo estratégia nasceram no conceito de um ambiente de guerra, onde as constantes lutas fizeram com que os militares comesçassem a pensar como deveriam agir. Partindo dessa idéia e passando por diversos processos evolutivos, desde a competição dos negócios na revolução industrial ao início do século XX com a produção em massa nas fábricas de automóveis, esta valiosa "ferramenta" de auxílio à administração, permite nortear as ações gerenciais das organizações dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo evitando-se margens de erros.

Kotler (1992, p.63), define planejamento estratégico "como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado". Tendo esta premissa, o objetivo do planejamento estratégico é orientar e realinhar os negócios da organização de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Já para Maximiano, (2000), o planejamento estratégico "é o processo de elaborar uma estratégia, com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização". Esta análise é que vai dá novo rumo a organização, onde serão descobertos seus pontos fortes e fracos e as oportunidades que forem descoberta para o momento.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Chiavenati, Matos (2002 apud BARBOSA e BRONDANI, 2004), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, ela está sujeita a mutações e incertezas ambientais. Por haver incertezas, as decisões passam a ser em dados não concretos, mas por julgamentos. Isto reflete a este lado que está em constantes mudanças. As organizações têm que se adequar a estas mudanças.
- b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte foca-se no futuro a ser alcançado. Durante este percurso, o planejamento e as considerações dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que serão vencidas para almejar o seu lugar pretendido no futuro.
- c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como um todo, bem com os seus recursos, no sentido de obter esforços sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer, e para isso a participação de todos da organização é imprescindível.
- d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido aos diversos interesses e necessidades das pessoas envolvidas, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

As citações dos autores citados acima, não diferem das características do planejamento estratégico citadas por Chiavenato, Matos (2002), exceto os comentários de cada tópico, acrescentando três parâmetros básicos onde o Planejamento estratégico se assenta: A visão de futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Comenta que a construção de um consenso destes três fatores, se pode traçar a missão como pano de fundo, bem com a sua visão descrevendo o futuro da organização idealizado. A partir daí, examinam-se as condições externas, o ambiente, as oportunidades, as ameaças e as condições internas, seus pontos fortes e fracos.

Alguns aspectos básicos são apresentados por Oliveira (2004, apud ACKOFF 2002), caracterizando o Planejamento estratégico como:

1. Planejamento dos fins – Especifica o futuro desejado da organização como a sua missão, os seus propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e metas.
2. Planejamento de meios – São as preposições que indicarão o caminho que a organização deverá trilhar. Aqui deverá conter as escolhas estratégicas, procedimentos e práticas.
3. Planejamento organizacional – São as esquematizações para poder realizar os meios propostos, ou seja, se poderá ter a estruturação da empresa em unidades estratégicas de seus negócios.
4. Planejamento de recursos – Determina a origem e recursos para aplicação. Aqui se poderão ter programas, projetos e planos de ação necessária para se alcançar o futuro desejado.
5. Planejamento de implantação e controle – Corresponde as atividades de planejar e o gerenciamento de implementação em um processo iterativo, ou seja, sua ação se exerce entre duas ou mais partes do todo.

Farias, (2002), destacou ainda, algumas principais características de um planejamento:

- a) **Um processo permanente e contínuo** – ou seja, as organizações devem estar sempre fazendo acontecer os seus planejamentos para que ela se mostre sempre inovadora diante de um mundo de constantes transformações.

- b) **É sempre voltado para o futuro** – As organizações que fazem diferença são possuidoras de visão futurísticas para que possam alcançar seus objetivos de uma forma focada.
- c) **Visa a racionalidade e a tomada de decisões** – As atividades são construídas e delineadas de uma forma adequada com finalidades já visadas.
- d) **Visa selecionar, entre várias alternativas, a mais adequada** – Os elementos e os dados dos resultados que aperfeiçoem os seus produtos, bem como suas demandas, são as mais escolhidas e alteradas nas organizações, substituindo as menos apropriadas.
- e) **É sistêmico, isto é, deve considerar a totalidade da empresa** – Todo corpo da organização deverá ser parte ativa constituindo um sinergismo comum organizacional para a consecução dos resultados desejados.
- f) **É interativo, isto é, deve ser suficientemente flexível para aceitar ajustes e correções** – Os cursos das atividades são controladas, observando os resultados anteriores, facilitando a novas adaptações quando necessárias.
- g) **É uma locação (técnica) de recursos, isto é, visa o emprego de recursos humanos e não humanos da empresa** – O conjunto de operações são recursos técnicos que a organização possui por intermédio do seu quadro de funcionários. Eles são os que fazem a empresa existir.
- h) **É uma técnica cíclica, isto é, conforme é executado permite avaliação e mensuração para novos planejamentos** – Os processos funcionais de uma organização oscilam, e por existirem certas mudanças, os seus cenários são moldados e re-planejados sempre que for necessário.
- i) **É uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais, influenciado e sendo influenciado por todas elas** – A administração participativa é uma forma onde há intercâmbios dinâmicos desde a linha de produção a alta-administração. Este princípio participativo permite o fluxo interativo de quem esta no topo da pirâmide da organização com as suas bases.
- j) **É uma técnica de coordenação, já que as atividades dos diferentes órgãos ou níveis operacionais são integradas e sincronizadas para a consecução**

dos objetivos finais – Os elementos que se articulam em diferentes atividades integram-se de tal forma que alcancem objetivos desejados pela organização.

- k) **É uma técnica de mudança e inovação, já que introduz, deliberadamente, mudanças e inovações dentro da empresa** – A articulação de novas formas de atividades e operações é o que faz as empresas mudarem e se inovarem.

Essas características levam as organizações a se anteciparem em suas decisões, bem como fazer e escolher melhor suas alternativas e métodos de administrar uma empresa. Sendo assim, se planeja tomando como base informações pré-conhecidas, alinhando os recursos disponíveis, visando chegar a resultados pré-estabelecidos.

2.1.3 IMPORTÂNCIA E FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano. O potencial da empresa está no seu contingente. Levar em conta a capacitação profissional e as qualificações dos ocupantes dos cargos poderá alavancar a organização ao cumprimento dos seus objetivos pretendidos. Outro fator de suma importância dessa premissa, é que certos encargos poderão ser criados, outros melhorados ou até mesmo ser levados a extinção. Sendo assim podem-se formar equipes adequadas e conduzi-las de forma correta aperfeiçoando-as de acordo com o que se deseja alcançar (LACOMBE, 2005).

Já Maximiano (2000), alistou em dois conjuntos de forças principais quanto à necessidade de se planejar estrategicamente: O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros elementos. Ainda segundo o autor, o segundo compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como as competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros

elementos. Este ponto é de vital importância devido à análise tanto interna como externa da organização, cujos resultados direcionarão a organização a uma visão de futuro, conduzirá a superar seus problemas e aperfeiçoar seus produtos e serviços junto a seus clientes.

O planejamento estratégico levanta dados das necessidades da instituição, necessidades dos funcionários, depois se levanta os problemas e realizam-se avaliações de todas as situações. Em seguida é preciso relacionar os desafios e a oportunidade de trabalho. Campanha (1999, p.33), declara que: "necessidades + problemas + Avaliação + Desafios + oportunidades = Planejamento". Os resultados das coletas desses dados servirão de base para serem tabulados para a confecção dos principais objetivos a serem alcançados.

2.1.4 PRINCIPAIS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Levando em consideração os diferentes níveis de hierarquia organizacional, Oliveira (2002 p.45), divide em três os tipos de planejamento, obedecendo a sua cadeia hierárquica.

- a) Planejamento estratégico
- b) Planejamento tático; e
- c) Planejamento operacional

Mussak (2003), além de comentar sobre esses três tipos de planejamento, definiu como um processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los. A diferença principal entre os três é o fator tempo. O Estratégico ocupa-se das grandes questões e requer visão de futuro, pois cuida do que se deseja que aconteça nos próximos anos. O Tático interpreta as decisões estratégicas e traça planos concretos a serem aplicados nos próximos meses, ou um ano, no máximo. O Operacional desdobra a tática em ações do cotidiano.

Oliveira (2002), relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisões numa pirâmide organizacional representada na figura 1. Onde o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se a seus objetivos e a sua eficácia. Já o tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência. Porém o fator tempo também é mencionado para o planejamento estratégico que sua previsão é de longo prazo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de prazos mais reduzidos porque afeta somente partes da empresa. Já o operacional caracteriza-se pelas formalizações de documentos escritos, das metodologias, dos desenvolvimentos e implementações estabelecidas. Comenta ainda, que nos planejamentos operacionais deve-se conter:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implementação.

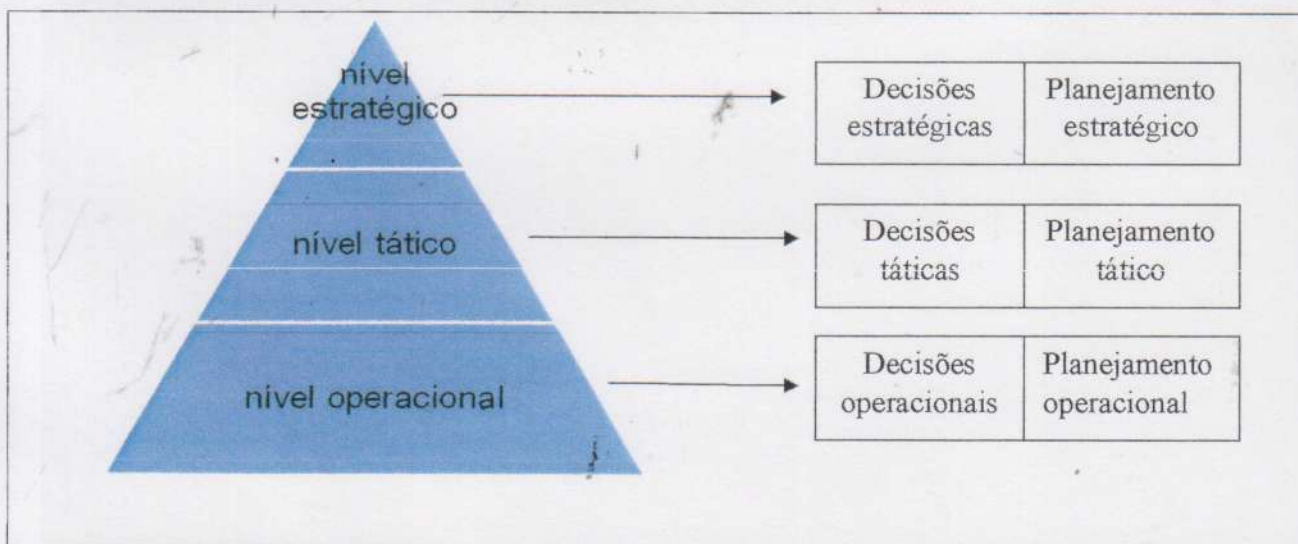


Figura 1 - Tipos de planejamentos
 Fonte: Oliveira (2002, p.45)

2.1.5 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De um modo geral, não existe uma visão unificada das etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Chiavenato, Sapiro (2003), apresenta uma lista de pelo menos dez elementos que constituem o planejamento estratégico:

- a) **Declaração de missão** – Ela deverá ser bem definida porque traduzirá as pretensões da organização junto ao ambiente bem como a sua atuação.
- b) **Visão do negócio** - Mostra a imagem da organização e da realização de seus propósitos.
- c) **Diagnóstico estratégico externo** - Este diagnóstico procura fazer uma antecipação as oportunidades e as ameaças para que se concretize a visão, missão e objetivos.
- d) **Diagnóstico interno** – Avalia um conjunto de dados da organização, frente as dinâmicas ambientais, levando em consideração as suas forças e fraquezas, formulando condições para uma possível estratégia no ambiente que ela atua. Alinhando os diagnósticos internos externos se produz a construção de cenários.
- e) **Fatores críticos de sucesso** – Os itens que determinam fatores de sucesso é apenas uma etapa do processo. A análise de SWOT provocará certos discernimentos para a organização. Utilizando-o se poderá evidenciar soluções dependendo da forma que se executa a missão.
- f) **Sistema de planejamento estratégico** – Este sistema tem como finalidade formular as estratégias a serem utilizadas, atribuindo as ações que a organização implementará por meios de planos operacionais.
- g) **Definição de objetivos** – Certos objetivos são delineados seguindo certas atribuições de urgências e prioridades.
- h) **Análise de grupos de influência** – (stakeholders) poderá ser uma pessoa ou um grupo que influencia ou influenciado pela organização como: consumidores, usuários, empregados, dirigentes, governos, instituições, etc. Esta análise consiste em identificar os interesses com respeito a missão da organização.

- i) **Auditoria de desempenho e resultados** – Objetiva-se a rever os resultados ruins das estratégias e decidir o rumo que deverá ser tomado mantendo as que foram implementadas.

Luecke (2008), apresenta um organograma simplificado para facilitar o entendimento do processo de planejamento estratégico, conforme consta na figura 2.

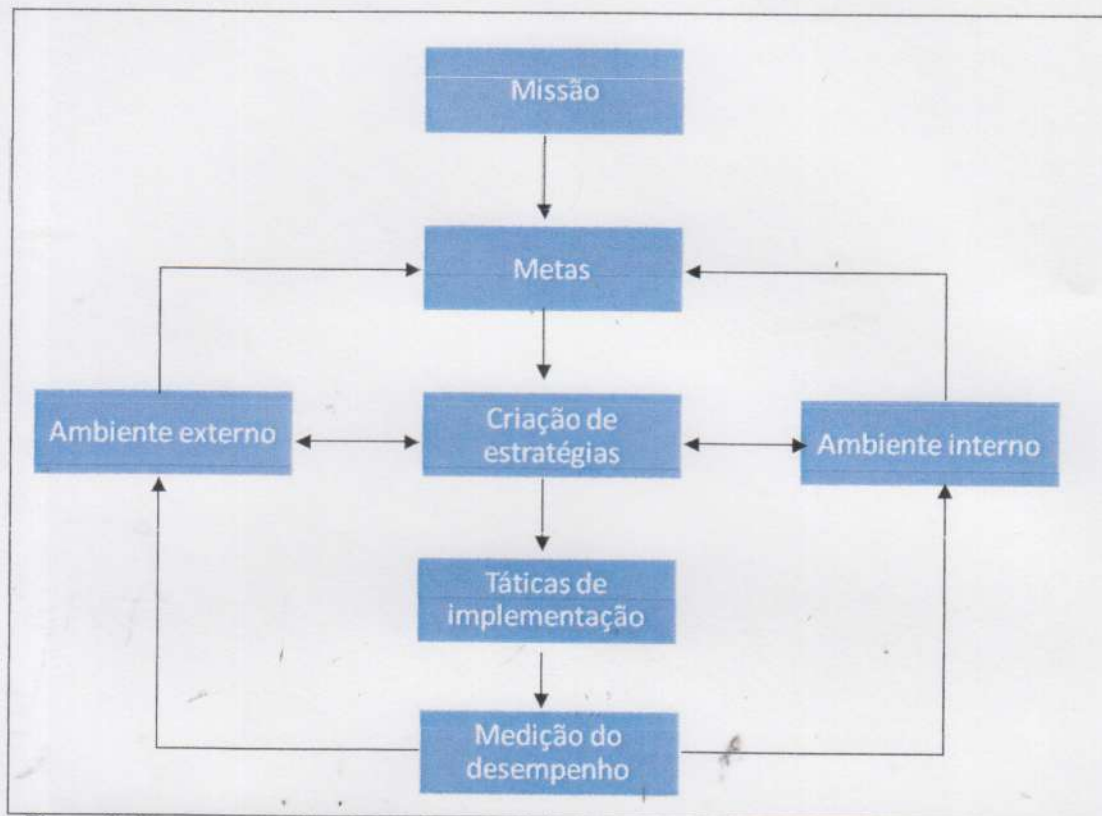


Figura 2- Processo de Planejamento estratégico
Fonte: LUECKE (2008,p.16)

Conforme se vê no organograma, a estratégia e sua implementação devem ser percebidos como um processo, como um conjunto de trabalhos que irão formar elementos para terem os seus resultados alcançados. A missão define o propósito e o que se pretende desenvolver. A alta gerência estabelece metas alcançáveis de acordo com a missão da organização. Estas metas devem ser baseadas na compreensão do ambiente de mercado/negócio externo e das capacidades dos profissionais que fazem a empresa. As estratégias são resultados de uma pesquisa e análise externa passando por um processo em que os gestores miram nas questões de alta prioridade que a

organização precisa atacar para ser bem-sucedida em longo prazo. Uma vez que os planos estão desenvolvidos, a visão de futuro fica mais clara e começa a mostrar a sua nova face. As estratégias consomem algum tempo e exigem comunicações de mão-dupla entre a gerência e as unidades de operação, fazendo com que todas as partes cumpram o plano previamente traçado.

As unidades operacionais são detentoras de conhecimentos específicos de suas capacidades e de suas operações. Por sua vez, estas unidades passam a ser o centro da implementação do planejamento estratégico da organização. As organizações que não incluem estas unidades de operação no planejamento estratégico têm seus resultados inferiores aos das empresas que assim o fazem.

Por melhor que seja a eficácia da estratégia, um dia poderá sofrer uma mudança. Para isso, os líderes precisam ficar atentos e perceber quando estão perdendo os seus clientes. Portanto, monitorar e identificar as áreas deficitárias merecerá intervenções e mudanças de rumo sempre que for preciso.

2.1.6 A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

Oliveira (2002,) apresenta um apanhado de quatro autores que conceituam a visão de uma organização, como mostra o quadro 1

Autor	Conceito
Hart, 1994	A visão articula as aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro.
Hax e Majluf, 1984	A visão tem que ser clara e permanente e que revele os propósitos do negócio para prover estrutura que regule regras gerais da empresa.
Quigley, 1993	A visão tem que ser uma luz que idealize o futuro desejado para da empresa
Collins e Porras, 1993	A visão tem que projetar o futuro idealizado e desejado da empresa

Quadro 1 – Conceitos de visão
Fonte: Oliveira,(2002, p.88)

Para Chiavenato, Matos (2002), Visão é a imagem que a organização tem de si mesma no futuro. É o ato de ver a si própria no tempo e no espaço. Toda organização deve ter visão dos recursos que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter

com os clientes e mercado, do que fazer para satisfazer as necessidades de sua clientela, de como atingir os seus objetivos e que condições serão operacionalizadas. A visão volta-se para o que a empresa deverá ser do que realmente ela é. Dentro dessa idéia as organizações colocam a visão como o projeto que ela gostaria de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho que se deve percorrer para se chegar lá.

A falta de visão é profundamente prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto as suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo. A visão só é atingida quando todos dentro da organização, e não apenas alguns membros dela, trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente.

Campanha (1999), escreveu algumas frases bastante interessando que diz respeito à visão de uma organização:

→ "Se sua visão é para um ano, plante trigo. Se sua visão é para uma década, plante árvores. Se sua visão é para toda a vida, plante pessoas". (*Provérbio chinês*). Esta frase retrata uma metáfora que define o grau de importância e comprometimento que as organizações possuem para o seu futuro junto aos seus clientes. Clientes satisfeitos garantirão a perpetuação da organização onde ela esta inserida.

→ A organização de visão é aquela que avalia o passado, vive o presente, mas pensa no futuro – Organizações que pensam assim estão constantemente reavaliando os seus produtos e serviços, visando uma melhor satisfação de seus clientes.

→ "Alguns homens vêem as coisas como elas são e perguntam: Por quê? Eu sonho com coisas (visão) que nunca foram feitas e pergunto: Por que não?". *George Bernard Shaw* – Uma visão clara, definida e compartilhada, poderá alavancar uma organização a consecução de seus objetivos.

2.1.7 MISSÃO

Chiavenato (2005), descreve como sendo a razão da existência da organização, significando a finalidade ou os motivos pela qual a organização foi criada e para o que ela quer servir. A missão responde a três perguntas: Quem somos? O que fazemos? E

por que fazemos o que fazemos? O foco da missão esta fora da empresa, ou seja, esta em atender a demanda da sociedade, do mercado e de seus clientes. A importância de se conhecer a missão esta no porque da sua existência e saber para onde ela pretende ir. Se as pessoas da organização não sabem qual a sua missão, pode ser que andem desfocados sem saber para onde ir. Então, a principal função da missão é servir de orientação, sinalizador que dará o rumo para que ela ande, reunindo todos os esforços dos seus membros. Ela clarifica e comunica os objetivos, seus valores e a estratégia. A missão poderá ser uma declaração formal e escrita, que se chama também como o credo da organização, funcionando como um lembrete a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir os negócios. Por tanto, a missão deve ser objetiva, clara, possível de ser alcançada e, sobretudo impulsionadora e inspiradora. Ela deve ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

Oliveira (2002), destaca não diferentemente de Chiavenato que a missão é a razão de ser da empresa e que neste ponto se procura determinar qual o negócio da empresa e o porquê da sua existência devendo apontar o tipo de atividade em que se vai concentrar no futuro. Aqui se responde a pergunta: aonde se quer chegar com a empresa? Os principais pontos de partidas que estabelecem a missão parte da análise de algumas questões: Qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do negócio da empresa? Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? Estas perguntas sendo respondidas, os gestores definirão as áreas de atuação que devam ser aplicados os recursos disponíveis. Fabricará um consenso de opinião na organização que os alvos estabelecidos para a consecução da missão serão bem-sucedidos.

A missão tem a função de servir de orientação da ação empresarial dentro de um certo período de tempo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Qualquer alteração da empresa quanto a sua missão, poderá provocar consequências positivas e negativas em toda a sua estrutura organizacional. Portanto, a missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai entrar em cada um dos negócios que aparecerem nesse horizonte. A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado. Sua definição se torna importante porque é exatamente neste ponto que

serão descritas as habilidades que serão essenciais e que não haja desperdícios de habilidades. A definição da missão se torna importante ainda, porque marcará os pontos iniciais para as macro-estratégias e macro-políticas a serem estabelecidas, fornecendo a direção que a empresa vai determinar nos limites dentro dos quais serão escolhidas certas posturas estratégicas.

A missão que é estabelecida sem indicar os produtos e os seus serviços pode chamar-se de missão aberta. Já a missão que indica o produto ou serviço é chamada de missão fechada. Não existe situação para se estabelecer qual tipo de missão deva ser escolhida, porém deve se ressaltar que a missão aberta apresenta uma maior amplitude de atuação, sendo que a fechada fica unicamente explicitada na própria missão.

A finalidade não é apenas definir a missão, mas tornar-se capacitado a redefini-la sempre que for possível, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento.

Chiavenato, Matos (2002) definem missão nas respostas de três perguntas básicas: Quem somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos que são essenciais no negócio cujo foco é fora da organização. Para que a missão seja eficaz em sua formulação, ela deverá conter em sua descrição:

- a) O propósito fundamental do negócio de uma forma clara.
- b) Como as necessidades serão atendidas.
- c) Quem é o seu público alvo, seus clientes, os setores a serem alcançados e o mercado que será servido.
- d) Qual o papel que a organização irá contribuir para a sociedade.
- e) Quais as suas competências a serem desenvolvidas.
- f) Quais os compromissos, valores e crenças centrais do negócio.
- g) Como criar um contexto adequado para a formulação dos objetivos para se traçar o planejamento da organização.

A missão traduz a filosofia da organização formulada pelos seus fundadores por intermédio de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais que devem focar os funcionários, os clientes e os fornecedores do negócio. Como toda organização passa por um contínuo desenvolvimento, muitas

empresas estão continuamente atualizando e ampliando sua missão. A missão deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo juntamente com as mudanças nos negócios. A missão da organização deve ser cultivada com todo carinho pelos dirigentes, e precisa ser difundida intensamente entre todos os membros para que haja comprometimento pessoal de todos em relação ao seu negócio. O cultivo da missão por parte de seus membros fará com que a organização procure servir aos seus clientes levando-os a ultrapassar suas expectativas e encantá-los.

Nas organizações bem sucedidas, a missão é definida pelo nível institucional, com a participação dos níveis intermediário e operacional da organização. Na verdade, todos os membros trabalham para a sustentação da missão da organização.

2.1.8 VALORES

Para Chiavenato, Matos (2002), os valores são fundamentais para o sucesso de uma organização. Elas partem de três premissas principais

- 1- Pessoas – As pessoas são as que fazem, é a força da organização, é a inteligência corporativa e determina sua reputação e sua vitalidade.
- 2- Produtos – São os resultados finais de esforços e deve ser o melhor a servir aos consumidores.
- 3- Lucros – Os lucros devem ser o ultima medida. Consumidores satisfeitos causam lucratividade para a organização para que elas por sua vez possam sobreviver, crescer e esta sempre oferecendo seus serviços.

Os valores respeitam os seguintes princípios:

- a) **Qualidade vem primeiro** – A qualidade do produto e serviço deve ser a prioridade primeira.
- b) **O foco esta no consumidor** – Os melhores produtos e serviços devem superar aos do concorrente, visando assim a satisfação dos clientes.

- c) **A melhoria contínua é essencial** – A excelência deve ser buscada em tudo que se faz, nos produtos, segurança, valor, serviços, relações humanas, competitividade e lucratividade.
- d) **Envolvimento dos funcionários** – A organização é uma equipe e devem tratar as pessoas com confiança e respeito.

Ainda, Chiavenato (2005), diz que valor é a crença básica sobre o que se pode ou não fazer na organização. Os valores determinam o comportamento individual de cada pessoa, por isso que as empresas priorizam estas qualidades que poderão funcionar como padrões orientadores do comportamento dos seus funcionários.

A cultura da organização é de suma importância na definição de seus valores, pois os seus membros são orientados por elas.

Hunt citado por Chiavenato (2005), assegura que existem cinco tipos de pressuposições que modelam os valores nas organizações e que modelam os comportamentos individuais através de políticas e regras:

- a) Relacionamento da organização com o seu meio ambiente – As atitudes que os dirigentes visualizam nesse meio, descreverão o que toda organização deverá seguir. A organização se relaciona na dominação, na submissão ou esta em procura de outros nichos? A resposta modela o valor da organização.
- b) Natureza da realidade, confiança, tempo e espaço – o comportamento e a verbalização são fatores que delinearão o que é real ou não, confiável ou não, limitado ou indefinido.
- c) Natureza humana – Qual o significado das pessoas, são boas ou neutras?
- d) Natureza da atividade humana - Quais as coisas corretas que tem que ser feita? É feita de forma ativa, passiva, se auto-desenvolve, ou tem que ser ativado externamente? Estas questões constroem o que a organização valoriza.
- e) Natureza dos relacionamentos humanos – Como as pessoas se relacionam uma com as outras. Estas relações são cooperativas, competitivas, individualistas, gregárias?

Sendo assim, se conclui que o valor da organização além de envolver fatores internos e externos, declara qual será o seu comportamento e o que os seus clientes podem esperar das demandas dos seus produtos e serviços.

2.1.9 ANÁLISE DO MERCADO E DO AMBIENTE

Silveira Júnior, Vivacqua (1999) fazem um comentário sobre os métodos que poderão ser utilizados para a confecção do planejamento estratégico. Comentam que no início do planejamento estratégico se deve tomar como ponto primordial, o ambiente interno da organização. É no ambiente interno da organização que se faz as primeiras movimentações para a elaboração do Planejamento estratégico. Esta fase primeira deverá participar os funcionários de diferentes níveis, tanto do nível operacional ao gerencial. Os funcionários deverão participar de uma reunião de trabalho ou de treinamento, em que os participantes discutem e exercitem determinadas técnicas, para identificação das principais restrições interna impeditivas do eficaz desempenho da organização. Estas identificações são caracterizadas pela análise dos pontos fracos e fortes da organização, a fim de tornar viável o aproveitamento das oportunidades ambientais e evitar a sua vulnerabilidade das ameaças externas. Este modelo de análise interna fará com que a organização perceba as restrições e comece a descobrir o que provoca o surgimento delas. O modelo permite também a elaboração das configurações dos principais problemas com seus vínculos de ligação e dependências, por intermédio de processos medidores qualitativos e quantitativos.

Nas primeiras reuniões, o processo de planejamento estratégico deverá ser apresentado em pouco espaço de tempo, contendo a metodologia a ser utilizada, suas diversas fases, o resultado final esperado e a importância da participação de seus funcionários, tanto na elaboração do plano como também na sua implementação. Em momentos seguintes, todos poderão ser convidados a relacionar individualmente as principais restrições interna da organização, com base em uma temática que é exibida para todos, utilizando formulário apropriado para que alistem a área de atuação com

seus principais problemas, e o que impedem a organização de prestar serviços com excelência e qualidade. O passo seguinte é uma sessão plenária em que um relato de cada grupo expõe e defende os problemas sistematizados por seu grupo. Esses problemas são debatidos onde todos têm a oportunidade de falar, expondo suas ansiedades e temores, além de externar seu ponto de vista sobre a organização.

Estas reuniões são essenciais ao processo todo da elaboração do Planejamento estratégico, onde a partir daqui, segue-se inúmeras reuniões onde muitas informações serão recolhidas, algumas tabelas serão elaboradas, dados e matrizes, serão quantificados, discutidos, estudados, analisados e redistribuído em linha de grau e importância no processo executório.

Já Almeida (2003), comenta a importância de utilizar planilhas no transcurso de todo planejamento estratégico. O seu livro basicamente é uma apresentação de como se pode fazer uso destas planilhas e como elas poderão ser utilizadas facilitando assim a sua confecção. Nesta fase da análise interna, bem como das regiões em torno da organização, setores de atividades, análise do macro-ambiente, clima, solo, ambientes operacionais etc., poderão ser trabalhadas essas questões, utilizando os exemplos das planilhas exposta ali. O material é vasto e de fácil utilização, mesmo assim o autor facilita o gestor a aplicá-los e explicitá-los sem dificuldades. Portanto, para estas e outras áreas de avaliação encontra-se variadas planilhas que facilitarão as tabulações finais.

Já Campanha (1999), em seu livro, elaborou também um questionário que poderá ser utilizado como modelo para aplicação de análise interna e de seu ambiente. O questionário de análise interna destina-se para todos os que fazem a igreja conjuntamente com os seus membros (apêndice A,B). Os resultados deste questionário farão com que a análise gere várias tabulações e vários cruzamentos. Além de o questionário proporcionar resultados, uma pequena análise poderá ser elaborada em cada item para que se possa direcionar o planejamento estratégico de uma igreja. Estes resultados servirão apenas como referencial para serem definidas as prioridades identificadas e as estratégias.

2.1.10 ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS E METAS

A estratégia tem como finalidade estabelecer os caminhos que serão trilhados e os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios que foram estabelecidos. Este conceito está estreitamente relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. Neste ponto, a empresa procurará definir e operacionalizar as estratégias que tenham maior valor de grandeza para que sejam estabelecidas, (OLIVEIRA, 2002).

Ansoff citado por Oliveira (2002), apresenta uma idéia muito interessante quanto ao conceito de estratégia tática: *"quando a munição acaba, deve-se continuar atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou"*. A força executória do planejamento estratégico esta na interpretação da estratégia a ser aplicada com o ambiente, levando em conta que suas aplicações devem ser contínuas. Portanto, a estratégia deverá ser inteligente, econômica e viável. Dessa forma constitui-se na melhor arma de que se pode dispor uma organização para se poder otimizar o uso adequado de seus recursos, para superar seus concorrentes, reduzir seus problemas e explorar possíveis oportunidades.

De acordo com Katz, Kahn (1973), afirmaram que a estratégia deve possuir algumas regras prescritivas :

- a) **Atuação política** → São identificadas pelas suas transações externas, pelos seus insumos, produtos ou serviços, bem como nas transações internas com os seus membros.
- b) **Atuação técnico-econômicos** → este dispositivo é o aplicado nos elementos de processo de produção na transformação de seu produto ou serviço.
- c) **Atuação organizacional** → Baseia-se nas estruturas das atividades internas da empresa, através da sua estrutura organizacional, na elaboração de normas, rotinas e procedimentos para facilitar a coordenação das atividades.
- d) **Atuação tecnológica** → Fundamenta-se na evolução tecnologia ambiental, bem como nas tecnologias mais adequadas para as suas operações.

- Estratégias de recurso humano e não humano - Ocorre quando é determinado certo equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados (humanos, materiais ou financeiros). Este tipo de classificação de estratégia pode migrar para outros tipos tais como financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos.

f) **Quanto ao enfoque:**

- Nas estratégias pessoais são representadas pelos valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas de lidar com as pessoas e execução de tarefas pelos executivos.
- Nas estratégias empresariais, percebe-se a atitude da empresa perante o seu ambiente.

Já Kotler (2000), comenta que as metas indicam aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar e que estratégia é um plano contendo procedimento de como se pode chegar lá. Os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas, como por exemplo: estratégia de marketing, estratégia de tecnologias, estratégias de busca de recursos, etc.

Embora haja muitos tipos de estratégia, Porter citado por Kotler (2000) faz uma condensação de três tipos:

- a) **Liderança total** → Neste caso a empresa se esforça para manter a sua liderança no menor custo de produção e de distribuição, para que possa oferecer menor preço com relação aos seus concorrentes para obter uma maior fatia de participação no mercado. As empresas que seguem esta estratégia devem ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física.
- b) **Diferenciação** → Neste caso, o negócio se concentra em conseguir maior desempenho em uma área importante que beneficie o que é valorizado pelo mercado. Aqui se pode destacar a assistência técnica, a qualidade, a tecnologia, o serviço. Já que não é possível ser líder em todas essas coisas, mas pelo menos um desses itens pode fazer a diferença.

- c) **Foco** → É a concentração de um ou mais segmentos estreitos de mercado. Quando a empresa conhece estes segmentos, procura buscar liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo. As organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um grupo estratégico. A empresa que melhor aplicar suas estratégias conseguirá melhores lucros frente às exigências do mercado e seus clientes. Aquelas que não têm estratégia clara, que ficam esperando o que acontecerá no mercado, terão o pior desempenho frente a seus clientes. Empresas que tem esse procedimento acabam não sendo excelentes em nada. Uma organização estrategicamente bem focada realiza atividades diferentes das dos seus rivais ou similares, mas de maneira diferentes.

Oliveira (2002), esclarece que estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da organização, e o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que mais se adéque tendo em vista a capacitação e os objetivos pretendidos. Estabeleceu pelo menos quatro tipos de estratégias:

- a) **Estratégia de sobrevivência** – Esta estratégia é adotada quando não existe alternativa, quando o ambiente da empresa se encontra em situação inadequada. Esta estratégia é tomada também quando as conseqüências podem ser desastrosas e a organização esta em risco de sobrevivência. O que se enquadra nesta estratégia é a redução de custos, para que haja redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. O desinvestimento, ou seja, tirar da linha de produção certos produtos que não são interessantes. Quando nenhuma estratégia básica não der certo se deve tomar o passo seguinte.
- **Liquidação do negócio** - Esta estratégia deve ser usada em último caso, quando não existir outra saída. Isto poderá ocorrer quando a empresa se dedique a um único negócio ou produto. Esta opção é de ultima instância.
- b) **Estratégia de manutenção** - Este caso é ideal quando a organização identifica um ambiente que esta sendo ameaçado, e como ela é possuidora de pontos fortes, sedimenta-se ao máximo seu potencial para que minimize seus pontos fracos. Diante deste panorama os investimentos têm que ser de

forma moderada. Esta estratégia é preferida quando a empresa enfrenta ou espera encontrar dificuldades, preferindo tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Esta estratégia apresenta três formas:

- Estratégia de estabilidade - Quando é ameaçada tenta manter seu equilíbrio ou ir em busca de seu retorno em caso de perda. Geralmente o desequilíbrio é provocado pelo incômodo financeiro.
- Estratégia de nicho – Este caso se dá quando a organização pretende dominar um segmento de mercado concentrando seus esforços e recursos na preservação de alguma vantagem competitiva. Entende-se esta atitude prende a organização geograficamente reduzindo consideravelmente os seus riscos.
- Estratégia de especialização - Se dá quando a empresa procura manter ou liderar o mercado através da concentração de seus esforços em um único ou poucas atividades da relação produto *versus* mercado. A vantagem é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A desvantagem se dá pela pouca modalidade de fornecimento e produção e vendas.

c) **Estratégia de crescimento** – Nesta situação, os pontos fracos da organização, acha no ambiente externo uma oportunidade favorável, que poderá transformar sua situação interna. Os executivos percebendo isso, geralmente propõem lançar produto novo para aumentar o seu volume de vendas. Algumas posturas de crescimento poderão ser tomadas como, por exemplo:

- Estratégia de inovação → A empresa aqui deverá sempre antecipar-se a seus concorrentes através de freqüentes lançamentos de produtos e serviços.
- Estratégia de internacionalização → A empresa estende sua estratégia fora do país de origem.
- Estratégia de *joint venture* → Esta estratégia é usada para entrar em novo mercado, onde duas empresas se associam para lançar um novo produto. É normal uma entrar com a tecnologia e a outra com o capital.

- **Estratégia de expansão** → Este processo deve ser muito bem planejada, porque elas poderão ser absorvidas pelo governo ou empresas nacionais ou multinacionais. Portanto essa expansão deverá ser na hora apropriada, para evitar a perda de mercado. Estes fatos indicam que a empresa deverá manter um acompanhamento constante do seu segmento de crescimento e que seja executado os seus planejamentos de uma forma correta de cada fase de seu processo de expansão.

d) **Estratégia de desenvolvimento** – A predominância deste caso é os seus pontos fortes e as oportunidades, cujo interesse é de desenvolver a empresa. Este desenvolvimento se faz em duas direções: Pode-se procurar novos mercados e clientes, ou utilização de novas tecnologias diferente daquelas que a empresa domina. As combinações desses dois fazem com que os executivos construam novos negócios no mercado. As empresas também poderão assumir algumas das seguintes conotações:

- **Desenvolvimento de mercado** → Se dá quando as empresa procuram maiores vendas, expandindo seus produtos a novos mercados. Esta expansão poderá ser geográfico ou atuação em outro segmento de mercado.
- **Desenvolvimento de produto ou serviço** → Ocorre quando as empresas procuram maiores vendas de melhores produtos e serviços para seus mercados atuais. Este desenvolvimento esta nas novas características dos seus produtos e serviços.
- **Desenvolvimento financeiro** → É a fusão de duas empresas do mesmo grupo empresarial ou autônoma, onde uma poderá apresentar pouco recurso financeiro, mas com grandes oportunidades no ambiente e a outra possuindo pontos fortes em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais. Estas empresas juntando-se passam a ter recursos financeiros e oportunidades no ambiente.
- **Desenvolvimento de capacidades** → Ocorre quando uma empresa associa-se com outra e compartilham os seus pontos fortes,

otimizando suas fraquezas frente ao mercado. Neste caso, as empresas associadas fazem intercâmbios de pontos fortes e fracos.

- Desenvolvimento de estabilidade → É apropriada para empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho compreende o caminho que foi utilizado para a coleta de informações no campo. A elaboração deu-se através de estudo de caso por possuir caráter de profundidade e detalhamento por intermédio de coletas de dados tanto do lado interno da Igreja (membros e congregados) como também do lado externo das Igrejas nas imediações do bairro de Nova Descoberta, tendo o seu início no dia 09 de abril de 2004. O método utilizado segue um padrão que permitirá a elaboração de comparações e generalizações baseada no uso de estatísticas, investigando os processos de obtenção, organizando e analisando os dados sobre uma população a fim de criar soluções e conclusões mais precisas.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa exploratória para Gil (1996), tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro, sendo que o objetivo principal das pesquisas exploratórias é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (hipóteses). Mas para Vergara (2004), afirma que a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Marconi, Lakatos (1999), entende e definem pesquisa exploratória como aquelas investigações que têm como objetivo a formulação de questões ou de um problema com finalidade de:

- a) Desenvolver hipóteses;
- b) Aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa e
- c) Modificar e clarear conceitos.

A pesquisa exploratória descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Incluem-se neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 1996). Já o ponto de vista de Vergara (2004), quanto a pesquisa descritiva diz que não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para esta explicação. Roesch (1999) dá um reforço neste aspecto afirmando que as pesquisas descritivas não respondem bem ao porquê, embora possam associar certos resultados a grupo de respondentes.

3.2 PESQUISA EXPLICATIVA

A pesquisa explicativa é definida por Vergara (2004) como aquela cujo principal objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. Gil (1996) chega a esclarece que este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas.

3.3 PESQUISA METODOLÓGICA

Pesquisa metodológica também é comentado por Vergara (2004), referindo-se ao estudo de instrumentos de captação ou de manipulação da realidade, estando também associados a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado objetivo.

3.4 PESQUISA INTERVENCIONISTA

A pesquisa intervencionista comentado ainda por ele, objetiva-se a interferir na realidade estudada para modificá-la.

3.5 PESQUISA DESCRITIVA

Vergara (1998 p.45) descreve que este tipo de pesquisa "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza" isto se dá porque esta forma de se pesquisar não se compromete em dá explicações aos fenômenos, servindo apenas de referência para tal explicação.

3.6 PESQUISA APLICADA

É a pesquisa causada pela necessidade de resolver problemas definidos, claros, desde os mais imediatos aos mais simples, pois a sua finalidade é prática e não meras curiosidades intelectuais (Vergara 1998).

3.7 ESTUDO DE CASO

Vergara (1998 p.47), define estudo de caso como sendo "circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como um pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de

profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo". Com tais parâmetros, a referida pesquisa trata-se de um estudo de caso, visando identificar certos fenômenos que estavam ocorrendo na Igreja de Cristo no Brasil, ministério de Nova Descoberta, visando não somente identificá-los, mas também otimizar os seus serviços já existentes e criar novas propostas, junto aos membros da igreja e a comunidade onde ela esta inserida.

Por existir diversos tipos de técnicas que são utilizadas em trabalhos desta natureza, destacamos esta pesquisa como sendo um estudo bibliográfico quanto a forma e modelo de se confeccionar um planejamento estratégico, pesquisa de campo aplicada, mediante questionários respondidos pelos membros da Igreja e observações de certas características de igrejas que vem desempenhando o seu papel no bairro de Nova Descoberta. A pesquisa de caso junto com a intervencionista foi escolhida pelo fato de não somente identificar a natureza dos problemas relacionados a ela, mas também com o intuito de traçar planos de ação na tentativa de resolvê-los por intermédio de estratégias que sejam participativas junto com os membros efetivos da Igreja.

De acordo com Yin, (apud ROESH, 2006), entende-se como estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que examina um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto atual. Discorre ainda Yin, que o estudo de caso pode tanto trabalhar com evidências quantitativas como qualitativas. As evidências quantitativas são reconhecidas como uma fase que precede os acontecimentos e as eventualidades, portanto, as pesquisas qualitativas juntamente com seus métodos de coleta e análise de dados são mais apropriadas para uma fase exploratória de uma pesquisa. Estas formas de enfoques e delineamentos quantitativos e qualitativos são formas complementares e não antagônicas em sua avaliação. Sendo assim, a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, mesmo que aconteça o caso de propor planos e selecionar metas construindo uma intervenção, não sendo adequada, porém para avaliação de resultados de programas ou planos, mas servindo de base para estes.

Segundo Gil (1996), o estudo de caso possui várias vantagens. Ele estimula a novas descobertas. Neste caso o pesquisador se atem a descobertas e poderá dispor

de um plano inicial. Um estudo desse aspecto se torna relevante pela facilidade de identificar problemas e mostrar soluções. O estudo de caso estimula a ênfase na totalidade, ou seja, a multiplicidade de um problema poderá ser focalizada em um todo. E por fim a simplicidade dos procedimentos. O procedimento nas coletas de dados comparados a outros tipos de delineamentos é bem simples, e seus relatórios são bem mais acessíveis do que outros relatórios de pesquisa.

O presente trabalho pode ser considerado como um estudo de caso, do tipo exploratório e descritivo, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos de dados qualitativos, buscando associações entre variáveis com evidências quantitativas.

3.8 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

O universo de pesquisados foram os membros da Igreja de Cristo no Brasil, comunidade de Nova Descoberta que totalizaram 85 (oitenta e cinco) pessoas, onde foram distribuídos entre eles questionários para serem respondidos. Somente 54 (cinquenta e quatro) pessoas devolveram os questionários respondidos, limitando a pesquisa ao número de 54 (cinquenta e quatro) membros participantes.

Entende-se como população-alvo uma unidade referenciada próxima de um local focado geograficamente, de onde provêm amostras ou sensos que servirão de dados para serem coletados para instrução de uma pesquisa.

Na (Notas de aula de VPS1010 – Amostragem), mostra o sentido deste conceito atribuindo "população como um conjunto de todos os elementos ou resultados sob investigação. Amostra é qualquer subconjunto da população. A uma amostra em que os *todos* os elementos da população são investigados dá-se o nome de censo. Este caso particular de amostra é a única maneira de medir *exatamente* a distribuição de uma variável numa determinada população. Os censos são de maneira geral caro e em alguns casos até impossíveis de serem praticados. Contudo, numa pesquisa bem elaborada é possível conseguir uma estimativa precisa e aceitável da variável de

interesse apenas examinando alguns dos elementos da população de interesse, a amostra" Bussab, (2005).

3.9 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foram coletadas informações por meio de um instrumento de coleta de dados, um questionário. Vergara (1998) conceitua questionário como uma série de questões apresentadas aos respondentes por escrito. O questionário quantifica as respostas formuladas. Elas podem ser fechadas ou abertas. As abertas os respondentes ficam livres nas suas respostas, e as fechadas os respondentes fazem as escolhas.

Na utilização deste instrumento de coleta, foram utilizadas algumas perguntas abertas e outras fechadas.

3.10 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados de uma forma quantitativa, por meio de uma contagem das respostas dadas pelos respondentes. Com base na pesquisa bibliográfica e de campo procurou-se estabelecer formulações de estratégias para um melhor desempenho da Igreja nas suas funções tanto no lado interno (membros e congregados) bem como da comunidade de Nova descoberta em sua volta.

Para Roesch (2006) o tratamento quantitativo é voltado para avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Esta forma de pesquisa é utilizada como melhor meio possível para garantir uma boa interpretação dos resultados frente a uma determinada população, principalmente quando, por exemplo, se quer contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certas opinião ou características, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si.

3.11 LEVANTAMENTO ANALÍTICO

A Igreja de Cristo no Brasil, como igreja militante, foi organizada estatutariamente e juridicamente na forma da lei, em 13 de dezembro de 1932, em Mossoró/RN. Como organização denominacional, surgiu sob a liderança do pastor Manoel Higino de Souza, com apoio dos seguintes cooperadores: Pastores: Manoel Higino de Souza, Eustáquio Lopes da Silva, João Vicente de Queiroz; Presbíteros: Cândido Barreto, Tomaz Benvindo; Evangelistas: Domingos Barreto, Francisco Alves e João Moraes.

A Igreja como organização física, é a primeira igreja evangélica de origem totalmente nordestina, com identificação profunda com a região, já que a aridez dessa região tem analogia com a região médio oriental. Como igreja, dentro da conceituação denominacional, ela é a consequência do trabalho missionário e revelativo da Assembléia de Deus no Brasil.

Nos estatutos da igreja de Cristo no Brasil, no Capítulo I, Art.1º, parágrafo primeiro – juntamente com a menção feita no Capítulo VII, Art.35, do mesmo estatuto, constam as “...*normas básicas do princípio de fé e doutrina em que se apóia a Igreja de Cristo no Brasil*”. Este estatuto em sua forma original, foram registrados em Órgão Oficial no Estado do Rio Grande do Norte, em 6 de fevereiro de 1937, na cidade de Natal. Posteriormente verificou-se a necessidade de serem esclarecidos alguns pontos doutrinários, bem como serem feitas melhorias técnicas, levando a Igreja realizar, ainda, duas reformas em seus estatutos:

1. A primeira, aprovada em “Assembléia Geral das Igrejas de Cristo” realizada na cidade de Natal (RN), tendo sido publicada no Diário Oficial do Estado, em 31 de outubro de 1951.
2. A segunda, aprovada pelo “Concílio das Igrejas de Cristo”, reunido em Mossoró (RN), de 6 a 8 de janeiro de 1978.

Esta última reforma (mais extensa) teve o seu início no Concílio realizado em Natal (RN), de 9 a 11 de janeiro de 1976. Na percepção do pastor Djalma Pereira, “... as bases de fé e doutrina da igreja de Cristo no Brasil, possuem conceitos doutrinários peculiares, seguindo de perto os princípios fundamentais da Confissão de Fé de

Westminster¹ que foi o resultado de uma assembléia que reuniu 121 ministros da Igreja na Inglaterra, em 1646, para tratar das doutrinas e das teologias reformadas.

Desde a sua origem, a Igreja de Cristo, tem a proposta bíblica de pregar a justificação pela fé, a salvação eterna, o cultivo equilibrado dos dons espirituais e o governo congregacional teocrático.

O Conselho de Líderes de cada igreja local é formada por pastores, presbíteros, diáconos e evangelistas e missionários. As lideranças de cada cidade formam um ministério, os ministérios por região formam um Conselho Regional, formando no conjunto um Conselho Nacional.

Então, nacionalmente, a Igreja de Cristo tem a sua representação organizacional máxima pelo Conselho Nacional, que se reúne anualmente em Assembléia Nacional no mês de julho, seqüenciando cada Estado do país onde a Igreja está presente. Sendo eleita uma Diretoria do Conselho Nacional para um período de dois anos.

Até julho de 2008 a Igreja de Cristo estava presente, nos seguintes estados brasileiros: **Norte**: Pará, Amapá **Nordeste**: Bahia, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão. **Centro-oeste**: Distrito Federal, Goiás e Mato Grosso do Sul. **Sul**: Paraná. **Sudeste** – São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. O número de membros e congregados é de 25.000 distribuídos em 320 igrejas e congregações no nosso país. No continente Africano na janela 10/40 temos uma Igreja na Gâmbia, contendo já três pontos de pregações para futuras implantações nestes locais, tendo o casal de missionários brasileiros Rodrigo Belaguarda e sua esposa Alessandra Belaguarda na frente apoiando e treinando obreiros .

No estado do Rio Grande do Norte totalizam 176 igrejas e em Natal 27, sendo que a Igreja de Nova Descoberta bem como as outras que fazem parte deste poll de igrejas da mesma denominação possuem seus históricos de fundação e dos ministros que exerceram seus ministérios em seus arquivos locais.

¹ O **Catecismo de Westminster** foi formulado por teólogos ingleses e escoceses da Assembléia de Westminster, no séc. XVII. É um catecismo resumido, de orientação calvinista, composto de 107 questões. Junto da Confissão de Fé de Westminster e do Catecismo Maior de Westminster, compõe os símbolos de fé das igrejas presbiterianas ao redor do mundo. Disponível em : <http://pt.wikipedia.org/wiki/Breve_Catecismo_de_Westminster>acesso em 26 abr. 2007.

A Igreja de Cristo no Brasil, ministério de Nova Descoberta, nasceu em 1958, com um trabalho evangelístico realizado no bairro, sob a liderança da igreja de Cristo do Alecrim. No princípio as reuniões eram realizadas especificamente nas residências de alguns moradores que foram os seus primeiros membros, podemos citar a família do Sr. Raimundo Severiano (patriarca de uma grande família). O Pr. Eustáquio Lopes da Silva foi o visionário que lançou o desafio da implantação da Igreja no bairro, tendo a participação direta o Pr. Djalma sendo o primeiro ministro por dois anos, 1962-1963 cuja gestão organizou toda parte estrutural e administrativa e treinou auxiliares para sua sucessão. O Ev. Agostinho foi o sucessor do Pr. Djalma ficando como dirigente da igreja durante todo ano de 1964.

Desde então, alguns evangelistas, presbíteros e pastores contribuíram com seus ministérios em Nova Descoberta. Colocamos em ordem cronológica os ministros que exerceram seus ministérios até o dia de hoje:

✧ Pr. Francisco. Targino da Costa – 1965-1966 (iniciando a 1ª reforma), ✧ Ev. Antônio de Oliveira Neto – 1966-1968 (concluiu a 1ª reforma), ✧ Ev. Antônio Higino Neto – 1969, ✧ Pr. Antônio Gonçalves – 1970, ✧ Pb. Francisco Pereira da Costa – 1971, ✧ Pb. Manoel Marques – 1972, ✧ Ev. José Peixoto Neto – 1973-1975, ✧ Pr. Francisco. Targino da Costa – 1975-1983 (1981 houve a 2ª reforma), ✧ Ev. Raimundo Augusto – 1983 ✧ Pb. Jaime Magalhães – 1983-1991, ✧ Pr. Antônio Dantas- 1991-1993, ✧ Pr. Marcos Leal – 1993- 1994, ✧ Pb. Otoniel Marcelino de Medeiros – 1995-1997, ✧ Pr. Romildo Fernandes Gurgel Filho - 27/06/97 à 08/01/05, nesse período foi reformada toda infra-estrutura do templo sendo esta a 3ª reforma, elaborou-se um planejamento estratégico com a participação dos membros e executado boa parte do planejado. Ainda neste período, foi aberta uma congregação no parque industrial de Natal, onde hoje possui sede própria com toda infra-estrutura para o seu bom funcionamento. Durante a reforma da estrutura do templo teve a participação do Pr. Otoniel Marcelino, engenheiro da obra e cooperação do Pr. Francisco Souto, que foi pastor interino durante 5 meses e 15 dias, período esse da ausência do pastor presidente. ✧ O Pr. Antônio Dantas, recebendo convite para ser o pastor presidente da Igreja, foi empossado em 08/01/2005, onde o ministro que desenvolvia o pastorado ali, ficou sob sua liderança até o dia 13/07/2008, período esse que o Pr. Antônio Dantas já havia

aberto alguns trabalhos no interior do estado somando o total de nove congregações. Ainda, pastor sucessor continua a sua gestão ministerial até o dia de hoje, mesmo com a saída do ministro que cooperava com a sua gestão, vindo a assumir o ministério pastoral em outra comunidade eclesial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da análise dos dados coletados com o grupo de membros da igreja. Para facilitar a coleta das informações, o pesquisador treinou antecipadamente, 08 (oito) cooperadores para dirimir algumas dúvidas no preenchimento do instrumento de pesquisa, auxiliando na coleta de informações com os pesquisados. No transcurso deste treinamento, foi definida a visão, missão e valores da Igreja cujo instrumento de confecção encontra-se no apêndice deste trabalho (ver apêndices C,D,E), tendo a participação do pastor da Igreja junto todos os seus cooperadores. Essa coleta ocorreu logo após a uma reunião realizada na própria igreja envolvendo toda a liderança, onde o pesquisador teceu explicações sobre a importância do planejamento estratégico, das mudanças que iriam advir, e do empenho participativo que envolveria a cooperação não só da liderança como também de todos os membros da Igreja. O tempo determinado para a coleta de dados foi de 15 (quinze) dias. Os cooperadores tiveram ação importante nesta coleta, orientando no preenchimento, tirando dúvidas e tendo o cuidado para que outros membros que haviam preenchido não viessem influenciar nas respostas de outros membros.

Para facilitar o entendimento dos resultados coletados na pesquisa de campo realizada, a presente análise dos dados foi dividida em duas partes: caracterização dos entrevistados e percepção dos entrevistados sobre a igreja, partes estas que serão apresentadas a seguir.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Todos os questionários demonstram clareza em suas respostas. O universo que respondeu à pesquisa representou bem a constituição da igreja, em sexo, faixa etária, participação nas organizações e tempo de conversão.

Tabela 1: Gênero dos entrevistados

Gênero		
	Nº	%
Homens	23	41
Mulheres	31	59
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A igreja é composta de 60% dos seus membros do sexo feminino. Isto se deduz que a igreja em suas mais diversas áreas de atividade poderá comprometer-se, frente a algumas atividades externas e que envolva acompanhamento, por causa de suas ocupações relacionadas à família. Mas, aparentemente, este percentual parece manter um certo equilíbrio com relação a quantidade de homens.

Tabela 2: Faixa etária dos entrevistados

Idade		
	Nº	%
Menos de 12 anos	-	-
12 a 17 anos	8	15
18 a 25 anos	12	22
26 a 35 anos	9	17
36 a 45 anos	10	19
46 a 60 anos	10	18
Mais de 60 anos	5	9
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A faixa etária até 35 anos de idade representa 54% do total. O fato de metade da igreja ter menos de 35 anos exige ainda mais recursos para doutrinamento, cursos, discipulado e atividades que venham a suprir as necessidades desse segmento. Este público é que garantirá a continuidade da igreja amanhã. A igreja é jovem e as suas atividades devem ser pautadas entre jovem e meia idade.

Tabela 3: Estado civil

Estado civil		
	Nº	%
Casado(a)	23	42
Solteiro(a)	27	50
Divorçado(a)	3	6
Viuvo(a)	1	2
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A metade da igreja é composta de pessoas solteiras, bem como de pessoas casadas. Estes dados mostram a importância de investimento na área de família.

Tabela 4: Grau de instrução dos entrevistados

Escolaridade	Nº	%
Ensino Fundamental	12	22
Ensino Médio	29	54
Superior	12	22
Pós-Graduado(a)	1	2
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2007.

Pode-se observar uma leve migração dos níveis mais baixos para os níveis mais altos. Os que alcançaram o nível médio estudaram mais para alcançar o nível superior, tendo uma variação acentuada de 50% do fundamental ao nível superior.

Isto confirma o grande desafio futuro de qualidade e conteúdo da igreja em todas as áreas. Há também a necessidade de oferecer conteúdo espiritual para o pessoal que tem estudado mais, com ênfase em treinamento em liderança e discipulado para que assumam posições de destaque na igreja não pelo intelectual, mas por espiritualidade e aproveitamento de potencial técnico.

Tabela 5: Tempo de conversão

Tempo	Nº	%
Menos de 1 ano	7	13
1 a 5 anos	18	33
6 a 10 anos	17	31
11 a 30 anos	9	17
Mais de 30 anos	3	6
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O que mais chama a atenção neste ponto é que, apesar da igreja ter um bom número de convertidos, a falha na integração tem gerado a perda de muitas pessoas. Seguindo o mesmo percentual de menos de 1 ano, a igreja no final dos 5 anos deveria ter o percentual de 65%, isto significa que estamos com problemas com a integração na igreja e a explicação da perda de 32% na estimativa dos 65%

4.3 O QUE INFLUENCIOU A PESSOA A TORNAR-SE MEMBRO DA IGREJA (FORAM INDICADAS VÁRIAS OPÇÕES)

Tabela 8: Fatores de influência para as pessoas se tornarem membros

Influência	Nº	%
Gosta dos cultos	5	9
É a igreja da família	13	24
A receptividade da igreja	14	26
É perto de casa	11	20
O trabalho missionário	2	4
Os filhos	2	4
A estrutura e o conforto	3	6
Outros motivos	4	7
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A receptividade e a família são os fatores que mais influenciaram as pessoas permanecerem na igreja. Se a igreja souber desenvolver um ministério voltado para a família e pela realidade social de nossa localidade poderemos garantir a permanência de muitas pessoas por longo tempo, bem como atrair outros.

Tabela 9: Locomoção que as pessoas chegam a igreja

Locomoção	Nº	%
De carro	21	39
Ônibus	9	17
A pé	24	44
Outros meio	-	-
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

É considerável o fato de 44% de nossos membros não possuírem carro, onde aponta o fato de estarem residindo pelas imediações da Igreja. Mais de 55% vem para igreja dependendo de veículos. Podemos dizer que 50% moram no bairro e fora do bairro da igreja.

Tabela 10: Tempo para se chegar a igreja aos domingos

Tempo	N°	%
Menos de 5 minutos	13	24
5 a 15 minutos	27	50
15 a 30 minutos	11	20
Mais de 30 minutos	3	6
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Este é um dado a ser considerado na hora de planejar atividades e eventos. 74% da igreja poderão sair de casa 20 minutos antes de começar as programações da igreja. 26% que moram mais distantes aos domingos o compromisso destes começa 01h00min. antes, para se deslocarem e estarem no início do culto no horário adequado.

Tabela 11: Frequência dos cultos

FREQÜÊNCIA	1 vez/mês	2 vezes/mês	3 vezes/mês	4 vezes/mês
Culto da manhã	7%	-	4%	6%
Culto da noite	2%	4%	9%	33%
<i>Culto de oração</i>	7%	15%	11%	17%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Há uma maior participação e preferência nos cultos á noite do que pela manhã. Mas, percebe-se que o nível de freqüência vem indicando um certo aumento.

Tabela 12: Grau de satisfação dos cultos

SATISFAÇÃO	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	<i>Muito Insatisfeito</i>
Culto da manhã	19%	44%	9%	-
Culto da noite	48%	59%	2%	-
<i>Culto de oração</i>	30%	48%	11%	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Os cultos á noite têm maior satisfação do que os demais cultos. O culto de oração tem o seu destaque como o segundo maior grau de satisfação. Mais 50% dos que freqüentam o culto á noite freqüentam os cultos de oração. O percentual de satisfação dos cultos da manhã esta consideravelmente maior com o dá freqüência da tabela 12, isto indica que existem motivos isolados que fazem com que as pessoas não freqüentem este culto.

Tabela 13: Freqüência da Escola Bíblica Dominical

FREQÜÊNCIA	Não Participa	1 vez/mês	2 vezes/mês	3 vezes/mês	4 vezes/mês
EBD	11%	2%	9%	7%	24%
Grupos pequenos	-	4%	2%	-	-

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O índice de freqüência á escola bíblica dominical mensalmente é de 42% da membresia da igreja, onde 24% estão todos os domingos, percentual este bastante baixo. A igreja precisará criar programas que eleve o maior número de seus membros a participarem da Escola bíblica dominical.

Tabela 14: Grau de satisfação da Escola bíblica dominical

SATISFAÇÃO	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
EBD	46%	43%	11%	-
Grupos pequenos	-	-	-	-
Trabalho crianças	33%	44%	7%	16%
Área jovem	-	22%	15%	63%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O alto grau de satisfação envolve os adulto e as crianças com um percentual de 79%. Os jovens por sua vez, demonstraram o mesmo percentual de insatisfação dos

que estão plenamente satisfeitos. Isto traduz que a igreja precisa investir e dinamizar a EBD de jovens, pois o futuro da igreja reside neles

Tabela 15: Grau de satisfação na área de música

Satisfação	N°	%
Muito satisfeito	18	33
Satisfeito	21	39
Insatisfeito	12	22
Muito insatisfeito	3	6
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A igreja apresenta um grau muito alto na área de música, somando-se em 72% a satisfação contra 28 % de insatisfação. É necessário ser feito uma pesquisa específica para detectar as causas da insatisfação. Portanto, trabalhar com a diversidade de estilos poderá manter a satisfação e o equilíbrios, fazendo com que haja maior interação por parte dos insatisfeitos que se resume menos de 50% dos satisfeitos.

Tabela 16: Grau de satisfação da área de evangelismo

SATISFAÇÃO	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Visão missionária	7%	37%	22%	2%
Congregações	9%	39%	17%	-
Evangelização	2%	13%	48%	7%
<i>Integração de novos convertido</i>	-	24%	44%	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A visão missionária indica que a igreja está no caminho certo, porém os índices de insatisfação missionária e evangelística esta alta principalmente na evangelização e integração dos novos crentes.

Esta é uma área que vem sendo destacada pela liderança nos nossos levantamentos. O item precisa receber uma atenção especial no planejamento, pois pode trazer conseqüências danosas em longo prazo. A visão missionária da igreja para

o mundo depende como ela está evangelizando, integrando e doutrinando os novos crentes para que sustentem essa visão.

Tabela 17: Grau de satisfação com outras áreas

SATISFAÇÃO	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	<i>Muito Insatisfeito</i>
Área social	20%	20%	37%	23%
Área administrativa	27%	44%	29%	-
<i>Programa 3ª idade</i>	11%	31%	38%	20%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Estas áreas apresentam um alto índice de insatisfação. A igreja deve implementar atividades e programas que assistam e envolvam a 3ª idade e obra social voltada para a comunidade do bairro.

4.4 O QUE DEVE RECEBER MAIS ENFASE POR PARTE DA IGREJA

A seguir os itens que na opinião dos membros devem ser priorizados no futuro. Cada pessoa podia marcar três opções. O resultado reflete a apuração geral em grau de prioridade.

Tabela 18: Grau de prioridades para a igreja

Prioridades	%
Assistência ao novo convertido	42
Evangelismo	35
Terceira idade	26
Integração dos membros	24
Treinamento de líderes	24
visitação	20
Adolescentes	18
Discipulado	13
Ação social	13
Área para retiro	11
Ministério com famílias	9
Culto de oração	9
Jovens	9
Crianças	9
Música	9
Doutrinação	7
Cultos dominicais	7
Administração	7
Recreação	6
Estudo bíblico	6
Programa rádio, TV	2

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A preocupação principal da igreja hoje é como integrar os novos convertidos. De acordo com os dados, há necessidade de se pensar no planejamento e desenvolvimento de projetos para as seguintes áreas de prioridades:

- Assistência ao novo convertido
- Evangelismo criativo e dinâmico
- Terceira idade
- Integração e comunhão dos membros
- Treinamento de líderes
- Visitação, etc.

As áreas que não foram estabelecidas como prioritárias e que têm programas em desenvolvimento devem ser objeto apenas de manutenção, e as áreas que não têm projetos em desenvolvimento realmente não são prioridade no momento atual.

Tabela 19: Participação financeira dos membros

Participação	Nº	%
Participará financeiramente	46	85
Não participará financeiramente	8	15
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A igreja demonstra um percentual bastante baixo dos que não cooperam financeiramente. Isto se dá pelo fato que a sua maioria são jovens estudantes, e pessoas sem emprego mesmo assim ainda cooperam financeiramente.

Tabela 20 Grau de participação financeira

Participação	Nº	%
Dizimistas	13	24
Contribuinte regular	28	52
Contribuinte esporádico	13	24
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A participação financeira precisa ser avaliada com cuidado. Menos de 30% da igreja são dizimistas, mas dos 100% dos pesquisados dão alguma forma de contribuição. Não há todos os elementos para se fazer uma comparação com a receita da igreja. Se 24% são realmente dizimistas, ou a renda deles é baixa ou estão confundindo o que é ser dizimista. Pelo fato de 39% das pessoas terem carro e outros bens, o que explica o percentual de possuidores de bens ser maior do que o percentual de dizimistas? . Será necessário fazer uma pesquisa para definição do perfil sócio-econômico dos membros da igreja e esclarecer essas dúvidas.

Tabela 21: Estrutura e departamento da igreja

Estruturas	Nº	%
Deve aumentar	16	30
Deve permanecer como está	34	63
Deve ser reduzida	4	7
Total	54	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Os membros demonstraram satisfação pela estrutura física da igreja atualmente, onde se observa um baixo percentual de eliminação de alguns departamentos, contra o desejo de se aumentar tanto estruturalmente como em ministérios.

4.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA IGREJA ATUALMENTE

A pesquisa solicitou de cada pessoa a descrição de três pontos fortes e três pontos fracos percebidos. O resultado é o que se segue. Por aqui dá para se ter uma imagem do volume de idéias que as pessoas têm em relação à igreja.

Tabela 22: Pontos fortes da igreja

Pontos	%
1- Mensagem pregadas	48%
2 - Ministério do pastor	48%
3 - Ministério de música	33%
4 - Estrutura da igreja	28%
5 - Comunhão entre irmãos	26%
6 - Ministério infantil	24%
7- Cultos	24%
8 - Ministério de educação cristã e EBD	22%
9 - Receptividade	19%
10 - Visitação	11%
11 - Outros	11%
12 - Conforto do templo	7%
13 - Cultos e campanhas evangelísticas	7%
14 - Ação social	6%
15 - Organização da igreja	6%
16 - Visão missionária da igreja	5%
17 - Evangelismo e novos convertidos	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O ministério pastoral é destacado em quase 50%, devido à sua concentração ser caracterizada por um trabalho mais do lado interno da igreja. Já nos ministérios focados no lado externo temos 7%, percentual este extremamente baixo. Isto se traduz pelo fraco compromisso pela evangelização e obra missionária. A igreja precisará desenvolver e aperfeiçoar os pontos fortes começando pelos menores percentuais,

criando programas que despertem a visão de seus membros para alcançar não só a comunidade em torno da igreja, bem como outras comunidades nas suas proximidades.

Tabela 23: Pontos fracos da igreja

Pontos	%
1 – Evangelismo	22%
2 – Falta de compromisso dos membros	20%
3 – Visitação dos membros	19%
4 – Recreação e atividades sociais	17%
5 – Integração dos novos membros	15%
6 – Reverência no templo	11%
7 – Trabalho com adolescentes e jovens	11%
8 – Apoio aos jovens e adolescentes	9%
9 – Oração	7%
10 – Serviço de som	7%
11 – Burocracia excessiva	7%
12 – Imitação de ritmo mundanos	7%
13 – Tradicionalismo	7%
14 – Discipulado	7%
15 – Término dos cultos (muito tarde)	6%
16 – Eventos musicais	6%
17 – Relacionamento entre os irmãos	6%
18 – Ativismo	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Com esta tabela identifica-se que o motivo da igreja ser forte no lado interno e fraco no lado externo concentra-se na falta de compromisso de seus membros com a evangelização e visitação somando um percentual total de 61%. O encontro das últimas variáveis dos pontos fortes com as primeiras dos pontos fracos são elucidações desta realidade. A visão de missão e visão da igreja precisa ser bem comunicada e conhecida por toda igreja e focar os esforços dos seus membros a priorizarem o motivo principal da existência da igreja que é a obra evangelizadora

Tabela 24: Projetos e programa para serem criados

Projetos e programas	%
1 – Dinamizar o evangelismo	22%
2 – Centro de treinamento para líderes	17%
3 – Ampliar o projeto social	16%
4 – Local para retiros e recreação	16%
5 – Crescimento espiritual	11%
6 – Integração dos novos crentes	9%
7 – Área de esportes e lazer	9%
8 – Cursos bíblicos	9%
9 – Cultos de oração nos lares	7%
10 – Atividades para adolescentes/jovens	7%
11 – Ministério de discipulados	7%
12 – Encontro de vocacionados	7%
13– Ministro para jovens	6%
14 – Novo currículo da EBD	6%
15 – Classe para professores	6%
16 – Discipulado dos membros	6%
17 – Comunhão entre os irmãos	4%
18 – Espaço e atividades para crianças	2%
19– Sala de EBD para visitantes	2%
20 – Trabalhos com deficientes físicos	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Esta tabela traduz a lista de prioridade que se deve ter nas melhorias ministeriais, bem como a criação de outros ministérios que venham solucionar problemas que foram identificados e classificados tendo o ponto de partida com os itens mais críticos.

Tabela 25: Programas e ministérios que devem ser alterados

Projetos e programas	%
1 – Oração	48%
2 - Outros	28%
3 – Evangelismo	9%
4 – Diaconato (escolha e tempo de trabalho)	7%
5 – Área jovem	6%
6 – Estudos na EBD com matéria específicas	6%
7 – Liderança da igreja mais rodízio	6%
8 – Busca de membros afastados	6%
9 – Eleição mediante os dons	6%
10 – Intensificar trabalhos de visitas	6%
11 – Retiros baratos e mais organizados	6%

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Entendeu-se com esta pesquisa, que os ministérios e algumas atividades da Igreja não devem existir por preencher unicamente uma agenda ocupacional sem resultados. Em tudo que a igreja fizer deve ter propósito, intenção e foco, visando resultados que venham trazer satisfação de quem as frequenta, tanto por parte de seus membros como os que visitam. Porém são inúmeras atividades que deverão passar por transformação, mas o mais destacado está a oração com quase 50%. Entende-se que a oração é a chave para o alavancamento dos outros ministérios, pois promove dependência, humildade, trabalho em equipe, comunhão e a motivação para a execução. A igreja poderá priorizar a oração nas suas mais diversas atividades como força motriz para sua consecução.

4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

FATOR	OPORTUNIDADE OU AMEAÇA
1 – População local	A população dos freqüentadores de igrejas no bairro de Nova Descoberta é de moradores locais e de bairros vizinhos. Porém a classe social dos freqüentadores é de médio-baixa, devido à característica do bairro.
2 – Taxa de crescimento das Igrejas evangélicas	Em número de membros, a Assembléia de Deus e a Universal do Reino de Deus têm superado consideravelmente. Este fator deve-se aos meios de comunicação de massa que estas igrejas utilizam.
3 – Taxa de crescimento do número de jovens e de famílias	O Brasil é um país jovem. Sendo assim, as igrejas também são um reflexo disto. Cerca de 50% dos membros da Igreja são jovens e com o amadurecimento desses jovens, o número de famílias e casais tende a crescer, criando assim dois tipos de interesses e necessidades distintas. A oportunidade esta na criação de programas que envolvam estes grupos.
4 – Tendência pela busca do místico	A igreja pode utilizar esse fator da busca espiritual das pessoas como um gancho para sua estratégia evangelizadora. A forma e o conteúdo que for oferecido vão definir o tipo de público que a igreja pode alcançar.
5 – Estratégia dos concorrentes atuais e entrada de novos concorrentes	Uma igreja não enxergar outra como concorrente, mas é identificado o porquê de haver imigrações de alguns membros para outras igrejas. Os fatores que imperam aqui é: Mudança de residência, falta de apoio nos problemas espirituais e emocionais não solucionados, questões doutrinárias, questões econômicas e sociais.
6 – Nova maneira de fazer as coisas, capaz de afetar a atual	A cada dia as igrejas estão sendo influenciada por coisas atuais. A alguns anos algumas igrejas utilizavam seus hinários próprios, agora já fazem uso de multimídia e novas formas de culto com tecnologias cada vez avançadas. Alguns serviços estão sendo personalizados para alcançar os diferentes níveis de problemas das pessoas e sociedade. Algumas igrejas locais acompanham esta mudança se antecipando e outras ainda continuam com o modelo antigo.
7 – Formular novas estratégias para alcançar as pessoas	A oportunidade que a igreja tem de crescimento é através de grupos pequenos, grupos familiares, fortalecimento de base de fé para que o testemunho cause impacto na vida das pessoas. A visão missionária e abertura de novos trabalhos pólos, fazem com que os seus membros sintam paixão por outras comunidades locais e as mais distantes.

Quadro 2: Programas e ministérios que devem ser alterados.

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Com estes ingredientes completos do planejamento estratégico, conhecemos desde a opinião do pastor e dos seus líderes mais ativos a opinião de seus membros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste trabalho foi demonstrar os resultados da implantação do planejamento estratégico da Igreja de Cristo no Brasil na comunidade de Nova descoberta. Este planejamento estratégico procurou focar-se na consecução de melhorias quanto aos diversos ministérios da Igreja de Cristo na comunidade de Nova descoberta. O ponto principal foi de descobrir junto a seus membros suas características a idéia que eles tinham da igreja e da comunidade em sua volta, bem como colher sugestões, alistar todas elas, analisar e colocar em ordem de prioridades para fazer acontecer com a nova consciência percebida pelos seus membros.

A pesquisa foi limitada a um seletivo grupo da igreja denominado como membros batizados, onde providenciaram informações respondendo um questionário demonstrando a visão particular da igreja, quanto suas ações funcionais, presteza na assistência aos membros, congregados e comunidade em torno dela.

Este estudo avaliou, através dos seus dados de pesquisa, o relacionamento entre características dos membros da Igreja e as dimensões de eficácia dos mesmos como ativo importante na funcionalidade dos diversos ministérios. Os diagnósticos aqui traçados foram construídos para envolver os membros, alocando-os de acordo com as suas capacidades ministeriais. Além disto, o resultado da pesquisas promoveu certa segurança que foi necessária para garantir um alto grau de participação da membresia na sua execução pelo fato de terem participado na informação dos dados coletados.

Com essa pesquisa, foi permitida, a confecção do diagnóstico, focando a igreja a executar os planos aqui traçados.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Com base em todas estas informações, serão tomadas as definições para o planejamento estratégico da igreja. O passo que estaremos dando agora é as definições estratégicas que poderão ser recomendadas para a igreja.

5.2 SURGESTÕES DE ESTRATÉGIAS QUE PODERÃO SER APLICADAS

Com este planejamento estratégico, a igreja pretenderá mudar a sua forma administrativa de departamentalização para ministérios, onde possibilitará aos membros a oportunidade de uma maior participação e atuarem em diversas áreas de necessidades aqui identificadas.

Conforme já comentado nesta pesquisa, Lacombe (2005) discorreu que a função do planejamento estratégico é indicar e alocar as pessoas necessárias, segundo suas qualificações e capacidades para que cumpram determinados objetivos previstos no plano. Sabe-se que o potencial da Igreja está no seu contingente. Levar em conta a capacitação profissional e as qualificações dos ocupantes dos cargos poderão alavancar os serviços da Igreja ao cumprimento dos seus objetivos pretendidos. Já Campanha, (1999, p.33), como já foi visto anteriormente, declarou que: "necessidades + problemas + avaliação + desafios + oportunidades = Planejamento". Os resultados das coletas desses dados serviram de base para o planejamento de diversos ministérios e a consecução dos principais objetivos a serem alcançados. Então, diante do exposto, segue o planejamento sub-divididos em diversos ministérios, que poderão ser priorizados desde os mais emergentes, conforme identificados nos dados analisados (ver páginas 37,38, 39) aos menos prioritários, quanto aos seus pontos fortes, pontos fracos e coisas que deverão ser criadas e mudadas, respectivamente. Os planos descritos abaixo, foram elaborados seguindo esta ordem de prioridades tendo como base as diretrizes referenciadas por Campanha(1999, p.248-267).

1 MINISTÉRIO PASTORAL

1.2 MINISTÉRIO DE PROCLAMAÇÃO

1. Proclamar a Palavra de Deus utilizando os cultos, o ensino e as atividades gerais da igreja.
2. Ser instrumento de Deus para alimentar os membros mediante a exposição da Palavra.
3. Encorajar e desafiar os membros da igreja por intermédio da pregação da Palavra.
4. Conduzir os membros da igreja à maturidade espiritual e ao aprofundamento bíblico.

1.2.1 MINISTÉRIO DE ACONSELHAMENTO

1. Ajudar os membros da igreja por meio de aconselhamento bíblico e prático, envolvendo sua vida espiritual.
2. Apresentar aos membros da igreja princípios bíblicos preventivos para as suas vidas.
3. Orientar pessoas com necessidade de aconselhamento bíblico, ajudando-as na orientação de suas vidas.
4. Dar aconselhamento aos vários segmentos da igreja nas suas necessidades espirituais.

1.2.2 MINISTÉRIO DE VISITAÇÃO E ASSISTÊNCIA

1. Dar assistência e apoio aos membros da igreja doentes ou em necessidade.
2. Desenvolver um programa de visitação regular aos membros da igreja, de forma a envolvê-los no corpo de Cristo.
3. Desenvolver programas de visitação entre os membros e as famílias da igreja, com o propósito de apoio espiritual e comunhão.

1.2.3 MINISTÉRIO DE DIACONIA

1. O diácono é servo de Deus na igreja. É responsável por servir junto ao pastor na execução de tarefas que dão suporte ao ministério pastoral.
2. Usar os seus dons espirituais na proclamação do evangelho, auxílio a crentes e não-crentes, encorajamento, ação social, administração, hospitalidade e intercessão.
3. Promover a comunhão e harmonia entre os membros da igreja.

4. Detectar necessidades materiais de famílias da igreja, viabilizando suporte e ajuda.

1.2.4 MINISTÉRIO DE APOIO AOS VOCACIONADOS

1. Prover suporte espiritual e vocacional a todos os membros da igreja que se sintam chamado ou vocacionados para o ministério.
2. Promover o encaminhamento de membros da igreja para instituições de ensino ministerial, acompanhando estas pessoas até a conclusão de seus cursos.
3. Promover o encaminhamento de membros da igreja a ministérios no Brasil e no mundo.

1.2.5 SUPERVISÃO MINISTERIAL

1. Definir, juntamente com a diretoria da igreja, os ministros associados e os líderes dos ministérios gerais da igreja.
2. Supervisionar o desenvolvimento de todos os ministérios da igreja, fazendo acompanhamento por meio de relatórios ou reuniões.
3. Promover encontros com os ministros associados e líderes de ministérios gerais para planejamento e avaliação.

2 MINISTÉRIO DE LOUVOR E ADORAÇÃO

1. Assessorar o pastor na elaboração da ordem dos cultos semanais e especiais.
2. Coordenar o programa musical da igreja.
3. Prestar assistência aos coros e grupos musicais da igreja.
4. Ministrando cursos de aperfeiçoamento e orientação da equipe envolvida no ministério de louvor e adoração.
5. Trabalhar no surgimento de novos valores.
6. Orientar a montagem do repertório dos grupos musicais da igreja.
7. Coordenar a realização de simpósios, seminários e *workshops* na área de louvor e adoração.
8. Desenvolver em cada integrante de grupo musical a necessidade de ter uma vida de discípulo de Jesus e um compromisso com a igreja.
9. Coordenar o desenvolvimento da área de teatro da igreja.

2.1 MINISTÉRIO DE TEATRO

1. Desenvolver a área de teatro da igreja, envolvendo membros que tenham talento e espiritualidade.
2. Promover a evangelização, desafios espirituais e apoio aos ministérios da igreja usando o teatro.
3. Promover festivais de poesia e de oratória, peças teatrais e prestar assessoria às organizações nessas áreas.

2.2 MINISTÉRIO DE GRUPOS MUSICAIS

1. Coordenar os coros e grupos musicais existentes, apoiando os seus respectivos regentes.
2. Planejar e coordenar a filosofia para a existência de coros e grupos musicais na igreja.
3. Acompanhar a vida espiritual dos integrantes dos coros e grupos musicais.

3 MINISTÉRIO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Dirigir o funcionamento administrativo e operacional da igreja.
2. Zelar pelos bens móveis e imóveis da igreja, mantendo o inventário sempre atualizado.
3. Cuidar do pagamento de taxas, impostos etc.
4. Administrar veículos da igreja, de acordo com os critérios estabelecidos.
5. Auxiliar a tesouraria da igreja, efetuando pagamentos, depósitos bancários e outros serviços relacionados.
6. Cuidar das compras de materiais da igreja.
7. Gerenciar a utilização de todos os equipamentos da igreja.

3.1 MINISTÉRIO DE PATRIMÔNIO

1. Supervisionar, acompanhar e zelar pelos bens móveis e imóveis e serviços gerais prestados à igreja.

2. Providenciar a execução de serviços de prevenção, manutenção e restauração de bens móveis.

3.2 MINISTÉRIO DE FINANÇAS E MORDOMIA

- 1 - Avaliar o desempenho financeiro da igreja, apresentando gráfico do crescimento, análise da realidade e possibilidades.
1. Definir as possibilidades de investimento da igreja.
2. Estabelecer procedimentos, de modo a possibilitar eficiência, segurança e agilidade no processamento de controle financeiro, tanto de entrada como de saída.
3. Elaborar quadro estatístico anual, para favorecer a análise do desempenho do índice de contribuição da igreja.
4. Promover a realização de campanhas financeiras para fins específicos.

3.3 MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO

1. Elaborar propostas orçamentárias.
2. Supervisionar o cumprimento do orçamento, orientando a igreja nas despesas extra-orçamentárias.
3. Assessorar os tesoureiros na confecção dos relatórios e balanços.
4. Dar assistência às organizações na área financeira.
5. Elaborar plano para caso de emergência ou necessidades imediatas.

3.4 MINISTÉRIO DE SUPORTE

1. Desenvolver o trabalho de secretaria.
2. Manter o arquivo da membresia em ordem.
3. Coordenar a área de informática da igreja.

3.5 MINISTÉRIO DE APOIO LOGÍSTICO

1. Manter plantão médico durante os cultos.
2. Organizar e controlar a utilização da cozinha da igreja.
3. Supervisionar a administração da cantina.
4. Administrar veículos da igreja, de acordo com os critérios estabelecidos.

3.6 MINISTÉRIO DA VIGILÂNCIA

1. Prestar proteção aos membros da igreja e visitantes na chegada dos mesmos aos trabalhos da igreja, bem como aos veículos estacionados na região do templo.
2. Coordenar o serviço de guarda-volumes durante os cultos e atividades principais da igreja.

3.7 MINISTÉRIO DE BOAS-VINDAS

1. Coordenar o serviço de boas-vindas e recepção de pessoas durante as atividades da igreja.
2. Criar um ambiente agradável para o bem-estar de todas as pessoas, especialmente os visitantes.

4 MINISTÉRIO DE INTEGRAÇÃO

1. Coordenar o programa de grupos pequenos e integração dos novos convertidos.
2. Promover a integração dos novos convertidos à igreja, desde a sua decisão ao batismo e a maturidade de tornar-se um obreiro.
3. Coordenar a assistência e integração dos novos convertidos.
4. Treinar membros para atuação junto aos novos convertidos.
5. Treinar membros da igreja para o desenvolvimento do ministério de apoio espiritual, visitação e aconselhamento de novos convertidos.

5 MINISTÉRIO DE EVANGELIZAÇÃO E AÇÃO SOCIAL

- 1 - Treinar e equipar os membros da igreja na evangelização pessoal.
1. Coordenar a realização de projetos evangelísticos.
2. Dinamizar a evangelização em hospitais, presídios, escolas, indústrias, canteiros de obra e outros locais.
3. Associar a evangelização ao programa social da igreja.
4. Supervisionar a aquisição de materiais evangelísticos e sua correta utilização.
5. Apoiar, treinar e envolver a igreja no programa de evangelização e ação social.
6. Dar assistência primordialmente aos membros da igreja e a outros necessitados,

como expressão de amor e objetivo da evangelização. Procurar desenvolver não apenas a assistência social, mas conscientizar a igreja e a comunidade sobre o que é a ação social, no seu sentido mais amplo. Destacar a dignidade do ser humano, seu potencial, sua responsabilidade e papel no lar e na sociedade em que vive, levando a pessoa a superar suas dificuldades.

5.1 MINISTÉRIO DE EVANGELIZAÇÃO PESSOAL

1. Treinar e equipar os membros da igreja para a evangelização pessoal.
2. Envolver os membros da igreja em projetos de evangelização, por meio de uma participação pessoal e direta.
3. Desenvolver projetos de evangelização utilizando os membros da igreja com o dom do evangelismo.
4. Treinar os membros da igreja que participam dos projetos sociais para a área de evangelização pessoal.

5.2 MINISTÉRIO SOCIAL

1. Dar assistência, primordialmente aos membros da igreja e a outros necessitados, como expressão de amor e objeto da evangelização. Procurar desenvolver não apenas a assistência social, mas conscientizar a igreja e a comunidade sobre o que é a ação social, no seu sentido mais amplo. Destacar a dignidade do ser humano, seu potencial, sua responsabilidade e papel no lar e na sociedade em que vive, levando a pessoa a superar suas dificuldades.
2. Ter sob sua responsabilidade a guarda de alimentos, vestuário e utensílios a serem distribuídos.
3. Elaborar e manter cadastro de carentes atendidos e a atender da própria igreja ou famílias externas.
4. Fazer um levantamento constante das famílias carentes da igreja, com o objetivo de prover ajuda.

5.3 MINISTÉRIO DE AJUDA HUMANITÁRIA

1. Oferecer ajuda a carentes, mendigos, meninos de rua, prostitutas e outros grupos.

2. Manter controle para que sejam garantidos os meios necessários (material e humano), a fim de manter o projeto em atividade.
3. Associar a distribuição de alimentos à evangelização das pessoas alcançadas.

6 MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO CRISTÃ

1. Estabelecer a missão da igreja para a área de educação cristã.
2. Identificar a visão de futuro para a educação cristã da igreja e buscar constantemente o seu cumprimento.
3. Definir os objetivos, estratégias e metas globais para a educação cristã na congregação.
4. Primar pelo amadurecimento espiritual dos membros da igreja, o desenvolvimento dos seus dons espirituais e a conseqüente produção de frutos na vida cristã.
5. Treinar discipuladores e líderes de discipulado na igreja.
6. Coordenar o processo de discipulado e ensino da igreja, especialmente utilizando a Escola Bíblica.
7. Criar e acompanhar a implementação dos currículos para os vários segmentos da igreja.
8. Realizar seminários, simpósios e reuniões periódicas de treinamento de líderes.
9. Providenciar material didático e pedagógico.
10. Desenvolver estratégias para o ensino e integração dos novos convertidos.
11. Desenvolver um programa de ensino e envolvimento das crianças na igreja.

6.1 MINISTÉRIO DE DISCIPULADO E ENSINO BÍBLICO

1. Implementar e desenvolver o programa de discipulado para os membros da igreja.
2. Promover o crescimento e amadurecimento espiritual dos membros da igreja por meio de grupos pequenos de discipulado e comunhão.
3. Treinar membros da igreja para atuar como discipuladores dos membros da igreja.
4. Desenvolver níveis graduados para o discipulado dos membros da igreja, visando à maturidade espiritual e ao envolvimento na obra.
5. Promover a transformação de vidas por intermédio do discipulado.
6. Tornar a Escola Bíblica um lugar de estudo em profundidade da Palavra de Deus,

desenvolvendo a espiritualidade e o caráter cristão dos alunos, e treinando o discípulo para o serviço do Mestre.

7. Estruturar e desenvolver um currículo amplo e envolvente, que atenda às necessidades das pessoas e ensine a Bíblia de forma dinâmica.
8. Desenvolver curso nas diversas áreas de interesse, de tal forma que se possa avaliar o crescimento dos alunos e a maturidade espiritual da igreja.
9. Utilizar material de suporte ao ensino, com o qual os alunos se identifiquem e que utilizem de forma adequada.
10. Servir como centro de referência para todos os crentes que desejam aprender mais da Bíblia e crescer em sua vida espiritual.

6.2 MINISTÉRIO COM CRIANÇAS

1. Ensinar o plano da salvação às crianças (alvo principal a ser alcançado).
2. Promover o amadurecimento espiritual das crianças no conhecimento da Palavra de Deus.
3. Cultivar um coração missionário nas crianças.
4. Promover atividades num ambiente alegre e descontraído e proporcionar experiências que desenvolvam na criança o sentido de crescimento cristão e conhecimento da Palavra de Deus.
5. Levar a criança a buscar um relacionamento verdadeiro com Deus Pai, por meio de Jesus Cristo.
6. Desafiar a criança a compartilhar com outro o que tem aprendido.

6.3 MINISTÉRIO DE CRESCIMENTO CRISTÃO

1. Desenvolver projetos que promovam a integração dos membros da igreja, seu envolvimento na obra, o desenvolvimento de seus dons espirituais e a consciência missionária.
2. Levar os membros da igreja a reflexões práticas sobre o seu padrão ético, moral e emocional.
3. Desafiar os membros da igreja a viver uma vida espiritual em profundidade.
4. Desenvolver atividades de treinamento que promovam o envolvimento dos membros

nos vários ministérios da igreja.

6.4 MINISTÉRIO DE ADOLESCENTES E JOVENS

1. Desenvolver programas e projetos que promovam o comprometimento dos adolescentes e jovens da igreja com Cristo, o desenvolvimento dos seus dons espirituais e a comunhão.
2. Promover o crescimento espiritual dos adolescentes e jovens no conhecimento da Palavras de Deus.
3. Cultuar um coração missionário nos adolescentes e jovens.
4. Promover atividades num ambiente alegre e descontraído e proporcionar experiências que desenvolvam nos adolescentes e jovens o sentido de crescimento cristão e conhecimento da Palavra de Deus.
5. Desafiar os adolescentes e jovens a compartilhar com outros o que têm aprendido.
6. Promover encontros, eventos e atividades de comunhão, integração e recreação para os adolescentes e jovens da igreja.

6.5 MINISTÉRIO DE TREINAMENTO DE LÍDERES

1. Desenvolver um Programa de Treinamento de Líderes, objetivando a formação, treinamento e reciclagem de líderes, nas diversas áreas de ministérios.
2. Formar líderes e capacitar crentes a exercer com autoridade as suas funções para com o trabalho da igreja.
3. Servir como sustentação ao crescimento da igreja, contribuindo para o aprimoramento espiritual dos novos crentes que estarão se filiando às novas igreja.
4. Produzir material de suporte ao treinamento, visando equipar os cristãos para o ministério prático na igreja local.

6.6 MINISTÉRIO DO ENSINO CRIATIVO

1. Desenvolver atividades de suporte ao ministério de ensino e treinamento, para alcançar todos os segmentos da igreja com a videoteca, biblioteca e livraria.
2. Estimular a leitura de livros e periódicos cristãos das mais variadas formas.
3. Estimular os membros da igreja a assistir a vídeos cristãos como forma de edificação

espiritual.

4. Apoiar as organizações internas da igreja na utilização de recursos como livros, periódicos, vídeos e outros em suas atividades.

7 MINISTÉRIO DA ORAÇÃO

1. Implantar e manter a sala de oração, atendendo a todos os segmentos da igreja.
2. Desenvolver um programa permanente de oração que envolva pessoas de todos os segmentos da igreja.
3. Desenvolver a consciência da oração na vida da igreja, por meio de atividades e das organizações da igreja.

7.1 MINISTÉRIO DA SALA DE ORAÇÃO

1. Implantar e manter a sala de oração, atendendo a todos os segmentos da igreja.
2. Manter a sala de oração sempre aberta, como um refúgio para todos que desejam falar com Deus de forma mais específica.
3. Manter grupos de oração intercedendo pelas atividades da igreja enquanto elas se realizam.

7.2 MINISTÉRIO DE INTERCESSÃO

1. Desenvolver um programa permanente de oração que envolva pessoas de todos os segmentos da igreja.
2. Desenvolver a consciência da oração na vida da igreja, por meio de atividades e das organizações da igreja.
3. Promover encontros de oração específicos como vigílias, encontros matinais e outros.

8 MINISTÉRIO DA FAMÍLIA

1. Desenvolver um programa contínuo de apoio e fortalecimento de casais e famílias, na busca de uma caminhada com Jesus, para que os lares sejam sólidos.
2. Desenvolver um programa de aconselhamento e preparação para o casamento nas mais variadas áreas de vida a dois.

8.1 MINISTÉRIO DE CASAIS

1. Desenvolver um programa contínuo de apoio e fortalecimento de casais e famílias, na busca de uma caminhada com Jesus, para que os lares sejam sólidos.
2. Dar suporte aos casais com dificuldade emocional e espiritual, por meio de aconselhamento.
3. Promover atividades e eventos para os casais e as famílias, visando estimular a maturidade espiritual e emocional e a comunhão entre as famílias.
4. Dar acompanhamento aos recém-casados em sua jornada inicial de vida e na solidificação do casamento.

8.2 MINISTÉRIO DE PREPARAÇÃO PARA O CASAMENTO

1. Desenvolver um programa de aconselhamento e preparação para o casamento nas mais variadas áreas da vida a dois.
2. Realizar atividades e eventos para namorados e noivos, visando ao amadurecimento espiritual e emocional nas decisões relacionadas ao casamento.
3. Dar apoio aos noivos na preparação para o seu casamento.

9 MINISTÉRIO DA COMUNICAÇÃO

1. Coordenar o trabalho de relações públicas da igreja e cuidar da imagem da igreja perante a sociedade.
2. Coordenar o trabalho de divulgação, audiovisual e apoio ao ensino.
3. Estruturar e desenvolver a sonorização de todas as atividades e eventos da igreja.

9.1 MINISTÉRIO DA COMUNICAÇÃO CRIATIVA

1. Trabalhar junto com os outros ministérios da igreja, coordenando o trabalho de criação de temas de campanhas e movimentos, visando à conscientização dos membros.
2. Auxiliar na elaboração de campanhas para eventos especiais.
3. Dar apoio aos professores da Escola Bíblica na preparação de recursos visuais e recursos didáticos para as aulas.

9.2 MINISTÉRIO DE MÍDIA

1. Coordenar projetos de divulgação da Palavra de Deus, utilizando os meios de comunicação.
2. Assessorar na elaboração e produção do boletim semanal.
3. Coordenar todo o trabalho editorial das publicações da igreja.

9.3 MINISTÉRIO DE SOM & IMAGEM

1. Organizar e controlar a utilização do serviço de som e imagem.
2. Assessorar os ministérios da igreja na realização de atividades externas.
3. Perseguir sempre a otimização do serviço, por intermédio de treinamento do pessoal.

10 MINISTÉRIO DE RECREAÇÃO

1. Desenvolver o programa recreativo, social e cultural da igreja.
2. Promover atividades esportivas e recreativas que envolvam todas as faixas etárias.
3. Promover e estimular a realização de atividades culturais e artísticas da igreja, tais como cursos, simpósios, seminários, exposições de arte e palestras visando ao crescimento cultural dos membros.
4. Desenvolver retiros, gincanas e encontros significativos com todas as faixas etárias da igreja.

11 MINISTÉRIO DE AUDITORIA

1. Examinar a exatidão das contas da tesouraria e de todas as organizações que vierem a ser responsabilizadas pela movimentação de valores, prestando relatório por escrito, tomando por base o orçamento e deliberações da igreja.
2. Examinar o relatório financeiro, conferindo os documentos contábeis com os respectivos comprovantes.
3. Assessorar a tesouraria no cumprimento de exigências e normas fiscais.

REFERÊNCIAS

ACROFF, Russel L. **Redesigning the future**: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley, 1974. 4 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ANSOF, H.Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, Local UFSM v.1 n.2, dez.- fev. 2004-2005. Disponível em: <www.mestradoadm.unir.br/doc/Berenice/planejamento.pdf> Acesso: em 28 jul. 2008.

BUSSAB, W.O. & Morettin, P.A. Introdução à inferência estatística. In: *Estatística Básica*. Ed. Saraiva. 5ª ed. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e Ação Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Afiliada, 2002.

CAMPANHA, Josué. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. São Paulo: Vida, 1999.

COLLIN, James; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. São Paulo: Makron Books, 1996.

FARIA, José Carlos. **Administração**: Teorias & Práticas. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HART, Ellen R. Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy. In FABREY, L; RANDALL, R.M. **the portable-MBA in strategy**. New York: John Wiley, 1994.

HUNT, James. **Leadership. A New Synthesis.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1991.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **Strategic Management: an integrative prospective.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

SILVEIRA Júnior, ALDERY Vivacqua, Guilherme. **Planejamento Estratégico como Instrumento De Mudança Organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Person, 2000.

KATZ, D; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo. Atlas, 1973.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LUECKE, Richard. **Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para o seu negócio.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUSSAK, Eugênio. **Planos ou planejamento.** Você S/A. 2003. Disponível em <http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/voceemacao/pgart_03_06012003_4534.shl> Acesso em: 14 ago 2008.

WIKIEPIDEMIO. **Amostragem.** Disponível em <<http://www.vps.fmvz.usp.br/mediawiki/index.php/Amostragem>>. Acesso em: 16 ago 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias práticas.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michel E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** Nova York: free Press, 1980.

QUGLEY, Joseph V. **Vision:** how leaders develop it, share it and sustain it. New York: McGraw-Hill, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágios de Pesquisa em Administração.** São Paulo. Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998..

YIN, R. **Case study Research:** design and methods. Londres: Sage, 1994.

APÊNDICES

APENDICE A QUESTIONÁRIO

Planejando o Crescimento

Somente para membros da igreja

Não coloque seu nome

I. IDENTIFICAÇÃO

1. IDADE

- ☐ Menos de 12 ☐ 12 a 17 ☐ 18 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ 36 a 45 ☐ 46 a 60 ☐ Mais de 60
 1 2 3 4 5 6 7

2. SEXO

- ☐ MASCULINO ☐ FEMININO
 8 9

3. ESTADO CIVIL

- ☐ SOLTEIRO ☐ CASADO ☐ VIÚVO ☐ DIVORCIADO / SEPARADO
 10 11 12 13

4. ESCOLARIDADE

- ☐ Fundamental-1º Grau ☐ 2º Grau-Colegial ☐ 3º Grau-Faculdade ☐ Pós-graduação
 14 15 16 17

5. HÁ QUANTO TEMPO É MEMBRO DESTA IGREJA? (EM ANOS)

- ☐ Menos de 1 Ano ☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ 11 a 30 ☐ Mais de 30
 18 19 20 21 22

6. HÁ QUANTO TEMPO É MEMBRO DESTA IGREJA? (EM ANOS)

- ☐ Menos de 1 Ano ☐ 1 a 5 ☐ 6 a 10 ☐ 11 a 30 ☐ Mais de 30
 23 24 25 26 27

II. AVALIAÇÃO

7. Qual foi seu primeiro contato com esta igreja? (Marque apenas uma opção)

- | | |
|--|--|
| ☐ Amigo ou parente o convidou
28 | ☐ Visita de um membro da igreja
29 |
| ☐ Cônjuge já era membro
30 | ☐ Campanha evangelística
31 |
| ☐ Veio com os pais
32 | ☐ Veio sem convite de ninguém
33 |

8. O que o influenciou a pertencer a esta igreja? (Marque quantas opções desejar)

- ☐ É perto de minha casa ☐ A receptividade da igreja

34

☐ É a igreja de minha família

36

☐ Minhas crianças

38

☐ O trabalho missionário

40

35

☐ Gosto dos cultos

37

☐ A estrutura e o conforto

39

☐ Outro _____

41

9. Como você chega à igreja?☐ Ônibus

42

☐ Carro

44

☐ A pé

43

☐ Outros meios de locomoção

45

10. Quanto tempo você demora para chegar à igreja aos domingos?☐ Menos de 5 minutos

46

☐ 15 a 30 minutos

48

☐ 5 a 15 minutos

47

☐ mais de 30 minutos

49

11. Destaque três pontos fortes e três pontos fracos da igreja atualmente:

TRÊS PONTOS FORTES	TRÊS PONTOS FRACOS
1.	1.
2.	2.
3.	3.

12. Indique seu grau de satisfação com as seguintes atividades da igreja:

ATIVIDADES	Muito satisfeito 50	Satisfeito 51	Insatisfeito 52	Muito insatisfeito 53
Culto da manhã				
Culto da noite				
Escola B. dominical				
Culto de oração				
Música em geral				
Visão miss. da igreja				
Trabalho com crianças				
Área social da igreja				
Área administrativa				
Evangelização				
Escola de música				
Integração dos neófitos				
Congregações				

Área jovem				
Prog. da terceira idade				

13. Assinale três itens abaixo que, em sua opinião, deveriam receber mais ênfase por parte da igreja:

> Marque 3 opções com um "x"			
Treinamento de líderes	54	Assistência aos novos convertidos	67
Recreação	55	Discipulado	68
Cultos dominicais	56	Congregações	69
Cultos de oração	57	Ação social	70
Crianças	58	Evangelismo	71
Adolescentes	59	Jovens	72
Terceira idade	60	Música	73
Visitação	61	Ministério com famílias	74
Estudo bíblico	62	Programa de rádio e TV	75
Mordomia	63	Área para retiro	76
Doutrinação	64	Integração/comunhão dos membros	77
Sustento de missionários	65	Administração	78
Ampliação do espaço físico	66	Escola de música	79

14. Em um mês normal, qual a sua frequência para participar das seguintes atividades:

Indique "0" se nunca participa;

"1" se participa uma vez por mês;

"2" se participa duas vezes por mês;

"3" se participa três vezes por

"4" se participa quatro vezes por

☐ Escola Bíblica Dominical
80

☐ Culto da manhã
82

☐ Culto da noite
84

☐ Culto de oração
81

☐ Grupos de interesse
83

☐ Outras atividades durante a semana
85

15. Tendo em vista o que a igreja realiza, você se sente motivado a participar financeiramente?

☐ SIM
86

☐ NÃO
87

16. Você é um contribuinte:

☐ Esporádico
88

☐ Regular
89

☐ Deve aumentar
90

17. Qual a sua opinião sobre a estrutura e os departamentos da igreja?☐ Deve permanecer como está

91

☐ Regular

92

☐ Deve aumentar

93

18. Se você acha que deve haver mudanças na estrutura, que sugestões você tem?

1.
2.
3.

19. Anote suas sugestões para o futuro da igreja:

<i>Coisas que devem ser criadas</i>	<i>Coisas que devem ser alteradas</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

APENDICE B
Análise de oportunidade e ameaças

FATOR	OPORTUNIDADE OU AMEAÇA
1 – População local	
2 – Taxa de crescimento das Igrejas evangélicas	
3 – Taxa de crescimento do número de jovens e de famílias	
4 – Tendência pela busca do místico	
5 – Estratégia dos concorrentes atuais e entrada de novos concorrentes	
6 – Nova maneira de fazer as coisas, capaz de afetar a atual	
7 – Formular novas estratégias para alcançar as pessoas	

APENDICE C
Elaboração da visão da organização

DECLARAÇÃO DE VISÃO

Se você pudesse escrever numa frase como definiria a visão da igreja?

A declaração de visão é a idéia que você tem dela mesma. Elabore três declarações de visão e das três estratifique em única visão.

1

2

3

VISÃO

APENDICE D

Elaboração da missão da organização

DECLARAÇÃO DE MISSÃO

A missão está alinhada com os aspectos da razão de ser da Igreja, do seu papel na sociedade, da sua natureza de ação, bem como os tipos de atividades em que deve concentrar seus esforços. A declaração de missão é uma definição dos objetivos do ministério-chave da igreja.

Elabore três declarações de missão e das três estratifique em única.

1

2

3

MISSÃO

APENDICE E

Elaboração de valores da organização

VALORES

Elabore cinco valores

1.
2.
3.
4.
5.

(Escolher apenas uma e aprimorá-la)
