

Missão da Igreja: planejamento, execução e acompanhamento

Adelino Sasse

Administrador

Presidente do Conselho da Igreja

Vivemos em uma era de mudanças rápidas. A transformação digital, impulsionada pela inteligência artificial, machine learning e a explosão de dados, está reconfigurando a maneira como nos organizamos e planejamos nossas ações, inclusive na Igreja. Adaptar nossas abordagens estratégicas para lidar com essas mudanças é essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

Neste texto, vamos verificar como diferentes modelos de planejamento estratégico podem ser aplicados, comparando abordagens tradicionais e ágeis, e como essas estratégias podem ser adaptadas para a realidade da Igreja e de outras organizações em constante transformação.

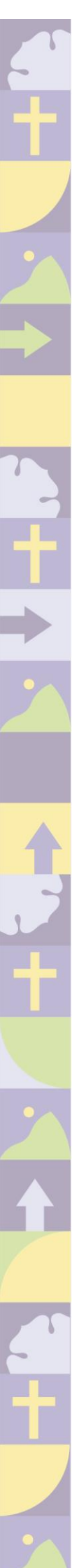
A rotina devora a estratégia no café da manhã

Um dos maiores desafios do planejamento estratégico é a sua execução. Um plano bem elaborado não garante sucesso se a organização não se comprometer com sua implementação diária. Tarefas urgentes e demandas imediatas podem ofuscar os objetivos estratégicos de longo prazo. É essencial criar uma cultura organizacional que valorize a disciplina na execução e acompanhamento rigoroso dos planos.

Começo pelo Porquê

A ideia do Círculo Dourado de Simon Sinek ajuda as organizações a inspirar ação e engajamento. Sinek argumenta que lideranças de sucesso começam pelo "Porquê", antes de avançar para o "Como" e o "O quê".

- **Porquê:** o propósito central da organização. Na Igreja, isso pode ser algo como "Missão de Deus, nossa Paixão."
- **Como:** a abordagem para atingir esse propósito. Na Igreja, isso inclui como os serviços religiosos são conduzidos ou como os programas comunitários são implementados.
- **O quê:** os produtos ou serviços concretos que a organização oferece, como cultos, eventos e programas de apoio à comunidade.

A vertical decorative bar on the left side of the page, featuring a series of icons in a purple and yellow color scheme. The icons include a cross, a sun/moon, a mountain, a right-pointing arrow, a profile of a head, and a cloud.

Começar pelo "Porquê" cria uma conexão mais profunda com as pessoas, inspirando não apenas pessoas-membro, mas também a comunidade em geral.

Modelos de planejamento estratégico

1. O modelo tradicional de planejamento estratégico

O modelo tradicional é amplamente utilizado em organizações, seguindo uma estrutura hierárquica, onde a alta direção define missão, visão, objetivos estratégicos, estratégias e planos de ação. Geralmente, é implementado de forma top-down.

- **Missão e visão:** a missão define o propósito da organização, enquanto a visão projeta o futuro desejado. Exemplo: uma Igreja pode ter a missão de "propagar o Evangelho de Jesus Cristo" e a visão de "ser reconhecida como Igreja de comunidades atrativas, inclusivas e missionárias."
- **Análise SWOT:** avalia forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ajudando a organização a entender o ambiente interno e externo, identificar vantagens competitivas e mitigar riscos. Exemplo: uma Igreja pode usar a SWOT para identificar suas forças em engajamento comunitário e fraquezas como a falta de recursos financeiros.
- **Modelagem de cenários:** prepara a organização para diferentes possibilidades, desde otimistas até pessimistas. Em uma Igreja, isso poderia envolver a preparação para crescimento rápido ou adaptação a uma possível redução no número de fiéis.
- **Liderança centralizada:** a liderança define o rumo e espera que toda a organização siga as diretrizes. Isso proporciona clareza e consistência, mas pode diminuir a adaptabilidade frente a mudanças rápidas.

2. O modelo ágil de planejamento estratégico

O modelo ágil é caracterizado por flexibilidade e adaptação, útil em contextos de mudança constante.

- **OKRs (Objectives and Key Results):** permitem definir e medir objetivos de forma contínua e adaptativa. Exemplo: uma Igreja pode estabelecer o OKR de "aumentar o engajamento comunitário em 20% no próximo trimestre" e acompanhar os resultados, como frequência de eventos e feedback.
- **Lean startup:** promove experimentação rápida e aprendizado contínuo. Em vez de grandes planos baseados em suposições, as organizações testam hipóteses incrementalmente, ajustando-as conforme necessário.
- **Scrum estratégico:** metodologia ágil que permite ciclos curtos de planejamento, execução e revisão. Isso permite adaptação contínua.
- **Kanban estratégico:** ajuda a gerenciar o fluxo de trabalho, visualizando tarefas e projetos, identificando gargalos e otimizando a entrega. No contexto de uma Igreja, pode ser usado para gerenciar projetos de alcance comunitário.

- **Liderança inspiradora:** a liderança ágil deve inspirar e influenciar, promovendo colaboração e experimentação, ajudando equipes a navegar incertezas e encontrar soluções criativas.

Exemplos de planejamento na prática

1. Google: um exemplo de planejamento estratégico ágil

A missão do Google é "organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis." Usando OKRs, o Google alinha toda a empresa em torno de metas comuns, permitindo ajustes rápidos conforme o ambiente muda. O foco nas pessoas usuárias e a adaptação rápida mantêm o Google na vanguarda da inovação.

O Google é um exemplo de como a cultura organizacional pode ser moldada para apoiar a tomada de decisão baseada em dados. Com análise intensiva de dados e machine learning, o Google toma decisões estratégicas com base sólida em fatos e tendências, aumentando a assertividade e reduzindo riscos.

2. Planejamento de um hospital da Igreja

O planejamento estratégico de um hospital vinculado à Igreja, conduzido por uma consultoria especializada, segue um modelo mais tradicional. Esse plano é baseado em metas e indicadores bem definidos, como a melhoria da qualidade do atendimento, expansão de serviços e fortalecimento da governança.

Embora top-down, há espaço para inovação e flexibilidade. Exemplo: o hospital pode adotar práticas de coleta de feedback contínuo dos pacientes para ajustar serviços e melhorar a satisfação. A introdução de OKRs em áreas específicas, como melhoria dos tempos de resposta no atendimento, pode trazer elementos ágeis para o contexto tradicional.

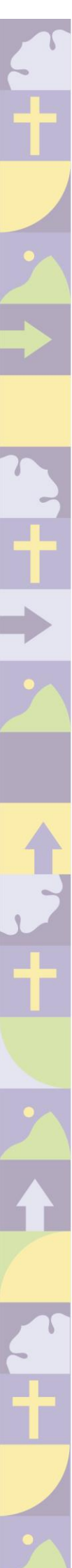
3. Planejamento de uma paróquia

O planejamento estratégico de uma paróquia utilizando o modelo PAMI se concentra em desdobrar a missão e a visão em ações e tarefas específicas. Funcional, mas predominantemente top-down, pode limitar a participação ativa da comunidade.

Para superar essa limitação, a paróquia poderia adotar elementos do modelo ágil, como workshops participativos, onde a comunidade contribui com ideias e sugestões. Isso enriquece o plano estratégico e aumenta o engajamento e o compromisso da comunidade.

4. Planejamento de uma cooperativa

Uma organização cooperativa experimentou grande crescimento nos últimos cinco anos, utilizando um modelo dialogal envolvendo diversos stakeholders. Seus principais indicadores são "estrelas guias", inspiradas nas estrelas que guiaram os pastores e reis até José, Maria e o menino Jesus. Este modelo, diferente do tradicional, motiva as pessoas a alcançar objetivos elevados.



O modelo permitiu que pessoas cooperadas, colaboradoras e a comunidade participassem ativamente da construção do planejamento estratégico. Ao final, houve uma grande convenção para validar o plano. Como resultado, a cooperativa dobrou sua taxa de crescimento anual, diferenciando-se significativamente no mercado.

Porque planejamentos estratégicos falham

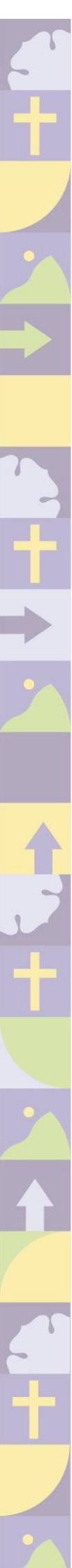
Planejamentos estratégicos podem falhar por várias razões:

1. **Falta de alinhamento organizacional:** quando não há visão e objetivos bem definidos, o planejamento está destinado ao fracasso.
2. **Comunicação inadequada:** se a comunicação sobre o plano não é clara ou não alcança todas as pessoas, haverá mal-entendidos e falta de engajamento.
3. **Resistência à mudança:** a resistência à mudança pode sabotar o plano se não for gerida adequadamente.
4. **Planejamento excessivamente ambicioso:** metas irrealistas ou subestimação de recursos podem resultar em falhas.
5. **Falta de recursos:** sem recursos adequados, mesmo o melhor plano não pode ser implementado com sucesso.
6. **Monitoramento e avaliação insuficientes:** sem monitoramento e avaliação robustos, é difícil ajustar o curso quando necessário.
7. **Falta de liderança e apoio da gestão:** o apoio da liderança é crucial para o sucesso.
8. **Cultura organizacional não propícia:** uma cultura que não valoriza a inovação pode impedir o sucesso do planejamento.

Necessidade de sermos uma organização gerida por dados

Ser uma organização orientada por dados é essencial no mundo atual. Organizações que baseiam suas decisões em dados sólidos tendem a ter melhores resultados e se adaptar mais rapidamente às mudanças.

1. **Coleta de dados relevantes:** coletar dados relevantes e de alta qualidade é o primeiro passo.
2. **Análise de dados para tomada de decisões:** não basta coletar dados; é essencial analisá-los corretamente.
3. **Cultura de tomada de decisão baseada em dados:** é necessário criar uma cultura onde a decisão seja baseada em dados.
4. **Implementação e monitoramento de dados:** implementar um sistema robusto de monitoramento é crucial.



Envolvimento e rituais de planejamento

O sucesso do planejamento estratégico depende do envolvimento de toda a organização, incluindo a comunidade de fé.

1. **Criação de rituais e celebrações:** manter o engajamento e o foco ao longo da execução.
2. **Comunicação contínua e transparente:** garantir que todas as pessoas estejam alinhadas e possam expressar suas preocupações.
3. **Feedback constante e reflexão:** criar uma cultura onde o feedback é regularmente solicitado e utilizado.
4. **Treinamento e desenvolvimento:** investir em treinamento para garantir que todas as pessoas cumpram suas funções.
5. **Revisões estratégicas regulares:** revisões regulares permitem ajustes necessários.
6. **Rituais de planejamento pessoal:** incentivar líderes e equipe a desenvolver rituais de planejamento pessoal.

Conclusão

O sucesso de qualquer planejamento estratégico na Igreja – ou em qualquer outra organização – depende da clareza dos objetivos, da flexibilidade na execução, do uso de dados para decisões e do envolvimento de todos os stakeholders. Práticas ágeis e orientadas por dados permitem que a Igreja prospere em um mundo em constante mudança, garantindo que seus valores e missão permaneçam relevantes e impactantes.

<inserir link/QR para o vídeo da palestra disponível no portal>