



JOSUÉ CAMPANHÃ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IGREJAS

Como construir uma igreja
simples e missional

3ª Edição

envisionar

JOSUÉ CAMPANHÃ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IGREJAS

Como construir uma igreja
simples e missional

3ª Edição

Indaiatuba/SP - 2022

envisionar

Dedicatória

Àqueles que Deus planejou que me gerassem, meus pais, Orozini e Amazilia Campanhã (*in memoriam*).

Àquela que Deus planejou e me deu para amar e gerar nossos filhos, minha esposa, Raquel.

Àqueles que Deus planejou que nós gerássemos, os nossos filhos, Danilo e Samara, e a partir deles gerassem a segunda e próxima geração, nosso genro Cadu, e nossas netas, Roberta, Laura e Helena.

Às igrejas nas quais Deus me permitiu testar tudo o que está neste livro, Primeira Igreja Batista de Vitória (ES) e Igreja Batista do Morumbi (SP).

Àquele que planejou e executou tudo até hoje em minha vida, Deus.

Sumário

3	Dedicatória
7	Introdução
13	Introdução à edição pós-pandemia
19	Trilogia do planejamento para a igreja

Parte 1 - Os novos fundamentos para planejar a igreja

29	Capítulo 1 - E tudo começou assim...
37	Capítulo 2 - Por onde começar?
59	Capítulo 3 - 3 Eixos da igreja para planejar
67	Capítulo 4 - Alinhando o pensamento da liderança sobre discipulado
77	Capítulo 5 - Alinhando o pensamento da liderança sobre capacitação
87	Capítulo 6 - Alinhando o pensamento da liderança sobre novas gerações
93	Capítulo 7 - O princípio 70-30

Parte 2 - Os 5 Rs do planejamento - Reavaliar, Reinventar, Recriar, Realizar,

Resultado

103	Capítulo 8 - Reavaliar
113	Capítulo 9 - Reavaliar utilizando pesquisas
119	Capítulo 10 - Reinventar a missão
129	Capítulo 11 - Reinventar a visão
141	Capítulo 12 - Reinventar os valores
147	Capítulo 13 - Reinventar estratégias e foco
155	Capítulo 14 - Agenda de futuro
159	Capítulo 15 - Recriar o plano de ação de discipulado
173	Capítulo 16 - Recriar o plano de ação de capacitação
183	Capítulo 17 - Recriar o plano de ação para novas gerações
191	Capítulo 18 - Realizar a estrutura serva da missão
201	Capítulo 19 - Realizar a implementação de estrutura e processos
219	Capítulo 20 - Realizar a gestão e execução
231	Capítulo 21 - Realizar o orçamento e calendário
241	Capítulo 22 - Resultado

Parte 3 - Colocando a cereja no planejamento

263 Capítulo 23 - A igreja do futuro

273 Capítulo 24 - Conselhos bíblicos sobre planejamento

Anexos

279 Glossário

283 Princípios para o planejamento estratégico

287 Onde você pode servir

297 Bibliografia

305 Sobre o autor

307 Outros títulos do autor

Introdução

Quando a igreja primitiva começou a crescer, logo de início enfrentou um grande desafio. Havia tanta gente que as viúvas começaram a reclamar que não estavam sendo atendidas. O ministério era espiritual e guiado pelo Espírito Santo. No entanto, o momento era organizacional e requeria decisões dos líderes da igreja. Caso isso não acontecesse, problemas sérios poderiam afetar o crescimento da igreja.

Os apóstolos então se reuniram e tomaram algumas decisões. A primeira foi permanecer no “foco”. Pode parecer óbvio, mas eles só permaneceram no foco porque sabiam qual ele era. Muitas igrejas e pastores se perdem porque não sabem sequer qual é o foco, mas os apóstolos decidiram que iriam continuar na pregação da Palavra e na oração.

No entanto, isso não solucionava o problema. As viúvas continuavam reclamando. Foi então que eles tomaram uma decisão estratégica: escolher sete homens com qualidades espirituais e competência humana para resolver o problema. Delegaram a eles uma função, e esses homens começaram a desenvolver seus ministérios; os apóstolos continuaram em seu foco, e a igreja continuou crescendo.

Esse pequeno episódio mostra um equilíbrio entre ação do Espírito Santo, planejamento, foco, processo decisório, delegação, atendimento das necessidades e energia na execução da visão. Nesse caso não bastava apenas orar, era preciso decidir. Não bastava também apenas agir desesperadamente, se não houvesse uma direção do Espírito Santo.

Essa história serve para ilustrar o que é planejamento estratégico na igreja. Não é somente a elaboração de um documento técnico, em que a igreja se torna apenas uma “empresa organizada”, e não é também um documento que surgiu como resultado de alguém que foi ao monte orar e voltou com uma visão.

Planejar estrategicamente é um processo dinâmico. Implica saber o que Deus quer fazer numa comunidade ou região pela revelação do Espírito Santo, e acrescentar a isso a tomada de decisões de um grupo de líderes para tornar a visão algo palpável, realizável e envolvente. Muitas visões que Deus dá a líderes se perdem por falta de planejamento e sistematização. Muitos planos que os líderes elaboram não prevalecem porque nunca foram inspirados por Deus.

Então, não é uma coisa “ou” outra, mas sim uma “e” outra. Deus continua agindo através da igreja, usando e abençoando líderes para conduzir seu povo, mas as visões de Deus acontecem quando líderes que O obedecem transformam a visão em planos, e os planos em ações.

Este livro não é a palavra final em planejamento estratégico para igrejas, nem mais um livro sobre o assunto. É importante dizer isso logo de início, porque esse é um tópico que nunca se esgotará. Por outro lado, é fundamental frisar que o objetivo desse material é oferecer um subsídio para pastores e líderes para que possam implementar, na prática, o planejamento na igreja.

Muitos encontros e seminários têm acontecido nos últimos tempos, procurando conscientizar pastores e líderes da necessidade de planejamento estratégico na igreja. Esses encontros são extremamente importantes. Por causa deles, muitas igrejas já estão desenvolvendo seus planejamentos.

No entanto, num dos últimos encontros de que participei, percebi uma grande interrogação na fisionomia dos pastores e líderes presentes. Todos estavam conscientes da necessidade de conduzir suas igrejas no caminho do planejamento, mas, em suas faces havia a pergunta: **Como?**

Fiquei angustiado ao ver as pessoas saírem daqueles encontros conscientes de que deveriam fazer alguma coisa, mas sem saber “como”. É mais ou menos como ouvir uma palestra sobre um assunto que mexe com a sua vida, em que o preletor dá uma boa introdução teórica, depois coloca o dedo na sua ferida, em seguida o desafia a tomar uma atitude, e quando chega a hora de propor o que você deve fazer, ele encerra a palestra.

Quando vi essa situação meu coração ficou incomodado, e eu disse para mim mesmo: “Alguém precisa fazer alguma coisa”.

Em seguida, Deus continuou incomodando meu coração e dizendo: “Não é **alguém** que precisa fazer algo, mas **você** precisa fazer alguma coisa. É você que está incomodado e a quem tenho capacitado”.

Isso me “aturdiu”. Saí dali disposto a juntar tudo o que eu já tinha na área e produzir esse material. O mais importante desse livro não são os modelos ou referenciais que ele apresenta, mas o roteiro que você pode utilizar de forma prática para desenvolver um processo de planejamento em sua igreja.

O mais importante desse livro não são os modelos ou referenciais que ele apresenta, mas o roteiro que você pode utilizar de forma prática para desenvolver um processo de planejamento em sua igreja.

Na verdade, hoje não existe um modelo de estrutura que possa ser mencionado como base, e que todas as igrejas possam utilizar. Nunca acreditei nisso. Cada igreja terá que olhar a sua realidade, o seu contexto e o público que alcança para definir o seu modelo. No entanto, para se chegar a esse lugar, há primeiro a necessidade de dar alguns passos pelo caminho do planejamento.

Sei que existem centenas de livros corporativos publicados sobre planejamento, e você poderia pegar qualquer um deles e seguir algum roteiro para aplicá-lo em sua igreja ou organização. Entretanto, existem peculiaridades em nosso contexto cristão que esses materiais desconsideram. Eles falam de “visão”, e nós também. Só que falamos em “visão de Deus”. Eles falam em “missão”, e nós também. Só que, quando falamos em missão, ela está relacionada aos propósitos de Deus para sua igreja e seu povo.

Por isso, esse conteúdo procura oferecer uma alternativa entre o “técnico” e o “espiritual”, sendo técnico quando há necessidade de ser técnico, e sendo espiritual quando há necessidade de ser espiritual. O roteiro de planejamento aqui proposto para a igreja não é fruto de algumas teorias loucas criadas num gabinete. Ele vem sendo enriquecido du-

rante os últimos vinte anos em organizações cristãs e igrejas de todos os tamanhos, em todas as partes do Brasil e em alguns lugares do mundo.

Antes de publicá-lo, tive o cuidado de oferecer cópias para alguns líderes e pastores de igrejas e organizações cristãs de vários tamanhos para que pudessem avaliar e dar sugestões que enriqueceram o material. Apesar disso, ainda está longe de ser uma obra-prima. É uma opção para quem está com a pergunta “Como fazer?” martelando em sua mente e precisa de ajuda. Há alguns dias atrás um pastor de uma grande igreja telefonou para mim e, muito constrangido, disse:

— Josué, eu preciso fazer o planejamento estratégico da minha igreja. Essa não é a minha área e eu preciso de ajuda.

Essa frase de “desespero” só confirmou aquilo que Deus vinha colocando em meu coração sobre a necessidade de publicar esse material. Fiquei imaginando que centenas de pastores estão simplesmente “tocando” suas igrejas sem construir uma visão de futuro. São sinceros de coração, desejam fazer o melhor, mas não sabem que passos dar para chegar lá.

Realizamos uma pesquisa através da Sepal¹ há algum tempo e constatamos que 70% dos pastores e líderes não têm como ponto mais forte administração e planejamento. Então, se você é um deles, saiba que é “normal”. De outro lado, uma das coisas que mais se requer dos pastores e líderes é que administrem bem a igreja, e isso cria uma pressão incrível.

O principal objetivo desse livro é mostrar a você como dar cada passo para fazer um planejamento em sua igreja.

O objetivo desse material é ajudar pastores e líderes que estão nessa situação, mas são visionários e gostariam de levar suas igrejas e organizações a atingirem alvos maiores e de maior impacto para o reino de Deus. Para tornar o livro

o mais prático possível, toda a parte teórica está ilustrada com exemplos que tornarão a compreensão mais acessível.

¹Sepal – Servindo aos Pastores e Líderes é uma missão internacional, estabelecida no Brasil em 1963. Saiba mais em: <https://sepal.org.br/>.

Não imagine que os exemplos citados nesse material possam ser todos aplicados em sua igreja. Os dados aqui mencionados são apenas referenciais. Também não me preocupei em fazer uma ampla pesquisa e publicar diversos modelos de estrutura, organograma etc. O principal objetivo desse livro é mostrar a você como dar cada passo para fazer um planejamento em sua igreja.

Você vai fazer uma viagem nessa obra com um personagem chamado pastor Francisco, de uma fictícia igreja evangélica. Ele descobriu que precisava fazer um planejamento estratégico para a sua igreja, mas não sabia como. Durante a viagem, você vai conhecer passo a passo o que é necessário fazer para caminhar na estrada do planejamento. Sempre que você encontrar uma palavra com um (*) asterisco, pode procurar o seu significado no glossário ao final do livro.

Lembro novamente: os exemplos citados em cada passo são apenas referenciais. Aquilo que você achar que é interessante tomar como base para a sua igreja, use e abuse, e seja abençoado pelo Senhor. Mas lembre-se: concentre-se nos princípios e nos passos do planejamento, e não nos exemplos. Eles são apenas acessórios para você entender os passos.

Finalmente, esse material segue acompanhado da minha oração para que Deus lhe dê discernimento para caminhar no processo de planejamento, e principalmente, a capacidade para executá-lo. Quando você alcançar a visão de excelência do Senhor sobre aquilo que Ele quer realizar em sua igreja, busque a cada dia forças físicas e espirituais para fazer as coisas acontecerem. Mais frustrante do que não saber fazer um planejamento é ter um plano e não conseguir executá-lo. Prepare-se desde já para a execução. Ore a cada dia para que o Senhor o abençoe com uma visão e o capacite para a realização, *pois é Deus quem efetua em vocês tanto o querer quanto o realizar, de acordo com a boa vontade dele*. (Filipenses 2.13).

Josué Campanhã
Indaiatuba – SP, primavera de 2013

Introdução à edição pós-pandemia

A pandemia global da covid-19 certamente afetou a sua igreja e seu ministério. Não precisamos relembrar aqui tudo que aconteceu e nem os reflexos que demorarão anos para serem absorvidos. No entanto, desde os primeiros dias da pandemia, percebi que Deus iria construir uma nova igreja pós-pandemia, assim como fez com a igreja primitiva após o início da perseguição.

Imediatamente após o início da pandemia, comecei a estudar e analisar como a igreja deveria pensar e planejar e, ao longo dos dois anos intensos, fiz pesquisas junto com a nossa equipe, conversei com pastores, assessoriei denominações e tirei algumas conclusões que espero que o ajudem.

As igrejas sempre se organizaram baseadas na “mentalidade estrutural”. Isso porque fomos formados dentro de um pensamento estrutural. Departamentos, ministérios, faixas etárias, classes etc. Sabemos que isso funcionou por um bom tempo, mas esse modelo parece ter se esgotado, e gerou algumas consequências:

- a. Ativismo — todas as áreas da estrutura geram eventos ou atividades;
- b. Muitos cargos para poucos líderes — isso gera o esgotamento da liderança;
- c. Cansaço dos membros — muitos dos “sem igreja” alegam o esgotamento sem o atendimento das suas necessidades espirituais;
- d. Busca por novos modelos — nos últimos 30 anos os pastores começaram a procurar novos modelos de funcionamento para a igreja, como ministérios, propósitos, pequenos grupos, células etc.

É interessante observar que as igrejas, na sua maioria, deixaram de usar os modelos denominacionais, buscaram novos modelos alternativos, mas não mudaram sua mentalidade estrutural e, provavelmente por causa disso, muitos dos novos modelos não funcionaram.

No entanto, quase todos os novos modelos criados renovaram o entusiasmo da liderança, produziram novos resultados, mas não mudaram a mentalidade de “estrutura”. Os velhos “manuais” que as denominações produziam para suas organizações foram substituídos por “novos manuais” dos “novos modelos”, e passaram a alimentar uma mentalidade estrutural centenária que faz parte do *DNA* de funcionamento das igrejas.

Assim, as igrejas continuam a planejar os “ministérios” ou “redes” baseadas em faixas etárias e assim por diante. Não estou dizendo que a “estrutura” não é necessária. Sempre haverá um tipo de estrutura para

A estrutura precisa ser serva da missão.

ajudar na realização dos planos. No entanto, o que quero destacar é que a “estrutura” precisa ser “serva” da missão. O que vemos hoje normalmente é uma missão que segue uma estrutura. Podemos até alterar a estrutura de funcionamento da igreja, mas o conceito principal que temos enraizado em nós é

sempre uma “estrutura”, que de vez em quando se lembra da missão.

Qual seria então a solução para isso?

Bem, partindo da missão dada por Jesus para a igreja, que é “fazer discípulos” (cf. Mateus 28.19-20), basta olhar para o que Ele fez para cumprir a missão e imitá-lo. Parece muito simples para ser real, mas é a pura verdade. Três anos e meio antes de delegar a missão aos doze e consequentemente para a igreja, Ele mostrou como se executa uma missão. E existe apenas uma palavra para caracterizar o que Jesus fez: “Processo”.

Ele criou um “processo de discipulado” dos doze, e um “processo de capacitação e multiplicação de líderes” a partir deles para que a missão fosse cumprida. Jesus não criou uma estrutura para cumprir a missão.

A estrutura surgiu ao longo do tempo para alinhar os processos e servir à missão.

Processos são contínuos e conduzem as pessoas do ponto A para o ponto B. Discipulado é um processo. Desenvolver líderes é um processo. Formar uma nova geração é um processo. Processos não sugam as pessoas para manter uma estrutura, mas as alinham para cumprirem uma missão.

Na verdade, antes do processo de discipulado, Deus criou o “processo de salvação”. A salvação é um plano em que, antes mesmo da conversão, o Espírito Santo começa uma etapa de convencimento da pessoa sobre o pecado, que leva ao arrependimento, depois ao quebrantamento e finalmente à convicção de pecado e entrega da vida a Jesus. Algumas pessoas vivem esse processo ao longo de semanas ou meses, mas algumas outras demoram anos. O mesmo conceito se aplica ao que Jesus fez para o desenvolvimento da igreja.

O processo principal que Jesus desenvolveu foi o discipulado dos doze, seguido do processo de equipá-los como líderes para o surgimento da igreja. Ele foi tão eficaz nesses processos que quando tudo estava pronto para a igreja começar, nem ficou para o lançamento da pedra fundamental. Ele simplesmente disse aos discípulos: “estou indo embora, vão e cumpram a missão, vocês estão prontos”. Qual de nós, como líderes, teria tido coragem de fazer algo assim?

Podemos fazer uma série de comparações entre a “mentalidade estrutural” *versus* a “mentalidade de processos”.

MENTALIDADE ESTRUTURAL	MENTALIDADE DE PROCESSOS
A estrutura é rígida.	O processo é flexível.
A estrutura necessita de pessoas para ser mantida.	O processo transforma e equipa as pessoas para se multiplicarem.
A estrutura fornece informação.	O processo gera transformação.
A estrutura consome as pessoas com atividades, reuniões e agendas.	O processo abastece as pessoas para que elas sejam melhores.
A estrutura suga a energia das pessoas.	O processo motiva as pessoas para a missão.

MENTALIDADE ESTRUTURAL	MENTALIDADE DE PROCESSOS
A estrutura requer participantes passivos.	O processo desafia os participantes para agir.
A estrutura tem uma agenda repetitiva.	O processo conduz as pessoas a experiências não vividas.
A estrutura suga o potencial das pessoas para sua própria manutenção.	O processo impulsiona as pessoas a fazerem algo com senso de missão.
A estrutura gera acomodação.	O processo gera reprodução.
A estrutura foca no funcionamento do sistema.	O processo foca no cumprimento da missão.

Daria para dizer que o resultado do processo desenvolvido por Jesus foram discípulos que levaram a igreja para o mundo todo fazendo novos discípulos. E o resultado das estruturas que as igrejas mantêm hoje são atividades que esgotam as pessoas.

Assim, o nosso ponto de partida para ajudar a sua igreja a se planejar para os próximos 10 anos não é apenas elaborar um plano com missão, visão e estratégias. A resposta certa só será encontrada se vocês fizerem a pergunta certa. A pergunta central para começarmos é: “A sua igreja funciona baseada em uma **mentalidade estrutural** ou em uma **mentalidade de processos**? Vocês querem que os membros e os líderes da sua igreja apenas ajudem a manter a estrutura, ou vocês têm um processo para equipá-los, enviá-los e ajudá-los a cumprir a missão?”.

Creio que essa é a grande mudança que os pastores e igrejas podem fazer pós-pandemia. Assim como Jesus disse que não adianta colocar um remendo novo num pano velho (cf. Mateus 9.16), provavelmente você não conseguirá planejar e construir uma nova igreja pós-pandemia com a velha mentalidade estrutural.

O primeiro passo desse processo de planejamento é refletir sobre isso. Para ajudar na reflexão, vi que precisávamos ir além do livro de planejamento para ajudar as igrejas e pastores. Dessa forma, junto com nossa equipe da Envisionar, criamos um programa de Planejamento Estratégico *on-line*. Em nossa plataforma <https://cursos.envisionar.com> você encontrará um processo completo de planejamento que dá suporte a

esse livro. São mais de 90 vídeos e 25 ferramentas para *download* para trabalhar de forma híbrida com uma equipe de líderes da sua igreja e construir o planejamento pós-pandemia. Lá você terá ferramentas para avaliar a igreja, e junto com a liderança tirarem suas conclusões.

Espero que esses novos recursos que surgiram a partir da pandemia o ajudem a construir uma nova igreja pós-pandemia, simples e missional. O evangelho do primeiro século é o mesmo, a missão dada por Jesus é a mesma, mas a forma de planejar e construir a igreja pós-pandemia precisa ser atualizada. Então, espero que essas ferramentas o ajudem a cumprir a missão do primeiro século, no século 21.

Josué Campanhã
Indaiatuba – SP, outono de 2022.

Trilogia do planejamento para a igreja

Produzi a primeira edição deste livro em 1999. Ele foi fruto de vários anos de experiência, testando cada um destes princípios em igrejas e organizações cristãs. Em 2001, o livro ganhou uma grande repercussão depois que recebeu o então chamado Prêmio Abec, hoje Prêmio Areté, e Deus abriu uma segunda porta para mim. Comecei a realizar aquilo que batizei de “consultoria ministerial” para igrejas em todo o Brasil e até algumas no exterior.

Pude conhecer a fundo a situação de centenas de igrejas — pequenas, médias e grandes — em capitais e em cidades pequenas. Prestei consultoria ministerial para igrejas experimentando diversos estilos e modelos de ministério tais como células, modelo dos doze, propósitos, pequenos grupos, crescimento natural, MDA, Ponte da Fé e outros. Tive o privilégio de assessorar igrejas históricas, tradicionais, comunidades, igrejas independentes, pentecostais de diversos segmentos e algumas neopentecostais muito sérias.

Em função desse privilégio que Deus me deu e da oportunidade de ver o que Ele está fazendo em cada uma dessas igrejas de diversos segmentos, proponho uma “trilogia” para pastores, líderes e igrejas que desejam construir um planejamento para o seu futuro. Não é uma verdade final e absoluta que descobri, e nem a fórmula para fazer sua igreja crescer. No entanto, tenho percebido que as igrejas e líderes que andam por esse caminho avançam bastante, tanto em qualidade como em quantidade em seu ministério.

Trilogia

O termo trilogia normalmente interliga três obras literárias, musicais ou cinematográficas. De igual forma, a trilogia aqui liga três livros que produzi, e que se completam para auxiliar a igreja em seu crescimento e sustentabilidade. Primeiro produzi este livro *Planejamento estratégico*², abordando alguns princípios para executar uma visão na igreja e assegurar um crescimento sustentável. Alguns anos depois, escrevi um livro intitulado *Discipulado que transforma*³, mostrando como uma igreja pode implantar um processo de discipulado que gera transformação de vidas e muda a perspectiva da igreja para o seu futuro. Por fim, escrevi um livro intitulado *Grandes igrejas, pequenos líderes*⁴, que mostra a descoberta de um cristianismo mais genuíno e a forma como os líderes deveriam imitar Jesus para alcançar os mesmos resultados que Ele alcançou.

Descobri, ao longo desses últimos anos, que **planejamento estratégico** com um processo de **discipulado** na igreja e com um programa de **capacitação** tornam-se base para qualquer modelo ou estilo de ministério. Essas três coisas são como pilares de sustentação. Quando observo o Novo Testamento, isso também me salta aos olhos.

Antes que a igreja existisse, Jesus veio à Terra com um plano. Ele tinha uma **missão** que era salvar a humanidade. Sua **visão** e Seu **foco** eram a cruz. Se Ele não morresse e ressuscitasse não haveria salvação. Seus **valores** eram os valores do reino, declarados no Sermão do Monte. Sua **estratégia** tinha dois pontos: discipular doze homens para que continuassem a missão, e depois torná-los líderes da igreja que nasceria e iria para todo o mundo.

²CAMPANHÁ, Josué. *Planejamento estratégico*. Indaiatuba: Envisionar, 2022.

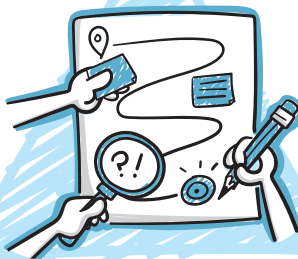
³CAMPANHÁ, Josué. *Discipulado que transforma*. Indaiatuba: Envisionar, 2021.

⁴CAMPANHÁ, Josué. *Grandes igrejas, pequenos líderes*. São Paulo: Editora Hagnos, 2011.

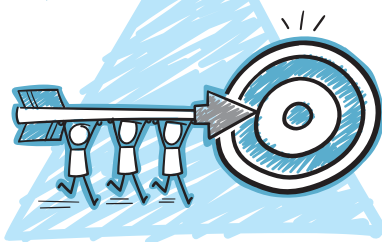
TRILOGIA

crescimento e sustentabilidade

Planejamento



crescimento e sustentabilidade



Desenvolvimento de líderes



Discipulado

A igreja estruturada com reunião nas casas (ou pequenos grupos) veio depois, a adoração veio depois, a evangelização veio depois, o repartir o pão com os necessitados veio depois, e quase todas as coisas que fazemos hoje, também vieram depois. Como Mestre e Senhor da igreja, é óbvio que Ele fez tudo isso paralelamente, até como parte do treinamento. Tornou os doze um pequeno grupo, levou-os a entender a adoração a Deus, enviou-os pelo caminho, curou, expulsou demônios, atendeu os necessitados etc. No entanto, não perdeu o foco da sua missão e concentrou a maior parte do Seu tempo em executar Seu plano estratégico, o de tornar aqueles homens Seus discípulos, fazê-los entender os valores do reino e prepará-los para liderar o que viria pela frente. Depois Ele lhes disse: “agora vão e façam o mesmo”.

O planejamento, o discipulado e a capacitação andaram juntos o tempo todo na vida de Jesus e na formação da igreja. Olhando os vários modelos de igreja nesses últimos anos, também percebi que as que trabalham essas três coisas em conjunto, interligadas e alinhadas, podem usar qualquer modelo ou estilo de ministério, pois as bases estão sólidas.

Como disse, não é uma fórmula mágica. Por outro lado, não estou abordando isso apenas como uma estrutura mecânica e administrativa, mas como um processo. Nesse aspecto, podemos fazer três comparações:

1. Planejamento estratégico sem discipulado e sem desenvolvimento de líderes pode tornar a igreja uma empresa;
2. Discipulado sem planejamento estratégico e sem desenvolvimento de líderes desperta as pessoas para a grande comissão, mas não lhes dá o rumo nem as ferramentas para cumprirem a missão;
3. Treinamento de líderes sem discipulado e sem planejamento estratégico alimenta a máquina eclesiástica, mas mantém um exército potente marchando em círculos sem saber qual é a missão.

Planejamento estratégico, com discipulado e capacitação dá os alicerces para que a igreja seja usada pelo Espírito Santo para cumprir sua

missão, transformar a vida das pessoas e plantar as sementes para que a próxima geração continue cumprindo a ordem de Jesus.

Qual modelo usar?

Dezenas de pastores me perguntam qual o melhor modelo de ministério para implantar na igreja. Nesse processo de descobertas, também identifiquei algumas coisas. Primeiro vi Deus agindo poderosamente em igrejas que estavam usando células, mas também vi isso em lugares que usavam pequenos grupos, e depois em igrejas com propósitos, e depois nas que usavam só discipulado, e modelo dos doze, e MDA e assim por diante. Então achei que Deus usava todos esses modelos, e eles eram abençoados.

Ao mesmo tempo, observei que outras igrejas que usavam esses modelos passavam por crises e algumas delas quase haviam fechado. Eu podia fazer uma lista de dez igrejas que eram um sucesso com qualquer um desses modelos e fazer uma lista de dez igrejas que eram um fracasso com esses mesmos modelos.

Foi então que percebi uma outra coisa. Existem dois fatores que influem muito no “sucesso” ou “fracasso” de uma igreja. Primeiro, se o pastor ou a liderança querem obedecer a Deus. Se estão alinhados com Deus naquilo que Ele deseja fazer naquele lugar e se estão observando como Deus está agindo para se unirem a Ele. Segundo, se o pastor ou a liderança têm uma visão de futuro, e se essa visão de futuro é a visão de Deus para aquele lugar. Quando visão e obediência ao Senhor se juntam, isso parece ser um ingrediente que causa uma revolução na vida da igreja.

Minha percepção é que parece que Deus diz para esses líderes e essa igreja: “Vejo um coração sincero em vocês. Vejo obediência a mim e desejo de realizar a visão que tenho para essa igreja. Então, decidi abençoar vocês. Podem escolher qualquer modelo de ministério que quiserem, que eu os abençoarei”.

Se esses líderes escolherem células como modelo, e continuarem obedecendo a Deus e executando a visão dele, serão abençoados. Se

escolherem propósitos, também serão abençoados. Se não escolherem modelo nenhum e criarem algo para sua realidade, também serão abençoados, pois a bênção não está no modelo, mas na disposição das pessoas em caminhar com Deus.

A partir desses dois pontos é que coloco a trilogia. Se você e sua liderança estão caminhando com Deus, transformem a visão num plano estratégico para os próximos anos, comecem a discipular as pessoas e depois transformem estes discípulos em líderes.

Sugestão

Não era possível colocar tudo isso num livro só, pois viraria uma enciclopédia. Então, sugiro que você e a liderança da sua igreja leiam e depois estudem juntos estes três livros:

1. **Planejamento estratégico** — como planejar à luz da realidade e agir para criar a visão de futuro. Planejar é fácil, o grande problema é tirar do papel e fazer acontecer. No entanto, o planejamento é a transformação da visão de futuro e dos sonhos em passos práticos para guiar a caminhada.

Conteúdo

- Como acender o holofote sobre os problemas e necessidades.
- Por onde começar?
- Como fazer o diagnóstico correto?
- A forma de tomar decisões estratégicas.
- Conquistando as pessoas no planejamento para envolvê-las na execução.
- A visão de longo prazo e a execução.
- A igreja do futuro.
- Princípios para a execução.
- Processo de Capacitação.

2. **Discipulado que transforma** — foca os princípios para uma igreja implantar um processo de discipulado. O discipulado é um dos fundamentos básicos que toda igreja precisa, independentemente do modelo de ministério que adotou. Ao mesmo tempo, o discipulado é uma das bases esquecidas ao longo dos últimos anos pelas igrejas, que se concentraram em programas, atividades e projetos. Esse livro ajuda a resgatar a visão do discipulado para líderes.

Conteúdo

- O discipulado e a missão da igreja.
- Desafios educacionais da igreja no século 21.
- O discipulado e a visão da igreja.
- A realidade e o sonho do discipulado.
- Os passos de um processo de discipulado.
- Sugestões de estrutura e currículo.

3. **Grandes igrejas, pequenos líderes** — a descoberta de uma liderança mais genuína, baseada nos princípios de líder-servo de Jesus. Esse é um treinamento dedicado aos milhares de pastores “desconhecidos”, que dedicam suas vidas em igrejas pequenas ou médias, nos lugares mais distantes. Desenvolvem seu ministério muitas vezes sem ferramentas ou recursos apropriados, mas conseguem, através do seu esforço e, acima de tudo, da graça de Deus, construir “grandes igrejas”, não em número de membros, mas em espiritualidade, simplicidade e amor a Cristo.

Também é dedicado aos muitos “líderes pastorais” que Deus levantou nos últimos anos. São líderes de pequenos grupos, células, grupos familiares ou líderes que ministram à vida de crianças, adolescentes, jovens ou casais. Esses líderes muitas vezes trabalham no seu limite, mesmo sem todas as ferramentas ou recursos necessários, dedicando uma parte do seu tempo,

dinheiro e potencial para pastorear, cuidar e encorajar milhões de pessoas.

Conteúdo

- Jesus como líder servo.
- O que significa ser líder e servo.
- Características de um líder servo.
- Passando pelo processo de se tornar um líder servo.
- O programa de treinamento de líderes servos de Jesus.
- Ser, conhecer e agir como um líder servo.
- Como se constroem grandes igrejas com líderes servos.

Quero ouvir falar de você. Depois que você estudar esses livros com sua liderança, buscar saber o que Deus quer fazer nesse tempo no lugar onde você está, elaborar um plano, começar a discipular pessoas e depois transformá-las em líderes, certamente você terá muitas histórias para contar. Na verdade, quero ouvir falar do que Deus vai fazer através de você e daqueles que o auxiliam na liderança. Quero ouvir falar do que o Senhor vai fazer na sua igreja.

Por favor, mande suas histórias para mim, pois gostaria de usá-las para encorajar outros pastores e líderes. Assim como as histórias de Moisés, José, Neemias, Pedro, Paulo, Moody, Hudson Taylor, Conde Zinzendoff e tantos outros que nos encorajam hoje, creio que a sua poderá encorajar muita gente no futuro. Envie sua história para josue@envisionar.com.

Parte 1

Os novos fundamentos para planejar a igreja

E tudo começou assim...

O cenário estava pronto. O pastor Theobaldo estava agitado e ansioso naquela manhã ensolarada de sábado. Ele havia convocado todo o primeiro escalão da liderança da igreja que pastoreava para uma reunião de duas horas em que fariam o planejamento estratégico da igreja para os próximos três anos.

Ele havia mandado o zelador limpar a sala de reuniões da igreja, que já não era usada há algum tempo. Colocou folhas de papel em branco para anotações, providenciou um cafezinho e até levou um esboço para a reunião, coisa que não lhe era muito comum.

Pontualmente às nove horas chegou o primeiro convocado para a reunião. Era Clodomiro, o vice-presidente da igreja. Apesar de ser o horário para a reunião iniciar, ainda faltava o *quórum*, e o pastor Theobaldo resolveu esperar um pouco mais. Depois de mais uns 15 ou 20 minutos chegaram 15 dos 35 convocados pelo pastor. Era hora de dar aquele primeiro passo rumo a um futuro glorioso para a vida da igreja.

Depois da oração inicial feita pelo próprio pastor e da leitura bíblica de um Salmo, Theobaldo começou a expressar algumas palavras apocalípticas de desafio.

— Meus irmãos, Jesus está prestes a voltar, e o que a nossa igreja está fazendo a respeito disso? Hoje é a grande oportunidade de planejarmos o futuro e fazermos mais pela obra de Deus. Quantas pessoas iriam para o inferno se Jesus voltasse hoje! Que grande responsabilidade temos. Precisamos realizar mais cultos evangelísticos, mais cultos de libertação, mais congressos, mais encontros de jovens, mais cantatas, mais mutirões missionários.

O pastor Theobaldo prosseguiu em sua palavra por mais alguns minutos, enfatizando todas as dezenas de atividades que a igreja precisava

realizar a mais. A essa altura, só restava mais uma hora e vinte minutos para concluir o planejamento estratégico da igreja para os próximos três anos.

Alguns líderes já se sentiam fracassados e na obrigação de fazer “mais”, afinal de contas, o pastor estava chamando todo mundo ali de relapso. Os ativistas imediatamente começaram a aumentar por conta própria o número de atividades no calendário do seu departamento, preparando-se para o momento do grande embate da reunião. Dentro de poucos instantes haveria oportunidade para se disputar semana a semana, cada dia, tentando ocupar os membros da igreja com alguma atividade. Para que isso acontecesse, era preciso que cada líder presente brigasse ardentemente para conseguir as datas que pretendia.

Sem mais perda de tempo, o pastor abriu a temporada de caça aos sábados e feriados dos próximos três anos e a disputa começou. Valia qualquer coisa para se conseguir a data desejada. Sem que ninguém tivesse nem tempo para respirar, a líder das mulheres da igreja desembestou a falar. Começou enumerando os chás, encontros, reuniões, assembleias, passeios, simpósios, conclaves, seminários, passeatas e mais uma infinidade de atividades que aconteceriam nos próximos três anos. No final ela ainda acrescentou:

— E eu não admito que nenhuma mulher da igreja esteja envolvida em qualquer outra atividade nesses dias, nem mesmo com seus maridos e filhos.

O líder dos jovens imediatamente se levantou e começou a sua artilharia pesada. No entanto, como os jovens são menos importantes que os diáconos e não têm nenhuma prioridade na agenda pastoral, o pastor o interrompeu e disse que na hora própria ele teria a palavra.

Após incluir todas as datas solicitadas pela líder das mulheres na agenda oficial da igreja, o pastor começou a falar dos seus projetos. Na hora de apresentar as suas datas, ele suprimiu algumas das atividades que vinha sonhando realizar com a igreja, e que conflitavam com as datas das mulheres, pois não queria gerar nenhum atrito com a líder do ministério, que, afinal de contas, era sua esposa. Por outro lado, as

mulheres eram o braço direito do pastor, na igreja e em casa, e negar alguma data para elas era colocar em risco seu ministério.

Depois que ele salvou as datas possíveis, passou a palavra ao presidente dos diáconos, que já teve um pouco menos de opções para incluir suas atividades. A reunião prosseguiu assim até o final. Depois das duas horas de reunião inicialmente planejadas, o pastor encerrou o encontro com metade dos que compareceram e um quarto dos que foram convocados. À medida que alguns líderes iam incluindo suas datas de atividades no calendário oficial da igreja, retiravam-se para outros compromissos mais urgentes do que uma simples reunião de planejamento estratégico da igreja.

Ao final da reunião, o pastor Theobaldo juntou todos os pedaços da grande colcha de retalhos que se havia construído naquela manhã. Colocou tudo dentro de uma pasta bonita com o título “Planejamento Estratégico da Igreja Evangélica do Amor”, e começou a usar metade do tempo do sermão todo domingo para divulgar aquilo que havia sido “planejado”.

Naquela manhã de sábado um grupo de 15 pessoas havia conseguido “planejar”: 85 cultos evangelísticos e de libertação, 8 viagens missionárias, 35 reuniões de confraternização, 16 atividades sociais, 5 cantatas, 56 reuniões de pequenos grupos e mais 38 atividades variadas para a igreja nos próximos doze meses. Era um recorde e tanto para uma igreja de 150 membros.

Será que planejamento estratégico realmente é isso?

O plano e o calendário

Planejar é desafiador. Significa estar no topo de uma montanha, olhar para o topo da outra montanha e saber que é possível chegar lá. No entanto, para isso é preciso estratégia. Planejar no reino de Deus também acrescenta o elemento fé. Com ela, o planejamento se torna realidade aos nossos olhos, mesmo antes de acontecer.

Para que se possa pensar no planejamento estratégico da igreja, é preciso antes de tudo entender alguns passos.

Muita gente imagina que calendário de atividades é planejamento, e ainda chama isso de planejamento estratégico. A única estratégia que existe quando uma igreja monta um calendário com essa perspectiva é

Planejar significa estar no topo de uma montanha, olhar para o topo da outra montanha e saber que é possível chegar lá.

a de tentar manter os membros ocupados o tempo todo, e assim, não terão oportunidade de refletir sobre a superficialidade da sua vida espiritual, a falta de conteúdo do professor da escola dominical, ou até mesmo a falta de base bíblica dos sermões do pastor.

O calendário de atividades nunca poderá ser aceito como primeiro e único passo de um planejamento, ele é o complemento, a consequência de algo maior que se espera atingir. Igreja que chama “calendário” de “planejamento” não tem visão e está com medo de mexer nos problemas que realmente são importantes.

Charles Swindoll diz que “não se pode conhecer uma igreja por seus prédios”.⁵ Podemos parafraseá-lo dizendo que não se pode conhecer uma igreja por seu calendário de atividades.

Normalmente, quando calendário*⁶ se torna planejamento*, os líderes vão se desgastando e abandonando seus postos ano a ano. Ninguém aguenta trabalhar de oito a doze horas por dia, frequentar uma atividade especial por semana na igreja, além das reuniões e cultos normais, ensaios, família, estudos e outras preocupações.

Muitos membros são usados como combustível da velha estrutura da igreja: entram na forma líquida e saem na forma gasosa, sem que ninguém os perceba.

Quando o calendário se torna planejamento estratégico numa igreja, eu sinto dizer que ela está a caminho do suicídio eclesiástico e em breve estará no necrotério de igrejas que se autodestruíram.

⁵SWINDOLL, Charles R. *A noiva de Cristo*. São Paulo: Editora Vida, 1996.

⁶Você pode procurar o significado das palavras com um asterisco (*) no glossário, ao final do livro.

Conheço muitas igrejas com mais de 50 anos de existência que realizam centenas de atividades por ano e nunca passaram de 150 membros. Alguns se cansam disso e vão embora. Muitos são absorvidos e engolidos por essa estrutura, e como combustível num carro, entram na forma líquida e saem na forma gasosa, sem que ninguém perceba. Quando uma pessoa abastece o seu carro, ela pode ver o combustível entrando no tanque. Mas depois que ele passa pelo motor que o absorve, ninguém consegue ver os gases que são expelidos. Isso também acontece nessas igrejas, que sempre precisam de novos crentes para usá-los como fonte de energia para a sua máquina de fazer eventos. Quando esse combustível humano já está queimado e não presta para mais nada, é lançado fora sem que ninguém perceba.

O exemplo do Novo Testamento

Quando olho para a igreja no Novo Testamento, não encontro sequer um versículo na Bíblia que ofereça sustentação para uma igreja movida a calendário. O planejamento estratégico da igreja no Novo Testamento era realmente estratégico.

O primeiro item do planejamento estratégico da igreja primitiva era compaixão e amor pelas pessoas. Isso está refletido em Atos 1.8, quando Jesus mandou os cristãos olharem para as pessoas da sua cidade, do seu estado, do seu país e do mundo inteiro, e serem testemunhas a elas, para que elas também pudessem ser salvas. **Isso é estratégico.** Ter misericórdia pelas pessoas que estão perdidas e testemunhar do amor de Deus a elas.

O que não é estratégico é realizar dezenas de cultos evangelísticos e de libertação todo ano apenas para preencher o calendário e tirar o peso da consciência em relação à evangelização. Jesus não disse: “recebereis poder... para realizarem muitos cultos evangelísticos e de libertação...”. Ele disse para sermos testemunhas, ou seja, testemunhar daquilo que Ele fez na nossa vida. Um testemunho pessoal do poder de Deus é muito mais estratégico do que um sermão eloquente de um pregador. Apenas 5 a 10% dos membros de uma igreja se converteram por causa de um

culto. Por outro lado, 80% se converteram por causa de relacionamentos e testemunho de vida de alguém. Quando olhamos para o texto de Atos 2.42-47 vemos aquilo que realmente era estratégico. Estudar e se aprofundar na doutrina dos apóstolos, ter comunhão, orar, ajudar os necessitados, louvar a Deus. Não era necessário um calendário de atividades para que isso acontecesse.

É certo que Atos 2.46 diz: “*Todos os dias, continuavam a reunir-se no pátio do templo [...]*”. Isso pode ser usado como argumento para aqueles que desejam que a igreja tenha 365 atividades por ano. No entanto, esse mesmo versículo mostra duas outras coisas. A primeira é que eles também partiam o pão juntos em casa, o que significa que eles estavam em casa para que isso pudesse acontecer. A grande maioria dos cristãos atualmente não consegue sequer estar em casa, pois o tempo que lhes sobra da sua vida agitada é consumido na igreja, cumprindo o calendário mensal ou anual de atividades. O outro fator é que o pessoal da igreja primitiva estava junto todos os dias no templo para **perseverar**, e não para cumprir o calendário.

Não era o ativismo que levava aquela gente para o templo ou para qualquer outro lugar. Era o desejo de estar junto para aprofundar mais a fé e crescer em Jesus. **Isso era estratégico**. Talvez as coisas tenham se invertido hoje. As pessoas estão no templo todos os dias para suprir a falta de conteúdo bíblico com uma torrente de atividades e não entrar em desespero espiritual.

As pessoas solitárias normalmente procuram muitas atividades para preencher o seu tempo. Aqueles que eu chamo de “solitários espirituais” fazem o mesmo. Se eles não estiverem nas suas atividades seculares, precisam arrumar alguma coisa para fazer na igreja para suprir suas necessidades e carências espirituais.

Na verdade, os cristãos do Novo Testamento tinham uma missão, e muitas igrejas atualmente não sabem para onde estão indo. Adalberto Fischmann afirma que “tanto na nossa vida como na igreja ou organização é preciso, antes de planejar, refletir sobre aquilo que é a nossa vocação (missão), ou seja, precisamos descobrir o que queremos fazer e

poderemos ter sucesso”.⁷ Muitas igrejas não entendem isso e, para justificar sua existência, criam um calendário de atividades.

Entenda isto ou não vá em frente

Este livro tem como objetivo apresentar passos práticos para que você possa caminhar no processo de planejamento estratégico na igreja. No entanto, se você não entender esse primeiro conceito, de nada vai adiantar ler esse livro ou qualquer outro sobre planejamento.

Calendário não é planejamento estratégico.

Se você não conseguiu entender até aqui que calendário não é planejamento, não prossiga a leitura. Você perderá seu tempo. Talvez você leve a igreja ou organização a dar todos os passos sugeridos neste livro, mas no final terá um calendário com alguns complementos.

Seja sincero. Pense nisso, ore sobre isso e tire tempo para refletir profundamente sobre o assunto.

Para terminar, só um lembrete importante:

Calendário não é planejamento estratégico.

⁷FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

Por onde começar?

Parabéns! Se você virou a página e quer saber como começar o planejamento para sua igreja é porque entendeu que calendário não é a solução.

Então você deve estar dizendo:

— Tudo bem! Eu já entendi que somente um calendário não compõe um planejamento. Mas então, por onde começar?

A minha experiência nos últimos vinte anos prestando consultoria para igrejas e organizações mostrou que existem muitos sonhos guardados no coração dos líderes que nunca se transformaram em planos porque eles foram engolidos pela rotina diária. Além disso, existem muitos planos escritos que se originaram nos sonhos, mas que estão guardados em gavetas e nunca foram realizados porque houve planejamento correto mas execução errada. Não bastasse isso, existem muitos pastores e líderes correndo de um lado para o outro, fazendo coisas que não são necessárias e desperdiçando seu tempo em ações sem sentido.

Juntei então essas três coisas. **Sonhos** que estão no coração dos líderes, que precisam se transformar em **planos** exequíveis e por fim gerar **ações** corretas que mudem o dia a dia das igrejas e das pessoas e causem impacto no mundo.

Para facilitar sua compreensão, além da história do pastor Francisco, que ilustrará todo o livro, em cada capítulo você encontrará facilitações gráficas feitas pela Polliana Ramos, da nossa equipe da Envisionar, para ajudá-lo no entendimento para a ação. Dessa forma você poderá, passo a passo, transformar seus sonhos em planos, e estes, em ação.

Sonhos

o que é essencial para o futuro



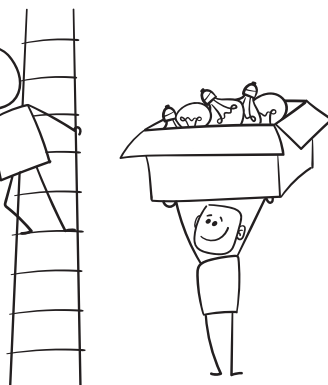
Ter uma visão
de futuro

Construir
uma equipe

Sistematizar
as ideias

Planos

para construir o futuro



Reconhecer que
tem uma missão
a cumprir

Buscar a ajuda
de mentores,
consultores ou
assessores

Construir o plano
a várias mãos

Ação

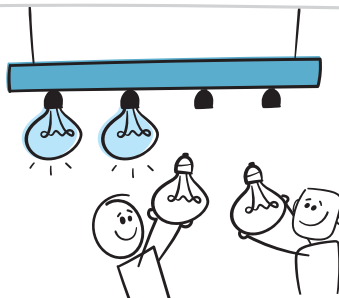
para executar o plano e gerar transformação

Encontrar as
pessoas certas
para assessoria

Preparar um roteiro
para elaboração do
planejamento

Sistematizar as
ideias com a ajuda
de mentores

Escrever o
plano e preparar
a execução



Sonhos — o que é essencial para o futuro

- Você que é líder de uma igreja ou organização precisa ter uma visão de futuro que levará sua organização para o próximo nível.
- Superar a dificuldade de transformar sonhos em planos e sistematizar as ideias para que tomem forma.
- Construir uma equipe que ajude você a conduzir esse processo de planejamento para superar o desafio que vai além das suas competências.

Planos — para construir o futuro

- Reconhecer que você tem uma missão a cumprir na liderança da igreja ou 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.
- Construir o plano a várias mãos.

Ação — para executar o plano e gerar transformação

- Encontrar as pessoas certas para assessoria.
- Preparar um roteiro para elaboração do planejamento.
- Sistematizar as ideias com a ajuda de mentores.
- Escrever o plano e preparar a execução.

O pastor Francisco

O pastor Francisco tomou posse numa igreja que já estava sem pastor há dois anos. Logo de início ele percebeu que era uma igreja com bastante potencial, mas sem direção. Havia muitos profissionais liberais e gente disposta a trabalhar.

Ele tinha a visão de que aquela igreja precisava de um planejamento estratégico para causar impacto na cidade. Sua liderança e os membros de forma geral se entusiasmararam com o pastor Francisco, pois percebe-

ram que essa visão era a de levar a igreja para um novo patamar. Todos ficaram esperando as iniciativas do pastor. Só que havia um probleminha. O pastor Francisco era um homem de visão, tinha muitos sonhos para aquela igreja em seu coração, tinha consciência daquilo que precisava ser feito, mas o seu forte não era administração, nem planejamento.

Depois de uns seis meses na igreja, as pessoas começaram a ver que não ia “sair nenhum coelho daquele mato”. Começaram a desanimar, e o pastor Francisco começou a ficar preocupado. Tinha que fazer visitas, preparar sermões e estudos bíblicos, palestra para jovens, cuidar da administração da igreja e ainda pensar no planejamento.

Numa das manhãs em que o pastor Francisco estava preparando seu sermão de domingo, uma luz acendeu em sua mente.

— O que eu preciso para começar o planejamento da igreja é de um roteiro.

Bem, sempre que ele ia pregar, fazia um roteiro daquilo que pretendia falar. Ao preparar uma palestra, agia da mesma forma. Os artigos e trabalhos 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*. Ou seja, uma declaração de intenções, em que são estabelecidos os passos que serão dados para se chegar ao final do planejamento.

O pastor Francisco pegou um papel e começou a pensar num roteiro para elaborar o planejamento da igreja. Pensou, 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 e administração não eram seu ponto forte.

Agora ele tinha dois problemas. Além de não saber por onde começar, ele também chegava à conclusão de que não sabia fazer. Nesse momento ele decidiu pedir ajuda para o maior estrategista do universo. Pegou o telefone celestial e pediu ajuda ao Senhor.

— Pai, pesa sobre mim a responsabilidade por um rebanho tão grande, e eu não sei nem por onde começar para conduzir essas pessoas a

algum objetivo. Sou um pastor, tenho o dom da profecia e da evangelização, mas não sei sequer planejar. O que devo fazer?

O primeiro passo para um planejamento bem-sucedido na igreja é buscar a Deus.

Nesse momento o pastor Francisco tomou o primeiro passo acertado para iniciar o planejamento da igreja. A direção de Deus é o primeiro passo. Ele determinará o que você deve fazer ou onde deve buscar ajuda.

Foi exatamente isso que aconteceu com Josué quando tinha que elaborar o planejamento estratégico para a tomada de Jericó. Ele havia assumido a liderança no lugar de Moisés, que tinha sido um grande líder. Ele tinha um povo para comandar, e olha que não era pouca gente. Tinha a visão de que precisava de um plano* e ele temia ao Senhor.

O texto de Josué 5.13 diz que: *“Estando Josué já perto de Jericó, olhou para cima e viu um homem de pé, empunhando uma espada. Aproximou-se dele e perguntou-lhe: ‘Você é por nós, ou por nossos inimigos?’”*. Depois de reconhecer que era um enviado do Senhor, ele perguntou: *“Que mensagem o meu senhor tem para o seu servo?”* (v. 14).

Olhando para Jericó e para o povo que vinha atrás de si, a única coisa que Josué podia fazer era perguntar ao Senhor o que fazer. Jericó era o desafio que ele tinha pela frente. O povo lhe tinha sido confiado por Moisés e pelo próprio Deus. Faltavam então um plano e uma estratégia. A pergunta era: por onde começar para conduzir o povo à tomada de Jericó?

Nesse momento, o Senhor respondeu a Josué dando-lhe o plano para que ele conduzisse o povo a uma vitória sobre Jericó. Deus sempre dá a visão para os seus líderes ou os passos iniciais para que eles saibam como conduzir o Seu povo.

E foi exatamente uma resposta desse tipo que o pastor Francisco recebeu do Senhor. Ele sabia que sozinho não poderia ir a lugar algum, e que nem mesmo sabia elaborar um roteiro para iniciar o planejamento da igreja. Deus então lhe mostrou que ele precisava de alguém que o ajudasse a iniciar. Alguém que entendesse de planejamento ou adminis-

tração, pois eram áreas que ele não dominava. Pesquisas feitas nos EUA pela *Christianity Today* e no Brasil pela Sepal indicam que mais de 70% dos pastores e líderes não têm como ponto mais forte administração e

O pastor só deve liderar o processo de planejamento na igreja, sem assessoria, se tiver o dom da administração ou entender do assunto.

planejamento. Somente um em cada quatro pastores consegue transitar bem nessa área, por isso a principal decisão que um pastor ou líder pode tomar é pedir ajuda para quem entende do assunto. Isso me permite dizer que, se

você faz parte desse grande grupo, você é normal, e não há nenhum demérito em pedir ajuda.

O pastor Francisco começou a observar a igreja e percebeu a presença de uma pessoa que tinha formação na área de administração, já havia ajudado muitas empresas a elaborar seus planejamentos e era uma pessoa comprometida com Deus. Começou a orar por esse homem e sentiu a direção do Senhor no sentido de convidá-lo para ser um assessor de planejamento.*

Assessor de planejamento

O pastor Francisco tinha a visão de que o planejamento deveria ser feito de maneira bem aprimorada na igreja. Assim, tendo alguém que entendesse do assunto como assessor, ele e a liderança da igreja poderiam dar os passos certos.

Depois de fazer um contato informal com seu novo assessor de planejamento, que prontamente aceitou o convite, o pastor Francisco falou com a liderança da igreja. A diretoria, que não estava acostumada com isso, estranhou um pouco o pastor precisar de um assessor. Isso nunca aconteceu antes, pois o pastor anterior entendia de tudo. No entanto, exatamente porque o pastor anterior entendia de tudo e procurava se intrometer em todas as áreas é que a igreja nunca progrediu como deveria.

Francisco mostrou para a liderança que ele poderia ser o coordenador do processo de planejamento da igreja caso tivesse o dom da

administração e entendesse do assunto. Entretanto, esse não era o seu caso. Ele teve coragem de admitir publicamente que passou muito tempo sobre uma folha de papel em branco para elaborar pelo menos um roteiro para iniciar o planejamento, e nem isso havia conseguido fazer.

A princípio, houve até uma certa decepção com o novo pastor, pois afinal de contas esperava-se que ele entendesse de tudo, como o pastor anterior. Mas Francisco foi sábio em mostrar que Moisés precisou de Josué, Paulo precisou de Barnabé, e até mesmo Jesus, que podia fazer tudo sozinho, precisou de doze apóstolos.

O pastor Francisco também mostrou que a pessoa que estava convidando para assessorar não estava envolvida na liderança da igreja, mas era alguém que tinha o dom da administração, tinha experiência no assunto e era comprometido com Deus. Essas são três condições básicas para qualquer assessor de planejamento numa igreja.

Ele também mostrou que, caso não existisse ninguém com esse perfil na igreja, poderiam temporariamente convidar alguém de outra igreja para colaborar até que o planejamento fosse feito. A diretoria foi convencida e o pastor iniciou a discussão preliminar com seu assessor de planejamento.

Nessa fase inicial duas perguntas precisam ser respondidas: “O quê?” e “Com quem?”. A pergunta “o quê?” definirá o que pretendem construir no planejamento. A pergunta “com quem?” definirá qual é o grupo de pessoas que ajudará o pastor e seu assessor a construir o planejamento.

Para responder à pergunta “o quê?” é necessário construir um “mapa do planejamento” que são os passos práticos desde o início do processo até a conclusão do planejamento. Para responder à pergunta “com quem?” é necessário definir quais critérios serão usados para escolher a equipe que irá ajudar no planejamento.

Mapa do planejamento

O pastor Francisco falou ao seu assessor que havia tentado fazer pelo menos um roteiro para iniciar o planejamento, mas que não havia con-

seguido. O assessor confirmou ao pastor que ele estava no caminho certo, e começou a rascunhar um roteiro, no formato de um mapa, que ele poderia discutir com a liderança da igreja.

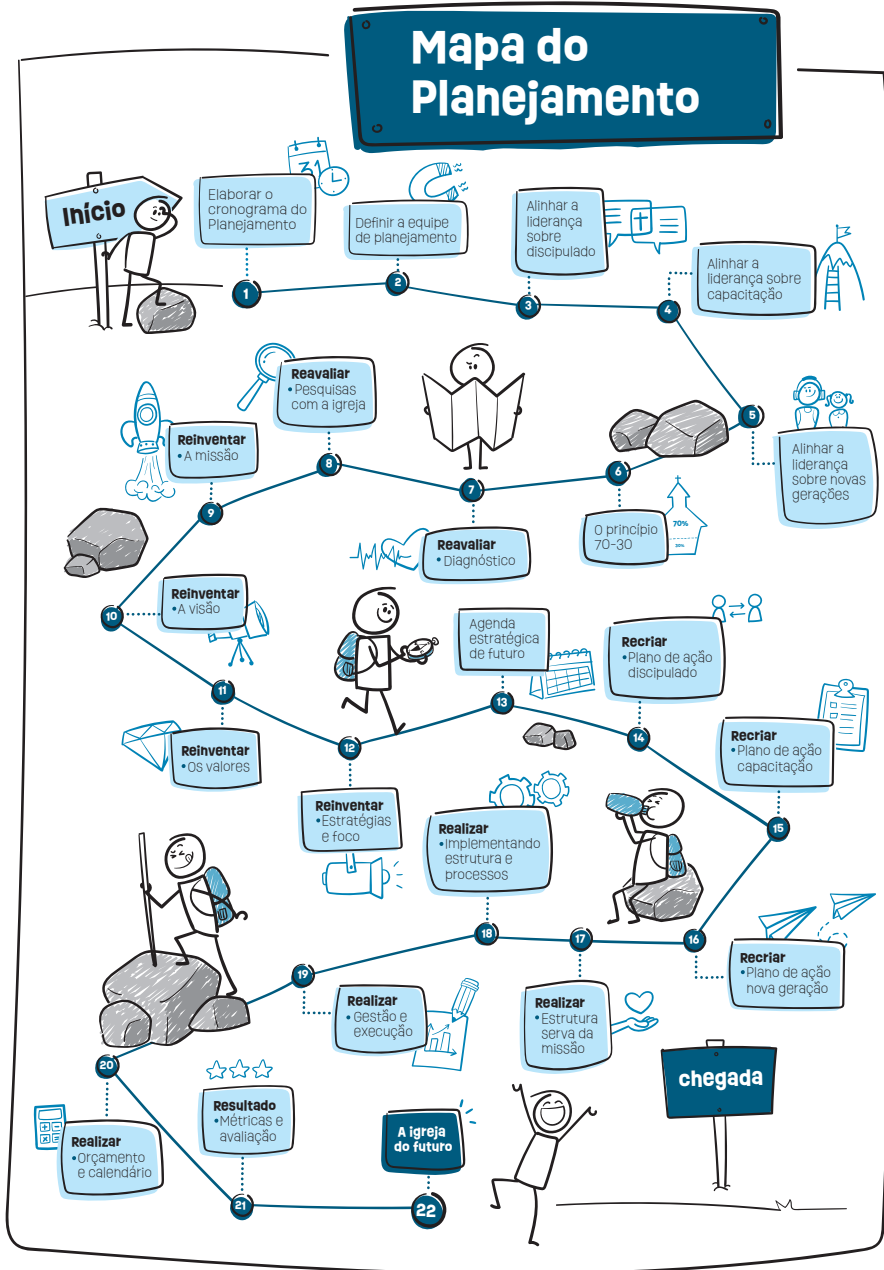
Depois da oração, um planejamento deve sempre ter um roteiro e um cronograma de trabalho.

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

Esse roteiro inicial também determinará um cronograma para que se saiba o momento certo de fazer cada coisa. O assessor do pastor Francisco elaborou junto com ele um modelo de roteiro que acabou sendo usado pela igreja.

O mapa ilustrado a seguir pode ser adaptado para a sua realidade. Existe uma pequena descrição de cada item. Não há necessidade de que você tenha todos estes itens no seu roteiro.

Depois de definir o seu mapa do planejamento, faça cópias e distribua para a sua equipe mais imediata. Discuta com eles se o roteiro é viável e se os tópicos que serão abordados fazem parte da realidade da igreja. Depois de definido o roteiro, mãos à obra. É hora de começar a trilhar o caminho para construir o planejamento, mas não esqueça de definir qual é a equipe que irá junto com você. Há um ditado popular africano que diz: “Se você quer ir mais rápido, vá sozinho, mas se você quer ir mais longe, monte uma equipe”.



Detalhamento

No roteiro estabelecido, vamos introduzir agora o que batizamos de 5Rs. Não se preocupem. Não é nenhuma fórmula ou novo modelo de funcionamento da igreja. São apenas cinco palavras que se iniciam com a letra R, e representam as cinco etapas que utilizaremos para planejar, executar e avaliar. Apenas um jeito didático de tornar o processo de planejamento mais fácil e prazeroso para vocês.

Deixe-me apresentar os 5Rs:

1. **Reavaliar** — o primeiro passo em que conduziremos vocês é o “reavaliar” duas coisas: primeiro “o quê” a igreja está fazendo, e segundo “com quem” está fazendo.
2. **Reinventar** — o segundo passo desse processo é “reinventar”. Uma crise global como foi a pandemia é algo que muda tudo que fazíamos e que exige novas posturas, novos planos e novos alvos. É necessário então reinventar a forma de atingir o foco.
3. **Recriar** — o terceiro passo depois de repensar e reinventar é recriar os planos para a retomada de uma nova fase. Recriar implica em manter o “porquê” e mudar o “como”.
4. **Realizar** — o quarto passo é fazer ajustes para o novo futuro, que implicam em realizar o que se planejou. Muita gente para aqui. Eu diria que planejar é “fácil”, executar sempre é o nosso grande desafio.
5. **Resultado** — o quinto passo é medir os resultados, pois eles são a comprovação de que os nossos planos estavam corretos, ou a indicação de que precisamos corrigir a rota. Mas precisamos saber medir os resultados que são essenciais para a igreja, e não somente números soltos.

Vou apenas dar uma pincelada rápida em cada um dos 5Rs para vocês entenderem a sequência lógica. Mas daqui a pouco vamos colocar a mão na massa e você entenderá muito melhor, na prática.

1. **Reavaliar** — Na reavaliação não basta sair dizendo, “isto está bom”, “aquilo está ruim” ou coisas desse tipo. Quero conduzir você e sua liderança num processo de reavaliação da igreja baseado em dois aspectos:

- O que os últimos anos trouxeram à tona em nosso caso? O que o momento atual revelou sobre as necessidades da nossa cidade que nossa igreja pode suprir?
- Um segundo aspecto é avaliar: como estamos em relação a alguns processos como discipulado, liderança e nova geração? O que realmente queremos que nossa igreja seja no futuro?

Vocês terão algumas ferramentas para conversar sobre isso, escrever tudo e tirar as conclusões para elaboração do planejamento.

2. **Reinventar** — Depois de reavaliar e tirar conclusões, é hora de repensar e reinventar o que a igreja faz. A reinvenção implica em verificar se a igreja está atingindo a missão de Jesus, ou se precisa fazer ajustes para atingir o foco. Implica também em mexer nas estratégias que a igreja está usando para cumprir a missão. Obviamente a reinvenção passa por áreas estratégicas como discipulado, liderança e nova geração, e em como tudo o que a igreja faz produz frutos. Essa é a hora de decidir sobre o que parar, o que mudar e o que criar para ser uma igreja simples e focada na missão de Jesus.

3. **Recriar** — Depois de reavaliar e reinventar vem a hora de recriar. Assim como um furacão destrói muitas coisas quando passa, e tudo precisa ser reconstruído depois, a igreja está vivendo o mesmo depois de uma pandemia global. O “porquê” ser igreja continua o mesmo, mas o “como” ser igreja precisa ser recriado. Nessa fase vamos trabalhar a recriação dos planos de ação à luz das definições ocorridas durante a etapa de reinvenção. Além disso, vamos trabalhar bastante sobre como alinhar tudo o que a igreja fará no futuro com os três eixos centrais — discipulado, liderança e novas gerações.

5 Rs do PLANEJAMENTO

1 Reavaliar

O QUÊ
a igreja está
FAZENDO?

COM QUEM
a igreja está
FAZENDO?



2 Reinventar

Posturas, planos
e alvos **NOVOS**

**NOVO
FOCO**



3 Recriar

Manter o **PORQUÊ**

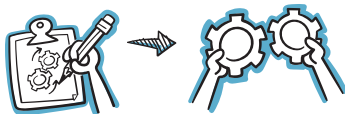
Mudar o **COMO**



4 Realizar

Planejar
é "fácil"

Executar
é o grande
DESAFIO



5 Resultado

Medir os resultados
essenciais para a igreja



Vocês terão aqui também ferramentas para conversar sobre isso, escrever tudo e tirar as conclusões para a elaboração do planejamento. Na verdade, a essa altura já estaremos com o plano quase pronto. Depois de definidos os planos de ação, vamos trabalhar sobre o tipo de estrutura que a igreja necessitará para o futuro e a forma de gestão. Mas, lembrando que será uma estrutura que serve à missão.

4. **Realizar** — Aí chegamos na execução. Não queremos apenas ajudar a planejar, mas queremos também contribuir com passos práticos para a execução. Essa será a hora de definir todos os ajustes prioritários que serão necessários tais como estrutura, forma de gestão, a nova agenda da igreja, a prioridade por área, e lógico, tudo alinhado com os eixos centrais que fazem toda a igreja avançar.

5. **Resultado** — Por fim vem a fase dos resultados. Só depois da execução é que os resultados poderão ser medidos. No entanto, incluímos aqui essa fase para ajudar vocês a definirem as métricas, ou seja, o que deve ser medido. A medição de resultados numa igreja com mentalidade “estrutural” é completamente diferente da medição de resultados numa igreja com mentalidade de processos. Uma avalia o imediato, a outra, o longo prazo. Uma avalia a participação nas atividades, a outra avalia a transformação de vidas e assim por diante. Então, essas definições de resultado fazem parte do processo de planejamento para que desde o primeiro minuto de jogo vocês saibam o que estão perseguindo.

Com isso em mãos, vamos ao trabalho, ou melhor, vamos ao planejamento. Por ser um planejamento bastante prático, o envolvimento da liderança e dos pastores será essencial para o seu desenrolar. Para que tudo isso aconteça, é preciso preparar um cronograma de trabalho com as etapas do planejamento e o tempo previsto para cada etapa.

Basicamente, o que vamos fazer é distribuir no cronograma os 5Rs — Reavaliar, Reinventar, Recriar, Realizar e Resultado ao longo de um período que seja viável para a equipe de planejamento trabalhar com profundidade e agilidade. Aqui vamos dar apenas um exemplo, mas em

seguida vocês serão conduzidos num exercício para montar o próprio cronograma de vocês.

Cronograma de planejamento

ATIVIDADE	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 5/6	MÊS 6
1. Definição da equipe							
2. Estrutura x Processo							
3. 3 Eixos da igreja para planejar							
4. 5Rs — O que vamos construir							
5. Alinhando o pensamento sobre os 3 Eixos							
6. Etapa Reavaliar							
7. Pesquisa com a igreja							
8. Etapa Reinventar							
9. Etapa Recriar							
10. Etapa Realizar							
11. Projetando os resultados e as fases							

O exemplo mostrado acima indica que um planejamento pode ser feito num período de quatro a seis meses. Isso não é uma regra. Você pode dimensionar o tempo que for necessário para que o planejamento seja bem-feito. É claro que será impossível elaborar um planejamento

detalhado em uma semana, a menos que você tenha condições de fazer uma imersão de dois ou três dias com a equipe de planejamento. Isso é uma opção, se for viável.

Como definir a equipe de planejamento

Agora vamos tratar de um assunto crucial para esse processo de planejamento: a equipe. Se você escolher as pessoas erradas para repensar e reinventar a igreja, o resultado poderá não ser aquele que você espera.

Nossa tendência natural é chamar a “diretoria” formal da igreja para isso, pois nossa mentalidade é estrutural. Na mentalidade de “processo” precisamos chamar as pessoas que não apenas tem um “cargo” na estrutura, mas aquelas que são visionárias e estratégicas para a criação do planejamento. A influência de uma pessoa não está associada ao cargo que ela tem, mas à sua visão de futuro e à sua disposição de se comprometer em ajudar a construir algo novo. Lembram-se de Neemias? Ele era apenas o copeiro do rei, mas sua visão de futuro o levou a ser um estrategista, e líder da reconstrução física, moral e espiritual de uma nação.

Se você já tem uma equipe “formal” de liderança, ou se você é parte dessa equipe, agora é a hora de uma autoanálise sincera. Gostaria de propor que você reunisse aqueles que devem compor essa equipe, e que vocês refletissem sobre as seguintes perguntas:

- a. Quero participar do processo de repensar e reinventar nossa igreja por causa do cargo que tenho ou da paixão que me move?
- b. Se eu tivesse chance de não participar desse processo de planejamento, eu sairia desse grupo?
- c. Qual é coisa que mais arde em meu coração quando penso em planejar a igreja de futuro?
- d. Estou disposto e animado a investir mais horas de reflexão e oração para planejar o futuro da nossa igreja?

Sei que essas perguntas colocam a todos contra a parede, mas o objetivo é esse mesmo. De um lado, isso pode expor algumas diferenças de expectativas entre o grupo, mas o interessante é que vocês terão a chance de resolver isso agora e não durante o processo de planejamento. De outro lado, esses questionamentos podem até fazer alguém desistir, mas os que permanecerem ficarão por causa de convicções profundas.

Assim como Gideão, é melhor ter um grupo menor e disposto a lutar, do que um grupo grande ou até mesmo formal, mas sem compromisso. Também é importante destacar que, se já existe um grupo formado, ou até mesmo uma diretoria, e alguém não está confortável em participar, a saída dessa pessoa deve ser algo natural e sem traumas para os dois lados, para quem sai e para quem fica.

Não estamos falando aqui que a “diretoria” ou “membros do conselho” têm que participar a qualquer preço. Algumas vezes algumas pessoas foram eleitas para um cargo que nem sonhavam exercer, e para o qual não têm nenhuma paixão, apenas para preencher uma função que estava vaga. Esse é o momento de libertar a pessoa desse peso e colocar no grupo outras que sejam apaixonadas e estejam dispostas a dar o seu melhor.

Características para participar da equipe de planejamento

Agora, tirado o “elefante da sala”, vamos pensar em quais características deveriam ter as pessoas que irão participar da equipe de planejamento. Independentemente se elas têm ou não um cargo na igreja, as pessoas dessa equipe precisam:

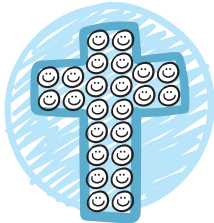
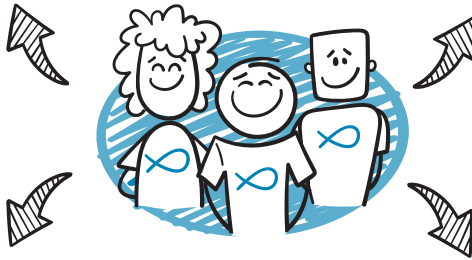
- a. Ser discípulos de Jesus — Ter a compreensão do que significa ser discípulo de Jesus é crucial para planejar uma igreja. Essa foi a essência da missão que Cristo deixou para a igreja, e implica afirmar que quem é discípulo d’Ele também faz discípulos para Ele;

Características da Equipe

**Ser discípulo
de Jesus**



**Dedicar tempo
para oração**



**Ser apaixonado por
Jesus e pela igreja**



**Estar disposto a
executar o plano**

- b. Planejar e orar — É preciso um equilíbrio entre planejar tecnicamente e dedicar tempo espiritualmente para orar;
- c. Ser apaixonadas por Jesus e pela igreja — Quem deseja planejar o futuro da igreja precisa ser apaixonado por Jesus e apaixonado pela igreja. Essa paixão será o combustível de um planejamento com a perspectiva de Deus;
- d. Estar dispostos a executar o plano — As melhores pessoas para executar um plano são aquelas que o elaboraram. Ninguém executa planos de outra pessoa.

Isso não é um perfil psicológico ou espiritual para compor uma equipe de planejamento, mas eu diria que são condições inegociáveis para qualquer pessoa que queira fazer parte de algo que vai definir o futuro de uma igreja local.

Além disto, algumas características mais técnicas também devem ser observadas:

- a. Ter pessoas das várias gerações para agregar experiência, visão e energia diferentes;
- b. Ter homens e mulheres com especialidades diferentes. Gente da área ministerial, educacional, tecnológica, negócios, governo, *marketing* etc.;
- c. Ter pessoas com pensamentos e perspectivas diferentes, para colaborar na análise dos temas;
- d. Ter os melhores. No entanto, isso deve passar pelo seguinte crivo — pessoas que são boas no que fazem, mas humildes, transparentes e dispostas a servir.

Bem, acho que vocês já têm bastante material para avaliar (mas não julgar) as pessoas, e fazer as escolhas certas para compor a equipe de planejamento. Espero que cheguem logo à conclusão de qual é o time que vai jogar esse jogo e criar o planejamento da igreja. Vamos então colocar a mão na massa.

Dicas de quem entende

O assessor do pastor Francisco o aconselhou a ler alguns livros sobre o assunto e incluir anotações em seu roteiro inicial de planejamento. Phillip Kotler⁸ 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 isso. Para definição dos objetivos é essencial que a organização tenha definida sua missão. Na verdade, ela precisa responder à pergunta: O que é o seu negócio?

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

O planejamento também implica implementação e controle. Um plano no papel é uma coisa e na prática é outra. De acordo com Peter Drucker, um plano não é nada “a menos que ele se transforme em trabalho”.⁹ Uma das maiores tarefas dos administradores, além de planejar, supervisionar e realizar, é controlar. É preciso controlar não apenas o resultado, 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 de controle, e outros que a exercem não sabem o que fazer quando as coisas estão dando errado.

Se você quer que sua igreja ou organização cresça, comece por um bom planejamento. Dois filósofos gregos nos ensinam 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

⁸KOTLER, Phillip. *Marketing – edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.

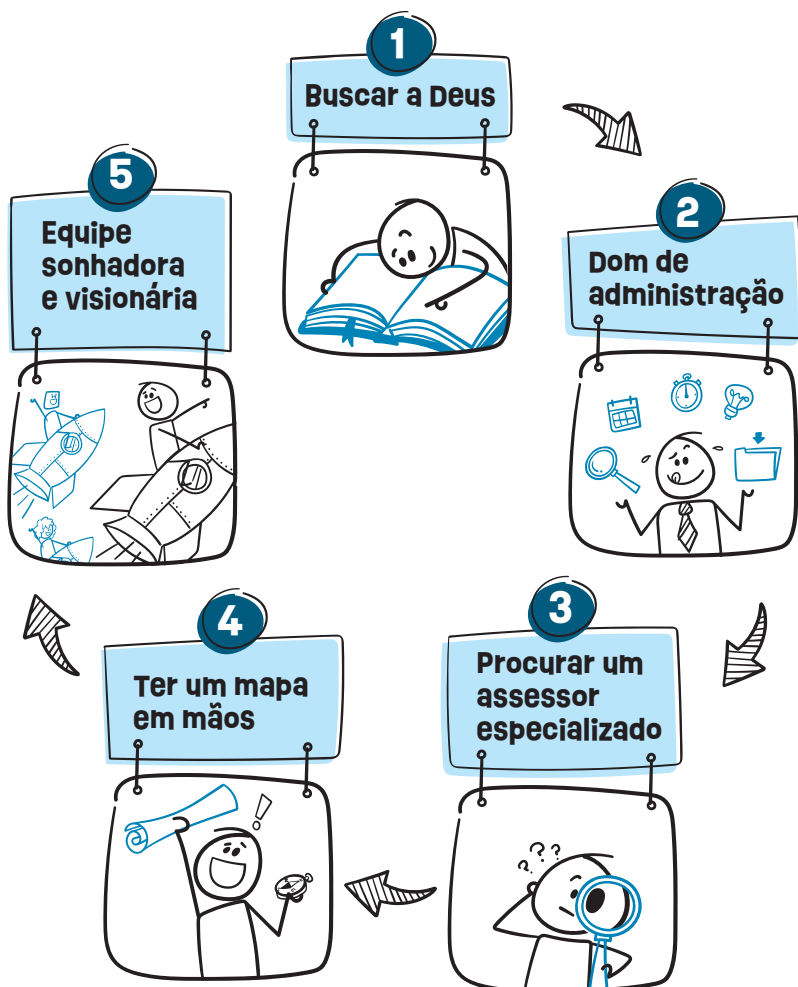
⁹DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira e Fundação Vanzolini, 1994.

Planejando e aprendendo

O pastor Francisco começou a aprender sobre planejamento na prática com o seu assessor e a conduzir a igreja na direção de uma visão de futuro. Além disso, ele tirou algumas lições muito práticas para o seu ministério.

- O primeiro passo para um planejamento bem-sucedido na igreja é buscar a Deus;
- O pastor só deve liderar o processo de planejamento na igreja, sem assessoria, se tiver o dom da administração e entender do assunto;
- Quando não entende de tudo, procura um assessor especializado;
- Um planejamento deve sempre ser iniciado tendo um mapa com o roteiro nas mãos e um cronograma de trabalho;
- Para planejar é preciso uma equipe sonhadora e visionária, que ajude a levar a igreja para o próximo nível.

Resumo para PLANEJAR



planeje.

O PLANEJE é a solução da Envisionar para ajudar sua igreja a desenvolver um planejamento estratégico de longo prazo.

Ele é projetado para implementar uma visão alinhada aos desafios e oportunidades do nosso tempo.

O programa é híbrido, combinando aprendizagem online e aplicação prática. O pastor e cinco líderes da igreja terão acesso individual à plataforma, onde trabalharão juntos, guiados pelos nossos especialistas.

É um passo a passo completo para um planejamento estratégico eficaz, que trará clareza e crescimento espiritual à sua igreja.

SAIBA MAIS AQUI



ENTRE NOSSO GRUPO DE

whatsapp

de pastores com Josué Campanhã



Grupo 1



Grupo 2



Grupo 3



Compre o livro completo
clikando aqui.