

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA IGREJA PROTESTANTE BRASILEIRA: ESTUDO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO POR MEIO DA PESQUISA-AÇÃO

STRATEGIC PLANNING IN A BRAZILIAN PROTESTANT CHURCH: STUDY OF THE IMPLEMENTATION PROCESS THROUGH ACTION RESEARCH

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA IGLESIA PROTESTANTE BRASILEÑA: ESTUDIO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Matheus Cardozo Maia, BEL
Universidade de São Paulo/Brazil
matheusmaia250@hotmail.com

Leonardo Guimarães Garcia, Dr.
Universidade de São Paulo/Brazil
leonardogarcia@usp.br

RESUMO

Atualmente, observa-se um acirramento da disputa por espaço entre as igrejas protestantes brasileiras, boa parte delas imbuída de uma forte visão expansionista. Nesse cenário, assumir a estratégia correta pode representar a diferença entre o sucesso e o desaparecimento. No entanto, apesar da óbvia contribuição que o Planejamento Estratégico (PE) poderia agregar, há exígua literatura focada no processo de sua implantação em igrejas protestantes brasileiras. Sendo assim, esse trabalho descreve um processo de implantação do PE junto a uma igreja protestante brasileira típica. O método de pesquisa adotado foi a Pesquisa-ação, escolhida em função do envolvimento direto do pesquisador com seu objeto de estudo. Os resultados alcançados atestam, para condições similares a dessa pesquisa, a viabilidade do modelo de PE utilizado e da forma de implantação descrita. Os elementos que se mostraram relevantes para o sucesso e efetividade do PE, tanto internos quanto externos à igreja, também são apresentados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Implantação; Igreja Evangélica; Igreja Protestante; Pesquisa-Ação.

ABSTRACT

Currently, there is an intense competition for space between Brazilian Protestant churches, many of them imbued with a strong expansionist vision. In this scenario, taking the right strategy can make the difference between success and death. However, despite the obvious contribution that the Strategic Planning (SP) could add, there is exiguous literature focused specifically on the process of its implementation in Brazilian protestant churches. Thus, this paper describes a SP implementation process on a typical Brazilian protestant church. The research method adopted was the Action Research, chosen by its ability to induce the direct involvement of the researcher with his object of study, generating a comprehensive phenomenon observation. The achievements attest, for similar conditions to this research, the feasibility of the model used for SP and its way of implementation described here. The relevant elements for success and effectiveness of SP, both internal and external to the church, are also presented.

Keywords: Strategic Planning; Implementation; Evangelical Church; Protestant Church; Action Research.

RESUMEN

Actualmente, existe un empeoramiento de la disputa por el espacio entre las iglesias protestantes brasileñas, la mayoría de ellas imbuidas de una fuerte visión expansionista. En este escenario, tomar la estrategia correcta puede significar la diferencia entre el éxito y la desaparición. Sin embargo, a pesar de la obvia contribución que la Planificación Estratégica (PE) podría agregar, existe una literatura limitada centrada en el proceso de su implementación en las iglesias protestantes brasileñas. Por lo tanto, este documento describe un proceso de implementación del PE con una típica iglesia protestante brasileña. El método de investigación adoptado fue la investigación-acción, elegido debido a la participación directa del investigador en su objeto de estudio. Los resultados obtenidos atestiguan, para condiciones similares a esta investigación, la viabilidad del modelo de PE



utilizado y la forma de implantación descrita. También se presentan los elementos que resultaron relevantes para el éxito y la eficacia del PE, tanto dentro como fuera de la iglesia.

Palabras clave: Planificación Estratégica; Implantación; Iglesia Evangelica; Iglesia protestante; Investigación-acción.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Malphurs (2013), no ano de 1988, 85% das igrejas protestantes norte-americanas – berço de várias denominações protestantes encontradas hoje no Brasil – experimentavam um quadro de estagnação ou de declínio. Várias dessas viriam a desaparecer pouco tempo depois. Para o autor, esse fenômeno não se alterou muito entre 1988 e 2013 (data da publicação do seu livro), uma vez que a sua causa ainda persistia: a dificuldade de adaptação dessas instituições à nova cosmovisão vigente, gerada em função da transição do mundo moderno para o pós-moderno.

Sob a ótica da sobrevivência das igrejas, esse quadro de mudança possui componentes ameaçadores, como o forte crescimento do grupo de fiéis que busca unicamente soluções para seus problemas sem se comprometer de maneira efetiva com as práticas das igrejas. Para Lipovetsky (2004), essa é uma característica da cultura do nosso tempo, denominada por ele como hipermoderna:

[...] a cultura hipermoderna se caracteriza pelo enfraquecimento do poder regulador das instituições coletivas e pela autonomização correlativa dos atores sociais em face das imposições de grupo, sejam da família, sejam da religião, sejam dos partidos políticos, sejam das culturas de classe (LIPOVESTSKY, 2004, p.83).

No Brasil, as mudanças socioculturais das últimas décadas têm afetado o comportamento religioso da população. O censo do INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) de 2010 corrobora essa visão: ao mesmo tempo em que atesta o crescimento da população evangélica (de 15,4% em 2000 para 22,2% em 2010), constata que os denominados “independentes” – aqueles que não frequentam nenhuma denominação ou congregam em várias – aumentou de 1,7 milhão para 9,2 milhões em 10 anos, sendo o maior crescimento proporcional dentro do grupo dos evangélicos (FERRO DE LIMA; CARVALHO DIAS, 2009; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Por conta desse contexto de mudança, e devido ao grande número de denominações existentes no Brasil, a disputa por fiéis tornou-se uma realidade (DIAS; BAPTISTA, 2014; CORRÊA; VALE, 2017). Especialmente em contextos como esse, o Planejamento Estratégico (PE) não deveria ser visto como um luxo, mas sim como ferramenta valiosa para a sobrevivência e o êxito.

Malphurs (2013) segue o mesmo raciocínio ao pontuar que o principal motivo que leva uma igreja a estruturar um processo de PE é evitar a “mortalidade organizacional”, apesar de o próprio autor afirmar a existência de uma série de outros benefícios, tais como o cumprimento da missão institucional, a promoção da sensação de progresso, a visualização de um futuro pretendido e a maximização das energias ministeriais.

Sobre o PE no âmbito das igrejas, já há literatura disponível (vide Migliori, Stevens e Loudon (1994), Shah, David e Surawski (2004), Mann (2005), Malphurs (2012, 2013), Lewis-Antony (2014), Murage e Ndegwa (2018)), mas ela é ainda muito reduzida. Decorre disso a virtual ausência de trabalhos debatendo como o PE

poderia ser implementado em igrejas protestantes brasileiras, considerando nossas características e contingências.

Sendo assim, esse trabalho tem por objetivo descrever o processo de implantação do PE numa igreja protestante brasileira – a Igreja do Evangelho Quadrangular de Brodowski (IEQB) – e os principais resultados alcançados, os quais atestam, para condições similares a dessa pesquisa, a viabilidade tanto do modelo de PE utilizado quanto de sua forma de implantação.

Além disso, apresentamos evidências, baseadas na análise dos resultados obtidos pela IEQB e na avaliação crítica do próprio processo de implantação, de que alguns aspectos contextuais, internos e externos à IEQB, constituíram-se elementos importantes para o sucesso e a efetividade do PE, atestando a importância dos casos de aplicação brasileiros.

2 METODOLOGIA

Num contexto de exígua literatura, insuficiente para apontar quais variáveis observar para a compreensão do processo de implantação do PE em igrejas protestantes brasileiras, optou-se pela adoção de um método de pesquisa que permitisse o envolvimento direto do pesquisador com o seu objeto de estudo, tornando mais abrangente a observação do fenômeno.

Desse modo, adotou-se o método de pesquisa-ação – abordagem que permite participar da dinâmica natural do objeto de estudo e observar os comportamentos típicos do contexto (THIOLLENT, 2009). Tais características favorecem a descrição *in loco*, bem como a descoberta de soluções práticas para problemas reais das organizações, o que tem tornado a pesquisa-ação popular entre pesquisadores que analisam processos de implantação de modelos, ferramentas e técnicas em organizações.

Considerando o delineamento presente em Gil (2007), o trabalho seguiu as etapas do quadro abaixo.

QUADRO 1 - Fases da pesquisa-ação aplicadas ao processo de PE da IEQB

Fase da Pesquisa-Ação	Objetivo Geral da Fase	Aplicação na IEQB
Fase exploratória	Determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados e o tipo de auxílio que os interessados poderão oferecer	Expectativas do Pastor quanto ao PE, possíveis facilitadores e prováveis obstáculos ao processo no âmbito da IEQB
Formulação do Problema	Garantir que o problema seja definido com a maior precisão	Estabelecimento da forma com que o PE iria satisfazer a necessidade da IEQB
Construção de Hipóteses	Elaborar hipóteses claras e verificar empiricamente a veracidade das mesmas	Elaboração das hipóteses concernentes ao problema formulado na fase anterior
Seleção de Amostra	Selecionar amostras representativas da população para a coleta de dados	Seleção dos membros que participariam dos processos de coleta de dados relativos ao PE
Coleta de Dados	Obter dados de fontes primárias e secundárias para posterior análise	Levantamento de dados relativos aos itens do PE
Análise dos Dados	Analisar os dados coletados com foco nas hipóteses previamente construídas	Análise e interpretação das informações obtidas durante o PE
Realização de Seminários	Realizar apresentações da proposta e do seu andamento e obter <i>feedback</i> visando ajustes e melhorias	Reunião com os membros da comissão deliberativa do PE e membros interessados. Coleta de propostas dos participantes
Divulgação dos resultados	Apresentar os resultados à comunidade	Apresentação dos resultados do PE à IEQB e à comunidade acadêmica

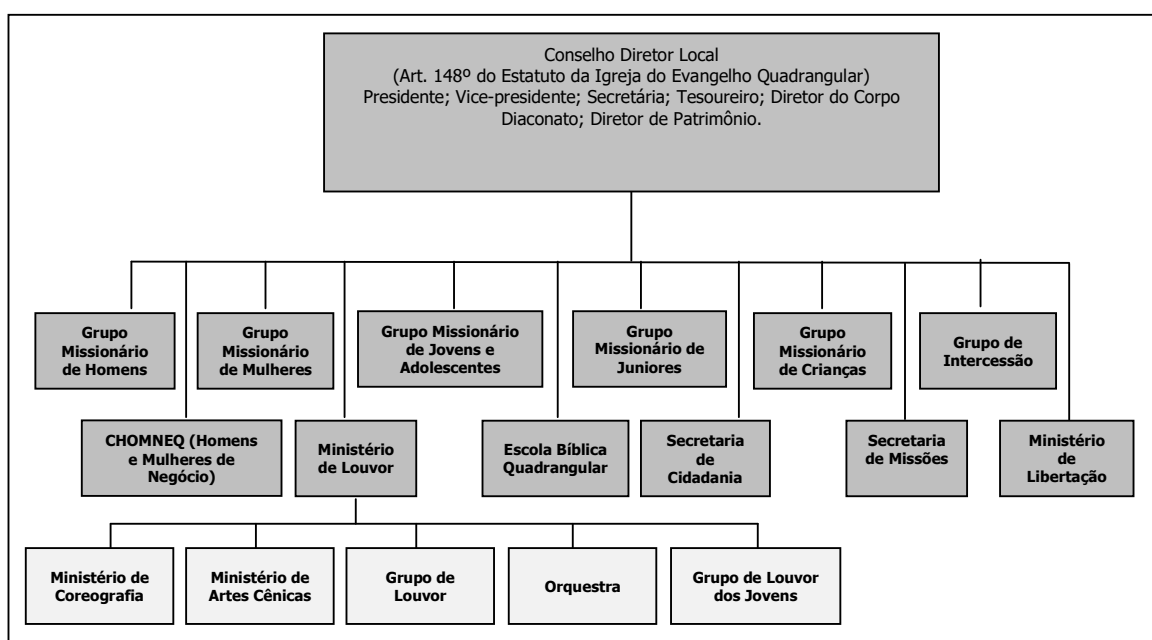
Fonte: Elaborado a partir de Gil (2007)

3 A IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR DE BRODOWSKI (IEQB)

A Igreja do Evangelho Quadrangular, organização religiosa do meio protestante, foi fundada nos Estados Unidos em 1923 (muito embora as atividades da fundadora canadense Aimée Semple McPherson tenham se iniciado ainda em 1918). A igreja está presente em 146 países e possui, segundo levantamento realizado em 2012, aproximadamente oito milhões de membros em todo o mundo, estando 1,6 milhões desses no Brasil (THE FOURSQUARE CHURCH, 2014; ZAVADA, 2014; IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR, 2009).

Na cidade de Brodowski, a IEQB foi fundada em 1978 (CORRÊA, 1986). Atualmente, com base no cadastro de membros, a IEQB conta com 170 membros e 30 frequentadores não membros. A Figura 1 mostra o organograma da IEQB antes do PE. O Conselho Diretor Local (CDL) é o órgão máximo da gestão, sendo composto pelo presidente da igreja, vice-presidente, secretário, tesoureiro, diretor do Corpo Diaconato e diretor do patrimônio. Ao CDL se submetem todos os departamentos (grupos de atividade e as secretarias) da IEQB.

Figura 1 - Organograma da IEQB antes do PE



Fonte: Igreja do Evangelho Quadrangular de Brodowski (2010)

4 MODELO DE PE ADOTADO NA IEQB

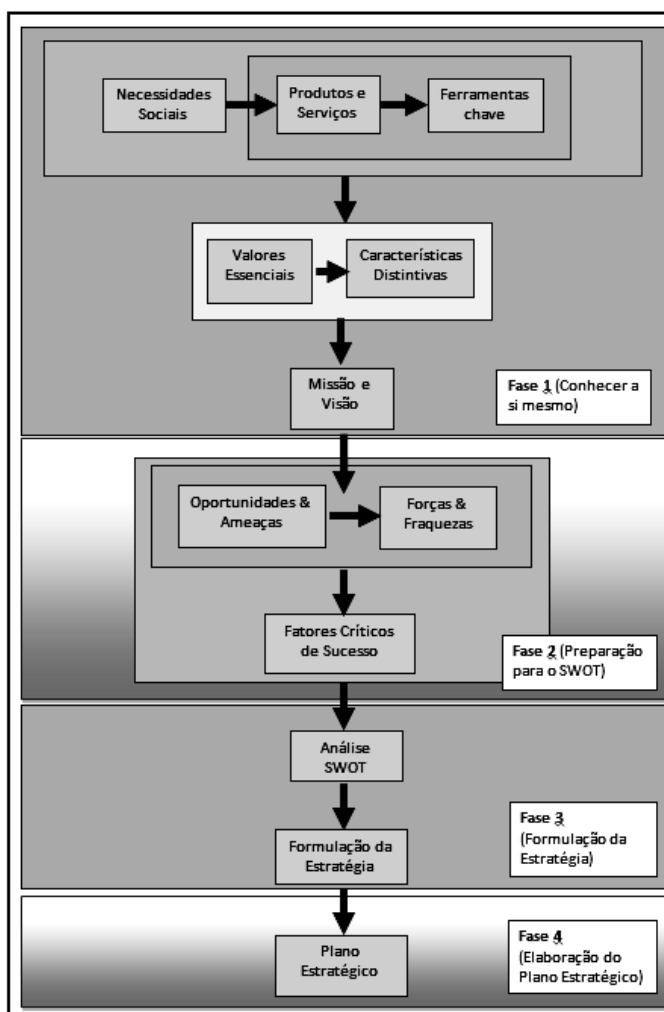
Para Migliori, Stevens e Loudon (1994), assim como nas organizações tradicionais, muitas variáveis influenciam o sucesso das igrejas protestantes. Segundo esses autores, essas variáveis são: a) pastor como líder espiritual, b) pastor como gestor, c) sistema de planejamento, d) sistema de organização, e) sistema de controle, f) necessidades das pessoas, g) influência nacional da denominação, h) influência local da denominação, i) localização.

Fatores como esses foram considerados por Malphurs (2012) para a criação de sua metodologia de nove passos para definição e execução de estratégias para igrejas. São eles: análise do ministério, descoberta de valores, desenvolvimento da missão institucional, análise do ambiente externo, desenvolvimento da visão institucional, desenvolvimento da estratégia, implementação da estratégia, contingências ministeriais e avaliação.

Nota-se a semelhança entre os passos supracitados e a abordagem da Escola do Design apresentada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000). Fortemente vinculada às contribuições de Kenneth Andrews, da *Harvard Business School*, a Escola do Design defende um processo de formulação de estratégia que promova a adequação do ambiente interno e externo da organização, utilizando para tanto técnicas como o SWOT, que avaliam e traduzem os ambientes de forma a permitir uma análise cruzada entre ambos. Desse modo, a Escola do Design também segue as etapas de formulação, seleção e implantação da estratégia. Sendo assim, a despeito da diferença de nomenclatura, o modelo presente em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) e aquele indicado por Malphurs (2012) remetem à mesma base teórica e compartilham a mesma lógica fundamental.

Considerando a maior aceitação do modelo proposto no âmbito da Escola do Design, o mesmo foi utilizado como referência para esse estudo. A fim de facilitar a sua explicação aos membros da IEQB, o mesmo foi adaptado conforme a Figura 2, tornando mais explícitos seus elementos constituintes.

Figura 2 - Modelo de PE aplicado à IEQB



Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000)

5 O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PE NA IEQB

Essa seção objetiva descrever as etapas do processo de PE aplicado à IEQB (Quadro 1 e Figura 2). Após essa apresentação do método, mostraremos na seção 6 os resultados alcançados.

5.1. Ações pré-PE

Corresponderam às ações preparatórias para a realização do PE propriamente dito.

5.1.1. Definição do problema a ser enfrentado

Atividades de diagnóstico e tomada de decisão quanto ao problema da IEQB que seria efetivamente enfrentado:

a) Contato inicial com o pastor da igreja: contato informal com o pastor, tendo como foco a discussão das questões mais relevantes para a melhoria da igreja.

b) Reuniões com os membros para a definição do problema: realização de reuniões com as lideranças da igreja, com o intuito de debater as demandas apontadas inicialmente pelo pastor e decidir qual(is) enfrentar no âmbito do projeto.

5.1.2. Escolha do PE como meio de se solucionar o problema

Tendo sido definido o problema a ser enfrentado, e havendo um maior entendimento da posição das lideranças da igreja, definiu-se com o pastor a adoção do PE como abordagem metodológica para o projeto.

5.1.3. Criação da Comissão de Crescimento

Por determinação do pastor, formou-se uma comissão deliberativa para o PE, composta por um presidente (o próprio pastor), um diretor executivo (o primeiro autor desse artigo), uma secretária, os presidentes e vice-presidentes de todos os departamentos da igreja e alguns tesoureiros e secretários departamentais. A comissão reunia-se por meio de convocações à medida que fossem surgindo decisões ou atividades que exigissem a colaboração do grupo.

5.2 Realização do PE

Realização das atividades concernentes ao modelo de PE escolhido, indicadas na Figura 2.

5.2.1. Realização da Fase 1 do PE (Conhecer a si mesmo)

Corresponderam às atividades de diagnóstico e de formalização do propósito básico da IEQB. Os itens dessa fase foram discutidos pela comissão de crescimento até que se alcançasse o consenso, sempre respeitando o Estatuto que rege a instituição:

- a) Determinação das necessidades sociais satisfeitas pela igreja: identificação das necessidades da sociedade satisfeitas pela IEQB.
- b) Determinação dos produtos e serviços: listagem dos produtos e serviços oferecidos aos membros da IEQB e à comunidade.
- c) Listagem das ferramentas-chave: listagem das ferramentas, *expertises* e soluções peculiares fundamentais à realização dos produtos e serviços da IEQB.
- d) Estabelecimento dos valores essenciais: listagem dos valores internos da IEQB mais determinantes dos comportamentos internos de seus membros.
- e) Determinação das características distintivas: listagem das características específicas da IEQB.
- f) Missão e Visão da igreja: estabelecimento da missão e a visão da IEQB.

5.2.2. Realização da Fase 2 do PE (Preparação para o SWOT)

Nessa fase, foram elaboradas as informações necessárias à realização do SWOT (as listas de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da IEQB), e selecionados os seus fatores críticos de sucesso. Mais uma vez, os itens dessa fase foram discutidos pela comissão de crescimento até que se alcançasse o consenso, sempre respeitando o Estatuto da IEQB:

- a) Preparação da lista de forças: identificação dos fatores internos que representavam vantagens internas, diferenciais importantes ou que favoreciam o cumprimento do propósito básico da IEQB.
- b) Preparação da lista de fraquezas: identificação dos fatores internos que representavam desvantagens ou que dificultavam o cumprimento do propósito básico da IEQB.
- c) Preparação da lista de oportunidades: identificação dos fatores externos que pudessem apoiar o cumprimento do propósito básico da IEQB.
- d) Preparação da lista de ameaças: identificação dos fatores externos potencialmente prejudiciais ao cumprimento do propósito básico da IEQB.
- e) Preparação da lista de fatores críticos de sucesso: estabelecimento dos fatores indispensáveis ao sucesso da IEQB.

f) 5.2.3. Realização da Fase 3 do PE (Formulação da estratégia)

- g) Fase em que a técnica SWOT foi aplicada, resultando na criação da estratégia da IEQB:
- h) Aplicação da técnica SWOT: realização do cruzamento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da IEQB, gerando *insights* não só sobre como aproveitar oportunidades (e evitar as ameaças) através das forças da igreja, mas também sobre como diminuir ou eliminar as fraquezas observadas pela comissão aproveitando as oportunidades (e evitando as ameaças). Para essa atividade, a comissão foi treinada e dividida em quatro grupos, cada qual realizando um dos cruzamentos. Os resultados dos grupos foram, então, apresentados a toda a comissão para debate e obtenção de consenso.

i) Criação dos eixos estratégicos: seleção e articulação das ideias mais promissoras produzidas na atividade anterior, criando eixos estratégicos de atuação para a IEQB.

5.2.4. Realização da Fase 4 do PE (Elaboração do Plano Estratégico)

O pesquisador e o pastor da igreja elaboraram, com base nos eixos estratégicos, o plano de ação da igreja dividido por departamentos. Também foram definidos os meios de controle e acompanhamento da execução do plano. Na sequência, cada presidente de departamento foi ouvido para ajuste do plano e elaboração das metas departamentais para os primeiros seis meses.

5.3. Implementação do Plano Estratégico

Durante seis meses, cada departamento realizou ações no sentido de se atingir as metas pré-acordadas.

5.4. Avaliação do PE e de seus resultados

A última fase do processo foi dedicada à avaliação crítica do processo como um todo e dos resultados produzidos:

- a) Avaliação do processo e dos resultados do PE: após os seis meses iniciais de implantação do plano, realizou-se uma reunião com os membros da igreja para a apresentação dos resultados atingidos no período.
- b) Análise do processo sob a ótica da pesquisa: o processo de implantação foi continuamente avaliado, com vistas à identificação dos seus elementos mais importantes.

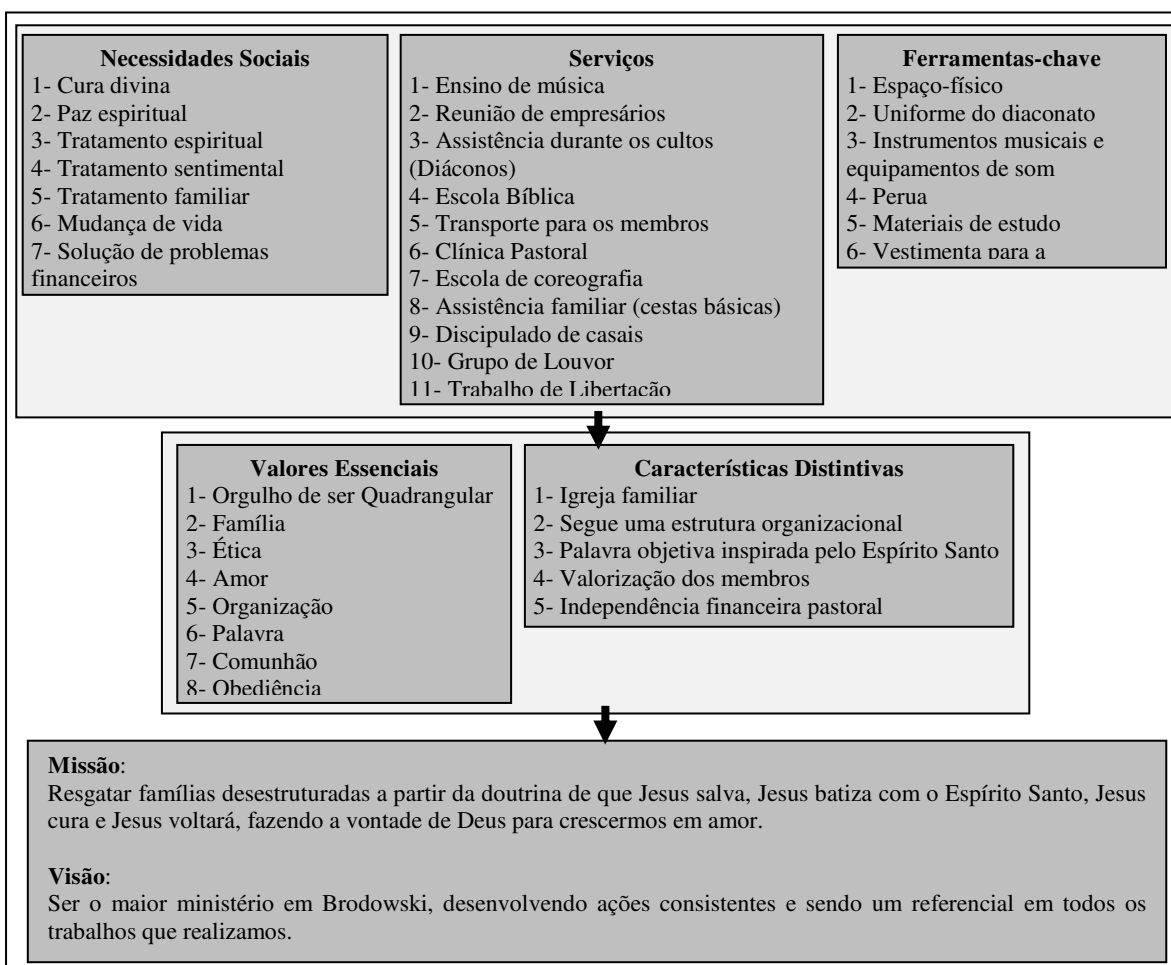
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA IMPLANTAÇÃO DO PE NA IEQB

Das ações pré-PE, relacionadas à definição do problema a ser enfrentado através desse trabalho, resultou o entendimento de que a principal necessidade da igreja era discutir seu propósito básico com o intuito de realizá-lo de maneira mais efetiva. Havia o desejo, por parte do pastor e das lideranças, de melhorar a atuação da igreja, mas faltava um processo que pudesse unir a todos nesse esforço. Esse passou a ser o objetivo a ser alcançado.

Tendo em vista o perfil da demanda e o conhecimento do autor em PE, optou-se por esse caminho, que recebeu a anuência de todos os membros da comissão de crescimento (que, diga-se de passagem, foi essencial para o sucesso do PE na IEQB, mesmo sem a participação de alguns dos membros originalmente indicados para dela participar – ausências essas causadas, principalmente, por falta de adesão à ideia do PE ou por falta de tempo).

Após as atividades preparatórias, passou-se à realização das atividades do PE propriamente dito (indicadas na Figura 2). Inicialmente, foram realizadas as atividades de diagnóstico e de formalização do propósito básico da IEQB, cujos resultados são apresentados na figura abaixo.

Figura 3 - Resultados da fase 1 do PE



Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequencia, foram elaboradas as informações necessárias à realização do SWOT (as listas de forças, fraquezas, ameaças e oportuidades da IEQB), e selecionados os fatores críticos de sucesso da igreja. O Quadro 2 mostra as forças e fraquezas resultantes dessa etapa.

Quadro 2 - Pontos fortes e fracos da IEQB

Forças	Fraquezas
1- Boa recepção / amor imediato	1- Falta de divulgação
2- Estrutura organizacional da igreja	2- Algumas pessoas não se disponibilizam, não vestem a camisa da igreja, não participam de seus grupos
3- Louvor	3- Os grupos se comunicam pouco
4- Pastores envolvidos ao máximo com a obra	4- Inexistência de um departamento que integre visitantes e desviados
5- Obreiros disponíveis para auxílio aos pastores	5- Faltam cultos familiares
6- Igreja familiar	6- Trabalho social ainda não se desenvolveu da maneira adequada
7- Igreja que não tem inimizades com outras igrejas	7- Faltam trabalhos extra igreja para os grupos (ex.: passeios para jovens, juniores e crianças, etc.)
8- Membros em geral tem testemunho de conduta	8- Ausência de alguns recursos específicos
9- Ética geral	9- Não há escolinha para as crianças em todos os cultos
10- Igreja disciplinada	10- Não existem muitas pessoas que possam pregar

11- Visitas residenciais dos pastores	11- A disposição e o tamanho da igreja deixam o som muito alto às vezes
12- Igreja que trabalha o lado espiritual e financeiro	12- Dificuldade de encontrar e formar líderes e pessoas que trabalhem na obra
13- Doutrina segura e pregações eficazes	13- Os trabalhos evangelísticos são poucos
14- Corpo diaconato presente	14- Existem alguns problemas de espaço físico (ausência de berçário, de uma sala pastoral, etc.)
15- Grupos direcionados para públicos específicos que apoiam a igreja	15- Problema de climatização e água
16- Ter uma pessoa ligada à política	

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 3 aponta as ameaças e oportunidades à IEQB destacadas pela comissão.

Quadro 3 - Ameaças e oportunidades para a IEQB

Oportunidades	Ameaças
1- Mídia	1- Eventos mundanos (bailes, shows, etc.)
2- Disponibilidade de uso de espaços públicos - praças, escolas, ruas, hospitais	2- Falta de testemunho do público evangélico
3- Participação nos eventos da cidade	3- Outras igrejas
4- Rede de transporte	4- Prática mundana
5- Nunca antes o mundo precisou tanto de salvação como agora	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores críticos de sucesso eleitos pela comissão foram: Envolvimento, Pronta disposição, Amor para com as coisas de Deus e Fé.

Observe o modo como os aspectos específicos da linguagem e da cultura eclesial protestante (com o uso de palavras e expressões próprias do convívio em congregação e dos comportamentos e modelos mentais próprios desse contexto), bem como os anseios e os problemas típicos das pequenas igrejas evangélicas brasileiras (relacionados à infraestrutura, transporte, etc.) transparecem nessas listas. A experiência com a IEQB mostrou a forte e contínua presença desses aspectos em todo o processo de implantação do PE. Além disso, sua influência marcante no estabelecimento das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades mostra que esses elementos são determinantes para a própria interpretação do que é bom e ruim para a igreja, atestando assim sua profunda ligação com os aspectos mais fundamentais do pensamento estratégico nesse contexto.

Decorre disso a necessidade do processo de implantação do PE incorporar desde o início esses elementos, sob pena de gerar uma situação de não-identificação entre o processo e os membros da igreja, o que fatalmente resultaria no seu fracasso.

Na terceira fase do PE, aplicou-se a técnica SWOT que resultou na criação da estratégia da IEQB, dividida em três eixos de ação:

a) Eixo de Comunicação: apesar da igreja nacional possuir uma secretaria de comunicação atuante, nem sempre as igrejas pertencentes à denominação conseguem ter o mesmo nível de desempenho nessa área. Toda a comissão apontou a necessidade da IEQB contar com ações que intensificassem a comunicação entre seus membros e deles com a sociedade.

b) Eixo Social: a comissão considerou a atuação da IEQB no âmbito social como sendo altamente estratégica, pois acreditam que mesmo que uma igreja evangélica cumpra bem seu papel eclesial, seu

reconhecimento como instituição que preza pela vida humana e pelo bem estar da sociedade ainda está atrelado ao desenvolvimento de ações que beneficiem as pessoas no âmbito da saúde, alimentação, educação e cultura.

c) Eixo de Integração: considerando a existência de membros afastados da instituição e o fato da alta taxa de visitação não se converter em um aumento efetivo do número de membros da igreja, a comissão considerou essencial intensificar as ações de acolhimento dentro e fora da IEQB, permitindo aos membros compartilhar um sentimento de pertencimento à igreja.

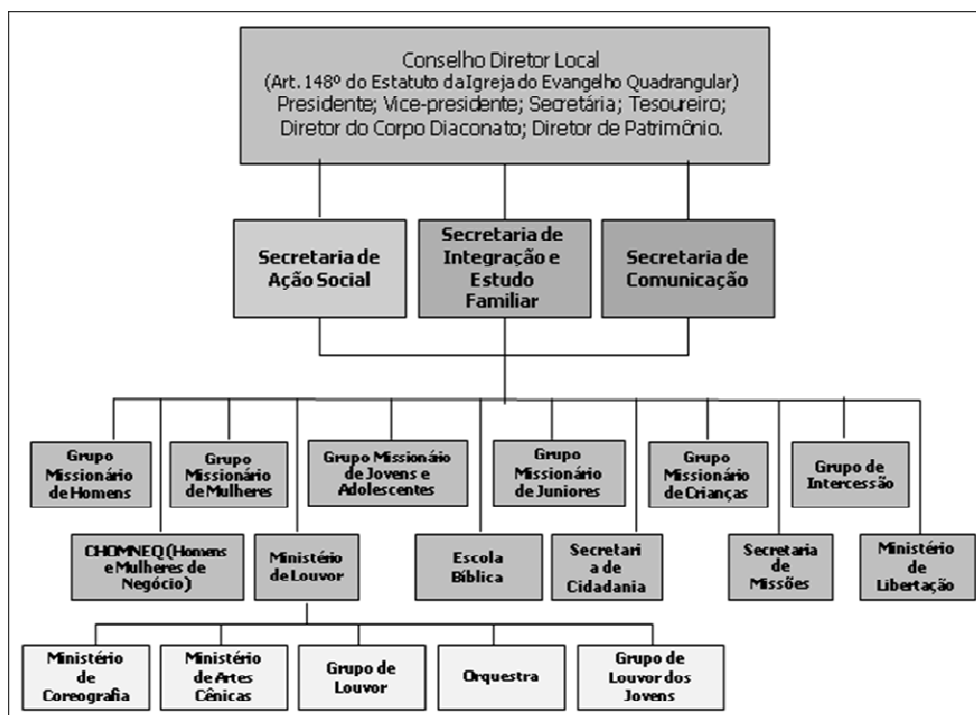
É interessante notar como a própria descrição dos eixos pontua elementos contextuais para justificar as escolhas estratégicas feitas pela comissão. Isso ocorre, por exemplo, na descrição do Eixo de Comunicação, que menciona diretamente a política da igreja nacional. Componentes da cultura eclesiástica, comportamentos locais e outros elementos contextuais manifestam-se no discurso estratégico, corroborando mais uma vez nossa visão de que elementos contextuais têm grande influência sobre o sucesso do PE.

Na sequência, o pesquisador principal e o pastor da igreja elaboraram, com base nos eixos estratégicos, o plano de ação da igreja dividido por departamentos. Sob a coordenação das secretarias de Comunicação, de Ação Social e de Integração e Estudo Familiar - subordinadas diretamente ao CDL e criadas especificamente para organizar a implantação do PE – durante seis meses cada departamento realizou ações no sentido de se atingir as metas pré-acordadas. Ao final desse período, os resultados alcançados foram analisados e apresentados a toda a congregação.

Além do novo organograma (Figura 4), que a nosso ver foi o maior resultado produzido pelo PE na IEQB, outros importantes resultados foram alcançados. Listamos abaixo os principais:

- a) Reconfiguração da arquitetura do templo com base em pontos reforçados pelo PE (acessibilidade, sinalização, configuração estética interna);
- b) Elaboração de projeto para idealização de praça na esplanada da instituição;
- c) Realização do I Evento Cultural Gospel (realizado na praça principal da cidade, com público estimado de mil e quinhentas pessoas), o qual passou a integrar oficialmente o calendário cultural da cidade;
- d) Criação do site da IEQ Brodowski com rádio via internet;
- e) Eventos dos departamentos da igreja (cultos temáticos, campanhas especiais, excursões, congressos, seminários e acampamentos) completamente amparados por ações de comunicação antes, durante e após o evento;
- f) Criação do Informativo Quadrangular, de circulação municipal;
- g) Criação de novos núcleos da igreja.

Figura 4 - Organograma da IEQB pós-PE



Fonte: Elaborado a partir de Igreja do Evangelho Quadrangular de Brodowski (2010)

Mudanças tão profundas (com a do próprio organograma da instituição) e resultados marcantes como os listados acima atestam, ao menos em condições similares à da pesquisa, a viabilidade do modelo de PE utilizado e de sua forma de implantação. Além disso, reiteram o entendimento de que os aspectos contextuais internos e externos à igreja são fundamentais para o pensar e o agir estratégicos nesse tipo de instituição.

Também realizou-se uma análise do processo de implantação sob a ótica da pesquisa, tendo em vista a identificação dos elementos mais importantes para o sucesso e a efetividade do PE, incluindo aspectos internos da igreja e aspectos externos, provenientes do seu ambiente. Os principais elementos identificados foram:

a) Atividades Preparatórias para o PE:

- Angariar apoio entre os decisores internos: discutir a técnica de PE com o pastor e as lideranças da igreja antes de tudo;
- Sensibilização efetiva: prestar esclarecimentos sobre a técnica de PE aos membros.

b) Liderança do processo de PE:

- Liderança condizente com a distribuição de autoridade da própria igreja: sendo as decisões centradas no pastor da igreja e nas lideranças internas, a liderança do PE deve ser adequada a essa realidade (a criação da Comissão de Crescimento, composta por todas as lideranças da igreja e coordenada pelo pastor foi essencial para o sucesso do projeto);
- Liderança baseada na singularidade da figura do pastor: devido às questões eclesíásticas, o pastor ocupa posição central em todos os aspectos da vida da igreja (incluindo o administrativo). Nesse sentido, o apoio reiterado do pastor ao processo é indispensável, bem como seu trabalho para envolver as lideranças da igreja no processo;
- Liderança executiva motivadora, respeitada e com *expertise* necessária;

- Liderança participativa: incentivo e valorização da participação e das opiniões dos membros da comissão.

c) Compreensão da Cultura e do Contexto da igreja:

- Valorização do consenso: formulação da estratégia baseada tanto quanto possível no consenso entre os membros da comissão;

- Uso de linguagem própria ao contexto;

- Respeito aos aspectos basilares da cultura da igreja: a realização do PE deve incorporar a posição doutrinária e princípios da fé cristã;

- Respeito à cultura protestante brasileira: diz respeito aos aspectos mais globais do protestantismo brasileiro, que transcende as barreiras das denominações e que influenciam a todas, muitas vezes de maneira poderosa;

- Destaque para os anseios e problemas típicos das pequenas igrejas evangélicas brasileiras.

A ausência da cultura de PE nas igrejas protestantes brasileiras nos parece uma condição generalizada, que se reflete na escassez de literatura a esse respeito no país. Uma forma construtiva de encarar essa realidade é investir na criação local dessa cultura, discutindo regularmente com os membros a importância dessa abordagem para o sucesso da igreja.

O modelo de liderança exercido pelo pastor, bem como a existência de membros proativos e até intra-empresendedores, revelaram-se indispensáveis ao sucesso do processo de implantação. Igrejas similares à IEQB que desejarem instituir o PE deverão analisar previamente a disposição e o perfil do pastor e dos membros mais atuantes, a fim de averiguar o potencial de sucesso da iniciativa antes de iniciá-la.

Além disso, a observação da dinâmica das relações evidenciou a importância da coletividade para o sucesso da implantação do PE. Todas as decisões importantes foram tomadas pela comissão, sempre buscando o consenso. A presença reiterada dessa postura, em conjunto com os comportamentos de acolhimento, respeito às opiniões e valorização da cultura interna, nos leva a posicionar os elementos coletivos e culturais no centro do processo de formulação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em sua obra sobre o assunto, apresentam em sua Escola Cultural abordagens que mereceriam ser testadas nesse contexto.

7 CONCLUSÃO

Esse artigo descreve a implantação do Planejamento Estratégico (PE) numa igreja protestante brasileira, incluindo as ações realizadas e os resultados obtidos. Com a apresentação tanto do processo de PE (seções 4 e 5 do artigo) quanto dos importantes resultados alcançados pela Igreja do Evangelho Quadrangular de Brodowski (IEQB) (seção 6), cumpre-se o objetivo do trabalho ao mesmo tempo em que se evidencia, para condições similares a dessa pesquisa, a viabilidade do modelo de PE utilizado e de sua forma de implantação.

Durante a pesquisa, vários elementos se mostraram relevantes para o sucesso e a efetividade do PE, tanto internos quanto externos à igreja. Como discutido na seção 6, eles se concentram em torno de três eixos: atividades preparatórias para o PE, liderança do processo de PE e compreensão da cultura e do contexto da igreja.

A maioria dos elementos que compõem esses eixos podem ser encontrados em Malphurs (2012), mas identificamos três deles que estão sub representados ou ausentes dessa obra de referência, dada a sua vinculação direta ao contexto brasileiro:

1. Uso de linguagem própria ao contexto: Malphurs (2013) reitera as percepções adquiridas durante a atual pesquisa, de que a comunicação é essencial para o sucesso do PE em igrejas. O autor destaca particularmente o vínculo entre a comunicação e a confiança da igreja nas ações de PE (MALPHURS, 2013, p. 63):

Por que se comunicar com a congregação? Um dos nossos ditados no *The Malphurs Group* é: ‘Se eles não confiam em você, você não pode liderá-los.’ Se você realiza reuniões secretas pelas costas da congregação, ou se realiza reuniões e falha em comunicar o que acontece nessas reuniões, você não será capaz de liderar a congregação, porque eles não confiarão em você. [...] Durante o processo de planejamento estratégico, assim como em qualquer outro momento, você deve comunicar, comunicar e, em seguida, comunicar um pouco mais.

No entanto, o autor não enfatiza o grande desafio ligado à explicação dos conceitos técnicos do PE à congregação, especialmente à comissão envolvida diretamente com o projeto, cujo nível de conhecimento deve ser maior. É possível supor que, no caso brasileiro, essa dificuldade seria encontrada mesmo no âmbito empresarial, dado o baixo nível de escolaridade – e, conseqüentemente, de conhecimento teórico de conteúdos administrativos – dos empreendedores brasileiros estabelecidos (i.e., aqueles cujos negócios geraram renda por pelo menos 3,5 anos): 21,7% não possuem mais que o ensino médio incompleto e 14,6% possuem o ensino médio completo ou o superior incompleto. Essas taxas são até quatro vezes maiores que as encontradas em países desenvolvidos (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). Sendo essa a realidade nos meios empresariais, no interior de uma igreja evangélica comum como a IEQB, não poderíamos esperar nada além das grandes dificuldades encontradas.

2. Respeito à cultura protestante brasileira: Voltadas à realidade norte-americana, nenhuma das obras de Malphurs poderia considerar as peculiaridades do protestantismo brasileiro. Antes de tudo, vale ressaltar que o nosso povo é profundamente religioso e essencialmente cristão. Essa imensa influência da religião na vida e nos comportamentos do brasileiro vem sendo operada – não sem críticas quanto a adoção de práticas fundamentalistas e excludentes por diferentes grupos religiosos (CALVANI, 2015; SILVA, 2015) – por dezenas de igrejas pentecostais e neopentecostais, cada qual com suas características doutrinárias mas, em sua maioria, combativas e fortemente engajadas na disputa por fiéis (DIAS; BAPTISTA, 2014; CORRÊA; VALE, 2017). Durante a implantação do PE na IEQB, diferentes elementos relacionados a essa dinâmica transpareceram e influenciaram ações e decisões, de modo que acreditamos que a mesma deva ser sempre considerada em processos de PE como esse.

3. Destaque para os anseios e problemas típicos das pequenas igrejas evangélicas brasileiras: Esse é um outro aspecto que diferencia o caso brasileiro do contexto das obras de Malphurs. As pequenas igrejas evangélicas no Brasil (em sua maioria localizadas nas periferias das cidades) precisam conviver com enormes problemas de ordem social. Como apontam eloquentemente Rivera (2010), Dias e Baptista (2014) e Flores Filho (2016), fiéis e igrejas de periferia convivem com a violência, desemprego, exclusão e a delinquência (especialmente o tráfico de drogas), numa complexa e dinâmica relação cujas características ainda se desvendam para o mundo acadêmico. O que parece claro é a importância fundamental para as comunidades pobres da

presença do suporte dessas igrejas. Um desses aspectos é levantado em Abi-Eçab (2011), que indica que os fiéis pentecostais sofrem em menor grau os efeitos da violência nas periferias que os demais grupos:

o comportamento social exigido dos seguidores pentecostais, a inserção em redes sociais e de proteção, com apoio mútuo material e espiritual que os fiéis trocam entre si exercem notável influência nos acontecimentos de violência e de seus efeitos em comparação aos comportamentos de outros grupos religiosos, principalmente em locais onde a carência material e a violência estão veementemente escancaradas. ABI-EÇAB (2011, p. 13).

Considerar essa problemática no âmbito de um PE pode ser imensamente desafiador, mas certamente indispensável a depender do contexto específico de sua aplicação (sobretudo para pequenas igrejas de periferia).

Sendo assim, não só a percepção da existência de novos elementos, mas também a observação daqueles mais associados ao efetivo sucesso do processo de PE numa igreja protestante brasileira, corrobora a hipótese inicial dessa pesquisa sobre a necessidade de se estudar o modo como os modelos de PE para igrejas protestantes deveriam ser implementados na prática, considerando aspectos contextuais e da realidade do país.

Foi a escolha da pesquisa-ação como delineamento metodológico que nos permitiu a observação *in loco* da influência desses elementos contextuais, uma vez que esse método provoca uma íntima aproximação entre o pesquisador e o objeto de estudo em seu contexto real. Por outro lado, sabe-se da limitação intrínseca da pesquisa-ação no que diz respeito à generalização. Acreditamos que o fato da IEQB ser uma típica igreja protestante do interior do Brasil, semelhante em muitos aspectos a milhares de igrejas espalhadas pelo país, ameniza essa questão. Com isso, esperamos que o processo descrito nesse artigo possa conduzir outras tantas igrejas em todo o país aos importantes resultados obtidos pela IEQB.

Pesquisas subsequentes sobre essa temática são necessárias e poderão, além de elucidar os limites e potencialidades de adequação do PE às igrejas protestantes brasileiras, abrir caminho para a compreensão desse novo momento da história das igrejas que, segundo Lipovetsky (2004) é incerto e caótico, mas que encerra em si um potencial “galardoador”, oferecendo às religiões um sentido de renovação e uma identidade comunitária jamais experimentada, seja no Brasil ou em qualquer parte do mundo. Destaca-se em particular a possibilidade da aplicação da Teoria da Escolha Racional da Religião como referência conceitual para o estudo e a implantação do PE nas igrejas brasileiras. Essa vertente, nascida na década de 1980, trabalha a apropriação, pela religião, dos aportes teóricos utilizados na análise de mercados competitivos. Surge, nesse contexto teórico, a ideia de mercado religioso bem como de organizações e clientes religiosos (MARIANO, 2008; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE, 2017).

Artigo submetido para avaliação em 09/03/2015 e aceito para publicação em 03/10/2018

REFERÊNCIAS

- ABI-EÇAB, A. Religião e violência na periferia de São Paulo. **Anagrama**, v. 5, n. 1, p. 1-15, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35581/38300>>. Acesso em: 23 set. 2018.
- CALVANI, C. E. B. Protestantismo liberal, ecumênico, revolucionário e pluralista no Brasil: um projeto que ainda não se extinguiu. **Horizonte**, Belo Horizonte, v. 13, n. 40, p. 1896-1929, out./dez. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/horizonte/article/view/10126>>. Acesso em: 25 set. 2018.

CORRÊA, A. **Brodowski**: minha terra e minha gente. São Paulo: Pannartz, 1986.

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Ação econômica e religião: igrejas como empreendimentos no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1-18, jan./fev. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00001.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

DIAS, J. A. O; BAPTISTA, S. T. C. Pentecostalismo, tráfico e vícios no bairro do Jurunas: periferia de Belém – Pará. **Revista Estudos Amazônicos**, v. 10, n. 1, p. 159-181, 2014. Disponível em: <http://www.ufpa.br/historia/Estudos%20Amazonicos/2014/_Jose_Augusto_Saulo_Baptista.pdf>. Acesso em 24 set. 2018.

FERRO DE LIMA, F.; CARVALHO DIAS, A. Geografia da religião no Brasil: censos demográficos e transformações recentes. **Mercator - Revista de Geografia da UFC**, v. 8, n. 16, p. 111-124, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273620619010>>. Acesso em: 26 set. 2018.

FLORES FILHO, J. H. A vocação da periferia pelo pentecostalismo e o negro pentecostal na área do Mutirão em Bayeux em meio à segregação e pobreza. **PLURA, Revista de Estudos de Religião**, v. 7, n. 1, p. 111-135, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.abhr.org.br/plura/ojs/index.php/plura/article/view/1161/pdf_162>. Acesso em: 28 set. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2018.

IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR. **História**. São Paulo: CED/SP, 2009. Disponível em: <<http://www.portalgrejaquadrangular.com.br/portal/quadrangular-historia.asp>>. Acesso em: 28 set. 2018.

IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR DE BRODOWSKI. **Organograma**. Brodowski: IEQB, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 215 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

LEWIS-ANTONY, J. St Gregory and managerialism: the limits of anglican pragmatism. **Theology**, v. 117, n. 3, p. 170–176, mai. 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0040571X14525009>>. Acesso em: 24 set. 2018.

LIPOVETSKY, G. **Tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MALPHURS, A. **Advanced strategic planning method**. 2012. Disponível em: <<http://www.cityvision.edu/courses/coursefiles/304/malphurs.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.

MALPHURS, A. **Advanced strategic planning**: a 21st-century model for church and ministry leaders. Grand Rapids, MI: Baker Publishing Group, 2013. (edição do Kindle).

MANN, A. Strategic planning as spiritual practice. **The Clergy Journal**, v. 81, n. 7, p. 4-8, mai./jun. 2005. Disponível em: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2a3d2636-f7b5-4e28-a85a-ae6dc6ab9a73%40pdc-v-sessmgr04>>. Acesso em: 28 set. 2018.

MARIANO, R. Usos e limites da teoria da escolha racional da religião. **Tempo Social**, v. 20, n. 2, p. 41-66, nov. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v20n2/03.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

MIGLIORI, R. H.; STEVENS, R. E.; LOUDON, D. L. **Church and ministry strategic planning**: from concept to success. New York: Haworth, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURAGE, A. A. M; NDEGWA, P. Management practices and implementation of strategic plan in anglican church of Kenya head office in Nairobi City County, Kenya. **International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management**, v. 2, n. 1, p. 224-238, jul. 2018. Disponível em: <http://www.ijcab.org/Journal_Articles/2018/07/IJASM.2018.005.52.pdf>. Acesso em: 25 set. 2018.

PEARCE, J. A.; FRITZ, D. A.; DAVIS, P. S. Entrepreneurial orientation and the performance of religion congregations as predicted by rational choice theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 219-248, jan. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>>. Acesso em: 23 set. 2018.

RIVERA, P. B. Pluralismo religioso e secularização: pentecostais na periferia da cidade de São Bernardo do Campo no Brasil. **Revista de Estudos da Religião**, v. 10, n. 1, p. 50-76, mar. 2010. Disponível em: <https://www.pucsp.br/rever/rv1_2010/t_rivera.pdf>. Acesso em: 25 set. 2018.

SHAH, A. J.; DAVID, F. R.; SURAWSKI, Z. J. Does strategic planning help churches?: an exploratory study. **The Coastal Business Journal**, v. 2, n. 1, p. 28-35. 2004. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.2124&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 27 set. 2018.

SILVA, E. P. Heteronomia: a estranheza do fundamentalismo protestante no Brasil. **Revista Eletrônica Correlatio**, v. 14, n. 27, p. 53-67, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/COR/article/view/6009>>. Acesso em: 22 set. 2018.

THE FOURSQUARE CHURCH. **About us**: we are a movement with a message on a mission. 2014. Disponível em: <http://www.foursquare.org/about/our_purpose>. Acesso em: 25 set. 2018.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

ZAVADA, J. **Foursquare Church denomination**: overview of the International Church of the Foursquare Gospel. 2014. Disponível em: <<https://www.thoughtco.com/foursquare-church-denomination-700027>>. Acesso em: 28 set. 2018.