

ARTIGO 4

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

Parte I

Eberson GRACINO*

RESUMO: Este artigo visa proporcionar aos pastores e líderes de Igrejas uma ferramenta de auxílio na elaboração de um Planejamento Estratégico para a mesma, visando gerar uma boa organização e também a execução do seu trabalho de modo mais direcionado e eficaz. Não se desconsidera jamais que a ação de Deus através do Seu Espírito Santo é quem produzirá os resultados finais e frutos na mesma. O trabalho tem seu ponto de partida em princípios bíblicos da fé reformada buscando dialogar com fundamentos da Administração de Empresas. O resultado, é que uma Igreja organizada e que tem um planejamento estratégico, possui mais chances de alcançar os seus objetivos.

* Doutorando em Ministério pelo Centro de Pós Graduação Andrew Jumper (CPAJ); Mestre em Missões Urbanas pelo Centro de Pós Graduação Andrew Jumper (CPAJ); Pós-Graduado em Liderança pela Faculdade Batista do Paraná (FBP); Graduado em Teologia pelo Seminário Presbiteriano do Sul (SPS); Graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Filadelfia (Unifil). E-mail – egracino@ig.com.br.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Liderança; Princípios Bíblicos; Objetivos.

INTRODUÇÃO

Muitos pastores concluem o curso de bacharel em teologia nos seminários, são avaliados em seus presbitérios para licenciatura e ordenação e, são inseridos no ministério pastoral sem noções da função administrativa que esta imputa e, da importância de realizar um planejamento na Igreja. No entanto, sabemos que a cidade é um grande desafio para a vida da igreja e sua liderança. As constantes mudanças, movimento de pessoas do mundo inteiro, principalmente nos grandes centros revelam que os desafios para o ministério pastoral no ambiente urbano serão cada vez maiores.

Bakke (1999, p.29) afirma em seu artigo sobre Urbanismo e Evangelismo - uma visão global, que “atualmente vivemos na maior movimentação de pessoas da história no mundo, e as pessoas estão se deslocando para a cidade. Somos sabedores também que Deus tem seus planos para a vida da Sua Igreja neste contexto e não podemos nos

omitir da responsabilidade pastoral”. Ainda, Bakke (1999, p.32) afirma que “Deus está agindo na história através dessa movimentação”.

Haggai, já nos anos de 1990 afirmava que a movimentação de pessoas ao redor do mundo era alarmante (1990, p.18). Ele diz que “A explosão populacional é alarmante e real e constitui uma das causas da crise de liderança. Outra causa dessa crise é que muitos dos que se acham em posição de liderança abdicaram de sua responsabilidade” (HAGGAI, 1990, p.18). Já no tempo de João Calvino a cidade era um lugar importante para o desenvolvimento do trabalho cristão.

Beeke, falando sobre a cidade de Genebra no tempo de Calvino faz a seguinte afirmação que vai ao encontro ao que os autores anteriores manifestaram quando diz que “Genebra não era uma cidade grande. Durante o período de vida de Calvino, ela alcançou pouco mais de 21000 habitantes em 1560, dos quais um número considerável era de refugiados religiosos” (BEEKE, 2017. p.187). Desde aquele tempo já havia uma movimentação para a cidades e Genebra foi uma delas.

Segundo Keller (2014, p.135), “todos os sinais visíveis

levam a crer que a ordem do mundo do século 21 será global, multicultural e urbana”. Além disso:

O crescimento e a influência importantes das cidades nos dias atuais deparam à missão cristã um enorme desafio. O primeiro diz respeito simplesmente a questão de escala da economia. É vital que haja cristãos e igrejas onde houver pessoas, mas os habitantes do mundo estão se mudando para as grandes cidades, e essa migração acontece a passos muito mais largos do que os da igreja (KELLER, 2014, p.135).

Ele completa seu raciocínio afirmando que “o desafio não é apenas numérico; é também conceitual e metodológico. Nossos próprios moldes de ministério têm que se tornar cada vez mais urbanos”. (KELLER, 2014, p.190).

Há também aqueles que entendem que hoje existe uma profissionalização do ministério pastoral. Piper (2009, p. 15) afirma que “o profissionalismo não tem nada que ver com a essência e o cerne do ministério cristão. Quanto mais profissionais desejamos ser, mais morte espiritual deixaremos em nosso rastro”.

Lidório (2018 p. 135) também fala sobre a igreja sendo

tratada como uma empresa, e manifesta o perigo a respeito dessa postura. Ele diz que:

“[...] o trato empresarial produz dois efeitos nocivos. O primeiro é a descentralização da Palavra. [...]. O segundo efeito nocivo é o pragmatismo. Empresas, em geral, são feitas para competir, ganhar, crescer e se destacar. Igrejas são formadas por cristãos que, por essência, são chamados para morrer, abrir mão, amar o inimigo e andar a segunda milha” (LIDÓRIO, 2018, p. 135).

Por outro lado, na preocupação com o estudo acadêmico de graduação teológica, Santos (2017, p. 63-70) afirma que as mudanças na cidade exigem que os seminários também estejam atentos para a formação de pastores no contexto do ministério urbano:

Os estudiosos geralmente concordam que a preparação para o ministério urbano deve ser uma forma especializada de educação teológica. Tal argumento é especialmente baseado em três fatores. Primeiro, o fato de que “no passado, grande parte do enfoque de cursos missiológicos recaiu sobre o trabalho missionário entre tribos e pessoas de vilas”. O mundo urbano requer o uso de métodos diferentes e teorias complementares em evangelismo e educação teológica. Segundo, a complexidade da cidade. Como Greenway sugere,

“a educação Missiologia [e teológica] nas próximas décadas deve aguardar grandes exigências, pois será preciso oferecer respostas as questões complexas desse contexto urbano”.⁴ E terceiro, os clamores vindos das igrejas e dos obreiros nos campos urbanos (SANTOS, 2017, p. 63-70).

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

O assunto é bastante extenso, e certamente não esgotaremos todo o conteúdo, entretanto pretendemos contribuir para desenvolver um modelo básico de planejamento estratégico para a igreja auxiliando os pastores que servem em igrejas no contexto urbano. Corroborando com a premissa de um planejamento estratégico para o pastor e a igreja em um ministério urbano, Lidório faz a seguinte afirmação:

“No meio cristão evangélico, as cidades se tornam um dos principais pontos de atenção, propondo dois desafios à igreja de Cristo. O primeiro é aprender a ser sal e luz nesse terreno onde a cultura tende não apenas a se distanciar dos princípios de Deus, mas

desponta nas últimas décadas como questionadora da fé, quando não sua opositora. O segundo é espalhar o evangelho de forma teologicamente fiel e culturalmente compreensível, plantando igrejas que encarnem e proclamem os valores do Reino de Deus” (LIDÓRIO, 2018, p. 141).

Para alcançar estes objetivos e identificar a melhor maneira de desenvolver esse trabalho, utilizaremos conceitos sobre planejamento estratégico da área acadêmica de administração de empresas, aplicando para o contexto da Igreja e o ministério pastoral urbano. Utilizando da pesquisa bibliográfica para melhor exposição das ideias, o texto será dividido em sessões.

Na primeira, abordaremos o planejamento estratégico segundo a administração de empresas no qual intentamos apresentar definições e conceitos que são utilizados no meio corporativo, através de autores respeitados no meio acadêmico. Na segunda, apresentaremos modelos de planejamento estratégico utilizados na administração de empresas com o objetivo de auxiliar na direção de um planejamento para a igreja. Na terceira, abordaremos os

conceitos de planejamento estratégico através de princípios bíblicos e exemplo aplicando a igreja em um ministério urbano.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SEGUNDO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Os primórdios do Planejamento Estratégico no campo da administração de empresas surgiram logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Schwartz (2000, p.216) afirma que “fundamentados nas estratégias militares, como na Força Aérea dos Estados Unidos, iniciou-se a difusão do planejamento estratégico, onde iniciou a utilização no meio empresarial”.

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

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

Silva (2019) afirma que “O planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de maneira eficiente, usando o mínimo de recursos.” Diante das intempéries do mercado, as dificuldades que as empresas têm em elaborar, implantar e praticar o planejamento estratégico, são determinantes para a mesma conseguir seus objetivos num espaço de tempo menor e com mais qualidade.

Segundo Chiavenato (2003, p. 640), “As empresas não deveriam exercer a sua atividade na base da improvisação, mas deveria tentar no máximo possível fazer um planejamento”. Andreuzza (2019) afirma que “desde os mais tempos remotos, a humanidade utiliza, quer consciente ou não alguma maneira de planejar para sobreviver e tentar

antecipar eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais corretas”. Todos possuem pelo menos um mínimo de planejamento naquilo que fazem.

Segundo Chiavenato (2003, p. 168), “O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquele que serve de base para as demais funções”. Em seu artigo sobre a Importância do Planejamento Estratégico, Silva (2019) afirma que “planejamento é uma ferramenta que ajuda a determinar o que um grupo de pessoas deve executar para alcançar seus objetivos de maneira melhor organizada”.

As empresas de forma geral não podem afirmar com toda a certeza os resultados no futuro, mas podem se preparar para situações que contribuirão para que o futuro da mesma esteja sob controle. Nessa linha de pensamento, Maximiliano, um dos mais respeitados autores sobre administração geral afirma que:

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

acontecimentos normalmente recorrentes (2000, p.398).

De maneira mais simples, pode-se afirmar que o planejamento é uma maneira de organizar as ideias da instituição, apresentada pelo seu corpo administrativo, com relação aos objetivos e metas objetivando alcançar os resultados esperados. Maximiliano (2000, p.398) destaca que “dentro de uma organização/empresa, o planejamento bem definido e, em sintonia com o meio externo, estabelecerá as estratégias para oferecer seus serviços ou produtos aos seus clientes”. Segundo o autor supracitado (MAXIMILIANO, 2000, p.398) existem muitas teorias dentro do campo da administração. Chiavenato destaca a Teoria Neoclássica como a inovadora em conceitos estratégicos dentro do campo da administração.

Ele afirma ainda, que:

Na Teoria Neoclássica, inaugurou uma importante área dentro do conceito de administração, a saber a administração estratégica. A partir da década de 60 isto se tornou mais discutido no campo administrativo. Os neoclássicos desenvolveram

métodos através de um processo elaborado e formal através de uma forte descrição do processo e normas estabelecidas (CHIAVENATO, 2003. p. 170).

O conceito de estratégia está relacionado com situações onde um conjunto de metas únicas são perseguidas, onde comportamentos que não se podem antecipar com precisão, podem ser colocados e submetidos ao controle. Para Chiavenato (2003, p.145) a escola do planejamento estratégico possui algumas premissas, dentre as quais as principais:

As estratégias devem resultar de um processo de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada qual delineada por listagens e apoiada por técnicas. A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, isto é, como presidente da organização. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias que surgem prontas desse processo devem ser explicadas a todos os membros para que elas possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (CHIAVENATO, 2003. p. 245).

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

[...] grande parte dos autores considera como um dos pilares da Gestão Estratégica o planejamento estratégico. Uma grande gama de informações, opções e ferramentas são oferecidas e estão disponíveis para empresários com o objetivo de colaborar com o sucesso da sua organização (ANDREUZZA, 2019).

No processo de planejamento estratégico, Maximiliano (2000, p. 232) afirma que “a definição de um estado, condição ou situação no futuro é o ponto inicial, visando alcançar os objetivos gerais e específicos, e colocando em prática as atividades e recursos que permitirão que tudo isso se concretize”. Portanto, estratégia é por definição o ato de como fazer algo, representada por maneiras, ações formuladas ou caminhos adequados para alcançar as metas, os desafios e os objetivos.

2. MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No campo da administração de empresas existem muitos modelos de planejamento estratégico. Destacamos apenas três modelos por entendermos ser suficiente para a compreensão. Chiavenato (2003, p.236) apresenta o modelo de planejamento estratégico de Steiner como uma das ferramentas possíveis para uma empresa utilizar:

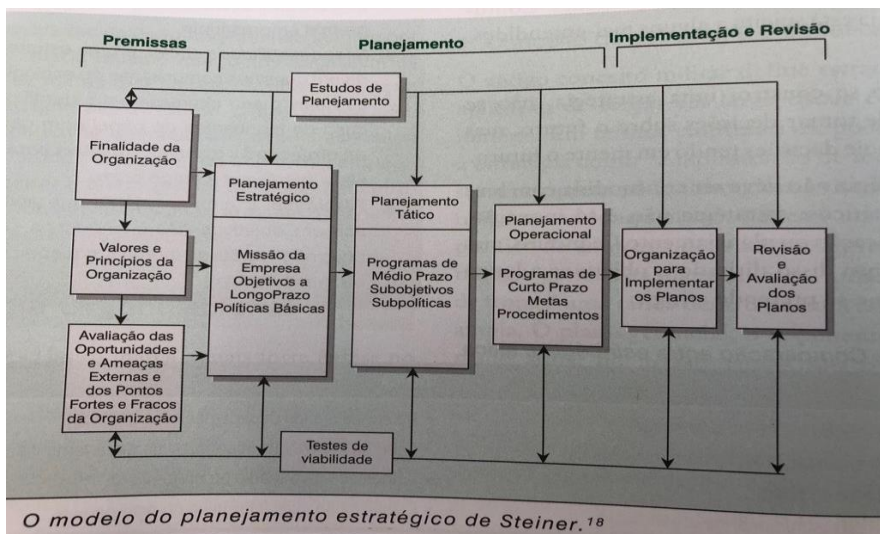


Figura 01 (ANDRADE, 2019):

Também pode ser utilizado outro método de planejamento estratégico denominado de Matriz Swot. Segundo Andrade (2019), esse método foi desenvolvido pelo

professor Keneth Andrews e Roland Christensen na década de 1960 com o objetivo de aprimorar o planejamento estratégico das empresas.

A autora apresenta a definição deste método da seguinte forma: “SWOT é a sigla em inglês para Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) da organização que será analisada” (ANDRADE, 2019). Este método é uma ferramenta que pode ser utilizada no planejamento estratégico com a finalidade de avaliar os ambientes internos e externos de uma organização, possibilitando identificar quais são os pontos fortes e fracos dos ambientes analisados, auxiliando nas soluções para possíveis problemas.

SWOT não é uma metodologia complexa, mas de fácil aplicação, em formato de um quadrado, facilitando a

visualização de todas as informações coletadas.

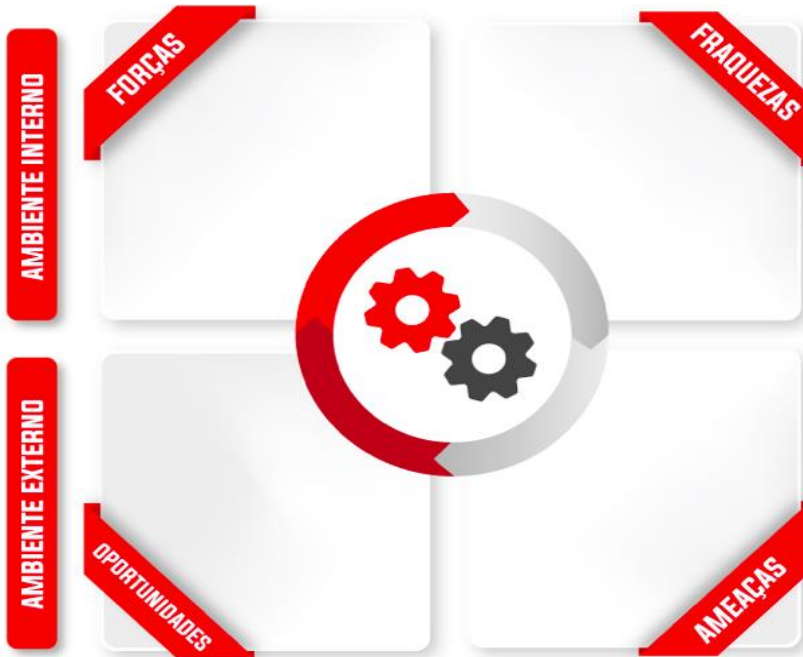


Figura 02 (ANDRADE, 2019):

Ainda nesta mesma linha de pensamento, existe também o método OKR (Objectives and Key Results) muito utilizada por empresas com perfil mais inovador, como por exemplo o Google, Twitter e o LinkedIn:



Figura 03 (ANDRADE, 2019):

Segundo matéria publicada no site Siteware (2019), define-se a metodologia OKR como um modelo de gestão fácil com foco nos resultados. A matéria mostra como devem ser os OKRs e sua aplicação: Os OKRs devem ser simples o suficiente para que todos entendam e sintam-se entusiasmados a alcançá-los (2019). Quando aplicados com êxito, eles funcionam como uma ferramenta de comunicação interna, integrando as equipes por meio de objetivos alinhados à cultura organizacional da empresa.

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

decisões tomadas no presente que deverão influenciar o futuro.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO MINISTÉRIO URBANO

É preciso compreender que o planejamento estratégico na empresa é muito diferente daquilo que entendemos ser importante para o ministério pastoral e igreja no contexto urbano. Nem todos os conceitos e modelos utilizados em administração de empresas são possíveis de serem utilizados no trabalho da igreja. Mas, devemos utilizar aquilo que pode contribuir para o um ministério mais eficiente e contextualizado com o seu lugar e momento. Na cidade, os desafios se tornam cada vez maiores, e precisamos compreendê-los com a maior precisão possível, buscando meios para que o Evangelho da Salvação de Jesus Cristo chegue a todos.

Lidório (2018, p.89), nesta mesma linha de raciocínio, afirma que a falta de metodologia na vida da Igreja e do seu pastor torna-se um dos grandes inimigos. Ele diz: “Um dos

maiores inimigos do plantador de igrejas não é a falta de metodologia ou as barreiras junto a sociedade local, mas sim a luta para manter um coração e vida saudáveis perante as atraentes distrações e os inevitáveis conflitos”. Ele ainda afirma que “é preciso compreender a população local antes de abor-la com o evangelho” (LIDÓRIO, 2018, p.113).

Por outro lado, também há quem discorde da execução desse tipo de trabalho, ou pelo menos manifesta preocupações a respeito do assunto. Vanhoozer (2016. p. 17) afirma que é como se “um grande número de pastores trocou o seu direito de primogenitura vocacional por um prato de lentilhas (Gn 25.2-34; Hb 12.16): habilidades de gerenciamento, planos estratégicos, cursos de liderança, técnicas terapêuticas e assim por diante”. E afirma que “os seminários se apressam em satisfazer as novas expectativas, reformulando seus currículos de maneira que resultam em perda ainda maior da teologia na igreja” (VANHOOZER, 2016. p. 17).

Entendemos que o planejamento estratégico não deixa de considerar a ação do Espírito Santo de Deus na vida do

pastor em seu ministério e na vida da igreja. Mas cremos ser necessário como uma boa ferramenta.

Outro ponto importante é que não estamos buscando através do planejamento estratégico um pragmatismo em busca de resultados a qualquer preço. Sobre isso Lopes (2012, p.62) afirma que “o pragmatismo não está preocupado com a verdade, mas com o que funciona. Não pergunta o que é certo, mas o que dá certo”.

Quando buscamos nas Escrituras Sagradas, vemos alguns textos bíblicos que corroboram com a ideia de planejamento estratégico na vida da Igreja. No Evangelho de Lucas no capítulo 14 versículo 28 Jesus diz aos seus discípulos: “Pois qual de vós, pretendendo construir uma torre, não se assenta primeiro para calcular a despesa e verificar se tem os meios para a concluir?”. E no versículo 31 também diz: “Ou qual é o rei que, indo para combater outro rei, não se assenta primeiro para calcular se com dez mil homens poderá enfrentar o que vem contra ele com vinte mil?”.

Também o exemplo de Neemias, que se utilizou do

planejamento estratégico para desenvolver uma tarefa que lhe foi dada. A cidade de Jerusalém estava destruída, isso por volta do ano de 586 a.C. Os judeus haviam sido enviados para a Babilônia e estavam no cativeiro babilônico por 70 anos aproximadamente. Após esse período deu-se início do retorno gradativo dos judeus para Jerusalém. Ao chegarem lá, encontraram a cidade com muitos problemas estruturais e entre eles, os muros haviam sido destruídos. Isso deixaria a cidade frágil quanto a ataques de possíveis inimigos. Nesse período que Deus escolhe Neemias para fazer a obra da reconstrução dos muros de Jerusalém.

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

Em um contexto específico de necessidade, Deus usa a vida do seu servo Neemias dando-lhe visão daquilo que Ele queria que Neemias fizesse. Podemos destacar alguns passos que foram tomados: Neemias enxergar um problema (Ne 2.3);

Também a necessidade de recursos prévios para o trabalho (Ne 2.4-8); É enviado para trabalhar (Ne 2.5); Tem uma visão clara da sua missão (Ne 2.17); Motiva as pessoas para trabalharem (Ne 2.18); Não faz tudo sozinho, mas a variedade de dons está presente na obra (Ne 3.1-32); Está preparado para as intempéries (Ne 4); Visualiza a conclusão daquele trabalho (Ne 6.15-19); Avalia a necessidade de continuidade para que o trabalho não se perca (Ne 7.1-4).

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

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

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

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

No que se refere a estes pontos, Maximiliano (2000,

p.86) destaca cada um deles da seguinte forma:

Base informativa como a primeira condição para a qualidade do processo de planejamento, onde a procura de todas as informações disponíveis sobre o presente e o futuro. É importante pesquisar e analisar todos os dados que permitam montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como dos recursos necessários e disponíveis, para que os objetivos e os cursos de ação sejam realistas. A obtenção de informações é importante no processo de definição de objetivos, na identificação de atividades e recursos necessários e na formulação de linha específicas de ação. Definição de objetivos é a segunda condição necessária para que os planos sejam especificados com maior precisão possível os resultados esperados, a responsabilidade por sua realização, os prazos e os custos. Essa precisão das definições permite que as pessoas saibam quais são seus papéis e possibilita verificar o progresso em direção dos objetivos planejados. Os objetivos podem ser genéricos ou específicos, ou à diferença entre uma situação presente e uma situação ideal, ou ainda a um padrão geral de comportamentos a ser seguido. Elasticidade sempre que possível. O processo de planejamento deve ser praticado tendo em vista as variações que se podem antever nas condições para as quais estão sendo preparados. Com essa medida, não será necessário fazer um novo plano na ocorrência de modificações das condições, pois elas já estarão no plano básico. Predominância da ação, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento

em si. O processo de planejamento prepara a decisão e a execução, mas não a substitui.

Para implantar o processo, para além da necessidade e vontade dos líderes, há etapas para serem colocadas em prática, conforme descrito abaixo. Diante do exposto até aqui, apresentaremos as etapas para o planejamento estratégico que pode ser utilizado pela igreja e seu pastor em um contexto urbano como ferramenta de apoio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está em constante mudança, e a igreja do Senhor está inserida neste mundo para desempenhar o seu ministério com excelência. Se ainda temos um certo atraso em nossos seminários quanto à preparação dos futuros pastores com um currículo elaborado para pensar e desenvolver o trabalho da igreja em centros urbanos, então, procuramos apresentar um breve conteúdo que pode auxiliar na construção e execução de projetos através da ferramenta

Planejamento Estratégico.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, David Fok da Costa. **A avaliação de desempenho nas organizações.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes>>. Acesso em: 2 fev. 2019.

ANDRADE, Luiza. **Análise swot para planejamento estratégico: quais seus pontos fortes e pontos fracos?** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/planejamento-estrategico-analise-matriz-swot/>> Aceso em: 11 out. 2018.

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

Acesso em: 10 Jan. 2019.

BAKKE, Raymond J. **Urbanization and Evangelism A Global View**. Pennsylvania: Eastern Baptist Theological Seminary Wynnewood, 1999.

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

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

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

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

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

KELLER, Timothy. **Igreja Centrada: desenvolvendo em sua cidade um ministério equilibrado e centrado o evangelho.** Tradução de Eulália P. Kregness. São Paulo: Vida Nova, 2014.

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

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

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

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

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

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

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administracao e**

controle.10.ed.rev.amp. São Paulo: Atlas, 1997. 200 p

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales e STÁBILE, Samuel. **A Importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional: Um Estudo Sobre as Dificuldades de Gestão.** Disponível em: <Revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/1232/836>. Acesso em: 10 jan. 2019.

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

Tudo o que você precisa saber sobre a metodologia OKR. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

Como elaborar um planejamento estratégico do negócio. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B6270FF790B50CB283257589005BE2D1/\\$File/NT0003FD3A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B6270FF790B50CB283257589005BE2D1/$File/NT0003FD3A.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2020.

Dados demográficos. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/biolo>>

gia/dados-demograficos/46294>. Acesso em: 2 fev. 2019.

Valores: tê-los bem definidos faz toda a diferença para a sua empresa. Disponível em:

<<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/valores>>. Acesso em: 2 fev. 2019.