



Livro vencedor do prêmio Areté 2023
na categoria Liderança e Ministério



SOBRE O AUTOR

Josué Campanhã



editores  cristãos



Josué Campanhã é empreendedor, visionário e reconhecido como um expert em liderança e planejamento. É autor de 17 livros na área. Recebeu o prêmio literário Areté, da ASEC – Associação de Editores Cristãos por ~~quatro~~ vezes, como melhor autor em liderança.

Tem formação em administração de empresas, teologia e mestrado em liderança.

Nos últimos 35 anos atuou como diretor de diversas organizações cristãs de desenvolvimento de líderes.

Mais de 50.000 pessoas já participaram de seus cursos e cerca de 350.000 pessoas de suas palestras, no Brasil e em 15 países do mundo.

Criou no Brasil um processo de Consultoria Ministerial para igrejas, ONGs e denominações sendo uma referência nesta área hoje.

É atualmente parte da equipe SEPAL, que atua no Brasil e em 14 países. Com o objetivo de ajudar muitos líderes e contribuir para a formação de novos líderes, Josué fundou a ENVISIONAR – Estratégia e Capacitação de Líderes, e criou o Programa Envisionar de Capacitação de Líderes.

Casado com Raquel, a família tem dois filhos – Danilo e Samara, além de suas três netas, Roberta, Laura e Helena.

POR ONDE começar?

Luz – sobre a situação

- Você é líder de uma organização e tem uma tremenda visão de futuro.
- Sua dificuldade é transformar sonhos em planos e, sistematizar as ideias para que tomem forma.
- Sua equipe espera isto de você, mas conduzir este processo de planejamento é um desafio que vai além das suas competências.

Plano – para ação

- Reconhecer que você tem uma missão a cumprir na liderança da organização, mas não precisa ser especialista em tudo.
- Buscar a ajuda que for necessária nas áreas em que você não é forte. Mentores, consultores ou assessores.

Ação – para transformação

- Encontrar as pessoas certas para assessoria.
- Elaborar um roteiro para elaboração do planejamento.
- Sistematizar as idéias com a ajuda de mentores.



Alfredo havia acabado de assumir uma posição de liderança em sua organização por ser uma pessoa visionária. Ele havia trabalhado em pequenas organizações e agora estava num lugar em crescimento e iria enfrentar o maior desafio da sua vida. Logo de início ele percebeu que era uma organização com bastante potencial, mas sem uma visão de futuro definida. Havia muitas pessoas altamente capacitadas, e gente disposta a trabalhar.

Alfredo tinha a visão de que aquela organização precisava de um planejamento estratégico para causar impacto. De forma geral a equipe também se entusiasmou com Alfredo, pois viram que ele tinha a visão de levar a organização a novos desafios. Todos ficaram esperando as iniciativas dele. Só que havia um probleminha. Alfredo era um homem de visão, tinha consciência daquilo que precisava ser feito, mas o seu forte não era planejar e sistematizar as idéias. Com Alfredo, as coisas acabavam acontecendo, mas não de uma forma ordenada. No entanto, em organizações pequenas que ele liderou isto não era problema, mas numa organização grande isto poderia causar muitos transtornos.

Depois de algumas semanas naquela posição de liderança, as pessoas começaram a ver que não ia sair “nenhum coelho daquele mato”. Começaram a desanimar e Alfredo começou a ficar preocupado. Tinha que fazer contatos, preparar relatórios, dirigir reuniões e ainda pensar no planejamento.

Numa das manhãs que Alfredo estava preparando um relatório, uma luz acendeu-se em sua mente.

- "O que eu preciso para começar o planejamento é de um roteiro."

Sempre que ele ia dirigir uma reunião fazia um roteiro daquilo que ia falar. Quando ia fazer uma palestra agia da mesma forma. Os projetos que ele escrevia também eram feitos a partir de um roteiro para não se perder naquilo que ia escrever.

Pois bem, o passo básico para um planejamento estratégico também é um roteiro*. Este roteiro é uma declaração de intenções, em que serão estabelecidos os passos que serão dados para se chegar ao final do planejamento.

Alfredo pegou um papel e começou a pensar num roteiro para elaborar o planejamento. Pensou, pensou e pensou. Não saiu nada. A folha de papel continuou em branco por muito tempo. Ele começou a entrar em desespero, e teve que admitir que planejamento não era seu ponto forte.

Agora ele tinha dois problemas. Além de não saber fazer, ele também chegava à conclusão que não tinha condições de dar este primeiro passo sozinho. Neste momento ele decidiu pedir ajuda. Pegou o telefone e ligou para um de seus professores do mestrado pedindo socorro.

- "Pesa sobre mim a responsabilidade de liderar uma grande organização, e eu não sei nem por onde começar para sistematizar as ideias e conduzir esse grupo a um objetivo. Sou um visionário, não tenho medo de arriscar, mas não sou especialista em planejamento a ponto de enfrentar um desafio tão grande. O que devo fazer?"

Neste momento Alfredo tomou o primeiro passo acertado para iniciar o planejamento. O reconhecimento de que você tem uma missão a cumprir na liderança de uma organização, mas não precisa ser especialista em tudo, é um passo determinante para o que você fará em seguida.

Foi exatamente isto que aconteceu com Alfredo diante do desafio que ele tinha. Ele havia assumido a liderança de uma organização no lugar de um grande líder. Ele tinha uma equipe para comandar. Ele tinha a visão de que precisava de um plano*, e ele reconheceu que precisava de ajuda.

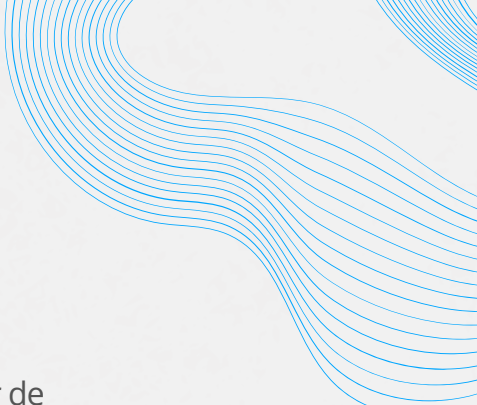
Ele sabia que sozinho não poderia ir a lugar algum, e que nem mesmo sabia por onde começar para elaborar um planejamento. Ele reconheceu que precisava de alguém que o ajudasse a iniciar. Alguém que entendesse de planejamento, pois este era o seu ponto fraco.

Começou a observar dentro da sua própria equipe e percebeu a existência de uma pessoa que tinha formação na área de administração, e que já havia ajudado outras empresas a elaborar seus planejamentos. Começou a observar essa pessoa, viu que era confiável e sentiu que deveria convidá-la a ser seu assessor de planejamento*.

Assessor de Planejamento

Alfredo tinha a visão de que o planejamento deveria ser feito de maneira bem aprimorada. Assim, tendo alguém que entendesse do assunto como assessor, ele e sua equipe poderiam dar os passos corretos.





Depois de fazer um contato informal com seu novo assessor de planejamento, que prontamente aceitou o convite, Alfredo informou isto à sua equipe. A equipe, que não estava acostumada com isto, estranhou um pouco o fato de Alfredo precisar de um assessor. Isto nunca aconteceu antes, pois o líder anterior entendia muito da área.

Alfredo mostrou para sua equipe que ele poderia ser o orientador do processo de planejamento, mas que não era expert no assunto. Ele teve coragem de admitir que não entendia de tudo, que era um visionário e que precisa de ajuda para sistematizar a ideias.

A princípio houve até certa decepção com Alfredo, pois afinal de contas esperava-se que ele fosse como o líder anterior. Mas Alfredo foi sábio em mostrar que grandes líderes tiveram pessoas para ajudá-los nas áreas em que não eram fortes. Até mesmo Jesus que podia fazer tudo sozinho selecionou doze homens para sua equipe.

Alfredo também mostrou que a pessoa que estava convidando para assessorá-lo não era um aventureiro, tinha habilidade com planejamento, experiência na área, era confiável e comprometido com a organização. Essas são algumas condições básicas para qualquer assessor numa organização.

Ele também mostrou que apesar de ser alguém da própria organização, caso não existisse ninguém com este perfil internamente, poderiam temporariamente convidar alguém de fora para assessorar até que o planejamento fosse concluído. A equipe foi convencida e Alfredo iniciou a elaboração de um roteiro de planejamento com seu assessor.



PLANEJAR É FUNDAMENTAL

Roteiro de Planejamento

O roteiro de planejamento é uma declaração de intenções daquilo que se espera fazer. Ainda não tem muitos detalhes, mas apresenta os pontos que precisam ser abordados no planejamento.

Este roteiro inicial também determinará um cronograma de tempo, para que se saiba o momento certo de fazer cada coisa. O assessor de Alfredo elaborou junto com ele um modelo de roteiro que foi usado pela organização.

Este roteiro transcrito abaixo pode ser adaptado para a sua realidade. Existe uma pequena descrição de cada item. Não há necessidade que você tenha todos estes itens no seu roteiro.

Depois de elaborar o seu roteiro de planejamento, faça cópias dele e distribua à sua equipe. Discuta com eles se o roteiro é viável e se os tópicos que serão abordados fazem parte da realidade da organização. Depois de definido o roteiro, mãos à obra. É hora de começar a trabalhar.



Como elaborar um roteiro de planejamento

Introdução

Uma breve descrição procurando responder a pergunta:

- Por que nossa organização precisa de um planejamento neste momento?

Esta resposta não deve ter mais do que dois ou três parágrafos pequenos.

Vão existir muitos “porquês” para responder no decorrer do planejamento.

Parte I - Luz

Nesta parte você vai incluir todos os itens relativos ao passado da organização, e à definição da missão e visão para o futuro. Além disto, há necessidade de se levantar dados sobre o presente, e diagnosticar como está a organização para enfrentar o futuro.

1. Panorama histórico da organização
2. Definição de missão e sonhos de longo prazo
 - 2.1. A definição da missão
 - 2.2. Os sonhos para o futuro, à luz do passado
3. Visão, valores e análise de oportunidades
 - 3.1. Alinhando a visão à missão
 - 3.2. Definição dos valores que fundamentam a organização
 - 3.2. Oportunidades relacionadas à visão
4. Perfil dos integrantes e do público alvo
5. Panorama dos projetos em desenvolvimento

Parte II - Plano

A segunda parte do roteiro para o planejamento trabalhará definições mais profundas. Na primeira parte, foram definidas a missão e a visão. Agora, em decorrência dessas duas definições, serão definidos os projetos e métodos de trabalho da organização nas suas diversas áreas de ação.



1. Definição de um foco e estratégias
2. Definição de macro-objetivos e ações estratégicas
3. Definição de planos de ação
4. Definição de um cronograma de execução e metas
5. Definição de estrutura

Parte III - Ação

Nesta parte do planejamento são tomadas todas as definições práticas. Define-se como executar o planejamento, tomando como ponto de partida o momento atual. Como implementar as estratégias para se atingir os objetivos e os planos de ação. As ações são consequência de “onde” a organização quer chegar e dos “objetivos” que ela quer atingir. As atividades que a organização vai realizar serão um reflexo do seu planejamento.

1. Análise das ações atualmente desenvolvidas
2. Como implementar as estratégias a partir do momento atual
3. Os primeiros 12 meses dos planos de ação
 - 2.1. Projetos cruciais a serem iniciados
 - 2.2. Áreas essenciais a serem monitoradas
 - 2.3. Recursos que precisam ser levantados
4. Forma de gerenciamento e estruturação
5. Critérios de avaliação e tomada de decisões
6. O previsível e o imprevisível na execução



Detalhamento

No roteiro estabelecido, a primeira parte oferecerá um panorama da existência da organização. Além disto, é necessário se definir a missão e a visão para o futuro, fornecendo algo mais concreto para o planejamento como um todo.

Depois, o plano relacionará todas as ações que estão em desenvolvimento atualmente, para que numa etapa mais à frente possa ser feita uma análise daquilo que está tendo sucesso ou não.

Na segunda parte do planejamento há necessidade de definições estratégicas, analisando quais os melhores caminhos para a organização e encaminhando estas conclusões para os planos que serão elaborados.

Dando continuidade a este bloco, na terceira parte há necessidade de definir com os subsídios da equipe, as prioridades, estabelecendo consequentemente os alvos e desafios a serem alcançados nos próximos anos. Finalmente, é preciso delimitar também a forma de gerenciamento e avaliação para o planejamento, podendo assim caminhar em direção ao objetivo inicialmente proposto.

Por ser um planejamento bastante prático, o envolvimento da equipe será essencial para o seu desenrolar. Para que tudo isto aconteça, é preciso preparar um cronograma de trabalho com as etapas do planejamento e o tempo previsto para cada etapa.

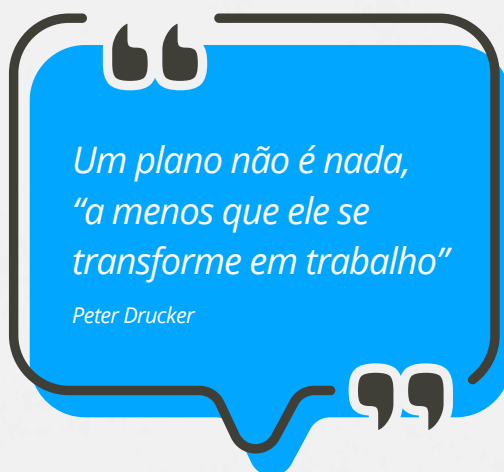
Modelo de Cronograma de Planejamento

Atividade / Prazo	Quinzena 1	Quinzena 2	Quinzena 3	Quinzena 4	Quinzena 5	Quinzena 6
1. Levantamento de dados sobre a organização						
2. Elaboração da parte I						
3. Encontro da liderança						
4. Elaboração de estratégias						
5. Definição de planos de ação						
6. Elaboração da parte II						
7. Elaboração da parte III						
8. Fechamento do planejamento						

O exemplo mostrado acima indica que um planejamento pode ser feito num período de três meses. Isto não é uma regra. Você pode dimensionar o tempo que for necessário para que o planejamento seja bem feito. É lógico que será impossível elaborar um planejamento detalhado em um mês. Talvez você precise de um pouco mais de tempo, se sua equipe está muito envolvida com o dia a dia ou se existem muitos ladrões do tempo que impedem a equipe de parar para pensar e planejar.

Dicas de quem entende!

Mesmo sendo uma pessoa entendida em planejamento, o assessor de Alfredo mostrou que ele não entendia tudo. Ele aconselhou Alfredo a ler alguns artigos sobre o assunto e incluir algumas anotações em seu roteiro inicial de planejamento.



Philip Kotler, por exemplo, afirma que na área de planejamento, a organização necessita estabelecer seus objetivos. Ela não pode querer explorar todas as oportunidades, pois todas são atraentes e ela não teria recursos para isto. Para definição dos objetivos é essencial que a organização tenha definido sua missão. Na verdade ela precisa responder à pergunta: O que é o seu negócio? A partir disto, a organização passa para o processo de definir objetivos básicos concretos. Com isto, podem ser definidas as estratégias.



Kotler afirma que os objetivos são a expressão do caminho que a organização pretende seguir; a estratégia* é o projeto final para se chegar lá. A estratégia é um plano de batalha.

O planejamento também implica em implementação e controle. Um plano no papel é uma coisa e na prática é outra. De acordo com Peter Druker, um plano não é nada, “a menos que ele se transforme em trabalho”. Uma das maiores tarefas dos administradores, além de planejar, supervisionar e realizar, é controlar. É preciso controlar não apenas a lucratividade, mas a estratégia como um todo, e mais importante do que ter relatórios de acompanhamento é tomar atitudes certas nas horas certas para corrigir rumos errados. Cerca de 50% dos planos ou mais morrem exatamente aqui. Alguns não sabem exercer a função controle, e outros que a exercem, não sabem o que fazer na hora que as coisas estão dando errado.

Marcos Cobra afirma que não adianta ter consciência de que o planejamento é importante. É preciso vivê-lo dia a dia. Para que isto aconteça é indispensável planos de ação para cada macro-objetivo que se pretende alcançar. Sem isto o que vai acontecer são apenas ações soltas e “loucas” para tentar fazer com que a organização não morra.

Se você quer que sua organização cresça comece por um bom planejamento. Dois filósofos gregos disseram o seguinte:

“O homem sábio antecipa o que o futuro lhe trará, observando as experiências do passado”. Sófocles

“O que eu temo não é a estratégia do inimigo, mas os nossos erros”. Péricles

*Planejamento
estratégico significa
ter a visão do todo e
criar oportunidades
rápidas para
alcançar as metas.*



O planejamento estratégico de algumas organizações é simplesmente: avançar, avançar, avançar sempre!

O planejamento estratégico correto implica em saber:

- Avançar, em que?
- Avançar para onde?
- Quanto avançar?
- De que forma avançar?
- Com que custo?
- Em que locais? etc...

Planejando e aprendendo

Alfredo começou a aprender sobre planejamento com seu assessor e a conduzir a organização na direção de uma visão de futuro. Além disso, ele tirou algumas lições muito práticas para o seu dia a dia.

1. O primeiro passo para um planejamento bem sucedido é buscar fugir da rotina e estabelecer uma visão.
2. Quando não se entende de tudo, procura-se um assessor especializado no assunto.
3. Um planejamento deve sempre ser iniciado por um roteiro e um cronograma de trabalho.

PLANEJE e faça!

Agora é a sua vez. Utilizando o roteiro “Luz, Plano, Ação” dê o primeiro passo para que a sua área ou organização tenha um plano que concretize os seus sonhos.



Luz - sobre a situação

Perguntas para reflexão	Sua situação
Existe algum plano da sua área ou organização que precisa ser feito ou revisado?	
O que se espera de você na elaboração deste plano?	
Quais são suas competências para coordenar a elaboração deste plano?	

Plano - para a ação

Perguntas para decisão	Seu plano
Quais são seus pontos fortes que contribuirão para elaboração do plano?	
Quais as áreas em que você vai buscar ajuda ou assessoria?	
Quais são suas competências para coordenar a elaboração deste plano?	

Ação – para transformação

Perguntas para definir a ação	Suas ações
Quem eu vou procurar para me assessorar?	
Quando vou marcar as primeiras reuniões?	
Quando pretendo ter o roteiro do plano elaborado?	



Utilize o esquema abaixo para montar o roteiro de planejamento para a sua organização. Aqui não há necessidade de relacionar ideias daquilo que se pretende fazer na organização nos próximos anos. Você vai relacionar itens que precisam ser abordados na hora de elaborar o planejamento final.

Se for necessário, exclua alguns dos itens inseridos abaixo e inclua outros no lugar. Caso tenha dúvidas em algum item volte às explicações acima ou busque assessoria. Esta não é a única forma de se preparar um roteiro de planejamento. O que está sendo apresentado aqui é algo prático que pode ser feito nas condições mais adversas.

Introdução

Faça uma breve descrição procurando responder a pergunta:

Por que nossa organização precisa de um planejamento neste momento?

Parte I - Luz

O objetivo aqui é acender o holofote sobre a organização. Inclua aqui os itens relativos ao passado da organização, e à definição da missão e visão para o futuro. Além disto, há necessidade de se levantar dados sobre o presente, e diagnosticar como está a organização para enfrentar o futuro.

Parte 1 – Luz	Meu roteiro	
1. Panorama histórico da organização		<i>Que itens da história da organização precisam ser abordados?</i>
2. Definição de missão e sonhos de longo prazo		
2.1. A definição da missão		
2.2. Os sonhos para o futuro, à luz do passado		
3. Visão, valores e análise de oportunidades		<i>Existe alguma visão já delineada para a organização?</i>
3.1. Alinhando a visão à missão		
3.2. Definição dos valores que fundamentam a organização		
3.2. Oportunidades relacionadas à visão		
4. Perfil dos integrantes e do público alvo		<i>Levantamento de dados sobre o público alvo</i>
5. Panorama dos projetos em desenvolvimento		<i>Projetos em desenvolvimento que precisam ser analisados.</i>



Parte II - Plano

A segunda parte do roteiro para o planejamento trabalha definições mais profundas. Na primeira parte, foram definidas a missão e a visão. Agora, em decorrência dessas duas definições, serão definidos os projetos e métodos de trabalho da organização nas suas diversas áreas de ação.

Parte 2 - Plano	Meu roteiro
1. Definição de um foco e estratégicas	
2. Definição de macro-objetivos e ações estratégicas	
3. Definição de planos de ação	
4. Definição de um cronograma de execução e metas	
5. Definição de estrutura	

Parte III - Ação

Nesta parte do planejamento são tomadas todas as definições práticas. Define-se como executar o planejamento, tomando como ponto de partida o momento atual. Como implementar as estratégias para se atingir os objetivos e os planos de ação. As ações são consequência de “aonde” a organização quer chegar e dos “objetivos” que ela quer atingir. As atividades que a organização vai realizar serão um reflexo do seu planejamento.

Parte 3 – Ação	Meu roteiro
1. Análise das ações atualmente desenvolvidas	
2. Como implementar as estratégias a partir do momento atual	
3. Os primeiros 12 meses dos planos de ação	
3.1. Projetos cruciais a serem iniciados	
3.2. Áreas essenciais a serem monitoradas	
3.3. Recursos que precisam ser levantados	
4. Forma de gerenciamento e estruturação	
5. Critérios de avaliação e tomada de decisões	
6. O previsível e o imprevisível na execução	

Modelo de Cronograma de Planejamento

Se for necessário altere os itens desse modelo para a sua realidade. Inclua nos quadrinhos da primeira fileira do cronograma os meses do ano, e se for preciso acrescente mais meses.

Atividade / Prazo	Quinzena 1	Quinzena 2	Quinzena 3	Quinzena 4	Quinzena 5	Quinzena 6



Grupo de whatsapp de pastores com Josué Campanhã

Podcasts, artigos, livros e muito
mais. Clique no ícone para entrar.



Grupo 01



Grupo 02



Grupo 03



Clique no livro para comprar
na loja da Envisionar





envisionar **10** años