

Rodrigo Diego da Silva

Formação Ministerial V – Projetos de Ministério

Projeto Ministerial: Implantação de um Sistema de Gestão  
Eclesiástica.

Trabalho apresentado como  
Requisito da disciplina  
Formação Ministerial V – Projetos de Ministério

Professor Ms Guilherme de Amorim Ávila Gimenez

São Paulo, 03/08/2012



## Sumário

---

Objetivo .....	4
Conceitos e definições .....	4
O que é gestão?.....	4
O que é gestão eclesial?.....	4
Qual a necessidade de uma gestão eclesial?.....	4
Metodologia de trabalho a ser implantada.....	5
Missão ou visão da igreja .....	5
Objetivos.....	5
Metas .....	5
Planejamento estratégico .....	7
Medição e monitoramento .....	7
Liderança .....	8
Da escolha dos líderes .....	8
Investimento na liderança.....	9
Modelo organizacional de ministérios.....	9
Garantia da qualidade .....	10

## **Objetivo**

Constituir uma equipe que esteja disposta a implantar na igreja uma metodologia de trabalho embasada em padrões pré-estabelecidos, por meio de uma gestão, buscando assim uma maior eficácia e integração nas atividades executadas pelos departamentos.

## **Conceitos e definições**

### ***O que é gestão?***

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a utilização eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão aperfeiçoar o funcionamento da organização através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.<sup>1</sup>

### ***O que é gestão eclesial?***

Em gestão eclesial aplicam-se os conhecimentos de gestão voltados à igreja, Eklesia, buscando assim os melhores meios para alcançar os melhores fins, com base no material e/ou mão-de-obra disponíveis.

### ***Qual a necessidade de uma gestão eclesial?***

Temos observado que geralmente as igrejas atingem um patamar em sua membresia e departamentos, e a partir deste começam a “patinar” em algumas áreas, não no sentido de que algumas áreas não estão trabalhando, pelo contrário, trabalha-se muito, fadiga-se muito e colhe-se pouco. Daí a necessidade de uma gestão eclesial, que irá estabelecer métodos e critérios para o trabalho do corpo de Cristo que se reúne em determinado local.

---

<sup>1</sup> NOTA POSITIVA, O Conceito de Gestão, (<http://www.notapositiva.com>).

## Metodologia de trabalho a ser implantada

### **Missão ou visão da igreja**

A missão ou visão de uma organização ou igreja é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização ou da igreja e procura determinar o seu foco, seu negócio, por que ela existe ou ainda em que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro. <sup>2</sup>

A missão ou visão da igreja precisa ser abrangente, atuante tanto agora como no futuro, não pode se concentrar apenas em curto prazo, mas também não pode focar apenas o longo prazo, deve existir um consenso entre a diretoria e a administração para o estabelecimento da mesma.

*“A missão existe apenas no singular. Uma organização não possui missões, possui apenas uma missão.”<sup>3</sup>*

### **Objetivos**

Os objetivos são necessários para consecução da missão, devendo possuir total compatibilidade com ela. Eles representam a situação futura da organização, como uma coletividade, procura atingir. São influenciados, em parte, pelas expectativas da diretoria, administração e liderança.

Definem especificamente o que deve ser atingido, se colocados adequadamente e com a possibilidade de ser mensurados, ajudam a organização a mudar sua cultura, especificando uma nova estrutura de trabalho em que as pessoas possam atuar. Sua realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazos estabelecidos. <sup>4</sup>

### **Metas**

*Henry Kaiser disse: "Defina claramente o que você quer mais que qualquer outra coisa na vida; registre os meios pelos quais você pretende consegui-lo e não permita que nada, seja lá o que for, o impeça de alcançar essa meta".*

As metas são alvos, que podem ser alcançados geralmente em curto prazo, e que nos fazem galgar passos rumo ao nosso objetivo, as metas tem suma importância nas organizações em geral, mas principalmente no ministério cristão:

- As metas nos desafiam;
- A realização de metas nos consolida como líderes;

---

<sup>2</sup> FURLAN, José Davi, *Modelagem de Negócio*, p. 3, Makron Books do Brasil Editora, SP, 1997.

<sup>3</sup> *ibid.*, pág. 5

<sup>4</sup> FURLAN, *Op. Cit.*, páginas de 6 à 11.

- A prática das metas treina nossa obediência;
- As metas curam o caráter, afiando nossas capacidades;
- As metas dão objetividade ao ministério.

Existem alguns princípios básicos que devem ser observados quando traçamos nossas metas:

### **1 - Mensurabilidade**

Nunca se deve estabelecer uma meta que não possa ser medida. Exemplo: "minha meta é ganhar minha cidade para Jesus". Essa é uma visão, um sonho, e não uma meta. "Vamos treinar 500 líderes em 3 anos para evangelizar a cidade". Isso é uma meta mensurável. Cada meta é parte de todo um sistema de metas com a finalidade de cumprir a visão.

### **2 - Organização**

Quando estabelecemos metas, somos forçados a organizá-las dentro de uma ordem de prioridades para que não haja conflito de metas ou duplicação de esforços. Sem organização é impossível alcançar sucesso. As pessoas envolvidas na visão de uma igreja ou ministério precisam saber o que elas devem fazer, como e quando.

### **3 - Separar as metas permanentes das temporais**

As metas são muitas e precisamos aprender a separar as temporais das permanentes para não nos perdermos e ficarmos concentrados em um tipo só de meta, amargando o prejuízo da perda do foco ou visão. Exemplo: orar uma hora por dia deve ser uma meta permanente, porém evangelizar dois jovens no centro da cidade por semana não. A oração deve ser permanente: nunca devemos parar de orar; contudo evangelizar os jovens não.

### **4 - Realismo**

Há muito exagero por aí. Os líderes nem sempre olham para a realidade que os cerca e isso é um perigo muito grande que pode render frustração e fracasso. Por exemplo: um seminarista de 2º ano num curso de 4 anos não pode estabelecer a meta de ser diretor do seminário em um ano. Mas, se ele estabelecer a meta de alcançar esse objetivo em 20 anos, isso fica mais realista. O ministério não suporta magia. Ele é feito por homens e mulheres de visão, mas também por pessoas que sabem discernir seu potencial sem subestimá-lo nem superestimá-lo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> INSTITUTO JETRO, O Valor das Metas para o Ministério Cristão, (<http://www.institutojetro.com>).

## **Planejamento estratégico**

*“Estratégia: Ciência de organizar e planejar as operações de guerra. Tática: Arte de dispor e ordenar as tropas em posições e terrenos favoráveis, para o combate; maneira hábil de dirigir qualquer organização.”*<sup>6</sup>

Dada à definição vemos a importância do assunto, ainda mais quando nos referimos à igreja, pois sabemos que estamos em uma constante guerra contra o nosso inimigo, o diabo. **Com o planejamento estratégico buscaremos então os melhores meios para atingir as nossas metas que estão focadas em nossos objetivos, e estes que por sua vez estão embasados na missão ou visão da igreja.**

Planejamento Estratégico é uma ferramenta para a alta gestão que atinge todos os níveis da organização. Define o verdadeiro sentido existencial desta organização e gera subsídios para análise das situações momentâneas e futuras, através de visões internas e externas com o intuito de criar cenários que se desejam alcançar com os objetivos estabelecidos, levando-se em consideração os recursos, o tempo, os meios e os fins.

Devemos considerar que o mundo não permanece estático. O planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, que deve ser revisto periodicamente, tendo como base as mudanças por que passam as organizações. Se não fosse assim, não haveria a necessidade do planejamento, precisaríamos apenas de ferramentas para olhar o que aconteceu no passado, como um espelho retrovisor.<sup>7</sup>

## **Medição e monitoramento**

Planejar e programar processos de monitoramento, medição, análise do planejamento estratégico, das metas e dos objetivos, **este é o momento em que olhamos para os processos que estão sendo executados e para seus respectivos resultados e perguntamos: Está bom? Está sendo eficaz? Estamos atingindo as nossas metas? Nossas metas estão de acordo com nossos objetivos?**<sup>8</sup>

Para tal contamos a criação de indicadores de desempenho, que como o próprio nome sugere, são utilizados para medir o desempenho da igreja em um determinado período, sob alguns prismas. Eles podem ser vários, abrangendo toda a organização, de forma que se tenha a visão do todo.

---

<sup>6</sup> FERNANDES, Francisco & LUFT, Celso Pedro & GUIMARÃES, F. Marques, *Dicionário Brasileiro Globo*, Verbetes: Estratégia & Tática.

<sup>7</sup> INSTITUTO JETRO, verbete Planejamento Estratégico, (<http://www.institutojetro.com>).

<sup>8</sup> FILHO, João Chinelato, *O&M Integrado à Informática*, p. 284, LTC Editora, 11 edição, RJ, 2001.

Se avaliarmos uma igreja somente pelos números financeiros, ou pelo crescimento do número de membros, não teremos a visão clara e global que nos permita realizar comparações.

Como esta igreja desejou crescer? Como planejou caminhar? E como avaliar se este crescimento, este caminhar, foi como o esperado?

## Conceito

Existem algumas formas de avaliar o desempenho de uma organização e podem ser feitas através de ferramentas que apresentam como base algumas perspectivas, pelas qual uma organização, no caso uma igreja, deve ser observada:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva dos Processos Internos;
- Perspectiva da Sociedade/Comunidade (clientes?);
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.

O processo de gerenciamento tradicional baseado nas medidas financeiras ou nas medidas de crescimento quantitativo de uma organização vem sendo criticado nas últimas décadas. A sociedade mudou (está em constante mutação) e exige que a forma de se observar o “estágio” da organização seja feita de maneira mais detalhada, como mensurar se em um determinado período de recessão financeira, uma igreja cresceu em aspectos que não seja o da arrecadação.

Quando falamos de Indicadores de Desempenho, queremos dizer que a avaliação deve ser feita através de leituras múltiplas que reflita o todo.

É importante destacar que os indicadores que estabelecerão o desempenho da igreja estarão intimamente relacionados com o Planejamento Estratégico, pois nele é que serão estabelecidas as metas e as estratégias para alcançá-las.

## Liderança

### ***Da escolha dos líderes***

Levando-se em consideração o projeto apresentado, a comissão para escolha da liderança deve estar ciente do que é almejado. A liderança escolhida também deve ter conhecimento de tal planejamento estratégico, pois os resultados de seus trabalhos serão esperados neste formato.

## **Investimento na liderança**

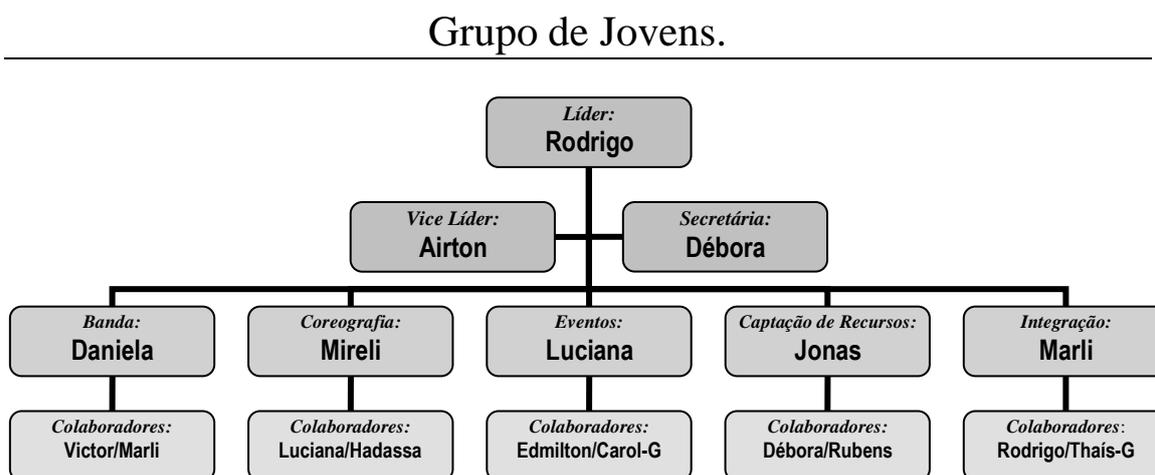
O investimento na liderança é imprescindível, com ele mostramos a importância de sua atuação para o Corpo de Cristo como um todo, motivamos e incentivamos a busca por melhores resultados.

Não estamos falando apenas de investimento financeiro. Trata-se de buscarmos investimentos corretos, que formem um líder, como por exemplo, em treinamentos, congressos, palestras, visitas a outros trabalhos etc. Não podemos partir do pressuposto de que o líder já está formado e apto a realizar o melhor trabalho.

Por meio do auxílio em suas atividades ministeriais, do amparo, do suporte, do apoio, buscamos mostrar ao líder que ele não está sozinho. Fazer valer a frase “Juntos somos melhores”<sup>9</sup>, mostrando para o líder que o trabalho não é somente dele, e sim de uma EQUIPE, que está focada em fazer o melhor para Jesus!

## **Modelo organizacional de ministérios**

Cada ministério deverá conter a seguinte estrutura de ministérios e sub-ministérios, não necessariamente com todas as funções contidas no exemplo abaixo, porém seguindo o mesmo modelo (os nomes são fictícios):



### **Grupo de Jovens – Rodrigo (líder) / Airton (vice-líder)**

- **Responsabilidades:**
  - Liderar o grupo de jovens, bem como os seus sub-ministérios;
  - Buscar estratégias de trabalho que mantenham o grupo ativo;
  - Enxergar e desenvolver talentos no meio do grupo como um todo.
- **Principais colaboradores:**
  - Débora, Daniela, Mireli, Luciana, Jonas, Marli.

### **Banda dos Jovens – Daniela**

- **Responsabilidades:**

<sup>9</sup> WARREN, Rick, *Juntos somos melhores (Devocional)*, p. , LTC Editora ,11 edição, RJ, 2001.

- Liderar a área musical do grupo de jovens;
- Desenvolver ensaios e reuniões com o grupo;
- Incentivar o desenvolvimento musical dos participantes do grupo.
- **Principais colaboradores:**
  - Victor, Marli.

#### Coreografia dos Jovens – Mireli

- **Responsabilidades:**
  - Liderar a área musical do grupo de jovens;
  - Desenvolver ensaios e reuniões com o grupo;
  - Incentivar o desenvolvimento dos participantes do grupo na área da coreografia.
- **Principais colaboradores:**
  - Luciana, Hadassa.

#### Secretaria dos Jovens – Débora

- **Responsabilidades:**
  - Documentar as decisões tomadas nas reuniões do grupo de jovens por meio de Atas;
  - Comunicar os membros do grupo com relação a eventos e demais atividades;
  - Manter atualizada a relação de participantes do grupo de jovens.
- **Principais colaboradores:**
  - Rodrigo, Airton.

#### Captação de Recursos – Jonas

- **Responsabilidades:**
  - Organizar as cantinas realizadas pelo grupo de jovens;
  - Administrar as finanças do departamento;
  - Desenvolver novos meios para captação de recursos.
- **Principais colaboradores:**
  - Débora, Rubens.

#### Integração – Marli

- **Responsabilidades:**
  - Manter o grupo de jovens atualizado com relação ao trabalho dos adolescentes e demais ministérios;
  - Buscar uma maior integração entre o grupo de jovens e os demais ministérios, principalmente o de adolescentes.
- **Principais colaboradores:**
  - Rodrigo, Thaís (Gêmea).

**Observação:** Ainda possuímos dois sub-ministérios com liderança rotativa, Intercessão e Boas-Vindas.

## **Garantia da qualidade**

Com a realização de auditorias internas faremos à avaliação do sistema implantado, mudaremos algo quando necessário, pois o planejamento é dinâmico e busca os melhores resultados. Neste processo deve existir uma preocupação em gerar multiplicadores, estes por sua vez estarão aptos a assumirem lideranças posteriores.