

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

ANTONIO FERNANDO SIMÕES RIBEIRO

**Os Reflexos Financeiros e Organizacionais do Planejamento Estratégico em
Igrejas Cristãs**

**CASCADEL
2024**

Antonio Fernando Simões Ribeiro

Os Reflexos Financeiros e Organizacionais do Planejamento Estratégico em Igrejas Cristãs

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Contabilidade**.

Área de concentração: Controladoria e Finanças

Linha de Pesquisa: Contabilidade Financeira e Finanças

Orientador: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini

Coorientadora: Prof^ª Dra. Ana Paula de Lima da Silva

CASCADEL
2024

Simões Ribeiro, Antonio Fernando
Os Reflexos Financeiros e Organizacionais do
Planejamento Estratégico em Igrejas Cristãs
/Antonio Fernando Simões Ribeiro; orientador Geysler
Rogis Flor Bertolini. Coorientadora Ana Paula de Lima da
Silva -- Cascavel, 2024.
95p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico, Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, 2024.

1. Planejamento Estratégico. 2. Ferramentas de Gestão. 3.
Igrejas Cristãs. I. Rogis Flor Bertolini, Geysler, orient.
II. Da Silva de Lima, Ana Paula, coorient. III. Título.

Folha de Aprovação

Antonio Fernando Simões Ribeiro

Os Reflexos Financeiros e Organizacionais do Planejamento Estratégico em Igrejas Cristãs

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Contabilidade**. Professor Orientador: Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini. Professora coorientadora: Dra Ana Paula de Lima da Silva.

Banca Avaliadora:

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini
(Orientador) Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. (a) Ana Paula de Lima da Silva
(Coorientadora) Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. Udo Strassburg
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste

Prof. Dr. (a) Márcio Becker
Universidade Federal do Paraná - UFPR

A Jesus Cristo, meu Senhor e Salvador, por ser a minha fonte de sabedoria, força e esperança.

À minha amada esposa, Elisangela Cordeiro, por sua paciência, amor e constante apoio em cada momento desta jornada acadêmica.

Dedico também este trabalho a todos os professores, orientadores e colegas que contribuíram significativamente para o meu crescimento profissional e pessoal.

Finalmente, dedico esta dissertação a todos aqueles que acreditam no poder transformador do conhecimento e na importância de buscarmos sempre a excelência em nossas ações.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa não apenas o encerramento de um ciclo acadêmico, mas também a materialização de um sonho que só foi possível graças ao apoio incondicional e à inspiração daqueles que me acompanharam nessa jornada. Em primeiro lugar, expresso minha profunda gratidão a Jesus Cristo, nosso Senhor, cuja graça e sabedoria iluminaram meu caminho em cada etapa deste processo. Que sua presença continue a guiar minhas escolhas e propósitos, assim como sustentou minhas forças nos momentos mais desafiadores.

À minha esposa, Elisangela Cordeiro, minha eterna companheira, dedico um agradecimento especial por todo o amor, paciência e incentivo que me proporcionou. Sua compreensão e apoio foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar integralmente a este projeto. Seu exemplo de perseverança e carinho foi e continuará sendo uma inspiração para minha vida pessoal e profissional.

Aos meus orientadores, Professor Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini e Professora Dra. Ana Paula de Lima da Silva, meu sincero reconhecimento pela orientação dedicada e pelos valiosos conselhos acadêmicos que enriqueceram este trabalho. Suas experiências e rigor científico foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa. Sou imensamente grato pela confiança depositada em mim, e pelas oportunidades de aprendizado proporcionadas. A todos os integrantes da banca qualificadora que me direcionaram a visão desta dissertação e assertividade.

Agradeço aos colegas, professores e à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis pelo apoio, pelas discussões enriquecedoras e pelo suporte ao longo desta trajetória, que foram essenciais para o amadurecimento e a conclusão desta dissertação.

A todos, meus mais sinceros agradecimentos, Deus os abençoe abundantemente.

“Pois com conselhos prudentes você poderá fazer a guerra, e com orientadores experientes haverá vitória.”
Provérbios 24:6

Ribeiro, Antonio Fernando Simões (2024). Os Reflexos Financeiros e Organizacionais do Planejamento Estratégico em Igrejas Cristãs. 95p. *Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)* – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brasil.

RESUMO

Esta dissertação analisa os reflexos financeiros, orçamentários e organizacionais decorrentes da implementação do planejamento estratégico em igrejas cristãs, focando em congregações localizadas na cidade de Cascavel/PR. O objetivo central da pesquisa foi investigar como essas organizações religiosas estruturam e gerenciam seus recursos financeiros e orçamentários com base nas suas estratégias organizacionais, considerando suas metas institucionais de curto e longo prazo. A pesquisa foi conduzida com base em três objetivos específicos: (1) analisar a clareza e a especificidade das declarações de missão e visão das igrejas, avaliando seu impacto direto na formulação de planos financeiros e orçamentários; (2) verificar o nível de envolvimento de membros e colaboradores no processo de planejamento estratégico e seus reflexos na eficiência do controle orçamentário e na sustentabilidade financeira; e (3) examinar a utilização de ferramentas de gestão estratégica, como SWOT e 5W2H, para o monitoramento e a execução das estratégias financeiras nas igrejas. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes e membros das congregações. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software IRAMUTEQ, que permitiu identificar padrões relevantes relacionados à governança financeira, práticas de controle orçamentário e à implementação de ferramentas de gestão estratégica. Os resultados demonstram que, embora as igrejas reconheçam a relevância do planejamento estratégico, a operacionalização desse planejamento apresenta desafios, sobretudo no que se refere à gestão de recursos financeiros e à ausência de ferramentas de controle sistemático. Observou-se que a maioria das igrejas possui declarações de missão e visão genéricas, sem desdobramentos específicos para o acompanhamento de metas financeiras, o que compromete a capacidade de planejamento a longo prazo. Além disso, identificou-se uma centralização nas decisões estratégicas e financeiras nas lideranças, com baixa participação de membros e colaboradores nos processos decisórios, comprometendo a eficácia na execução e no monitoramento orçamentário. Diante desses achados, a dissertação apresenta recomendações visando a melhoria do planejamento estratégico nas igrejas estudadas: (1) reestruturação das declarações de missão e visão, de forma que estas orientem o desenvolvimento de metas financeiras claras e de planos orçamentários detalhados; (2) ampliação da participação de membros da congregação nos processos de governança e controle financeiro, promovendo maior transparência e corresponsabilidade; e (3) capacitação das lideranças e colaboradores no uso de ferramentas de gestão estratégica, como a análise SWOT e o método 5W2H, para melhorar o monitoramento contínuo das metas e dos resultados financeiros. Conclui-se que, apesar do reconhecimento da importância do planejamento estratégico, a sua implementação, especialmente no contexto financeiro e orçamentário, ainda carece de uma sistematização mais robusta e de um acompanhamento mais rigoroso. A pesquisa contribui para o campo da contabilidade, ao evidenciar a relação entre governança financeira, planejamento estratégico e sustentabilidade organizacional no contexto de igrejas cristãs, propondo como agenda futura de pesquisa a exploração de metodologias que integrem as particularidades dessas organizações com práticas avançadas de gestão financeira e finanças.

Palavras-chave: planejamento estratégico, governança financeira, controle orçamentário, ferramentas de gestão, igrejas cristãs.

Ribeiro, Antonio Fernando Simões (2024). *The Financial and Organizational Impact of Strategic Planning in Christian Churches*. 95p. Dissertation (Master in Accounting). Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, Cascavel, Paraná, Brazil.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the financial, budgetary and organizational consequences arising from the implementation of strategic planning in Christian churches, focusing on congregations located in the city of Cascavel/PR. The central objective of the research was to investigate how these religious organizations structure and manage their financial and budgetary resources based on their organizational strategies, considering their short and long-term institutional goals. The research was conducted based on three specific objectives: (1) analyze the clarity and specificity of churches' mission and vision statements, evaluating their direct impact on the formulation of financial and budgetary plans; (2) verify the level of involvement of members and collaborators in the strategic planning process and its effects on the efficiency of budget control and financial sustainability; and (3) examine the use of strategic management tools, such as SWOT and 5W2H, for monitoring and executing financial strategies in churches. The study adopted a qualitative approach, using semi-structured interviews carried out with leaders and members of the congregations. Data analysis was carried out with the aid of the IRAMUTEQ software, which allowed the identification of relevant patterns related to financial governance, budget control practices and the implementation of strategic management tools. The results demonstrate that, although churches recognize the relevance of strategic planning, the operationalization of this planning presents challenges, especially with regard to the management of financial resources and the absence of systematic control tools. It was observed that most churches have generic mission and vision statements, without specific developments for monitoring financial goals, which compromises the ability to plan in the long term. Furthermore, a centralization of strategic and financial decisions by leaders was identified, with low participation of members and collaborators in decision-making processes, compromising effectiveness in budget execution and monitoring. Given these findings, the dissertation presents recommendations aimed at improving strategic planning in the churches studied: (1) restructuring mission and vision statements, so that they guide the development of clear financial goals and detailed budget plans; (2) expanding the participation of congregation members in governance and financial control processes, promoting greater transparency and co-responsibility; and (3) training leaders and employees in the use of strategic management tools, such as SWOT analysis and the 5W2H method, to improve the continuous monitoring of goals and financial results. It is concluded that, despite the recognition of the importance of strategic planning, its implementation, especially in the financial and budgetary context, still requires more robust systematization and more rigorous monitoring. The research contributes to the field of accounting by highlighting the relationship between financial governance, strategic planning and organizational sustainability in the context of Christian churches, proposing as a future research agenda the exploration of methodologies that integrate the particularities of these organizations with advanced financial management practices and finance.

Keywords: strategic planning, financial governance, budget control, management tools, Christian churches.

LISTA DE SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Correspondente
BSC	Balanced Scorecard
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBI	Igreja Batista Independente
IBL	Igreja Batista Lagoinha
IPB	Igreja Presbiteriana do Brasil
IPCC	Igreja Presbiteriana Central de Cascavel
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Checar e Agir)
ONG	Organização Não Governamental
PE	Planejamento Estratégico
PR	Paraná
5W2H	What, Why, Where, When, Who, How, How much (Metodologia de Planejamento)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Identidade Organizacional	22
Figura 2	Tempo Na Função do Entrevistado como Pastor Igreja Atual	47
Figura 3	Faixa Etária dos Entrevistados	48
Figura 4	Tempo total de atividade como pastor	49
Figura 5	Participação no Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico	50
Figura 6	Papel em Relação ao Planejamento Estratégico	51
Figura 7	Formação Acadêmica.....	52
Figura 8	Perfil das Igrejas	54
Figura 9	Nuvem de Palavras	55
Figura 10	Análise de Similitude.....	56
Figura 11	Perfil Salarial dos frequentadores das igrejas entrevistadas	58
Figura 12	Público-alvo das Congregações entrevistadas	60
Figura 13	Estratégias Para Engajamento de Jovens na Igreja	61
Figura 14	Organização Eclesiástica	62
Figura 15	Tipos de Governança	64
Figura 16	Periodicidade de Elaboração do Planejamento Estratégico	73
Figura 17	Análise da Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	74
Figura 18	Diagrama de Zipf do corpus	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Roteiro de Entrevistas semiestruturada.....	43
Tabela 2 Descrição Missão e Visão Congregacional.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Planejamento estratégico	19
2.2 Ferramentas para elaboração do planejamento estratégico	21
2.2.1 A análise de SWOT	25
2.2.2 Método 5W2H	27
2.3 Estudos anteriores	29
2.4 Cenário do <i>Market Share</i> das Igrejas Brasileiras	32
3 DENOMINAÇÕES PESQUISADAS	33
3.1 Igreja cristãs denominadas evangélicas	33
3.1.1 Igreja Presbiteriana (IPCC)	35
3.1.2 A Verdade Igreja	37
3.1.3 Igreja Batista Independente	38
3.1.4 Igreja Batista Lagoinha	38
3.1.5 Igreja do Evangelho Quadrangular	39
3.1.6 Igreja Evangélica de Confissão Luterana	41
4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	42
4.1 Metodologia da revisão sistemática	42
4.2 Métodos adotados para a dissertação	42
4.3 Escolha amostral	44
4.4 Procedimentos e análise de dados	45
4.5 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa.....	45
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5.1 Perfil dos Pastores e seu impacto no planejamento financeiro das igrejas	47
5.2 Perfil das Congregações e reflexos no planejamento Financeiro	53

5.3 Remuneração salarial dos membros da igreja e os impactos no PE	57
5.4 Atividade das igrejas e seus reflexos no orçamento	59
5.5 Governança eclesial e controle orçamentário	61
5.6 Missão e visão e seus impactos no planejamento financeiro.....	64
5.7 A Prática da Contabilidade Orçamentária ou Orçamentos Anuais	67
5.8 Confiança nas Metas Alcançáveis e os Desafios com Reservas Financeiras	68
5.9 Uso das Ferramentas de Gestão e reflexos no controle financeiro	70
5.10 Papel Desempenhado pelos Entrevistados nas Congregações	71
5.11 Reflexos financeiros do planejamento estratégico nas congregações pesquisadas	72
5.12 Gestão do planejamento estratégico e monitoramento orçamentário	76
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	77
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICES	88
ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

Planejar para muitos indivíduos é um grande desafio na realização de um projeto. O planejamento é uma etapa desafiadora, onde tudo se inicia, no qual tem-se a oportunidade de construir algo bem sustentado ou mal elaborado. Kerzner (2017) salienta que o planejar é um desafio complexo e multifacetado na gestão de projetos, uma vez que envolve a consideração cuidadosa de múltiplos fatores interdependentes e a capacidade de prever e se adaptar às incertezas, e ter a capacidade de pensar em projetar os objetivos e as metas a serem perseguidas até o êxito final da conquista. Pinto e Slevin (1987) apontam que o planejamento é uma ferramenta poderosa para o sucesso do projeto, pois ajuda a identificar riscos, oportunidades e a antecipar possíveis problemas. Cleland e Ireland (2002) lecionam que o planejamento adequado é o pré-requisito essencial para o sucesso de qualquer projeto.

Ansoff e McDonnell (1990) são dois teóricos relevantes que colaboraram para o desenvolvimento do conceito de planejamento estratégico, com visões que se complementam. No contexto das organizações religiosas, ou seja, sem fins lucrativos, o planejamento estratégico é relevante, assim como nas demais organizações, pois possibilita a definição de metas e objetivos de longo prazo, colaborando para uma atuação alinhada com a missão e visão da instituição. Ele também facilita a busca por resultados significativos, seja em termos de impacto social ou na geração de receitas que sustentem outros projetos ou instituições.

Drucker (1995) atribui importância fundamental ao planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, já que essas organizações geralmente dependem de doações, voluntários e suporte da comunidade para atingir seus objetivos. O planejamento estratégico assegura que a organização esteja utilizando seus recursos de maneira eficaz e direcionada, garantindo o cumprimento de sua missão e a realização de sua visão de futuro (Maximiano, 2002).

Na seara de organizações sem fins lucrativos, pode-se observar muitas organizações que executam grandes contribuições à sociedade em que estão inseridas. São os casos de hospitais, escolas, faculdades, igrejas, entidades filantrópicas e organizações governamentais. Diante desse cenário, o presente estudo propõe investigar se as igrejas utilizam o planejamento estratégico em suas atividades, com o intuito de verificar sua aplicabilidade e relevância e os reflexos financeiros, neste tipo de organização.

Campanhã (2022), aborda a importância do planejamento estratégico como uma

ferramenta que pode auxiliar as igrejas a alcançar sua missão e visão de longo prazo. O autor argumenta que o planejamento estratégico não é uma ameaça à fé ou espiritualidade dessas instituições, mas uma forma de aplicar, além dos princípios bíblicos, os de gestão. Portanto, o tema do planejamento estratégico será abordado adiante, no referencial teórico, discutindo suas aplicações e influências nas organizações religiosas, e especificamente, em igrejas cristãs.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de direcionamento pode tornar ineficaz o norteamento da missão de uma igreja, ocasionando perda de foco e desperdício de recursos em atividades que não agregam valor aos projetos da instituição. Portanto, é necessário que os líderes de missões e ministérios estejam focados em resultados, dentro de uma única visão de futuro, visando o crescimento organizacional e espiritual da igreja. A ausência de planejamento estratégico também afeta diretamente a tomada de decisão. Sem esse norteamento, a liderança pode tomar decisões equivocadas, comprometendo o crescimento organizacional e espiritual da igreja. Além disso, em um cenário cada vez mais competitivo, as instituições religiosas sem um planejamento estratégico bem estruturado perdem a capacidade de se adaptar às mudanças ambientais, o que pode resultar em enfraquecimento da organização, perda de membros, redução de receitas e, conseqüentemente, uma crise financeira.

Diversos estudos mencionados nesta dissertação, como os de Campanhã (2022), Parker (2001) e Miller (2002), já investigaram a aplicação de ferramentas de gestão em contextos religiosos, demonstrando a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade e a competitividade dessas instituições. Um planejamento estratégico claro e devidamente comunicado promove a transparência e a *accountability* na gestão da igreja, destacando a necessidade de que o planejamento seja focado na *Missio Dei*, ou seja, a vontade de Deus, como vital que toda a congregação busque, por meio da oração, o sucesso da execução desse plano. No entanto, apesar das constatações apontadas, ainda existem lacunas relevantes na literatura que podem ser investigadas profundamente.

O estudo de Parker (2001) destaca a sistematização da implementação do planejamento estratégico, sua relevância e controle em organizações religiosas. Mas, não aprofunda a discussão sobre como as igrejas têm operacionalizado a aplicação de ferramentas de gestão, como a SWOT e 5W2H, em seus processos de decisão estratégica. Portanto, há a lacuna na investigação sobre a eficácia dessas ferramentas, no contexto específico das igrejas.

O estudo de Miller (2002) explora estratégias competitivas, mas não investiga detalhadamente os reflexos financeiros diretos e indiretos do planejamento estratégico em igrejas, questão relevante para garantir a sustentabilidade financeira dessas instituições, que dependem de doações e engajamento comunitário.

Embora o trabalho de Campanhã (2022) aborda a importância do planejamento estratégico para o crescimento espiritual e organizacional, o autor não aprofunda como a inclusão dos membros da congregação no processo de planejamento pode afetar a eficácia das estratégias implementadas. Essa é uma área em que o envolvimento ativo dos membros poderia potencialmente melhorar a adesão e o sucesso do planejamento estratégico.

Embora haja na literatura pesquisas sobre o planejamento estratégico em igrejas, há lacunas, por exemplo, ainda não foi explorado como ferramentas de gestão podem ser aplicadas de forma mais eficaz em diferentes denominações e contextos religiosos, especialmente no que se refere ao impacto financeiro e à participação dos membros. Assim, este estudo busca preencher algumas dessas lacunas, investigando se as igrejas cristãs estão utilizando o planejamento estratégico de maneira eficaz para direcionar suas atividades e alcançar seus objetivos financeiros e organizacionais.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante dessas considerações, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: as igrejas cristãs estão utilizando o planejamento estratégico como ferramenta para direcionar suas atividades e alcançar seus objetivos organizacionais? A partir desta pergunta, o estudo pretende aprofundar-se na análise da implementação do planejamento estratégico em igrejas cristãs, com o objetivo de identificar boas práticas e áreas de melhoria.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como o planejamento estratégico impacta as finanças, o orçamento e as práticas organizacionais das igrejas cristãs.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a utilização de metodologias do planejamento estratégico, especialmente na definição de visão e missão;
- b) Estudar a participação dos membros na elaboração do planejamento estratégico das igrejas;
- c) Identificar o uso das ferramentas 5W2H e Análise de SWOT no processo do planejamento estratégico das congregações;
- d) Investigar possíveis correlações do uso de ferramentas de planejamento estratégico, com a alocação de recursos e saúde financeira das igrejas.

1.3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tem como foco principal investigar o processo de planejamento estratégico em seis diferentes denominações religiosas na cidade de Cascavel PR: Igreja Presbiteriana Central de Cascavel, Igreja Batista Independente, Verdade Igreja, Igreja Batista Lagoinha, 25ª Igreja do Evangelho Quadrangular. Houve a pretensão, em incluir a participação das igrejas Assembleia de Deus, Igreja Católica e Nova Igreja Batista na pesquisa, em razão do valor histórico destas organizações, mas após diversas reuniões de ajuste com seus líderes, os mesmos declinaram o convite, justificando sua ausência ante o teor sigiloso das informações.

Logo, a pesquisa se concentrou nas seis denominações religiosas, e nas características específicas dessas organizações, considerando sua estrutura e práticas de gestão. Por fim, o presente estudo, limitou-se às instituições religiosas cristãs locais, especificamente na cidade de Cascavel/PR.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

As organizações sem fins lucrativos constituem um setor importante da maioria das economias ocidentais em termos de emprego, renda, despesas e horas de voluntariado. O setor sem fins lucrativos, incluindo as igrejas, tem um grande impacto social e econômico em nossas sociedades. No entanto, tem recebido relativamente pouca atenção nas literaturas de pesquisa em contabilidade e gestão, conforme apontado por (Holder, 1987; Drucker, 1989).

Nesse contexto, o estudo pretende contribuir para o aprimoramento da gestão organizacional das igrejas, fornecendo contribuições sobre os reflexos do planejamento estratégico das igrejas. Isso pode ajudar as lideranças religiosas a tomarem decisões com subsídios para o crescimento e a efetividade de suas organizações investigadas.

Nesse sentido, destaca-se o estudo de Ferreira (2010), cuja investigação evidenciou que o planejamento estratégico define a natureza da igreja, sua missão, visão, valores e ações. Para o mesmo autor, com alvos claros, as igrejas atraem cooperação, recursos e ainda, facilita o processo de avaliação e aprimoramento da gestão em todas as particularidades. No contexto das instituições religiosas, as atividades dos ministérios pastorais e sociais, assim como os princípios teológicos, também precisam estar engajadas nas propostas inovadoras, transformadoras e empreendedoras que emergem do planejamento estratégico.

A investigação proposta neste estudo, também pode auxiliar na compreensão do processo de cumprimento da missão institucional, pois o planejamento estratégico em igrejas auxilia na formulação de metas e estratégias alinhadas à missão e aos propósitos institucionais de cada denominação religiosa. Isso possibilita que as igrejas tenham uma atuação mais focada e coerente em relação às suas finalidades e valores.

Esta investigação poderá trazer também contribuições relevantes para a sociedade e o meio acadêmico. Ao fornecer um entendimento profundo das práticas de planejamento estratégico adotadas pelas organizações religiosas, o estudo poderá enriquecer a literatura sobre gestão em instituições religiosas, ampliando o conhecimento sobre o tema, nesse contexto. Além disso, as conclusões poderão beneficiar a academia ao integrar aspectos da gestão estratégica com a dimensão religiosa, revelando como essa interação pode impactar o desenvolvimento organizacional, o engajamento da comunidade e a ampliação das atividades da igreja.

Outra contribuição está relacionada ao fortalecimento da comunidade religiosa. Um planejamento estratégico bem conduzido pode levar ao fortalecimento organizacional e financeiro das igrejas, melhorando sua capacidade de responder aos desafios e necessidades locais. Isso pode aumentar o engajamento dos membros, gerar empregos, promover a unidade e contribuir para um ambiente mais saudável dentro das congregações. A administração estratégica traz diversos benefícios, como vantagens financeiras, maior comprometimento dos membros, preparação para lidar com mudanças no ambiente externo e a criação de vantagens competitivas eficazes, além do fortalecimento de todos os envolvidos na organização (Certo & Peter, 1993).

Na pesquisa de Parker (2001), elaborada a partir de um estudo de caso sobre a abordagem de planejamento e controle e seus condicionantes ambientais nos escritórios centrais do Sínodo vitoriano da *Uniting Church*, na Austrália. Menciona que as organizações religiosas ocupam um importante papel social, econômico e político, mesmo nas sociedades ocidentais capitalistas e materialistas. Na Austrália, por exemplo, as igrejas cristãs exibem taxas de frequência e crescimento de membros que são consistentes com o crescimento populacional, conquistam a fidelidade de uma proporção significativa (embora minoritária) da população, são ativas e altamente participantes visíveis em debates públicos sobre questões de políticas sociais e éticas, comandam propriedade significativa e ativos de investimento, fornecendo cada vez mais uma enorme variedade de serviços de bem-estar social, muitas vezes terceirizados pelo governo, e empregam um número inestimável de profissionais e voluntários na prestação de serviços em toda a comunidade australiana (Kaldor, Bellamy, Powell, Hughes & Castle, 1997).

Por fim, os resultados do presente estudo têm potencial de replicação e adaptação dos achados, ou seja, podem ser aplicáveis a outras igrejas e organizações religiosas no Paraná e até mesmo em outros estados ou países, com devida consideração às especificidades locais. Isso abre oportunidades para replicar e adaptar práticas bem-sucedidas de planejamento estratégico, em diferentes contextos eclesiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo sistemático que envolve a formulação de metas, a definição de estratégias e a alocação de recursos, com o objetivo de garantir o cumprimento da missão e a visão de uma organização ao longo do tempo (Porter, 1979). Esse processo contempla uma análise do ambiente interno e externo, permitindo que as instituições se adaptem às mudanças e superem os desafios para alcançar seus objetivos (Drucker, 1954).

Para Ansoff e McDonnell (1990), o planejamento estratégico é um processo que define a visão de longo prazo de uma organização, destacando a importância da análise do ambiente interno e externo para identificar oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e

fracos. Esses elementos são essenciais para subsidiar a definição das melhores estratégias organizacionais.

No contexto das organizações religiosas, Gracino (2023), aponta que o planejamento estratégico ajuda a igreja a identificar oportunidades e ameaças e a alocar recursos de forma eficaz. O autor destaca como o planejamento estratégico pode ser um mecanismo de auxílio para o crescimento e o trabalho da igreja local, alinhando sua atividade. Maia e Garcia (2019), complementam descrevendo que o planejamento estratégico aplicado ao contexto religioso, auxilia a igreja a definir prioridades claras e tomar decisões, especialmente em um ambiente de competição acirrada por membros e recursos. Para os autores, o planejamento estratégico pode evitar a mortalidade organizacional e promover a eficácia da igreja, além de facilitar a implementação de estratégias. Portanto, o planejamento estratégico pode ajudar as organizações a estabelecer metas claras, identificar oportunidades e ameaças, avaliar a viabilidade de novos programas ou serviços e estabelecer um curso de ação claro e definido para atingir esses objetivos (Bryson e Alston, 2011).

Ainda acerca do contexto congregacional, Campanhã (2022), enfatiza que o planejamento estratégico deve ser fundamentado na orientação divina, por meio da oração, e também na consulta à liderança e aos membros da igreja. Esse processo deve incluir a definição de metas claras, o estabelecimento de um cronograma realista e a avaliação contínua dos resultados alcançados. Além disso, é essencial envolver toda a congregação no planejamento, garantindo que a visão da igreja seja compartilhada e que haja comprometimento com a implementação das estratégias.

Quando aplicado de maneira adequada, o planejamento estratégico permite a concentração em ações eficazes, assegurando a alocação eficiente dos recursos. Ele também possibilita a melhoria contínua, por meio de uma análise ambiental detalhada, identificando pontos fortes e fracos, além de desenvolver estratégias para adaptar-se às mudanças externas.

O envolvimento e engajamento dos membros nas ações planejadas cria um senso de propósito e comprometimento com a visão e os objetivos da igreja, alinhando a membresia às atividades institucionais. Em um cenário de diversas denominações religiosas, o planejamento estratégico também pode ajudar as igrejas a se destacarem e se adaptarem a essa competitividade (Campanhã, 2022).

2.2 Ferramentas de Gestão

As ferramentas utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico são variadas e podem ser adaptadas conforme o contexto organizacional. Uma das mais conhecidas é a análise *SWOT*, que possibilita uma visão ampla do ambiente interno e externo da organização, identificando pontos fortes e fracos, além de fatores externos que podem impactar o desempenho (Wehrich, 1982). Outra ferramenta relevante é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), que oferece um modelo de medição de desempenho balanceado, ajudando a alinhar as atividades operacionais com a visão e a estratégia organizacional.

Além disso, o Plano de Ação 5W2H é uma ferramenta que estrutura as ações a serem realizadas pelas organizações, ao responder perguntas essenciais como "O que?", "Quem?", "Quando?" e "Como?", sendo amplamente utilizado para garantir que os objetivos sejam claros e bem definidos (Slack, 1991).

Outro modelo relevante é o Ansoff Matrix, ou Matriz de Ansoff, que ajuda a definir estratégias de crescimento e desenvolvimento de produtos e mercados, fornecendo caminhos para a expansão organizacional (Ansoff, 1965).

Ainda, as Cinco Forças de Porter, também é relevante para entender o ambiente competitivo, pois avalia as forças externas como o poder de barganha dos clientes e fornecedores, as ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos, e a rivalidade entre os concorrentes (Porter, 1979). Apesar da disponibilidade de diversas ferramentas que apoiam a elaboração do planejamento estratégico, o estudo em tela abordará em minúcias, as duas ferramentas utilizadas nas entrevistas com os pastores de cada igreja pesquisada, sendo a análise de SWOT e 5W2H.

A identidade da organização é fundamental para um planejamento bem-sucedido. O planejamento estratégico atua como uma ferramenta essencial de gestão, voltada para direcionar os esforços e a alocação de recursos da organização. Ele é estruturado a partir de uma definição clara da missão, valores e visão (Drucker, 1954). Essa estrutura facilita o estabelecimento de metas e objetivos alinhados com os propósitos institucionais. A partir disso, a estratégia é formulada para transformar essa visão em realidade, com um plano de ação detalhado, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficaz (Kaplan & Norton, 1996). Dessa forma, o planejamento estratégico facilita uma visão de futuro, permitindo que a instituição alcance seus objetivos de forma coordenada e eficaz, conforme

ilustrado na Figura 1.



Figura 1: Identidade Organizacional

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2024).

A Figura 1 representa as etapas do planejamento estratégico, começando pela definição da identidade (missão e valores), passando pela visão do futuro, até chegar na formulação das estratégias que orientarão as atividades da organização. Esse processo alinha as ações aos objetivos institucionais, garantindo coerência entre o propósito e as decisões operacionais.

a) Missão

Segundo Rampersad (2004), a missão organizacional é central para definir a identidade de uma organização, sendo responsável por responder a questões fundamentais como: por que a organização existe? Qual necessidade atende? Qual é seu objetivo final? Qual é sua função básica? E quem são seus *stakeholders* mais importantes? A missão possui um caráter atemporal, representando a essência da organização e cooperação como uma união que orienta suas ações estratégicas e mantém o alinhamento com seu propósito essencial.

Para Kaplan e Norton (2004), uma declaração de missão deve ser concisa e focada,

descrevendo a razão de ser da organização, seu propósito básico e os valores que norteiam suas atividades. Essa definição precisa considerar não apenas o contexto atual, mas também os negócios futuros, delineando como a organização competirá no mercado e agregará valor às partes interessadas. Herrero (2005) reforça que uma missão bem elaborada deve apresentar características claras, como o propósito da organização, sua estratégia para gerar valor, a definição de sucesso para os integrantes da organização e os comportamentos esperados, sempre alinhados aos valores compartilhados.

No contexto do planejamento estratégico, David (2011) observa que a definição da missão é essencial para conectar a organização aos seus objetivos estratégicos. A missão deve ser clara e compreensível, evitando ambiguidades que possam comprometer sua economia como guia para a tomada de decisões. Os erros comuns incluem a elaboração de missões genéricas, que não diferenciam a organização de seus concorrentes, e apresentam manifestações longas ou complexas, que dificultam a assimilação por parte dos colaboradores e partes interessadas.

Além disso, é importante garantir que a missão seja revisada periodicamente para verificar sua relevância diante das mudanças no mercado e no ambiente organizacional. Apesar de sua natureza atemporal, Rampersad (2004) alerta que mudanças significativas na estratégia ou nos valores organizacionais podem exigir ajustes na missão para refletir as novas prioridades da organização.

Drucker (1954) complementa que uma missão bem definida deve inspirar e direcionar a organização, assegurando que todos os membros compreendam claramente o que a organização faz e por que ela existe. Dessa forma, a missão não é apenas uma declaração formal, mas também um instrumento prático para orientar estratégias e decisões.

b) Visão

Para Kotler e Keller (2006), a missão, visão e valores são essenciais para o alinhamento organizacional, pois criam um diferencial competitivo. Os autores enfatizam que esses elementos são a base para a identidade e a cultura organizacional, bem como para a formulação de estratégias. A missão é a declaração do propósito fundamental da organização, enquanto a visão expressa o que a organização deseja se tornar, e os valores orientam o comportamento diário de seus membros” (Kotler & Keller, 2006).

A visão organizacional, conforme Tavares (2005), consiste em uma perspectiva sobre o futuro desejado para a empresa, orientando seus esforços e direcionando suas ações estratégicas. Ela reflete as oportunidades futuras que a organização almeja alcançar, permitindo uma concentração de empenhos na busca por esses objetivos.

De acordo com Machado (2009), o desenvolvimento da visão organizacional é tão relevante quanto o seu resultado. Ele destaca que as visões se tornam mais claras quando expressas na linguagem daqueles que participam ativamente da organização. Além disso, a visão desempenha um papel fundamental ao orientar o processo de planejamento estratégico, sendo essencial que ela seja definida antes mesmo do início do planejamento.

Kotter (1995) sugere que sem uma visão adequada, um esforço de transformação pode facilmente se dissolver em uma lista de projetos confusos, incompatíveis e demorados que seguem na direção errada ou em lugar nenhum. Ainda, menciona Kotter, J. P. (1996) que Uma boa visão ajuda a clarificar a direção da mudança. Ela simplifica centenas ou milhares de decisões mais detalhadas. Motiva as pessoas a agirem na direção certa, mesmo que os primeiros passos sejam dolorosos pessoalmente.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o primeiro princípio de uma organização focada na estratégia é traduzir a estratégia em termos operacionais, criando uma estrutura que permite alinhar a organização à estratégia e à visão. A estratégia deve estar em harmonia com a organização e o ambiente em que está inserido, visando aproveitar as oportunidades de mercado para garantir sua sustentabilidade e crescimento.

A visão organizacional, por sua vez, representa a direção que a organização deseja seguir a longo prazo. Ela é fundamental para estabelecer metas estratégicas mensuráveis, conectando-se a fatores críticos de sucesso, padrões e valores que diferenciam a organização das demais (Rampersad, 2004). Para Kaplan e Norton (2004), a visão deve ser expressa de forma clara e concisa, estabelecendo os objetivos de médio e longo prazo da organização. Essa declaração deve refletir como a organização deseja ser percebida e reconhecida, conectando-se diretamente ao mercado e aos objetivos estratégicos que busca alcançar.

c) Valores

Os valores são fundamentais para estabelecer uma cultura organizacional consistente, influenciando diretamente as decisões estratégicas e o comportamento dos membros da organização. Vivenciados diariamente, garantem que os objetivos sejam atingidos de forma

coesa e eficaz, conforme destaca Drucker (1999).

Schein (1985) também afirma que os valores são elementos essenciais na formação das crenças, influenciando diretamente as normas e padrões de comportamento dentro da organização. Esses valores determinam como os colaboradores percebem as ações da liderança e interagem no ambiente de trabalho.

Kotler e Keller (2006) acrescentam que os valores organizacionais são cruciais para construir uma identidade forte e criar vantagem competitiva. Eles alinham a conduta dos colaboradores com os objetivos estratégicos, assegurando que as ações da organização estejam em consonância com sua missão e visão.

Para Rampersad (2004), os valores são os princípios fundamentais que sustentam a continuidade da organização, promovendo comprometimento, lealdade e dedicação. Esses valores moldam a cultura organizacional, impactando a maneira como as pessoas se relacionam tanto internamente quanto externamente, garantindo que as ações sejam coerentes com os princípios da organização. Por outro lado, Kotter (1990) aborda o papel dos líderes em estabelecer uma visão de futuro e definir estratégias para alcançá-la, promovendo mudanças e inspirando as pessoas a seguirem na direção correta. Apesar de não tratar diretamente dos valores organizacionais, suas ideias destacam a importância de uma liderança alinhada às estratégias e à visão da organização.

2.2.1 A Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta essencial para mapear e realizar análises estratégicas em diferentes tipos de organizações, sejam elas seculares ou religiosas, como igrejas. Essa ferramenta baseia-se no estudo de quatro fatores principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A sigla SWOT é originada dos termos em inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), que formam a base para uma avaliação completa dos elementos internos e externos que afetam uma organização (Kotler, 2000).

Da mesma forma, Helms e Nixon (2010) destacam que a análise SWOT é amplamente utilizada em diversos contextos, desde empresas até governos e ONGs, devido à sua simplicidade e eficácia. Eles afirmam que a ferramenta é popular porque permite que gestores identifiquem de forma clara suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que orienta o processo de tomada de decisão. No entanto, alertam que o uso isolado da SWOT pode levar a

uma análise superficial e recomendam que ela seja combinada com outras ferramentas para uma visão mais detalhada.

Embora tradicionalmente aplicada em empresas, a análise de SWOT tem se mostrado igualmente eficaz em outros setores, incluindo o religioso, onde pode ser usada para avaliar tanto o ambiente interno quanto externo de uma instituição. Segundo Hindle e Lawrence (1994), a análise SWOT foi desenvolvida por dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen. Enquanto Tarapanoff (2001), sugere que a ideia dessa análise já era aplicada há mais de três mil anos, com base no conselho de Sun Tzu, que afirmava: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Esses conceitos continuam relevantes hoje, especialmente no contexto dinâmico e competitivo em que as organizações operam.

Palazzo (2024) complementa essa visão ao afirmar que, embora a análise de SWOT ainda seja uma ferramenta útil para a tomada de decisões, sua abordagem tradicional pode ser limitada em contextos complexos. A autora sugere que o modelo oferece uma perspectiva inicial para compreender o ambiente interno e externo, mas pode ser enriquecido com novas ferramentas de decisão, tornando-o mais dinâmico e eficaz para lidar com as constantes mudanças organizacionais. A análise SWOT, nesse sentido, permanece uma ferramenta estratégica valiosa, mas é necessário adaptá-la às demandas modernas.

No contexto das organizações religiosas, como igrejas, a utilização da análise de SWOT é igualmente pertinente. Toda organização, independentemente de seu propósito, possui pontos fortes e fracos, além de enfrentar oportunidades e ameaças que influenciam sua atuação. Segundo Kotler (2000), é essencial monitorar fatores externos como aspectos demográficos, econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e legais, que afetam diretamente as decisões estratégicas de uma organização. Esses fatores, embora fora do controle da instituição, precisam ser observados de perto para garantir que a organização possa ajustar suas estratégias de forma adequada e eficaz.

Além disso, Oliveira (2006) ressalta que as fontes para essa análise devem ser coletadas de várias mídias e relatórios especializados, como a grande imprensa, órgãos governamentais, e revistas correlatas. Ele afirma que, embora as ameaças e oportunidades possam afetar todas as organizações de maneira semelhante, aquelas que conseguem se antecipar às mudanças e se adaptar rapidamente serão as que melhor aproveitarão as oportunidades e minimizarão os riscos.

Outro ponto fundamental levantado por Oliveira (2006) é a necessidade de considerar não apenas as tendências que afetam a organização, mas também a probabilidade de essas

tendências se transformarem em eventos reais. Ele sugere uma abordagem escalonada, na qual as tendências são classificadas por grau de probabilidade, permitindo que as ações corretivas sejam implementadas de forma organizada e eficiente, priorizando aquelas que apresentam maior risco ou potencial.

Ao avaliar os pontos fortes e fracos de uma organização, é necessário criar uma lista de variáveis internas, que podem incluir aspectos como reputação da organização, participação de mercado, qualidade do produto ou serviço, eficácia do preço, inovação tecnológica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, e a dedicação dos funcionários. Essas variáveis devem ser monitoradas e avaliadas em relação aos objetivos estratégicos da organização. Kotler (2000) enfatiza que é fundamental capitalizar os pontos fortes e agir rapidamente para corrigir ou minimizar os efeitos dos pontos fracos.

Por fim, é relevante que a análise SWOT seja aplicada de maneira contínua e não como um exercício pontual. Conforme recomendado por Palazzo (2024), sua eficácia está na adaptação ao contexto em constante mudança, combinando-se com outras ferramentas e metodologias de planejamento estratégico, para garantir que os resultados sejam alcançados de maneira coesa e eficiente.

2.2.2 Método 5W2H

A metodologia 5W2H é uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia na estruturação das ações estratégicas de qualquer projeto a ser criado, ou ainda em qualquer atividade que se desenvolva na construção de alguma coisa de qualquer natureza. Sendo assim esta ferramenta pode ser utilizada em todas as atividades da igreja, nos ambientes administrativos ou pastoral. De acordo com Santos (2021), o método 5W2H tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta fundamental no desenvolvimento de planos operacionais e na coordenação de equipes, principalmente por sua simplicidade e clareza. Ele organiza o planejamento de forma objetiva, permitindo que gestores, líderes de projeto e demais colaboradores tenham uma visão clara das atividades necessárias para atingir os objetivos da organização. Esse método é útil tanto em ambientes corporativos quanto em contextos acadêmicos e institucionais.

Segundo Silva *et al.* (2013), a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do *Plan, Do,*

Check, Act (PDCA), principalmente na fase de planejamento. Nakagawa (2014) ressalta a versatilidade da ferramenta em várias situações. Ela pode ser utilizada isoladamente para executar decisões simples do dia a dia empresarial. Além disso, sua associação a outras ferramentas analíticas ou a planos que exigem ação é igualmente valiosa, sendo aplicável inclusive em cenários que abrangem a implementação de múltiplas decisões.

A descrição de (Veiga, Polacinski, Tauchen & Pires, 2012) destaca que essa ferramenta representa um plano de ação direcionado a atividades previamente definidas que demandam clareza absoluta em sua execução. Através do objetivo central do método 5W2H, a ferramenta delinea essas atividades e busca responder a sete questões essenciais, organizando-as de maneira eficaz.

Candeloro (2008) caracteriza a ferramenta 5W2H como uma forma de *checklist* com o propósito de assegurar uma operação livre de ambiguidades, tanto para os gestores quanto para os colaboradores, é amplamente utilizada em diversos contextos de gestão e planejamento estratégico, fornecendo um formato simples e direto para a organização e execução de planos de ação. Baseada em sete perguntas fundamentais: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto custa?), essa metodologia permite detalhar o processo de implementação de estratégias, garantindo que todas as variáveis relevantes sejam levadas em consideração (Campos e Azevedo, 2017).

Souza e Pereira (2018) enfatizam, que ao promover uma estrutura clara para o planejamento, o 5W2H permite que as organizações alinhem seus recursos e suas estratégias de maneira eficaz, além de aumentar a transparência e a comunicação entre os membros envolvidos no processo. Isso é particularmente útil em projetos multidisciplinares ou em organizações onde a tomada de decisão envolve diferentes áreas ou departamentos. Portanto, para o autor, a eficácia do 5W2H está na sua capacidade de simplificar processos complexos em ações gerenciáveis.

Meira (2003) destaca outro ponto relevante da ferramenta 5W2H, a flexibilidade. O método pode ser aplicado em diferentes contextos. O autor enfatiza que a metodologia tem sido amplamente usada não apenas no setor empresarial, mas também no campo educacional e em instituições religiosas, onde o planejamento estratégico é essencial para garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Em uma pesquisa sobre a aplicação do 5W2H em igrejas evangélicas, Lima (2019) identificou que a ferramenta foi crucial para o desenvolvimento de projetos comunitários e para a melhoria da administração interna.

No contexto de organizações religiosas, o 5W2H tem se mostrado uma ferramenta

valiosa para o planejamento de ações voltadas para o crescimento da comunidade, campanhas de arrecadação e expansão de atividades sociais. Carvalho (2020) afirma em sua pesquisa com igrejas católicas, que a utilização do 5W2H foi fundamental para a elaboração de planos de ação eficazes e para a definição clara dos papéis e responsabilidades dentro da congregação. Ao responder às perguntas-chave do método, líderes religiosos conseguem estruturar melhor suas iniciativas, alinhando-as com os recursos disponíveis e as expectativas da comunidade.

Ferreira (2019), em sua dissertação sobre planejamento estratégico em instituições sem fins lucrativos, reforça que o 5W2H é uma ferramenta eficiente para melhorar a comunicação interna e o comprometimento dos membros com as metas e a missão da organização. O autor também menciona que é uma ferramenta essencial em organizações sem fins lucrativos, como igrejas e ONGs. Segundo o autor, o 5W2H é utilizado para garantir clareza no planejamento, especialmente em áreas onde os recursos são limitados e a participação da comunidade é vital para o sucesso dos projetos.

2.3 Estudos Anteriores

Com o objetivo de localizar as teorias e as lacunas existentes no meio científico e verificar como se encontra o estado da arte acerca do tema, realizou-se uma revisão sistemática. Utilizou-se, as plataformas *SCOPUS* e *Web Of Science* com o pretexto de observar estudos internacionais sobre o tema. As buscas foram norteadas pelas palavras-chave "strategic planning" AND "church" OR "religious organizations", resultando em 11 artigos, sendo 5 na nas bases da *SCOPUS* e 6 na *Web of Science*.

Løvaas, Jungert Van den Broeck e Haug (2020) investigaram a relação entre a motivação dos gerentes, a liderança transformacional e a inovação em uma organização religiosa. Para conceber a investigação proposta, analisaram como a motivação intrínseca e pró-social dos gerentes está associada ao seu comportamento de liderança transformacional na organização religiosa objeto do estudo. Além disso, o estudo buscou entender como a liderança transformacional se relaciona com a inovação dentro das organizações investigadas. Os pesquisadores exploram as conexões entre esses fatores, destacando sua importância para o funcionamento e o progresso da organização religiosa em um ambiente complexo e em constante mudança.

Iyer, Velu e Mumit (2014) pesquisaram como as organizações religiosas na Índia utilizam estratégias de comunicação e *marketing* para alcançar diferenciação competitiva. O

estudo, baseou-se na teoria da riqueza da mídia com resposta competitiva e desenvolve hipóteses sobre o uso de canais pessoais e não pessoais por essas organizações. O estudo utilizou dados coletados de 568 organizações hindus, muçulmanas, cristãs, *sikhs* e jainistas em sete estados indianos, entre 2006 e 2008, para examinar como as organizações religiosas respondem ao uso de canais de comunicação e à oferta de serviços não religiosos por parte dos concorrentes.

Grandy (2013) estendeu o conceito de liderança estratégica, tradicionalmente aplicado a organizações com fins lucrativos, para o contexto de organizações sem fins lucrativos, mais especificamente as igrejas. O estudo explorou a liderança estratégica em igrejas, considerando mudanças ao longo do tempo e a relevância em compreender as relações com os *stakeholders* e medidas de sucesso alinhadas à missão em organizações sem fins lucrativos. Os líderes das instituições pesquisadas desempenharam papel significativo nas mudanças, com temas como desafiar o *status quo*, liderança compartilhada, visão compartilhada e cultura de aprendizado (Green, 2001).

Os pesquisadores Serafim, Martes e Rodriguez (2012) investigaram como as organizações religiosas oferecem suporte às iniciativas empreendedoras. Os autores realizaram um estudo de caso qualitativo em duas organizações religiosas, uma católica e outra protestante, com o objetivo de compreender os mecanismos utilizados pelas organizações estudadas. Para isso, avaliaram as três dimensões de suporte identificadas: espaços de informação, formação e motivação. Essas dimensões são consideradas resultados importantes da pesquisa e são utilizadas para examinar o impacto nos estágios tradicionais do processo empreendedor dentro das organizações religiosas em questão. O estudo também explorou as semelhanças e diferenças entre as duas igrejas em relação à interpretação religiosa do sucesso econômico e à forma como articulam e consolidam suas redes sociais.

Fritz e Ibrahim (2010), estudaram como a longevidade da liderança afeta a inovação em uma organização religiosa. O estudo aborda a relevância da inovação para a competitividade estratégica das instituições religiosas. A investigação concretizou-se junto a 250 organizações religiosas em cinco áreas geográficas e explorou a relação entre a liderança de longa duração e o nível de inovação organizacional. A análise de variância revelou diferenças significativas nos níveis de inovação entre os grupos.

Katsioloudes e Tymon (2003), buscaram ampliar a pesquisa sobre práticas de planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos. Os esforços se concentraram nas percepções dos diretores executivos sobre as práticas reais e desejadas de planejamento estratégico em suas organizações. Os autores avaliaram os seis fatores do processo de

planejamento estratégico (participação, mecanismos de organização, insumos e análise, responsabilidades pelo desenvolvimento do plano, elementos substantivos no plano resultante e elementos na promulgação do plano) por meio de questionários respondidos por diretores executivos de igrejas, museus e serviços humanos. O objetivo do estudo foi identificar se as organizações sem fins lucrativos usavam o planejamento estratégico de forma adequada e se as percepções dos diretores executivos estão alinhadas com as práticas efetivas.

A pesquisa de Miller (2002), teve como objetivo compreender e analisar as estratégias competitivas adotadas pelas organizações religiosas. O trabalho investigou os aspectos organizacionais e competitivos da religião, combinando perspectivas teóricas da gestão estratégica, sociologia e economia. Além disso, avaliou as fontes de vantagem competitiva sustentável entre as organizações religiosas, utilizando perspectivas institucionais e baseadas em recursos. A análise buscou entender como essas organizações podem obter vantagens competitivas em relação a outras instituições religiosas. Por fim, a pesquisa explora o papel das estratégias políticas e alianças estratégicas na formação da competição religiosa no nível de produção. Nesse contexto, “competição no nível de produção” refere-se ao modo como as organizações religiosas articulam recursos, estratégias e alianças para desenvolver suas atividades, programas e serviços que atendem às demandas de seus públicos, diferenciando-se de outras instituições religiosas (Miller, 2002).

Parker (2001) investigou a abordagem de planejamento e controle em uma burocracia cristã, para compreender os fatores ambientais que influenciam essa abordagem. O autor analisou o contexto, a estrutura organizacional, os processos de gerenciamento e a orientação de planejamento dessa organização específica. No estudo, foram identificados e examinados os principais impulsionadores ambientais internos e externos, como uma cultura voltada para a comunidade, uma burocracia consultiva, um sistema de contabilidade orientado para conformidade e pressões crescentes sobre os recursos organizacionais.

Sinn (1997) explorou como a reengenharia da igreja em nível local pode ajudar a superar desafios e promover o crescimento e a vitalidade da igreja. O estudo é exemplificado através do caso da *Trinity United Methodist Church em Bowling Green, Ohio*. Ele descreve como a igreja investigada enfrentou problemas comuns, como a existência de líderes inflexíveis à mudança, falta de compreensão do processo de mudança e falta de recursos. O comitê de reflexão, composto por membros da igreja, tomou a decisão de permanecer na localização atual e adotar uma abordagem de reengenharia e qualidade total na administração da igreja. Além disso, o artigo destaca a importância de programas-chave que enfatizam a juventude, a educação e o evangelismo.

Todd e Adeyemi-Bello (1996) examinaram como a estratégia organizacional, especificamente a estratégia de desenvolvimento, está relacionada ao crescimento organizacional de igrejas. Os autores testaram a hipótese de que uma estratégia de desenvolvimento está associada ao crescimento organizacional, diferentemente das estratégias defensivas. Os estudos dos pesquisadores realizaram testes em 169 igrejas e encontraram um suporte geral para essa hipótese. Outra hipótese, também levantada neste estudo, trata-se da turbulência ambiental como moderadora da relação entre estratégia e desempenho organizacional, porém não confirmada nos resultados do estudo.

Os estudos revisados fornecem contribuições relevantes para a compreensão das práticas de planejamento estratégico em organizações religiosas. Eles destacam desde a influência da liderança transformacional na inovação (Løvaas et al., 2020), passando pelo uso de estratégias de comunicação e *marketing* para diferenciação competitiva (Iyer et al., 2014), até a relevância do suporte em informação, formação e aplicação no contexto do empreendedorismo religioso (Serafim et al., 2012). Além disso, reforçam a aplicação de conceitos como liderança estratégica (Grandy, 2013), práticas adequadas de planejamento em organizações sem fins lucrativos (Katsioloudes e Tymon, 2003) e estratégias políticas para sustentabilidade (Miller, 2002). Essas análises ampliam a compreensão sobre como ferramentas de gestão e liderança podem ser adaptadas para o contexto religioso, relevantes para as tendências atuais no presente estudo.

2.4 Cenário do *Market Share* das Igrejas Brasileiras

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 organizações 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 causa ainda persistia, ou seja, 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 atual, denominada por ele como hipermoderna, termo utilizado para caracterizar o enfraquecimento do poder regulador das instituições coletivas, e pela autonomização correlativa dos atores sociais em face das imposições de grupo, sejam da família, religião, partidos políticos, ou das culturas de classe.

De acordo com censo do Instituto Brasileiro de Estatística, no Brasil as religiões estão distribuídas da seguinte forma: católicos apostólicos romanos (64,6%), evangélicos (22,2%), sem religião (8%), espiritualistas (8%) e outras religiões (3,2%). Porém esse cenário tem mudado no Brasil, como aponta uma pesquisa da Datafolha realizada em 2020, que serviu de embasamento para a projeção da queda do número de católicos no país: à época, o percentual de católicos no país era (51%), enquanto os evangélicos representavam (31%) (IBGE, 2010).

Outro dado relevante advém do crescimento de evangélicos pentecostais; entre os anos de 1970 e 2020, o número de pentecostais no Brasil cresceu de 6,8 milhões para 46,7 milhões, de acordo com dados coletados pelo *World Christian Data-base*. Na Guatemala, o mesmo segmento religioso cresceu mais de dez vezes, saindo de aproximadamente 196 mil fiéis para cerca de 2,9 milhões (IBGE, 2010).

No Brasil, as mudanças socioculturais das últimas décadas têm afetado o comportamento religioso da população. O censo do (IBGE, 2010) corrobora com 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”, que são 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 (IBGE, 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 não deveria ser visto como um luxo ou uma heresia, mas como ferramenta valiosa para a sobrevivência e o êxito da igreja. Malphurs (2013) segue o mesmo raciocínio ao pontuar que o principal motivo que leva uma igreja a estruturar um processo de planejamento estratégico 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.

3 DENOMINAÇÕES RELIGIOSAS PESQUISADAS

3.1 Igreja cristãs denominadas evangélicas

O cristianismo é uma religião monoteísta, considerada atualmente a maior religião do mundo com dois bilhões de adeptos. Segundo a Bíblia, ela desenvolveu-se no primeiro século a partir do judaísmo e de um grupo de seguidores de Jesus. Os cristãos seguem os ensinamentos de Jesus Cristo, descritos no Novo Testamento. A primeira igreja chamada de Igreja Cristã Primitiva, surge logo após a morte de Jesus, onde nas citações do Livro de Atos do Apóstolo da Bíblia, relata os históricos desta igreja. De acordo com a tradição cristã, o cristianismo teve sua origem como um movimento dentro do judaísmo no primeiro século, expandindo-se a partir dos ensinamentos de Jesus Cristo e seus discípulos (Gonzalez & Rastegar, 2023).

Hurlburt (2007), esclarece que o Cristianismo nas primeiras décadas enviou missionários para estabelecer novas comunidades cristãs, mas cada comunidade passou a se auto administrar, como indicado nas cartas do apóstolo São Paulo às igrejas estabelecidas por ele. Divergentes de fatos concretos e crenças e ensinamentos diferentes ou controversos, a igreja foi crescendo e tomando dimensões mundiais. A influência de Constantino, um imperador romano que adotou o cristianismo, teve um papel crucial na unificação da Igreja Cristã. O Concílio de Nicéia, convocado por Constantino em 325, desempenhou um papel fundamental na estabilização da doutrina cristã e na consolidação da Igreja. Como Davis (2003) observa, Constantino financiou o conselho e providenciou transporte gratuito para os bispos participantes, promovendo uma Igreja mais coesa e unificada.

O conselho delineou os fundamentos da teologia católica. Um século depois, o cristianismo já havia se tornado a religião oficial do Império Romano, enquanto as religiões não cristãs enfrentavam um declínio significativo. Entre os primeiros pensadores cristãos, Tertuliano (160-220 d.C.) mantinha uma visão crítica sobre a filosofia e a ciência grega, ao passo que Orígenes (185-254 d.C.) adotava uma postura mais favorável, incentivando seus discípulos a estudarem quase todas as obras disponíveis (Russel, 2008).

Durante o Iluminismo, a autoridade das escrituras cristãs foi questionada, gerando tensões entre fé e razão, Brooke (1991). Segundo Lekson (2015), o primeiro milênio foi uma época de grande transição da antiguidade clássica para a Idade Média. O século I viu o auge do Império Romano, seguido por seu declínio gradual durante o período da Antiguidade

Tardia, a ascensão do Cristianismo e as grandes migrações. A segunda metade do milênio é caracterizada como o início da Idade Média na Europa, e marcada pela expansão viking no Oeste, a ascensão do Império Bizantino no Leste.

Após diversas transformações na igreja, surgiram as Igrejas Cristãs Ortodoxas e as Reformadas, impulsionadas pelas 95 teses de Martinho Lutero, que dividiram as igrejas em diferentes visões eclesíásticas. A partir desse ponto, houve uma série de movimentos históricos com distintos posicionamentos teológicos, resultando na fragmentação das igrejas em diversas denominações cristãs. Dentre essas divisões, destacam-se as igrejas reformadas, católicas e o crescimento do movimento pentecostal ao redor do mundo. Atualmente, é possível presenciar o surgimento de novos movimentos denominacionais, sendo o mais recente o Neopentecostalismo (McGrath, 2022). Esses movimentos históricos tiveram origem em uma ampla variedade de denominações eclesíásticas. Para esta pesquisa, foram inicialmente convidadas nove denominações religiosas, das quais seis efetivamente participaram do estudo e compõem seu objeto de análise.

Dentre as três denominações que não participaram da pesquisa, uma é reconhecida como uma das religiões mais antigas do mundo, com raízes no cristianismo primitivo e quase dois mil anos de história, estruturada sob a liderança do Papa e organizada em arquidioceses, dioceses e paróquias. A segunda, fundada no Brasil em 1918, segue a doutrina pentecostal e cresceu rapidamente, com milhões de membros no país. A terceira denominação, estabelecida em 2004, foca na alegria de ser cristão e no fortalecimento da fé entre seus membros.

Portanto, salienta-se que a descrição do perfil das igrejas, concentrar-se-á nas seis participantes, com suas particularidades teológicas e organizacionais, com a finalidade de enriquecer o debate científico. A análise do perfil dessas igrejas permitirá compreender o papel que desempenham na sociedade onde estão inseridas e como suas crenças e práticas refletem sua identidade denominacional.

3.1.1 IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL (IPB)

A Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) é uma federação de igrejas que compartilham uma história, uma forma de governo e uma teologia comum. Seu surgimento no Brasil, em 1859, foi fruto do trabalho missionário da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos, e suas raízes teológicas estão ligadas às reformas protestantes suíça e escocesa do século XVI, lideradas por figuras como Ulrico Zuínglio, João Calvino e John Knox. O termo

"presbiteriana" refere-se à forma de administração da igreja, que ocorre por meio de presbíteros eleitos democraticamente pelas comunidades locais. Estes presbíteros, divididos entre regentes (governantes) e docentes (pastores), também fazem parte dos concílios superiores, que incluem os presbitérios, sínodos e o Supremo Concílio. A Confissão de Fé de Westminster e seus catecismos são os símbolos doutrinários oficiais da IPB. A igreja enfatiza uma teologia calvinista, focada na soberania de Deus e na centralidade da Palavra e dos sacramentos. Em termos de culto, adota o princípio regulador, que limita as práticas às normas bíblicas. Além disso, valoriza a educação cristã e o serviço à comunidade (IPB, 2023).

No mesmo sentido aponta o estudo de Oliveira (2020), o presbiterianismo no Brasil teve início a partir da atuação do missionário norte-americano Ashbel Green Simonton, que chegou ao país em 1859, durante o período imperial. Simonton foi fundamental para o estabelecimento da Igreja Presbiteriana no Brasil, trazendo consigo ideias políticas liberais e uma postura sutilmente antiescravista, alinhada ao pensamento abolicionista da época, embora evitasse um confronto direto com a elite escravocrata.

Para o mesmo autor, o proselitismo tático de Ashbel Green Simonton, envolvia estratégias para atrair conversos em um ambiente predominantemente católico, estabelecendo a primeira Igreja Presbiteriana no Rio de Janeiro em 1862. Simonton também focou na criação de instituições como escolas e seminários para garantir a continuidade do movimento presbiteriano no país. Sua trajetória representa a introdução de uma nova forma de cristianismo no Brasil, em oposição à hegemonia católica e em sintonia com as transformações sociais e políticas que marcaram o século XIX (Oliveira, 2020).

Junto com o desembarque no país, do Reverendo Ashbel Green Simonton, este foi acompanhado posteriormente por outros missionários, como o Reverendo Blackford, que chegou em 25 de julho de 1860, e o Reverendo Francis J. C. Schneider, que aportou no Rio de Janeiro, em 7 de dezembro de 1861. Seguido do surgimento da Primeira Igreja Presbiteriana no Brasil, que ocorreu em 12 de janeiro de 1862, no Rio de Janeiro, surgiram a organização da Segunda Igreja em São Paulo, em 5 de março de 1865, e a Terceira Igreja em Brotas, em 13 de novembro de 1865. Essas três igrejas formam um "triângulo eclesiástico" crucial para o estudo da origem do presbiterianismo no Brasil, destacando sua expansão inicial no país (Costa, 2011).

Ao longo do tempo, divergências teológicas levaram à formação de várias denominações presbiterianas no Brasil, refletindo a diversidade dentro do movimento. O presbiterianismo também se expandiu internacionalmente, com presença em diferentes

continentes. Atualmente, a Igreja Presbiteriana enfrenta desafios como a secularização e o pluralismo religioso, enquanto debates internos sobre questões contemporâneas, como a ordenação de mulheres e sexualidade, continuam. A busca por equilíbrio entre a preservação de suas doutrinas e a adaptação às mudanças modernas caracteriza a igreja nos dias de hoje (González, 1995).

Nas décadas de 1930 a 1950, o período de Organização (1932-1959) trouxe o aperfeiçoamento da estrutura da igreja, com a criação de entidades voltadas para missões, literatura e ação social. A IPB fundou a Casa Editora Presbiteriana e participou de vários movimentos evangélicos, culminando na comemoração do centenário da igreja no Brasil em 1959.

Por fim, atualmente, a IPB enfrenta desafios em meio ao pluralismo religioso e às influências de novos movimentos, como o neopentecostalismo. Contudo, a igreja tem se destacado pelo aumento das atividades missionárias, a preocupação com a educação teológica e o uso dos meios de comunicação modernos para difundir sua mensagem (IPB, 2023).

A denominação pesquisada neste estudo é a Igreja Presbiteriana Central de Cascavel (IPCC), que é uma igreja cristã, integrante da Igreja Presbiteriana do Brasil, cuja missão é amar a Deus, servir às pessoas e transformar a comunidade. A IPCC oferece cultos dominicais às 10h e 19h, além de uma variedade de atividades durante a semana, como grupos de oração, encontros para adolescentes e jovens, e palestras para famílias. A organização também promove cursos e eventos voltados ao crescimento espiritual.

3.1.2 A Verdade Igreja

A Igreja Verdade Cascavel foi fundada em fevereiro de 2015, nascida do propósito de servir a Deus e expandir Seu Reino sobre a Terra. Com uma paixão profunda por Deus e por Sua Palavra, a igreja tem como missão discipular pessoas para desenvolverem uma mentalidade vitoriosa, vivendo em santidade e refletindo a natureza do Pai. Acredita na cura da alma por meio da renovação da mente, o que constitui a essência de sua identidade. Durante a semana, a igreja promove os Pequenos Grupos, chamados *HUBs*, onde os membros se reúnem em casas para comunhão e crescimento espiritual. Além disso, oferece uma rede de atividades específicas para diferentes faixas etárias: o *HYPE*, voltado para adolescentes, ocorre às sextas-feiras às 20h, enquanto o *BRAVE*, para jovens, acontece aos sábados às 19h.

A igreja também proporciona momentos de confraternização após os cultos, com o *AV*

Grill, aberto após o culto das 18h. Para quem busca crescimento espiritual, há a *Verdade Bookstore*, onde é possível encontrar bíblias, livros e presentes, com funcionamento de segunda a sexta e aos domingos durante as celebrações. Durante a semana, a igreja oferece diversos cursos voltados ao desenvolvimento espiritual e pessoal. As informações sobre a programação estão disponíveis nas redes sociais da igreja (A Verdade, 2024).

3.1.3 Igreja Batista Independente

O movimento batista tem suas origens no século XVII, em meio à Reforma Protestante, com influências dos anabatistas e dos puritanos ingleses. Os batistas destacam-se pela defesa da autonomia congregacional, o batismo de crentes por imersão e a separação entre igreja e estado. O movimento se expandiu rapidamente pela Europa e América do Norte. No Brasil, os primeiros missionários batistas chegaram no final do século XIX, fundando igrejas e espalhando a doutrina batista pelo país (Neto, 2012).

A teologia batista enfatiza a autonomia da igreja local, a centralidade da Bíblia como a única autoridade para a fé e prática, o batismo por imersão como símbolo da regeneração, e a separação entre igreja e estado. Os batistas acreditam na liberdade de consciência, o que significa que cada indivíduo deve ter o direito de interpretar as Escrituras e exercer sua fé de maneira pessoal e intransferível.

O impacto do movimento batista no cenário religioso brasileiro foi significativo, especialmente por introduzir conceitos como a autonomia das igrejas locais, a prática do batismo por imersão e a liberdade religiosa. Os missionários batistas ajudaram a consolidar um modelo de governança congregacional e contribuíram para o desenvolvimento de uma forte rede de igrejas e instituições educacionais no Brasil, influenciando a diversidade e pluralidade do protestantismo no Brasil (Neto, 2012).

Em Cascavel/PR, a Igreja Batista Independente de Cascavel (IBI) foi fundada em 1987, e faz parte das Igrejas Batistas Independentes, originadas do trabalho missionário da Missão de Örebro, Suécia, em 1912, com a chegada de Erik Jansson em Guarani das Missões, RS. O movimento Batista Independente se consolidou no Brasil com a formação da Convenção das Igrejas Batistas Independentes em 1952, expandindo suas atividades missionárias para quase todos os estados brasileiros, além de países como Paraguai, Peru e Portugal (IBI, 2023). Em termos de missão, a IBI local, dedica-se a firmar seus membros na Palavra de Deus, promovendo o crescimento espiritual e comunitário por meio de cultos,

ministrações, grupos para jovens e adolescentes, além de eventos de comunhão e missões (IBI, 2023).

3.1.4 Igreja Batista Lagoinha

A Igreja Batista da Lagoinha (IBL) foi fundada em 1957, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Inicialmente era uma pequena congregação, que cresceu ao longo dos anos e ganhou destaque sob a liderança de pastores como Márcio Valadão (Kimmemgs, 2024). A igreja se tornou conhecida nacional e internacionalmente pelo envolvimento com a música cristã, especialmente através do grupo Diante do Trono, moldando a cultura evangélica no país através da música e da experiência religiosa pentecostal (Moreira, 2016).

Atualmente, a (IBL) conta com milhares de membros e diversas filiais espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, sendo uma referência no cenário evangélico. A igreja expandiu rapidamente, com uma estrutura similar à empresarial, além do foco em mídias de massa, atingindo grande expressividade no Brasil, possuindo centenas de filiais e milhões de seguidores em plataformas digitais (Kimmemgs, 2024).

Considerada igreja carismática e renovada dentro do contexto batista no Brasil, ela também destacou-se, como precursora no Movimento de Renovação Espiritual, uma vertente carismática no protestantismo brasileiro. Ao longo dos anos, a igreja cresceu e se tornou uma das mais influentes e numerosas congregações evangélicas do Brasil. A Lagoinha se destacou não apenas pelo seu tamanho, mas também por seu impacto na sociedade e sua abordagem inovadora na evangelização e no ministério social (Moreira, 2016).

A Lagoinha também se destacou por seu trabalho comunitário, incluindo projetos de assistência social, educação e evangelismo urbano. Sua influência se estendeu além das fronteiras físicas da igreja, com mídias sociais e transmissões ao vivo ampliando seu alcance e impacto global. Ao longo das décadas, a Igreja Batista da Lagoinha se consolidou como uma referência no cenário evangélico brasileiro, não apenas pela sua história de crescimento e expansão, mas também pela sua dedicação à fé cristã, à missão evangelística e ao serviço comunitário.

Em Cascavel a IBL, é denominada Primeira Igreja Batista Da Lagoinha Em Cascavel, foi fundada em 15/05/2020, sendo uma filial da IBL mineira. Assim, como outras igrejas filiais da Lagoinha espalhadas pelo Brasil e pelo mundo, a Lagoinha de Cascavel adota os mesmos princípios de adoração, ensino e envolvimento comunitário, adaptando-se às

necessidades locais. A igreja segue a visão da sede em Belo Horizonte, com participação em projetos sociais, atividades missionárias e desenvolvimento espiritual de seus membros e da comunidade em geral.

3.1.5 Igreja do Evangelho Quadrangular

A Igreja do Evangelho Quadrangular foi fundada em 1923 por Aimée Semple McPherson em Los Angeles, nos Estados Unidos, e se destaca pelo forte caráter evangelístico e pentecostal. Aimée, conhecida por sua inovação na pregação, utilizou tendas evangelísticas e radiofônicas específicas, impulsionando o rápido crescimento de sua igreja. No Brasil, a Igreja foi introduzida em 1951 pelo pastor Harold Williams e sua esposa, Mary Williams, e desde então se tornou uma das maiores denominações pentecostais do país (Aleixo, 2019).

Nos primeiros meses de funcionamento do Templo do Angelus, sede inicial da Quadrangular, sete mil pessoas se converteram, levando à criação de um Instituto de Treinamento Evangelístico e Missionário e de uma sala de oração. Após o falecimento de Aimée em 1944, uma liderança foi assumida por seu filho, Rolf K. McPherson, que expandiu o movimento de 400 para mais de 10 mil roupas. Em 1948, a Quadrangular formou a Fraternidade Pentecostal da América do Norte, estabelecendo alianças estratégicas com outras denominações para fortalecer sua presença global (Blumhofer, 1993).

A teologia da Igreja do Evangelho Quadrangular é estruturada em quatro pilares: Jesus Cristo como Salvador, aquele que batiza com o Espírito Santo, aquele que cura e o Rei que há de vir. O batismo com o Espírito Santo é central para o movimento pentecostal da igreja, sendo considerado fundamental para a missão e poder espiritual dos crentes. A ênfase no Espírito Santo destaca-se como o elemento essencial para a atuação e expansão da igreja (Brasil e Nobre, 2022).

Como mencionado anteriormente, a denominação Evangelho Quadrangular teve início com o pastor Harold Williams e sua esposa, Mary Williams, que chegaram ao país após uma passagem pela Bolívia. Depois de várias tentativas em grandes centros como Rio de Janeiro e São Paulo, estabeleceram-se em Poços de Caldas, Minas Gerais, enfrentando barreiras culturais e linguísticas. Utilizando tendas evangelísticas, Harold Williams espalhou o evangelho por várias cidades brasileiras, fundando diversas igrejas. Sob a liderança de George Russell, nas décadas de 1960 a 1980, a igreja expandiu-se significativamente, com o objetivo de alcançar todas as capitais e municípios brasileiros (Igreja do Evangelho Quadrangular,

s.d.). Atualmente, a Igreja do Evangelho Quadrangular possui mais de 17 mil templos no Brasil e está presente em 22 países, com mais de 30 mil obreiros em atividade (Igreja do Evangelho Quadrangular, s.d.).

A 25ª Igreja do Evangelho Quadrangular de Cascavel foi fundada em 2008 sob a liderança do Pastor Cleberson Barroso. O ministério teve início em uma pequena sala de 9 m², mas, com uma visão profética e dedicação, a igreja cresceu significativamente ao longo dos anos. Em 2022, inaugurou um novo templo de 1500 m², refletindo não apenas o aumento da congregação, mas também o impacto crescente na comunidade. Como igreja pentecostal, destaca-se pela busca da presença de Deus, com ênfase em milagres, cura e iniciativas sociais, sempre com foco em transformar vidas através do poder de Cristo (25ª Igreja do Evangelho Quadrangular de Cascavel, s.d.).

3.1.6 Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil

A presença da Igreja Luterana no Brasil começou com a imigração alemã, iniciada em 1824. A Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) e a Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB) são as principais denominações luteranas no país, representando um total de aproximadamente um milhão de membros. Historicamente, essas igrejas mantiveram uma base forte entre os imigrantes alemães e seus descendentes, com grande parte dos pastores e membros tendo sobrenomes de origem alemã (Gertz, 2001).

A Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) celebrou em 2024, 200 anos de sua presença no Brasil. Apesar de ter celebrado dois séculos de sua presença no país, a IECLB foi constituída no país oficialmente em 1968, com sede em Porto Alegre/RS. A igreja mantém raízes na tradição luterana e organiza-se, em sínodos regionais, para fortalecer os vínculos entre suas comunidades. Sua missão é proclamar o Evangelho de Jesus Cristo, com abertura ecumênica e acolhimento (IECLB, 2024).

O luteranismo se estabeleceu inicialmente em comunidades rurais homogêneas, focadas na preservação de sua identidade religiosa e cultural. No entanto, houve também um crescimento nas áreas urbanas, especialmente a partir de 1910, com a criação de uma nova classe média luterana nas cidades em desenvolvimento (Gertz, 2001).

As igrejas luteranas enfrentam desafios para manter sua relevância em um país de maioria católica e em meio a um crescimento significativo de igrejas evangélicas pentecostais e neopentecostais. A IECLB tem buscado adaptar-se ao contexto sociocultural brasileiro,

adotando posturas mais progressistas, enquanto a Igreja Evangélica Luterana do Brasil (IELB) mantém uma postura mais conservadora (Westphalen, 2024).

Ao longo de sua história, as Igrejas Luteranas tiveram que se adaptar ao contexto brasileiro, enfrentando desafios e aproveitando oportunidades para se consolidar como uma instituição relevante. Desde sua fundação, a igreja tem procurado se estabelecer como uma entidade que, além de religiosa, também se envolve em questões sociais e políticas, refletindo uma preocupação constante com a cidadania plena de seus membros e com o impacto de sua atuação na sociedade brasileira (Von Sinner, 2024). O autor aponta ainda que, a Igreja Luterana no Brasil também tem se destacado por sua postura em relação a temas sociais e políticos. Durante o regime militar, a igreja se posicionou de maneira crítica e buscou engajamento em questões de justiça social e direitos humanos. Documentos históricos, como o "Manifesto de Curitiba" e a "Declaração da IECLB nos 180 anos de suas primeiras comunidades", refletem esse compromisso com a justiça social e a defesa dos direitos humanos, mesmo em momentos de tensão e repressão (Von Sinner, 2024).

A missão da igreja tem sido constantemente reforçada em sua literatura, encontros e congressos. O tema "Missão é Essência, Não Acessório", por exemplo, foi amplamente discutido em fóruns nacionais e regionais, destacando a importância de a igreja permanecer fiel aos seus princípios teológicos enquanto se adapta às necessidades e desafios contemporâneos (Von Sinner, 2024).

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

4.1 Metodologia da revisão sistemática

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, utilizando a metodologia de revisão sistemática para levantamento de artigos. A coleta de dados foi realizada nas bases da *SCOPUS* e *Web of Science*, com o uso das palavras-chave "planejamento estratégico", "igrejas" e "governança", considerando as pesquisas publicadas nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2013 a 2023. Os critérios de inclusão foram as publicações em periódicos indexados, o idioma (português e inglês), e acesso ao texto completo, e de exclusão, os arquivos com acesso pago. Após o filtro de inclusão e exclusão 40 artigos foram localizados, dos quais, após análise, 10 foram selecionados para compor a revisão sistemática, que teve o condão de

mapear e sintetizar o conhecimento existente sobre planejamento estratégico em organizações religiosas.

4.2 Métodos adotados para a dissertação

O método de pesquisa adotado nesta dissertação foi qualitativo, com entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Quanto à natureza da pesquisa, ela é qualitativa, uma vez que busca interpretações sociais em profundidade (Bryman, 2016). Quanto ao tipo de pesquisa, ela é exploratória e descritiva. É exploratória por investigar um tema ainda pouco treinado, como o planejamento estratégico em roupas, e descritiva por caracterizar as práticas, estratégias e percepções das organizações religiosas participantes (Creswell, 2010).

A pesquisa também é de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimentos com aplicabilidade prática para a solução de problemas relacionados ao planejamento estratégico em roupas (Gerhardt & Silveira, 2009). O objetivo é contribuir para o aperfeiçoamento das práticas adotadas, promovendo maior eficácia no contexto treinado.

O instrumento utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturadas, adaptado do estudo "Strategic Plan Perception Scale: A Scale Development Study", desenvolvido por Aydin, Karakulle e Polat (2022). Originalmente, o estudo buscou medir a percepção dos funcionários públicos sobre os processos de preparação, implementação e avaliação do planejamento estratégico. Após uma revisão para atender às especificidades do contexto religioso, o instrumento foi ajustado para captar informações relevantes ao planejamento estratégico nas igrejas participantes.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre janeiro e março de 2024, com seis pastores representando diferentes denominações e estruturas organizacionais. Cada entrevista teve duração média de 30 minutos, foi gravada com o consentimento dos participantes e posteriormente transcrita para análise. Os dados qualitativos coletados foram analisados com o auxílio do software *Iramuteq*, permitindo a identificação de padrões, temas recorrentes e estratégias empregadas pelas igrejas pesquisadas. A análise qualitativa seguiu os princípios descritos por Bryman (2016), que destaca a importância de explorar as relações entre os dados encontrados e os construtos teóricos relacionados ao planejamento estratégico.

A seleção dos participantes tem critérios de representatividade, considerando a diversidade de denominações, tamanhos e estruturas organizacionais. A abordagem ética foi

fundamental, incluindo a assinatura dos termos de consentimento livre e esclarecido, e a garantia de sigilo das informações coletadas. O roteiro de entrevista semiestruturada, encontra-se fundamentado na Tabela 1.

Tabela 1
Roteiro de entrevistas semiestruturada

Constructos	Constructos Latentes	Fonte
Missão/Visão/Valores		(Bryson & Alston, 1996); (Campanhã, 2022); (Aydin, Karakulle & Polat, 2022).
Definição de Metas e Objetivos		(Campanhã, 2022); (Bryson & Alston, 2011); (Bryson & Alston, 1996); (Todd & Adeyemi-Bello, 1996); (Aydin, Karakulle & Polat, 2022).
Planejamento em Organizações Religiosas		(Bryson, 1996); (Drucker, 1989); Stoner & Freeman, 1992); (Parker, 2001); (Fischmann, 1987); (Campanhã, 2022)
Estratégias competitivas em Organizações Religiosas		(Miller, 2002); (Katsioloudes & Tymon, 2003); (Campanhã, 2022); (Aydin, Karakulle & Polat, 2022).
Ferramentas de Gestão	SWOT 5W2H	(Porter, 1990); (Porter, 2004); (Hindle & Lawrence, 1994); (Hoss, Bromberger & Souza, 2012); (Martins & Lougini, 2002); (Figueiredo et al., 2006); (Silva et al., 2013); (Nakagawa, 2014); (Candeloro, 2008); (Kaplan & Norton, 1992) (Aydin, Karakulle & Polat, 2022).
Perfil dos Respondentes		(Aydin, Karakulle & Polat, 2022); (Campanhã, 2022).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A coleta de dados foi concretizada por meio de roteiro de entrevistas semiestruturada, composto por 27 questões. As entrevistas foram previamente agendadas junto a seis pastores das congregações participantes. Em média, cada entrevista durou cerca de 30 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, e posteriormente transcritas para análise do conteúdo e validação no *software* Iramuteq.

4.3 População pesquisada

Inicialmente, foram convidadas nove igrejas para participar da pesquisa: Nova Igreja Batista, Igreja Católica, Assembleia de Deus, Igreja Presbiteriana do Brasil, A Verdade Igreja, Igreja Batista Independente, Igreja Batista Lagoinha, Igreja do Evangelho Quadrangular e Igreja Evangélica de Confissão Luterana. No entanto, as três primeiras declinaram o convite após análise dos seus conselhos, que consideraram o tema sigiloso.

Para a seleção das igrejas participantes, foram definidos critérios que incluíam

características específicas de governança, número de membros e histórico de fundação. O objetivo foi priorizar congregações com trajetória sólida, como denominações históricas, reformadas e pentecostais. Inicialmente, buscou-se incluir congregações com mais de 1000 membros. No entanto, necessitou-se ajustar as seleções, dado que muitas congregações locais apresentavam segmentação em mais de uma unidade dentro da mesma cidade.

Com base nesses critérios, seis igrejas foram selecionadas para compor a população pesquisada, representando diferentes tradições teológicas e organizacionais. A escolha buscou garantir a diversidade nas perspectivas sobre o planejamento estratégico no contexto religioso.

4.4 Procedimentos e análise de dados

Os dados coletados foram gravados e transcritos, e todas as respostas foram tabuladas em Excel para facilitar as análises. As transcrições das entrevistas foram submetidas ao *software* Iramuteq, uma ferramenta amplamente utilizada para a análise qualitativa de textos, permitindo a exploração e interpretação de grandes volumes de dados textuais. O Iramuteq oferece várias funcionalidades, incluindo a Análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que agrupa palavras e trechos de texto em classes baseadas na frequência de coocorrência das palavras, permitindo identificar temas e padrões emergentes; a Análise de Similitude, que examina as coocorrências entre palavras em um corpus textual, ajudando a visualizar como os termos estão associados uns aos outros; a Análise Fatorial de Correspondências (AFC), que utiliza técnicas estatísticas para reduzir a dimensionalidade dos dados e visualizar as relações entre as palavras e os textos; e a Nuvem de Palavras, que gera representações visuais da frequência de palavras, destacando os termos mais recorrentes em um corpus textual.

O pesquisador pode definir parâmetros para a análise no Iramuteq, como incluir apenas substantivos e verbos, ou excluir pronomes. Alternativamente, pode-se utilizar os parâmetros padrão do *software*. Neste estudo optamos por manter o texto em sua íntegra, preservando a originalidade dos resultados.

4.5 Limitações dos métodos e técnicas de pesquisa

Ao investigar o planejamento estratégico em igrejas, destacam-se algumas limitações

que surgiram durante o desenvolvimento do estudo. Algumas dessas limitações incluem a disponibilidade de dados, a natureza subjetiva, o viés de resposta, o contexto cultural e religioso, a resistência às mudanças e por fim, a validade externa.

Em relação à disponibilidade de dados, ocorreram restrições quanto à acessibilidade aos dados pertinentes ao planejamento estratégico de igrejas. Algumas informações sensíveis ou confidenciais podem não estar prontamente disponíveis para análise, o que pode afetar a abrangência e a profundidade da pesquisa.

Quanto à natureza subjetiva, o planejamento estratégico em igrejas frequentemente envolve elementos subjetivos, como valores espirituais, crenças religiosas e visões de liderança. Essa subjetividade poderá requerer abordagens qualitativas complementares para uma compreensão completa.

Quando se coleta dados por meio de questionários, ocorrem vieses de resposta dos participantes da pesquisa. Isso pode acontecer devido a preocupações de imagem, desejo de apresentar a igreja de maneira positiva ou outras motivações, o que afeta a precisão dos dados coletados. O planejamento estratégico em igrejas pode ser influenciado por fatores culturais, sociais e religiosos específicos de cada comunidade. Portanto, os resultados obtidos podem não ser generalizáveis para todas as igrejas, devido às diferenças nas tradições religiosas, estruturas de liderança e práticas.

Algumas igrejas resistem à aplicação de metodologias de planejamento estratégico por considerarem que, o uso contradiz a orientação espiritual ou valores tradicionais, adotados pela organização. Portanto, a resistência às mudanças poderá impactar a disponibilidade de participantes dispostos a colaborar com o presente estudo.

Por fim, outro limitador da pesquisa, relaciona-se à validade externa, ou seja, as descobertas do estudo podem ter limitações em termos de validade externa, ou seja, a capacidade de generalizar os resultados para outras igrejas ou contextos religiosos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Utilizar roteiro de entrevistas semiestruturadas, permitiu a obtenção de uma visão detalhada e das práticas de planejamento estratégico nas igrejas pesquisadas. Os resultados revelaram que os pastores das organizações entrevistadas são os principais gestores responsáveis pela elaboração dos planos estratégicos. Contudo, a centralização desse processo ocorre devido às características das organizações com uma estrutura operacional e

administrativa restritiva, onde poucos colaboradores são remunerados e a gestão das igrejas pesquisadas são conduzidas por um pastor presidente, pastores auxiliares, colaboradores administrativos e os de manutenção predial. Essencialmente, as estruturas organizacionais são compostas pelos pastores e seus auxiliares, além de um Conselho Deliberativo nomeado ou eleito por Assembleia, formada pelos membros da igreja.

No entanto, muitos pastores carecem de formação profissional de gestão para gerir uma igreja com eficácia, pois suas qualificações profissionais não contemplam o conhecimento necessário para atender às demandas organizacionais de uma instituição que precisa planejar, arrecadar e administrar seus compromissos financeiros, orçamentários e de investimentos diários além de exercer suas atividades eclesiais.

A centralização restringe tanto a eficácia quanto a inovação do planejamento estratégico. Embora a participação descentralizada e voluntária dos membros dos Conselhos Deliberativos seja motivada pela colaboração, ela limita a efetividade da contribuição de outros membros da congregação. Além disso, a ausência de uma equipe multidisciplinar com conhecimento especializado pode comprometer a capacidade dessas igrejas de crescer, se adaptar a mudanças e introduzir inovações.

Explorou-se, também, a periodicidade com que esses planos são revistos e atualizados, e delineou-se os perfis dos principais envolvidos no processo de planejamento.

5.1 Perfil dos pesquisados e seu impacto no planejamento estratégico Financeiro das igrejas

A análise do perfil dos entrevistados é essencial para compreender o contexto em que o planejamento estratégico é realizado. A experiência, o tempo de atuação, a faixa etária e a formação acadêmica desses líderes fornecem dados relevantes sobre como o planejamento é elaborado e executado nas instituições pesquisadas.

Os entrevistados possuem em média 20 anos de experiência pastoral, com exceção de um Pastor com 16 anos de atuação. Todos eles estão há mais de 15 anos no cargo na mesma igreja, com exceção da igreja. Esta longa permanência tende a estagnar o desenvolvimento da igreja, restringindo a introdução de novas ideias e desafios, conforme apontado na Figura 2.

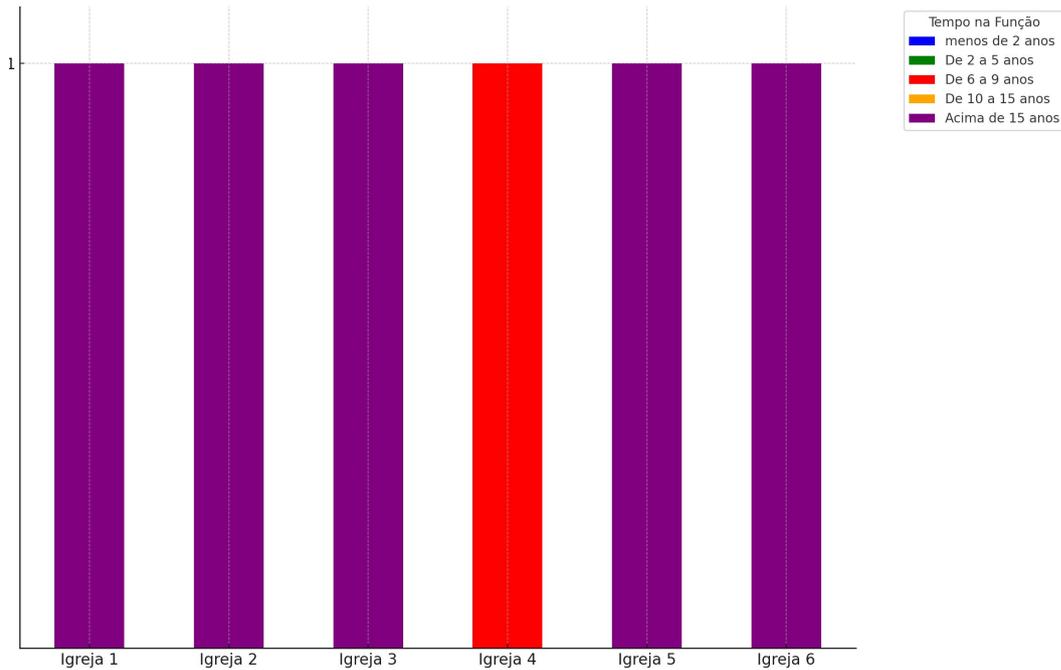


Figura 2. Tempo na função do entrevistado como pastor igreja atual.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A figura acima apresenta tempo de função dos entrevistados na mesma função e na mesma organização, demonstrando que todos são experientes e possuem maturidade em suas carreiras, possuindo nivelamento aproximado, ou seja, lideram suas igrejas por mais de 15 anos, exceto a igreja 4, cujo pastor está atuando na congregação pelo tempo de 6 a 9 anos. A Figura 3 demonstra que a faixa etária dos entrevistados predomina as idades de 36 a 56 anos.

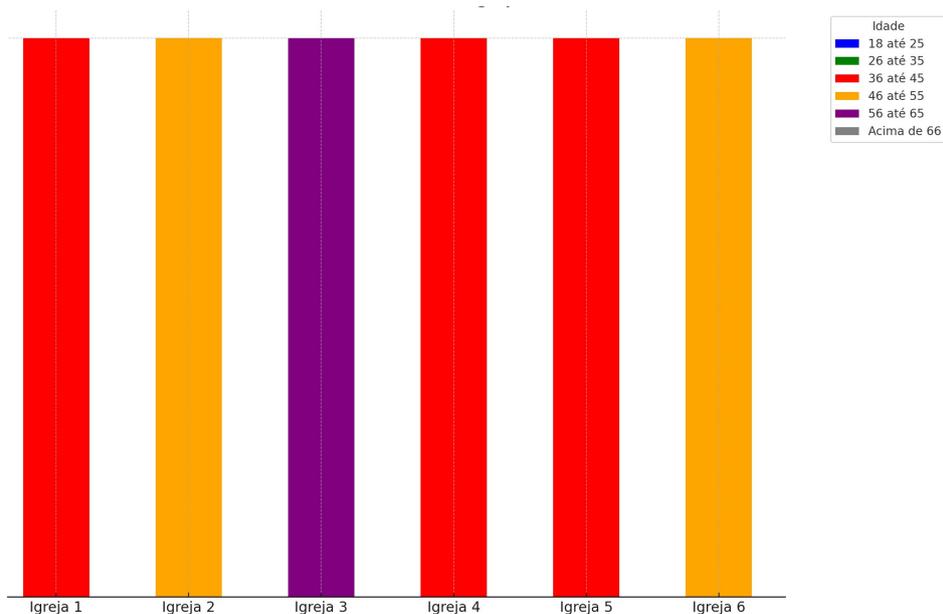


Figura 3. Faixa etária dos entrevistados.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 4 demonstra um desnivelamento de tempo de carreira como pastor, No entanto, as experiências apontadas pelos respondentes, denotam que o perfil quanto às carreiras como pastor são todos superiores há 15 anos, com destaque para dois líderes que atuam há 35 anos.

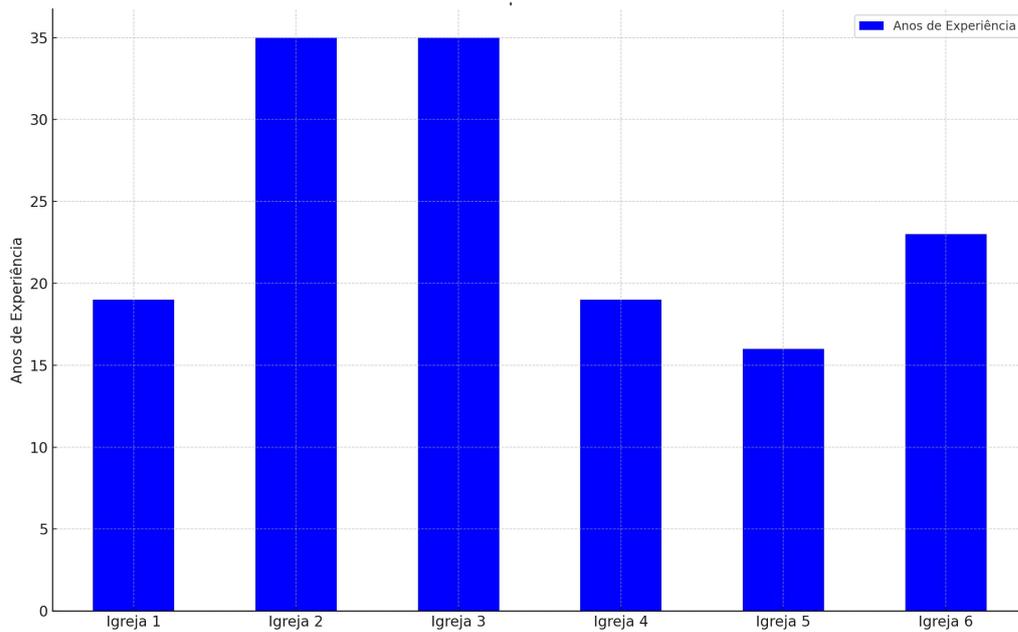


Figura 4. Tempo total de atividade como pastor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A pesquisa indica que, embora as organizações sem fins lucrativos estejam engajadas no planejamento estratégico, o processo de planejamento estratégico não está sendo usado no nível desejado pelos pastores. Questões importantes para estudos adicionais incluem porque essas deficiências percebidas existem e como elas, na prática atual, podem ser reduzidas. Mais especificamente, os diretores desta pesquisa parecem perceber as entradas e análises no processo de planejamento estratégico como particularmente deficientes' (Katsiolouides & Tymon, 2003).

Os resultados demonstram nas análises abaixo, que as igrejas não apresentaram crescimentos exponenciais no período analisado, apesar dos Pastores entrevistados comentaram que tiveram bons resultados de crescimento de membros nas igrejas corroborando os dados de outros artigos da revisão sistemática. Essa estagnação evidencia a necessidade de repensar o modelo de gestão, sugerindo que a descentralização e a formação de equipes de Planejamento estratégico, incluindo a participação maior dos membros das

igrejas, poderiam fomentar um ambiente mais propício à inovação, evolução nos investimentos financeiros e orçamentários, interação de todos resultando em um desenvolvimento sustentável das igrejas.

Em relação a participação e envolvimento dos pastores no planejamento estratégico, a Figura 5 aponta que todos os entrevistados, possuem experiência na execução do planejamento estratégico, participam da elaboração e são responsáveis pela construção, elaboração, acompanhamento e monitoramento do planejamento estratégico, em suas denominações.

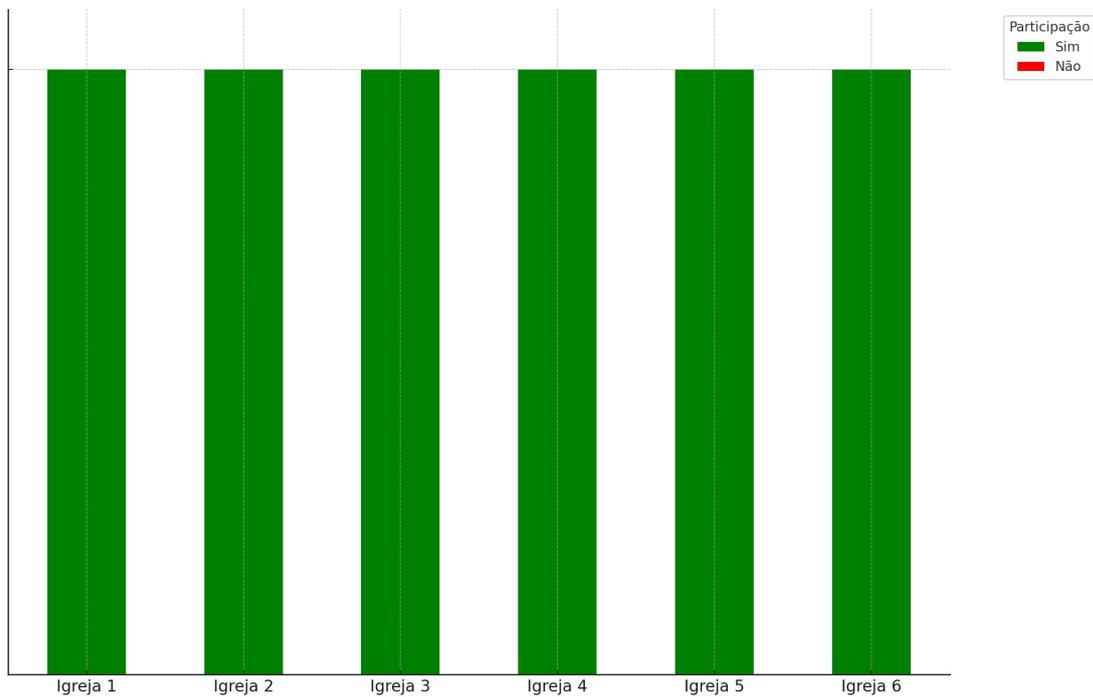


Figura 5. Participação no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 5 evidencia que todos os entrevistados são os responsáveis pela construção do planejamento estratégico em suas congregações, incluindo a elaboração, a execução e o monitoramento, demonstrando a centralização destas atividades no Pastor Presidente da Igreja.

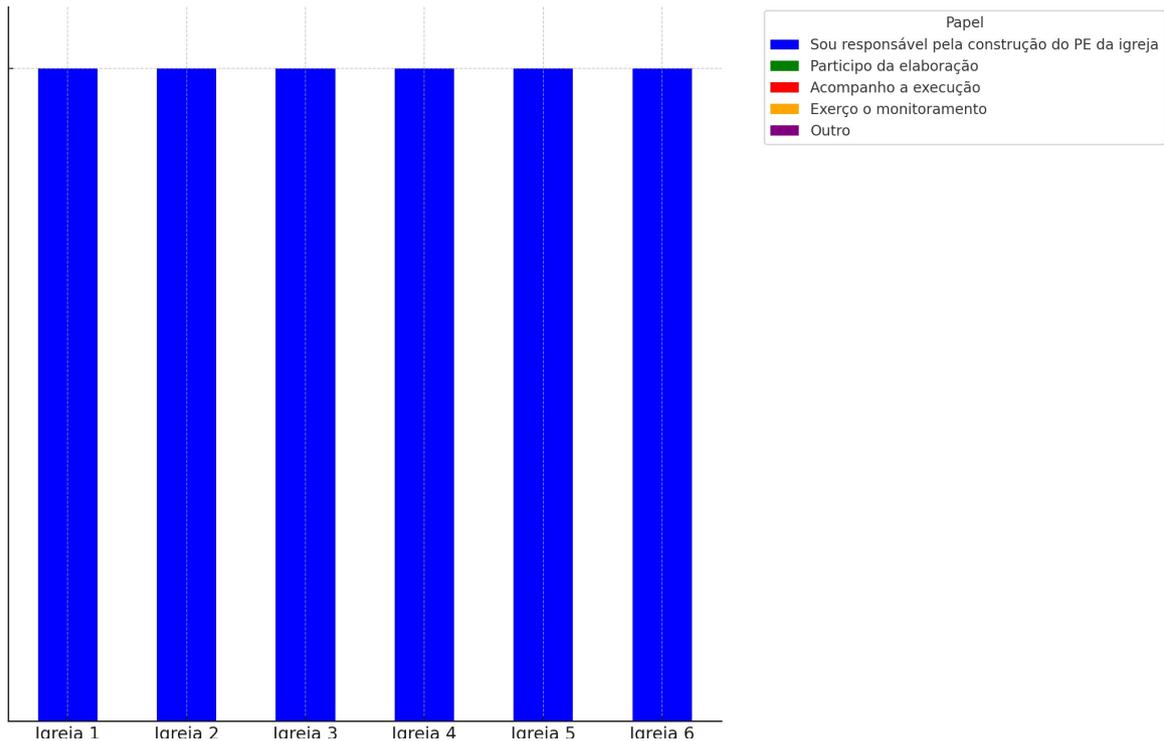


Figura 6. Papel em relação ao planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os pastores das igrejas entrevistadas já praticam o planejamento estratégico em suas congregações. No entanto, o conhecimento teórico sobre o tema é limitado entre os entrevistados, que admitiram a necessidade da extensão do conhecimento sobre o tema. Essa lacuna pode ser um ponto que restringe a capacidade de ampliar a visão planejada e implementar inovações eficazes. Embora, sejam os principais gestores do planejamento, exercendo participação como clérigos em suas atividades, nenhum dos entrevistados demonstrou que busca aprofundar seus conhecimentos, ou adotar novas metodologias, por meio de profissionais especializados neste segmento. Com exceção de um entrevistado, todos os demais possuem formação em Teologia. No entanto, a formação exclusiva nessa área pode limitar o conhecimento necessário para administrar uma organização. É fundamental que essas organizações busquem atividades externas para o aumento da arrecadação, explorando alternativas além dos dízimos e ofertas dos membros, e inovando suas práticas financeiras e orçamentárias.

A gestão das congregações pesquisadas é exercida com o suporte dos conselhos deliberativos, que são nomeados pelos membros da igreja, com exceção das igrejas 1 e 4, que segundo os entrevistados, os membros do conselho são nomeados de forma unilateral, ou seja, pelos próprios pastores, que utilizam como critérios de escolha, a afinidade e as características profissionais pessoais. Os conselhos deliberativos das organizações

pesquisadas, têm natureza de voluntariado, por vezes os membros que pertencem aos conselhos possuem motivações religiosas, ou seja, no ato de servir à congregação a que pertencem. E tentam contribuir na construção de uma gestão eficaz e transparente. Mas, também são limitados nos aspectos operacionais e de controle de uma organização. Geralmente os conselheiros, candidatam -se e são eleitos pelos membros de uma igreja sob o viés da integridade, da convivência e interação com a membresia e muitas vezes, por pertencerem a membresia da congregação há muitos anos, deixando de avaliar seus conhecimentos técnicos em gestão financeiras e orçamentárias.

Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, foi questionado qual o maior nível de formação, e os resultados apontaram que somente um dos seis entrevistados possui pós-graduação lato sensu completa, os demais entrevistados possuem ensino superior completo. Das áreas de formação acadêmica superior, destaca-se um dos entrevistados não possui formação em teologia, mas em marketing. Os demais, além de graduação em áreas diversas, também possuem formação superior em teologia, apontado na Figura 7.

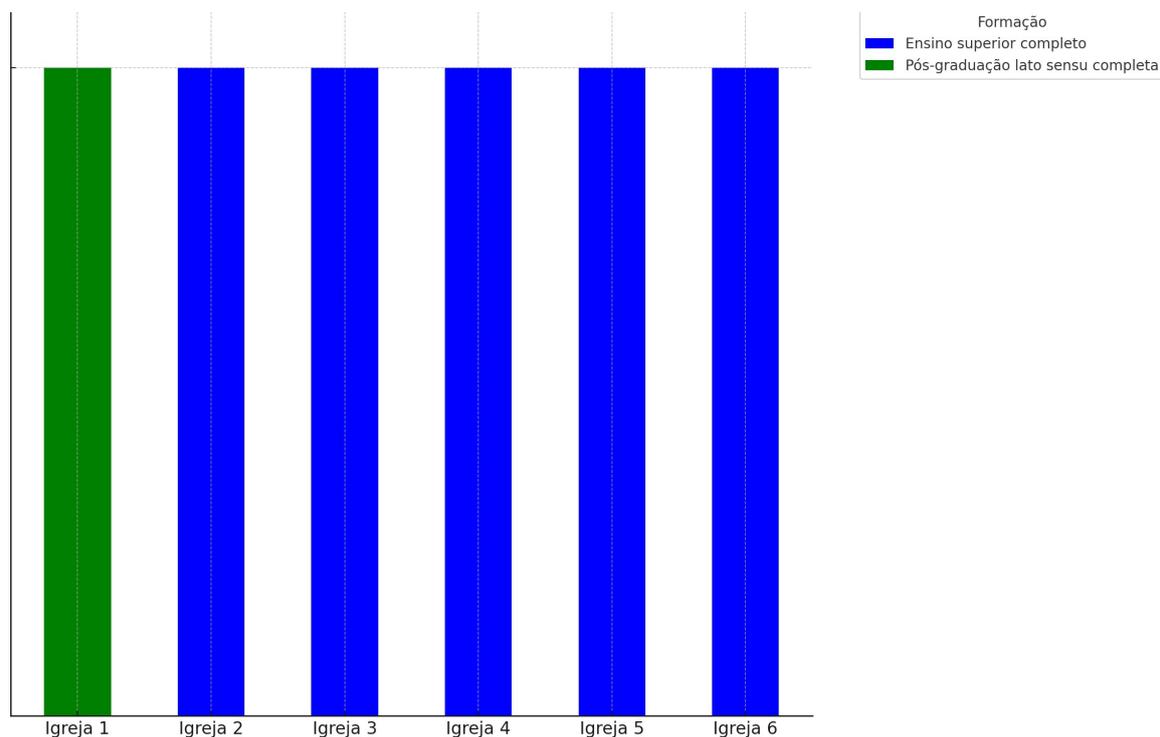


Figura 7. Formação acadêmica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Conforme apontado pelos entrevistados, a formação universitária dos pastores pesquisados é predominantemente em Teologia. Os cursos de Teologia, geralmente, focam em discussões teológicas, história da igreja, doutrinas religiosas e conceitos de comportamento humano. Porém, são carentes de disciplinas voltadas ao ensino de gestão de uma organização,

incluindo aspectos financeiros e orçamentários. Mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, uma igreja necessita de uma gestão eficaz para assegurar que os recursos, por ela arrecadados, sejam adequadamente utilizados, visando suprir suas necessidades operacionais, bem como de expansão da congregação. Além disso, elas também carecem de controle financeiro e orçamentário, com foco em investimentos em outros segmentos paralelos às suas atividades sociais.

Uma organização religiosa pode expandir suas atividades além do templo, como forma de fortalecer seu papel espiritual e social. As congregações podem diversificar suas ações em áreas como educação, saúde, prestação de serviços, asilos e creches, contribuindo de forma mais ampla para a sociedade com iniciativas de cunho humano e cristão. Exemplos de sucesso podem ser observados na Igreja Católica e nas igrejas Adventistas, que investem em escolas, hospitais, asilos, creches e ONGs.

Uma lacuna observada na formação e capacitação dos pastores está na ausência de pós-graduações, tanto em teologia, quanto em áreas relacionadas à gestão e finanças. A falta de especialização impede que esses líderes se atualizem sobre inovações tecnológicas e avanços nas ciências humanas e de investimentos, como antropologia, sociologia, psicologia, filosofia e gestão financeira e orçamentária, que poderiam enriquecer a compreensão e gestão do comportamento humano dentro das congregações. Todas estas ciências estão interligadas ao Cristianismo ao disseminar o amor ao próximo e influenciar a sociedade a seguir caminhos que sejam construtivos e transformadores, contribuindo para uma justiça social impactante e inovadora. Referente ao gênero dos entrevistados, os resultados da pesquisa apontam predominância do gênero masculino, não havendo representantes do sexo feminino.

5.2 Perfil das congregações e reflexos no planejamento financeiro

A Figura 8 apresenta a quantidade de membros ativos nas igrejas entrevistadas, demonstrando que a maioria das congregações possui entre 600 e 1200 membros, com algumas variações. A análise das respostas revela uma estagnação no número de membros. Apenas duas igrejas (igreja 1 e 5) destacam-se mostrando um número expressivo de membros, entre 900 e 1200.

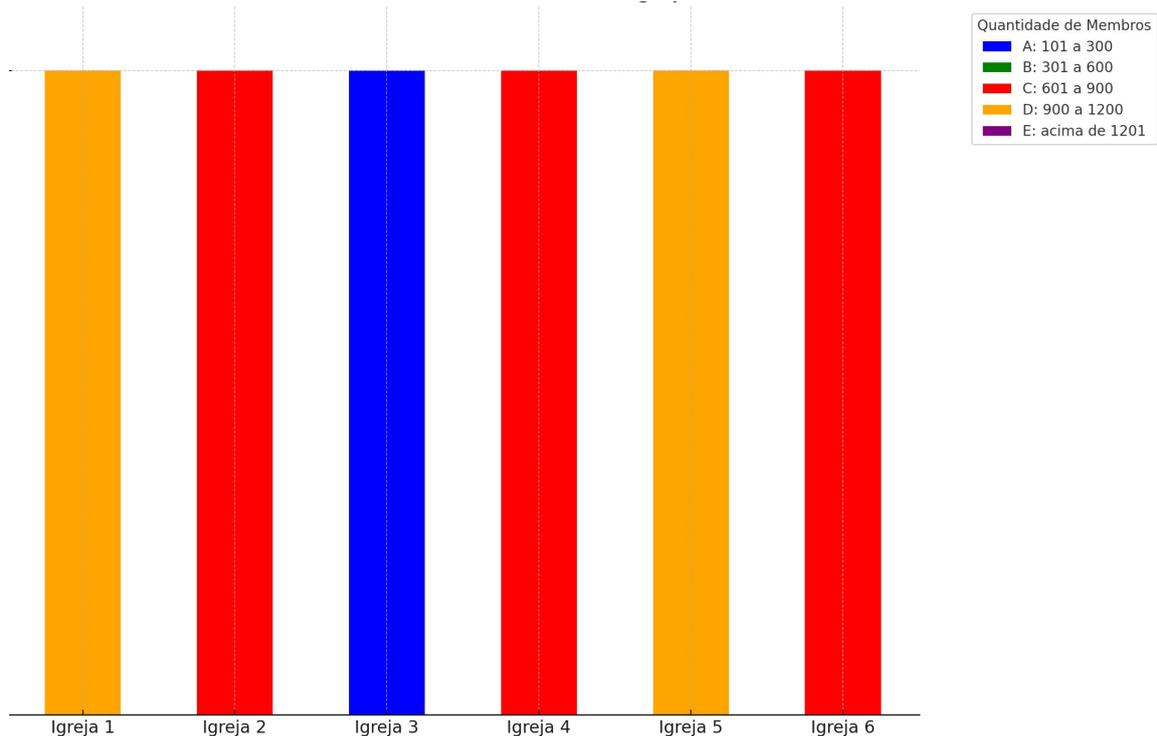


Figura 8. Perfil das igrejas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As igrejas 1 e 5, apontaram médias de membros entre 900 a 1000, conforme os dados coletados. Estas igrejas são comunidades relativamente recentes, ou seja, com menos de 15 anos de fundação. O número expressivo em comparação às demais igrejas, com maior tempo de fundação, podem ser em face do uso de alguma estratégia inovadora, especialmente na busca de novos membros. No entanto, como não foi possível comprovar, a existência de estratégias inovadoras ou ações específicas, que explique o crescimento observado. Diferentemente disso, a igreja 3, apresenta um número menor de membros, não excedendo 300 membros.

Quanto às demais congregações, segundo relatos dos entrevistados, há uma abordagem voltada ao discipulado e a formação dos membros já existentes. As respostas dos líderes pesquisados, apontam que o crescimento da membresia da congregação deve-se, a uma ação divina e não advinda, necessariamente de estratégias humanas. Diante disto, destaca-se que não foram investigadas, neste estudo, ações específicas das congregações em busca de novos membros ou engajamento das congregações nesse sentido.

Porém, a análise revela, que as igrejas adotam abordagens distintas em relação ao crescimento. Enquanto algumas demonstram investimentos em expansão física, à exemplo das igrejas 1 e 5, que estão mudando para prédios maiores, sinalizando um planejamento estratégico focado no aumento de capacidade e alcance. Além de investirem em atividades de evangelização, como a criação de células em grande quantidade e ações efetivas para atrair

entrevistas está nas instituições religiosas. Seguida por "planejamento" e "estratégico", sugerindo ênfase no tema central do estudo.

Observa-se, que as palavras relacionadas as finanças, orçamentos, investimentos não são destacados na nuvem de palavras devido ao foco dos entrevistados não estar voltado a esse tema. O entendimento dos gestores, que o foco financeiro é uma consequência do crescimento dos membros e que a arrecadação focada em dízimos e ofertas garantem o sucesso da arrecadação.

A Figura 10 apresentada adiante, trata-se da análise de similitude, que é uma representação visual das relações entre palavras e temas das entrevistas. Ela mostra como diferentes termos se conectam e se agrupam, formando redes semânticas baseadas na coocorrência das palavras. O objetivo da análise é identificar os termos mais centrais e entender como diferentes conceitos se inter-relacionam.

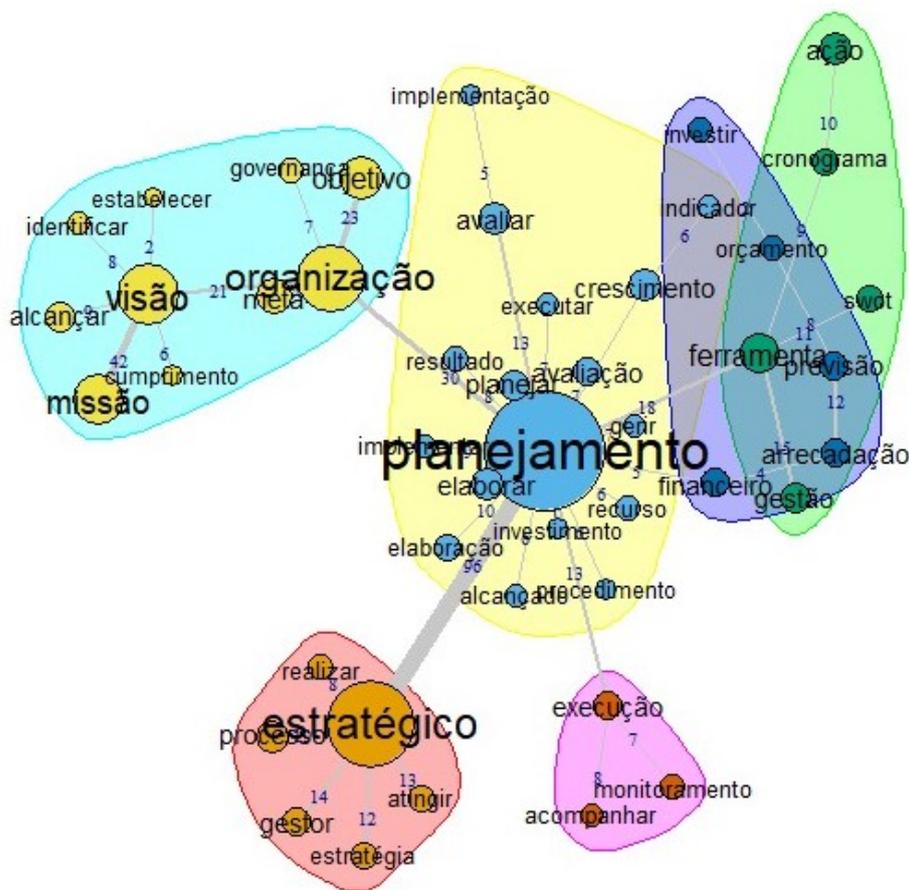


Figura 10. Análise de similitude.

Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2024).

Os termos centrais "planejamento" e "estratégico" são os mais destacados e centrais na figura, indicando que eles são o foco principal das discussões e têm uma forte conexão com vários outros conceitos no corpus. No grupo amarelo cujas palavras "planejamento",

"elaborar", "implementação", "crescimento", "avaliar" se destacam. Esse grupo está relacionado a termos que indicam as etapas do planejamento estratégico, como "elaborar", "implementar" e "avaliar", além de objetivos como "crescimento". O Grupo Verde Claro os termos em destaque são "ferramenta", "orçamento", "financeiro", "implementação", indicando ênfase no uso de ferramentas de gestão, como orçamentos e aspectos financeiros.

No Grupo Azul Claro as palavras "organização", "governança", "objetivo", "identificar" destacam-se, esse grupo está relacionado à estrutura organizacional e à governança, denotando que os entrevistados. Palavras como "ação", "cronograma", "impacto" estão proeminentes no grupo verde escuro, ilustrando o foco em ações práticas e no uso de cronogramas para avaliar o impacto das atividades.

Termos como "ferramenta", "gestor", "acompanhamento", "monitoramento" aparecem em destaque no grupo roxo. Esse grupo reflete a preocupação com o uso de ferramentas de monitoramento e acompanhamento. A Igreja 03 está focada no papel do gestor em supervisionar a implementação do planejamento estratégico.

No grupo rosa aparecem em destaque as palavras "estratégico", "gestor", "execução". O que enfatiza o papel dos gestores na execução das estratégias. No grupo azul escuro termos como "missão", "visão", "cumprimento" indicam uma preocupação com o alinhamento das ações ao propósito maior da igreja e o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Os grupos estão conectados por linhas, estas representam a co-ocorrência e a interdependência entre os termos. Termos como "planejamento" e "estratégico" atuam como ponte entre diferentes conceitos, indicando que foram discutidos nas entrevistas. Portanto, a análise de similitude revela que, apesar das diferentes áreas de enfoque (implementação, governança, visão e missão), todas elas estão interconectadas e dependem de um planejamento estratégico eficaz.

5.3 Rendimento salarial dos membros da igreja em trabalho secular e os impactos no planejamento financeiro das igrejas

A análise das faixas de remuneração salarial dos membros das igrejas entrevistadas, revela dados relevantes sobre a composição socioeconômica dessas congregações. Compreender o perfil econômico dos frequentadores é essencial para avaliar como esses aspectos influenciam tanto a gestão financeira e orçamentária, quanto as estratégias de crescimento das igrejas. Este tópico discute as diferentes faixas salariais predominantes entre

os membros, destacando sua relevância para a gestão e para a dinâmica de envolvimento dentro das congregações.

Portanto, quanto ao perfil salarial dos frequentadores das igrejas entrevistadas, os dados da pesquisa apontaram para a predominância da classe “c”, ou seja, (66,67%) dos frequentadores das igrejas pesquisadas possuem remuneração entre 3 a 5 salários-mínimos, e (33,33%) são predominantemente da classe “b”, com renda média de 5 a 15 salários-mínimos, evidenciados na Figura 11.

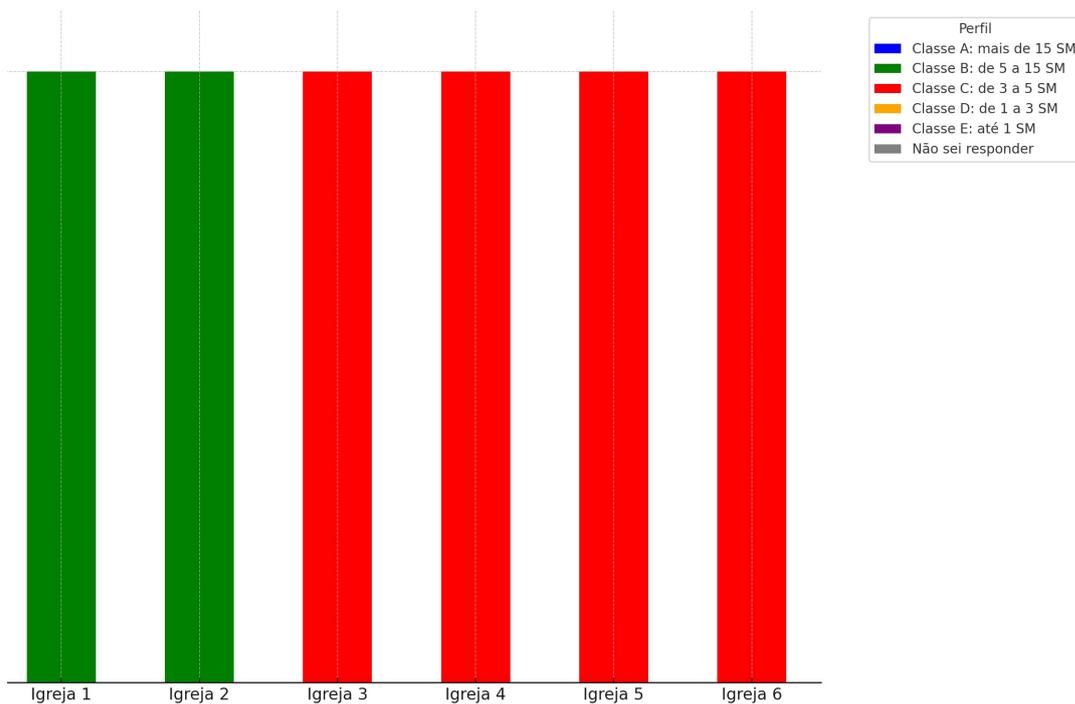


Figura 11. Perfil salarial dos frequentadores das igrejas entrevistadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Figura 11 demonstra a distribuição de renda dos membros das Igrejas, apontando que a maioria dos participantes possuem renda de 3 a 5 salários-mínimos predominantemente classe média. Os dados, são revelados para análise e crucial para entender a composição socioeconômica das congregações, e como isso pode impactar tanto a gestão financeira, quanto o crescimento das igrejas pesquisadas. Este aspecto é muito relevante na administração da gestão financeira das igrejas, onde membros com rendas maiores podem contribuir mais financeiramente em dízimos e ofertas. Mas nota-se neste estudo através dos resultados que a introdução de novos membros não está relacionada a sua renda mensal e sim às convicções religiosas. Espera-se que uma família acolhida possa contribuir a maior na arrecadação, contribuindo para o aumento das finanças da igreja.

A maior faixa salarial, encontra-se nas igrejas 1 e 2. As demais igrejas possuem membros com rendimentos médios de 3 a 5 salários-mínimos. Esta faixa de renda representa

uma classe média estável, que pode ter impacto direto na capacidade de contribuição e participação nos programas e atividades da igreja. Estas igrejas, com uma base salarial mais uniforme, podem ter desafios e oportunidades distintas em termos de planejamento financeiro e desenvolvimento comunitário.

Embora haja uma elevação salarial, os pastores da igreja 1 e 2, apontaram que a maioria dos membros, concentra-se na faixa salarial de 6 a 10 salários-mínimos. Este grupo, com maior poder aquisitivo, pode refletir em maiores contribuições para a igreja, refletindo financeiramente e nos recursos disponíveis, para investimentos em projetos e infraestrutura.

A variação nas faixas de renda também pode influenciar significativamente a capacidade financeira das igrejas. Igrejas com membros de rendas mais altas podem ter maior facilidade em arrecadar fundos para projetos de expansão, atividades evangelísticas e programas sociais. Por outro lado, igrejas com faixas de renda mais baixas podem enfrentar desafios maiores na arrecadação, necessitando de estratégias eficazes para mobilizar recursos e manter a sustentabilidade financeira.

A composição socioeconômica dos membros também pode afetar o tipo de programas e atividades que a igreja pode oferecer. Igrejas com rendas mais altas podem investir em programas educacionais, de capacitação e eventos comunitários de maior escala. Já igrejas com rendas mais baixas podem focar em programas de assistência social, apoio comunitário e iniciativas de desenvolvimento pessoal para apoiar seus membros.

Entender a composição salarial dos membros é fundamental para o planejamento estratégico das igrejas. Pastores e líderes podem utilizar essa informação para desenvolver campanhas de arrecadação personalizadas e adaptar estratégias de arrecadação conforme a capacidade financeira dos membros. Criar programas que atendam às necessidades específicas das suas congregações, seja no âmbito financeiro, educacional ou espiritual. Investir em projetos sustentáveis, ou seja, planejar investimentos em infraestrutura e atividades com base na capacidade financeira da igreja.

5.4 Atividades das igrejas e seus reflexos no orçamento

Em relação ao público-alvo, os entrevistados apontaram que suas denominações têm uma abordagem geral em todos os públicos, mas sem direcionamento específico. No entanto, as igrejas 3, 5 e 6, destacam que suas atividades são voltadas principalmente para as famílias, com iniciativas que buscam atender a diferentes faixas etárias dentro do núcleo familiar. Já as

igrejas 1, 2 e 6 afirmaram adotar uma abordagem mais abrangente, buscando envolver diversos grupos sociais e etários sem priorizar um público-alvo específico.

Nenhuma das igrejas declarou foco específico em jovens, idosos, crianças ou adultos. Isso pode indicar que, embora algumas igrejas busquem atender todos os públicos, elas não direcionam suas atividades especificamente para jovens, idosos, crianças ou adultos de maneira exclusiva.

Dessa forma as igrejas demonstram abordagens distintas: enquanto as igrejas 3, 5 e 6 apresentam maior ênfase em famílias, as igrejas 1, 2 e 6 buscam atingir públicos mais amplos, mas sem um direcionamento claro para faixas etárias específicas. Essa combinação de abordagens é ilustrada na Figura 12.

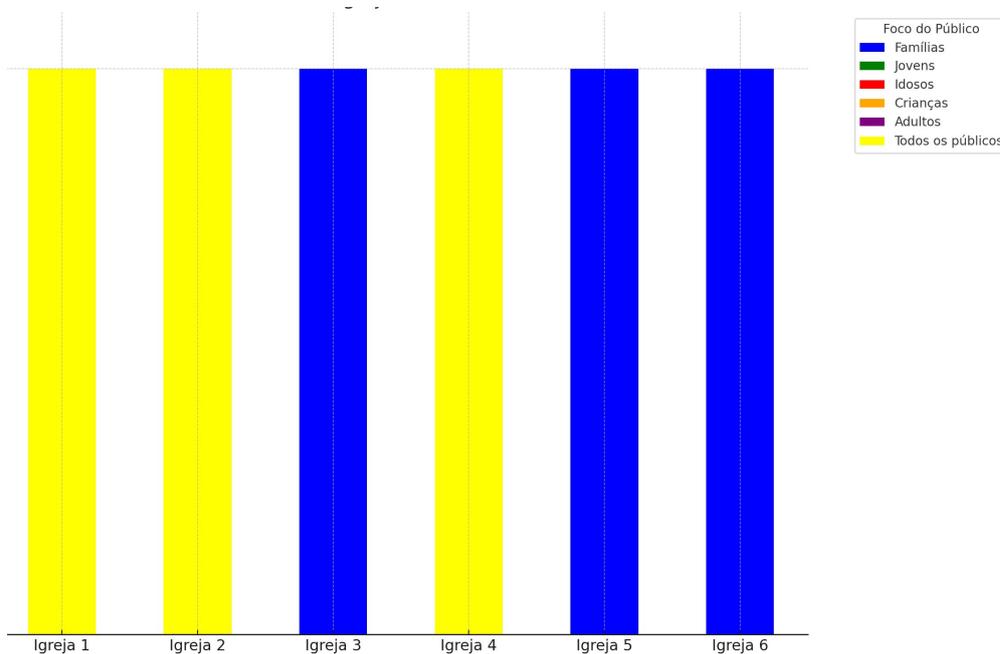


Figura 12. Público-alvo das congregações entrevistadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Quanto às estratégias de engajamento de jovens, às igrejas entrevistadas citaram algumas ações específicas, descritas na Figura 13:.

Estratégia	Descrição
Acampamentos de jovens	Realização regular de acampamentos que proporcionam oportunidades para desenvolvimento espiritual, socialização e fortalecimento de laços comunitários.
Viagens e eventos específicos	Promoção de viagens e eventos específicos para adolescentes e jovens solteiros, incentivando a participação contínua e criando espaços seguros para explorar a fé.
Cultos específicos por faixa etária	Realização de cultos direcionados para diferentes faixas etárias, abordando temas pertinentes à vida dos adolescentes e jovens adultos, facilitando maior conexão.

Figura 13. Estratégias para engajamento de jovens na igreja.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As igrejas 1, 2 e 4 destacam-se, particularmente no engajamento de adolescentes e jovens. A concentração de membros jovens frequentando essas igrejas é um indicativo do sucesso de suas estratégias e atividades voltadas para esse público. A capacidade de atrair e manter jovens membros é essencial para a vitalidade e crescimento a longo prazo das congregações. Assim, o enfoque nas famílias, aliado a programas robustos para jovens e crianças, é uma estratégia eficaz para criar uma comunidade eclesial vibrante e inclusiva. A atenção às necessidades específicas de diferentes faixas etárias garante que todos os membros se sintam valorizados e atendidos.

Necessidade de inovação contínua para manter o engajamento e atratividade, é essencial que as igrejas continuem a inovar em suas ofertas programáticas. Acampamentos, viagens e cultos específicos são exemplos de como a inovação pode ser aplicada para responder às necessidades dos jovens. Também, aconselhamento e mentoria devem ser implementadas em programas de aconselhamento para jovens pode ser uma adição valiosa, proporcionando orientação e apoio contínuo.

Esses programas podem ajudar a lidar com os desafios únicos enfrentados pelos jovens, promovendo um crescimento espiritual e pessoal mais profundo. Para isto, a participação dos jovens na liderança encoraja a participação deles e pode fortalecer seu compromisso e sentido de pertencimento. Programas de liderança juvenil podem capacitar jovens a assumirem papéis ativos dentro da congregação, preparando-os para futuras responsabilidades.

Todos os programas de atividades propostas para cada público aqui mencionado, tenta atrair os membros de forma coletiva e sempre focada nos anseios familiares e cristãos. Este bem estar causado nas atividades programadas, geram na comunidade uma necessidade de construir coletivamente um viés social e participativo, gerando uma maior confiabilidade nas organizações entrevistadas. Este ambiente acolhedor, gera uma maior interação de grupo e refletem nas contribuições financeiras, nos dízimos e ofertas, nas arrecadações de participações de eventos promovidos, impactando no crescimento financeiro e orçamentário da organização. É essencial que este engajamento social ocorra, para que as pessoas possam se sentir acolhidas e confiantes, sendo fiéis em suas promessas financeiras à instituição.

5.5 Governança eclesial e controle orçamentário

Foram solicitados aos entrevistados a classificação de sua organização eclesial conforme categorias fornecidas. Os resultados apontaram a seguinte distribuição: nenhuma das igrejas entrevistadas classificou-se como neopentecostal, logo esse grupo específico não tem representatividade entre as amostras coletadas. Em contrapartida, apenas a Igreja 2 identifica-se como reformada, apresentando uma estrutura que segue princípios teológicos e organizacionais tradicionais dessa denominação. Essa governança centralizada, baseada em princípios reformados, facilita o controle orçamentário, uma vez que decisões financeiras são tomadas de maneira uniforme e com base em diretrizes estabelecidas pela liderança da igreja, o que promove maior eficiência na alocação de recursos.

Ainda, as igrejas 4 e 6 classificaram-se como pentecostais, o que geralmente envolve práticas mais contemporâneas e foco em experiências espirituais e psicológicas, como a cura. A flexibilidade dessas práticas impacta diretamente o controle orçamentário, pois pode haver uma necessidade de maior dinamismo na alocação de recursos para eventos e programas que incentivam essas experiências. A igreja 1, 3 e 6 optaram por uma classificação diferente das demais, ou seja, não se reconhecem como reformadas, neopentecostais ou pentecostais, optando por não se enquadrar em nenhuma das especificadas, demonstrado na Figura 14.

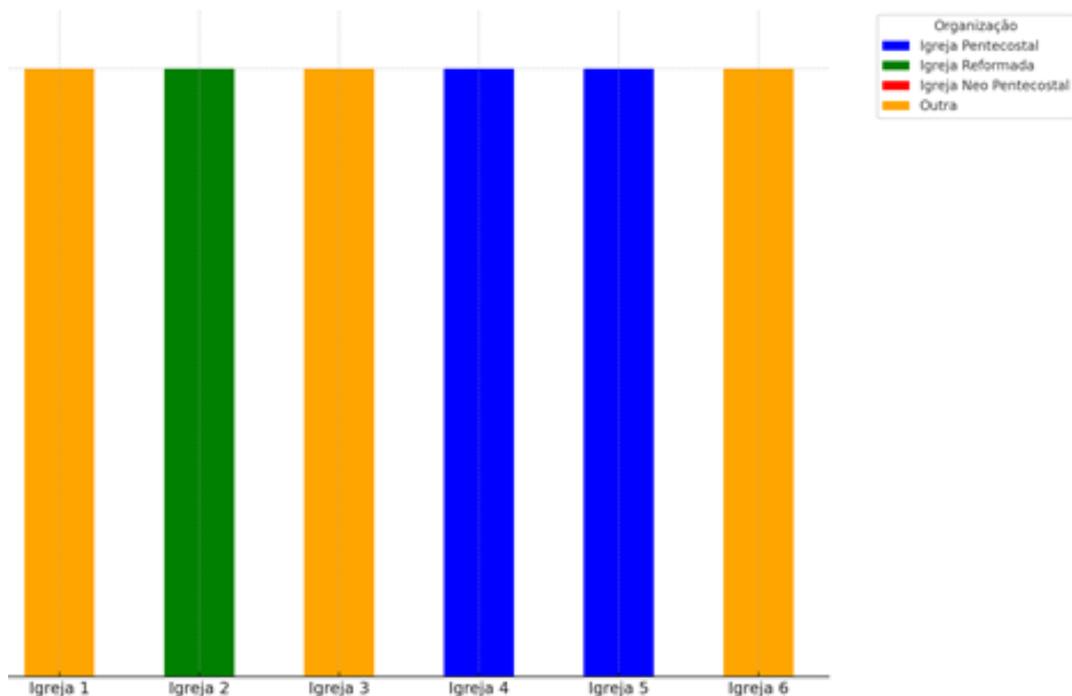


Figura 14. Organização eclesial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As igrejas também foram questionadas sobre o tipo de governança eclesial empregada na congregação. Governança em uma igreja refere-se ao sistema de estrutura, administração e tomada de decisões que orientam a organização e o funcionamento da comunidade religiosa. Também envolve a forma como as responsabilidades e as autoridades são distribuídas entre os líderes e membros da igreja e como as decisões são tomadas e implementadas. Diferentes denominações cristãs adotam diferentes modelos de governança, influenciados por suas tradições teológicas, culturais e históricas (Hall, 2007; Stark e Finke, 2000).

Quanto à espécie de governança adotada nas denominações pesquisadas, os resultados apontaram para a predominância do modelo congregacional e presbiteral. O modelo de governo eclesial congregacional é adotado nas igrejas 4, 5 e 6. Nesse modelo, a governança é mais descentralizada, e as decisões são tomadas pela congregação local de forma democrática. Esse modelo pode influenciar diretamente o controle orçamentário, uma vez que decisões financeiras podem ser mais lentas ou sujeitas a debates, porém proporcionam uma maior participação dos membros. A governança eclesial congregacional baseia-se na autonomia de cada congregação local, que toma decisões de forma democrática por meio de votações dos membros; ou seja, as decisões sobre questões administrativas, financeiras e até a escolha de líderes são feitas pelos membros da igreja (Bartlett, 1990). No entanto, essa descentralização pode dificultar uma gestão orçamentária eficiente, já que o processo de tomada de decisão depende de diversos atores.

As igrejas 2 e 3 adotam o modelo de governo eclesial presbiteral, caracterizado por uma liderança coletiva por meio de um conselho de presbíteros, onde a governança é compartilhada. Nesse modelo, a gestão financeira tende a ser mais centralizada e controlada, com decisões sendo tomadas em conjunto por um conselho eleito, que inclui o pastor e outros líderes. Isso garante uma maior coordenação e eficiência no controle orçamentário, uma vez que as decisões são tomadas de forma colegiada e com base em uma visão estratégica mais coesa (Van Dellen & Monsma, 2004). Por fim, a igreja 1 não adota nenhum dos modelos de governança sugeridos na pesquisa, o que também pode impactar sua capacidade de gerenciar suas finanças de maneira estruturada, conforme ilustrado na Figura 15.

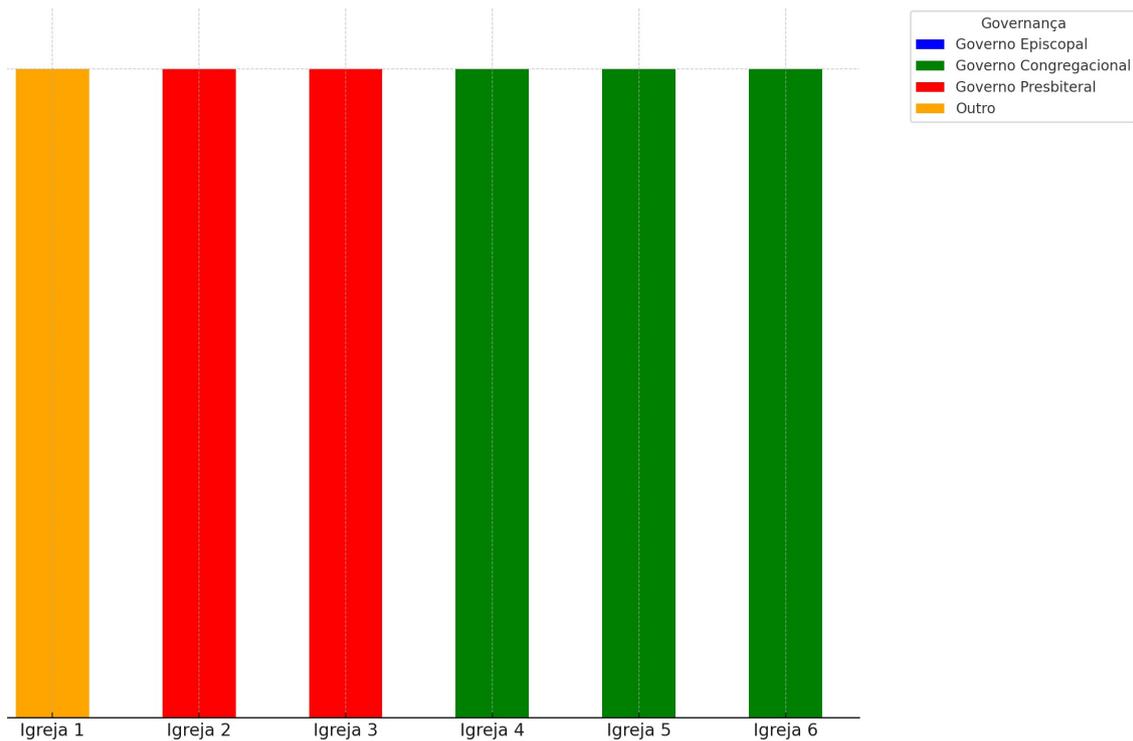


Figura 15. Tipos de Governança.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A governança eclesiástica exerce uma influência significativa sobre o planejamento estratégico das igrejas, uma vez que ela determina a maneira como as decisões são tomadas, como os recursos são alocados e como a visão da igreja é comunicada e implementada. Malphurs (2013) afirma que a estrutura de governança de uma igreja afeta diretamente sua capacidade de formular e executar planos estratégicos de maneira eficaz. Em particular, o modelo de governança adotado impacta diretamente no controle orçamentário: uma governança centralizada, como no modelo presbiteral, tende a facilitar a eficiência e o controle dos recursos, enquanto uma governança descentralizada, como no modelo congregacional, proporciona maior participação, mas pode enfrentar desafios em termos de agilidade e coordenação na gestão financeira.

5.6 Missão e visão e seus impactos no planejamento financeiro

As igrejas entrevistadas afirmam ter missões e visões significativas e comunicação dessas diretrizes. No entanto, a missão e a visão extraídas dos sites das igrejas ou fotografadas nas paredes revelam que essas definições carecem de foco e falham em comunicar a

mensagem de maneira clara à membresia. Muitas vezes, tendem a ser emocionais e simbólicas, sem engajar os membros de forma significativa, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2
Descrição missão e visão congregacional

Congregações	Descrição da missão e visão
Igreja 1	
Missão	Levar as pessoas à liberdade através do conhecimento da verdade, a palavra.
Visão	Alcançar 1% público-alvo da cidade de Cascavel/PR.
Igreja 2	
Missão	Servir a comunidade, amar a Deus, amar as pessoas.
Visão	Ser uma igreja relevante.
Igreja 3	
Missão	Preparar o presente no mundo fazendo discípulos em todas as nações.
Visão	Preparar pessoas para evangelizar.
Igreja 4	
Missão	Levar o evangelho até os confins da terra.
Visão	Grande para servir e pequena para se importar.
Igreja 5	
Missão	Pregai o dirigir de Jesus na entrega do evangelho.
Visão	É alcançar o perdido a qualquer custo.
Igreja 6	
Missão	Proclamar Cristo para todos.
Visão	Somos uma igreja "Igreja 6" confessional que vai ao encontro das pessoas aumentando o número de membros de 10 a 15% por ano.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao realizar as entrevistas presenciais, percebeu-se que nas igrejas 1 e 2, as missões e visões estão expostas nas paredes, mas os próprios pastores não as conhecem ou não as consideram significativas, evidenciando um baixo nível de entendimento dos impactos que esses enunciados podem ter no planejamento estratégico e financeiro. Nas igrejas 3, 4, 5 e 6, essas declarações não estão visíveis em locais públicos e são raramente mencionadas em materiais publicitários ou de ensino, o que pode refletir na falta de alinhamento entre a liderança e a congregação.

A missão da igreja 1, que é "Levar as pessoas à liberdade através do conhecimento da verdade, a palavra", é ampla e genérica, o que dificulta a criação de um plano estratégico de longo prazo, incluindo o financeiro. Já a visão "Alcançar 1% do público-alvo da cidade de Cascavel/PR" apresenta um objetivo concreto e mensurável, o que facilita o monitoramento

do progresso e a alocação de recursos financeiros para atingir essa meta. Nesse caso, a clareza da visão contribui diretamente para um planejamento financeiro mais focado e eficiente.

Na igreja 2, a missão "Servir a comunidade, amar a Deus e amar as pessoas" é genérica e pouco específica, o que torna difícil traduzir essa missão em estratégias concretas. Situação similar ocorre com a visão "Ser uma igreja relevante", que carece de critérios mensuráveis para definir o que significa relevância, dificultando o direcionamento dos recursos. Missões e visões pouco claras podem gerar incertezas sobre como e onde alocar os recursos, comprometendo a eficácia do planejamento.

A missão da igreja 3, "Preparar o presente no mundo fazendo discípulos em todas as nações", apresenta um foco global claro, mas carece de estratégias e ações específicas que possam ser mensuradas ou implementadas de maneira eficaz. Ao analisar a missão, percebe-se que não há mensuração e também, não aparece nela as estratégias da igreja 3, que ao ser claramente definida, direciona a organização para o alcance da missão. A visão "Preparar pessoas para evangelizar" está alinhada com a missão e apresenta um objetivo específico, mas, sem um plano claro de ação, o que pode dificultar a alocação eficiente de recursos.

A missão da Igreja 4, "Levar o evangelho até os confins da terra", apresenta um objetivo grandioso e global, refletindo um forte compromisso com a evangelização. No entanto, essa missão carece de especificidade em relação às estratégias, metas e ações necessárias para seu cumprimento. A expressão "até os confins da terra" pode ser interpretada de várias maneiras e, por sua amplitude, não oferece um direcionamento claro sobre como a igreja planeja alcançar esse objetivo. A visão "Grande para servir e pequena para se importar" transmite a ideia de uma igreja com grande capacidade de servir. No entanto, para que essa visão seja eficazmente integrada ao planejamento estratégico da igreja, especialmente ao planejamento financeiro, é necessário que ela seja acompanhada de indicadores objetivos e mensuráveis.

Na igreja 5, a missão "Pregar o dirigir de Jesus na entrega do evangelho" é confusa e falta clareza, o que reflete diretamente na visão "É alcançar o perdido a qualquer custo". Embora motivacional, a falta de limites éticos e de métodos concretos pode comprometer a integridade das decisões estratégicas.

Por outro lado, a igreja 6 tem como missão "Proclamar Cristo para todos" é clara e objetiva. A visão "Somos uma Igreja Confessional que vai ao encontro das pessoas, aumentando o número de membros de 10 a 15% por ano" é clara e quantificável, com uma meta de crescimento específica, o que facilita o planejamento financeiro, uma vez que permite

a definição de metas intermediárias e o controle dos recursos necessários para atingir esse objetivo.

Segundo Iyer, Velu e Mumit (2014), a comunicação das missões nas igrejas é frequentemente restrita a expressões emocionais e simbólicas, que não inspiram uma motivação. Essa desconexão reflete-se nas igrejas entrevistadas, onde as missões e visões, quando mal definidas ou comunicadas de forma insuficiente, impactam negativamente o engajamento da membresia e a capacidade da igreja de direcionar seus recursos de forma eficiente.

A análise das igrejas entrevistadas revela uma lacuna significativa na clareza e especificidade das missões e visões. Para que haja um impacto positivo no planejamento estratégico, é necessário que esses elementos sejam claros, mensuráveis e estrategicamente alinhados com os objetivos de crescimento e engajamento da congregação. Apenas a igreja 2 envolve ativamente seus colaboradores e membros na definição de missão e visão, o que indica um modelo mais participativo e democrático. Isso pode refletir em uma maior eficiência na gestão financeira, pois há um maior alinhamento entre os valores da congregação e o uso de seus recursos.

Por fim, é crucial que as missões e visões sejam comunicadas de maneira clara e adaptadas ao contexto local de cada igreja, permitindo que a liderança faça um planejamento estratégico e seu impacto na gestão financeira realista e focada. Igrejas com missões e visões bem definidas tendem a ter maior clareza sobre como alocar seus recursos de maneira eficaz, enquanto aquelas com declarações vagas podem enfrentar dificuldades para planejar o crescimento e engajamento da congregação.

5.7 A contabilidade orçamentária como reflexo do planejamento estratégico

Das seis igrejas entrevistadas, cinco afirmaram praticar algum tipo de contabilidade orçamentária anual, dividindo parte da previsão de arrecadação entre os principais ministérios. Isso indica uma abordagem proativa e organizada para a gestão financeira, permitindo que os recursos sejam direcionados estrategicamente para atender às demandas específicas de cada área ministerial. A igreja 3, que não adota essa prática, pode enfrentar desafios no controle e alocação eficaz de seus recursos, o que pode limitar sua capacidade de planejamento a longo prazo.

Quando questionadas sobre a suficiência dos recursos arrecadados para sanar os compromissos da igreja e se estes estavam condizentes com as previsões de arrecadação anual, os participantes relataram que as últimas arrecadações anuais foram suficientes para cobrir todos os compromissos financeiros e estavam em conformidade com as previsões. Este resultado sugere que, independentemente da prática formal de contabilidade orçamentária, as igrejas demonstram um bom controle financeiro, garantindo a sustentabilidade de suas atividades e projetos.

No entanto, a resposta da igreja 3 parece ser a mais coerente ao diferenciar entre a visão contábil e a prática de contabilidade orçamentária formal, visto que as demais igrejas indicam uma gestão financeira focada mais no rateio de recursos do que em um planejamento estratégico detalhado. Isso revela uma desconexão significativa entre a prática de contabilidade orçamentária e a alocação de recursos, o que pode impactar a eficácia das decisões financeiras e a transparência dos processos.

Para garantir uma alocação eficiente de recursos e promover o engajamento da congregação, é essencial que as igrejas pratiquem uma contabilidade orçamentária transparente e participativa. Isso envolve não apenas a previsão de gastos futuros, mas também a consulta e o envolvimento dos membros na definição de prioridades e metas financeiras. A transparência e o envolvimento dos membros na tomada de decisões financeiras são passos importantes para fortalecer a confiança e o compromisso da congregação com os objetivos da igreja.

A conformidade das arrecadações com as previsões orçamentárias, observada em todas as igrejas, é um indicativo de gestão responsável e alinhada com os objetivos organizacionais. Fortalecer a prática de contabilidade orçamentária e promover uma cultura de transparência financeira pode contribuir significativamente para o sucesso a longo prazo das instituições religiosas, assegurando que seus recursos sejam usados de forma eficiente e eficaz.

5.8 Confiança nas metas alcançáveis e os desafios com reservas financeiras

A análise a seguir examina como as igrejas gerenciam suas finanças e avaliam seus resultados, destacando práticas que promovem a estabilidade financeira e o cumprimento de objetivos estratégicos. Ao serem questionadas sobre a existência de reservas financeiras para contingências, as igrejas 1, 2, 4 e 6 afirmaram possuir essas reservas, enquanto as igrejas 3 e 5 não. Isso revela um padrão de prática financeira prudente na maioria das igrejas, com a

criação de reservas para lidar com imprevistos, o que reflete uma compreensão clara da necessidade de planejar a longo prazo. No entanto, a ausência de reservas nas igrejas 3 e 5 pode representar um risco significativo para sua estabilidade financeira, especialmente em tempos de desafios econômicos ou eventos inesperados.

A gestão de reservas financeiras está diretamente conectada ao planejamento estratégico das igrejas. Igrejas com planejamento estratégico mais estruturado tendem a prever a necessidade de recursos emergenciais e a estabelecer mecanismos para garantir que essas reservas estejam disponíveis. Nas igrejas 3 e 5, a falta de reservas está relacionada a investimentos recentes em construção e mudança de instalações. Isso destaca um desafio comum: quando o planejamento estratégico não inclui reservas para contingências, as igrejas podem comprometer sua capacidade de responder rapidamente a situações de emergência ou de seguir adiante com outros projetos essenciais.

Em relação ao controle dos objetivos do planejamento estratégico, os entrevistados relataram que realizam avaliações anuais para garantir que as metas estabelecidas estejam sendo cumpridas. Esse monitoramento é uma prática fundamental para assegurar que os recursos financeiros estejam sendo utilizados de maneira eficaz e que as metas organizacionais estejam alinhadas com a visão e missão da igreja. A avaliação contínua dos resultados permite que a liderança faça ajustes no planejamento, caso necessário, e garante uma maior transparência e responsabilidade financeira, elementos essenciais para manter a confiança da congregação.

Todas as igrejas entrevistadas expressaram confiança em sua capacidade de alcançar as metas traçadas. Entretanto, as igrejas 3 e 5 enfrentam desafios específicos devido à falta de reservas financeiras. A igreja 3 está investindo em um novo templo, enquanto a igreja 5 utilizou suas reservas para custear a mudança para um novo local. Esses exemplos mostram que, embora haja confiança no cumprimento das metas, a falta de reservas adequadas pode expor as igrejas a vulnerabilidades financeiras, principalmente em momentos de crise.

Embora a maioria das igrejas pareça gerenciar suas finanças de forma eficaz para cumprir seus compromissos, é essencial que todas considerem a importância de estabelecer e manter reservas financeiras adequadas para lidar com imprevistos e emergências.

As práticas de monitoramento e avaliação dos resultados do planejamento estratégico, relatadas por todas as igrejas entrevistadas, são um indicativo positivo de maturidade organizacional. Esses processos permitem que as igrejas ajustem suas estratégias e alinhem suas decisões financeiras com os objetivos estabelecidos, promovendo uma gestão mais

eficiente dos recursos. No entanto, a ausência de reservas em algumas igrejas destaca a necessidade de ajustes para garantir a continuidade e a resiliência financeira a longo prazo.

Os dados coletados revelam que todas as igrejas conseguiram alinhar suas arrecadações com as previsões anuais e cumprir seus compromissos financeiros, o que reflete um planejamento financeiro eficaz. No entanto, a existência de reservas financeiras em apenas quatro das seis igrejas entrevistadas, reforça a importância de uma gestão mais cuidadosa e previsível dos recursos.

5.9 Uso de ferramentas de gestão e reflexos no controle financeiro

Apesar da relevância de ferramentas de gestão, como a análise SWOT, para a eficácia do planejamento organizacional e financeiro, as igrejas entrevistadas não utilizam essas metodologias de maneira ampla. Todos os entrevistados, ao serem questionados sobre o conhecimento da ferramenta, afirmaram desconhecê-la. No entanto, após uma breve explicação, a Igreja 3 relatou ter utilizado a ferramenta em sua preparação para o planejamento estratégico, enquanto as demais igrejas não a aplicam. A falta de uso sistemático dessa ferramenta impede que as igrejas analisem, de forma estruturada, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que limita sua capacidade de ajustar o planejamento financeiro de acordo com as necessidades identificadas.

A falta de familiaridade com a Análise SWOT reflete uma lacuna significativa na abordagem estratégica e no gerenciamento financeiro das igrejas. O uso dessa ferramenta poderia ajudar as igrejas a identificarem, com maior clareza, os fatores que impactam seu orçamento, como oportunidades de captação de recursos ou fraquezas em áreas que exigem mais investimentos. Ao negligenciar o uso dessa metodologia, as igrejas perdem a oportunidade de otimizar o uso de seus recursos financeiros e de se preparar adequadamente para contingências econômicas.

Embora a análise SWOT não seja amplamente utilizada, os entrevistados relataram o uso de métodos alternativos, ainda que menos estruturados. A Igreja 1, por exemplo, mencionou que utiliza uma abordagem baseada na "visão" do líder, enquanto outras igrejas se baseiam em atas de reuniões ou relatórios para guiar suas decisões. Embora essas práticas forneçam alguma direção, elas carecem de um enfoque financeiro claro e detalhado, que a Análise SWOT proporcionaria ao conectar os elementos estratégicos com as necessidades financeiras.

Além disso, muitos líderes religiosos confiam principalmente na orientação espiritual para guiar suas decisões, o que pode ser valioso no contexto da missão da igreja. No entanto, a ausência de ferramentas estruturadas, como a SWOT, pode resultar em uma gestão financeira limitada, sem a capacidade de identificar oportunidades de corte de custos ou de investimento mais eficiente. Um equilíbrio entre orientação espiritual e uso de ferramentas de gestão estratégica poderia fortalecer a capacidade das igrejas de gerenciar seus recursos financeiros de maneira mais eficaz.

Além da maioria dos entrevistados desconhecer a Análise SWOT, também há uma ausência de conhecimento em relação à ferramenta de gestão 5W2H. Além dos entrevistados desconhecerem a ferramenta 5W2H, também apontaram que não a utilizam para mapear ou executar as ações planejadas. A falta dessa metodologia estruturada pode impactar negativamente o controle financeiro das igrejas, dificultando o acompanhamento preciso das despesas e a definição de prioridades orçamentárias. Embora as igrejas tenham relatado que existe compatibilidade entre o programa de trabalho anual e o planejamento estratégico, a aplicação de ferramentas como o 5W2H poderia trazer mais clareza e eficiência no controle financeiro.

Apesar de não utilizarem a ferramenta 5W2H, todas as igrejas afirmam seguir procedimentos normatizados ou critérios preestabelecidos para implementar o planejamento estratégico. Isso demonstra que há um esforço para manter um padrão de gestão, mas a ausência de uma ferramenta clara como a 5W2H limita a organização e o controle financeiro, resultando em uma menor capacidade de ajustar rapidamente os recursos quando necessário.

Portanto, a ausência do uso das ferramentas SWOT e 5W2H representa uma oportunidade de melhoria para as igrejas entrevistadas. A adoção dessas metodologias não apenas aumentaria a eficiência na execução de estratégias, mas também promoveria um controle financeiro mais transparente e eficaz, ajudando as igrejas a monitorarem seus recursos e a ajustar seu orçamento conforme as circunstâncias mudam. Ao adotarem essas ferramentas, as igrejas poderiam tomar decisões financeiras mais bem-informadas e garantir que seus recursos sejam alocados de maneira otimizada para o cumprimento de suas missões.

5.10 Papel desempenhado pelos entrevistados nas congregações

Conforme discutido no tópico referente ao perfil dos entrevistados, todos os participantes da pesquisa ocupam posições de liderança nas congregações em que atuam. Ao

serem questionados sobre suas funções dentro da organização e a contribuição dessas atividades para os objetivos estratégicos da instituição, todos os entrevistados afirmaram que suas ações impactam diretamente o cumprimento das metas estabelecidas pela igreja. Esse nível de envolvimento integral na gestão e execução das atividades é um indicativo claro do comprometimento dos entrevistados com a missão institucional, o que é essencial para o crescimento sustentável das organizações religiosas.

Em relação à existência de uma unidade formal para o planejamento estratégico dentro das igrejas, foi identificado que três das seis igrejas entrevistadas (Igrejas 2, 4 e 5) possuem um departamento ou estrutura dedicada exclusivamente à formulação e acompanhamento de estratégias organizacionais. A presença dessa unidade formal facilita o monitoramento contínuo do desempenho, a coordenação eficiente das ações e a adaptação rápida a possíveis alterações de cenário, contribuindo diretamente para a sustentabilidade financeira e organizacional da igreja.

Por outro lado, nas Igrejas 1, 3 e 6, não há uma estrutura formalizada para o planejamento estratégico, o que pode acarretar desafios na coordenação das atividades e no cumprimento dos objetivos a longo prazo. A ausência de um departamento específico de planejamento estratégico pode resultar em uma falta de clareza na definição de metas e na execução das ações, dificultando a adaptação a mudanças e a implementação eficaz de suas missões.

Assim, a disparidade na existência de departamentos de planejamento estratégico entre as igrejas analisadas indica uma variabilidade no grau de formalização dos processos de gestão. As igrejas que possuem esse departamento apresentam maior alinhamento com práticas de gestão eficazes, o que lhes permite responder de maneira mais ágil e eficiente às demandas organizacionais e às contingências do ambiente. Já as igrejas que não possuem essa estrutura podem enfrentar maiores desafios na execução de suas estratégias e no controle de suas atividades, o que pode comprometer a eficácia de seus planos e a capacidade de atingir seus objetivos institucionais.

5.11 Reflexos financeiros do planejamento estratégico nas congregações pesquisadas

Aos entrevistados foi questionado se o planejamento estratégico é colocado em prática imediatamente no respectivo período, se são períodos anuais, semestrais ou trimestrais, e qual a data de sua elaboração. As igrejas 1, 2, 3, 4 e 5 elaboram o planejamento estratégico

anualmente, enquanto a igreja 6 adota um ciclo quadrienal. A maioria das igrejas (5 de 6) que opta pelo ciclo anual está apta a revisar regularmente suas ações, o que facilita a adaptação e a flexibilidade diante de desafios financeiros de curto prazo. Já a igreja 6, com um ciclo quadrienal, adota uma abordagem de longo prazo, o que exige uma visão estratégica mais abrangente e uma capacidade maior de antecipação de desafios e oportunidades financeiras.

A periodicidade de elaboração do planejamento estratégico adotado pelas igrejas pesquisadas, encontra-se ilustrada na Figura 16.

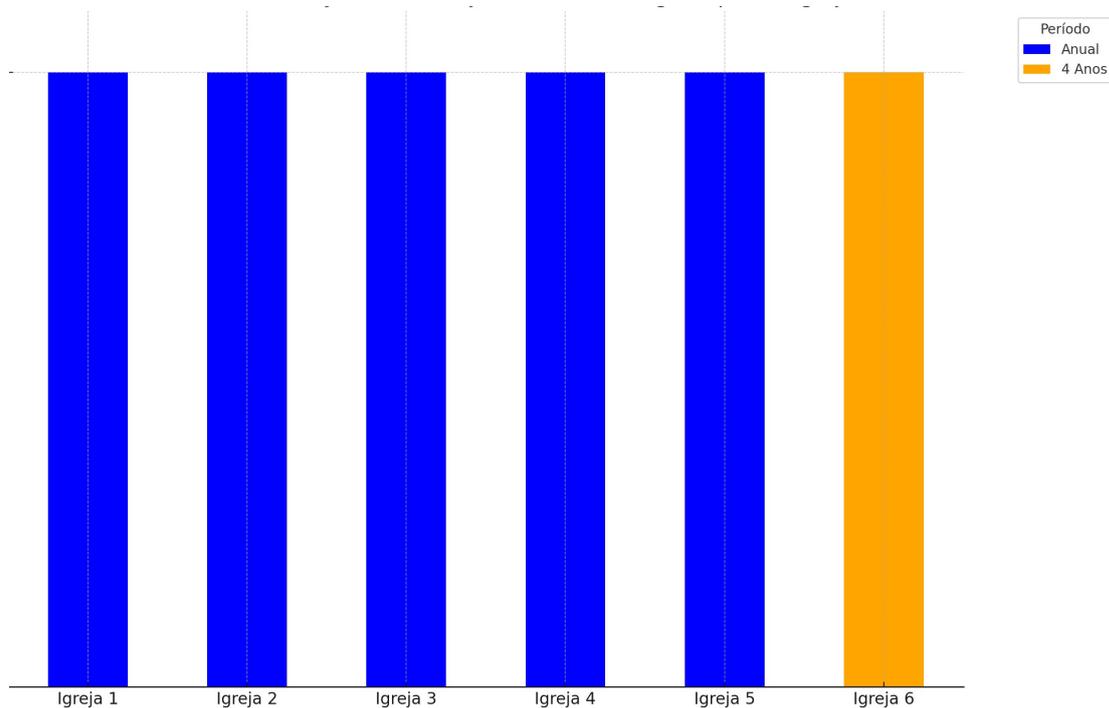


Figura 16: Periodicidade de elaboração do planejamento estratégico.
Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Apesar de a igreja 6 elaborar o planejamento estratégico quadrienal, o entrevistado informou que a congregação elabora suas ações anuais da mesma forma que as outras, ou seja, anualmente. A igreja 2 também informou que faz planejamento estratégico para cinco anos.

Observa-se que todas as igrejas entrevistadas adotam o planejamento estratégico como uma prática regular, demonstrando um compromisso com a visão e o desenvolvimento contínuo da organização. A periodicidade anual permite que as igrejas revisem regularmente suas estratégias, ajustem seus planos conforme necessário e acompanhem o progresso em direção aos objetivos estabelecidos.

A abordagem da Igreja 6 de realizar planejamentos a cada 4 anos pode refletir uma estratégia de longo prazo mais abrangente, permitindo uma visão mais ampla e estável do

futuro da igreja. Isso pode ser especialmente útil para igrejas que estão passando por mudanças significativas ou têm objetivos de longo prazo bem definidos. Essas abordagens destacam a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para orientar o crescimento financeiro/orçamentário e o desenvolvimento das igrejas, garantindo que estejam preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgirem ao longo do tempo.

Em complemento às análises dos dados, gerou-se no *software* Iramuteq a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), representada na Figura 17.

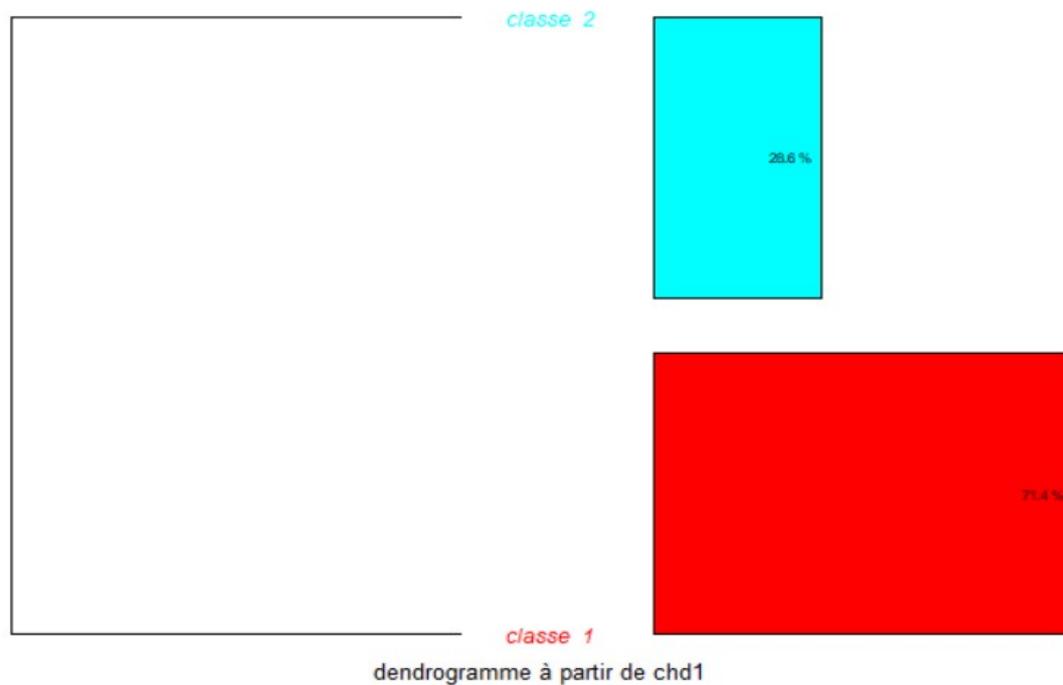


Figura 17. Análise da Classificação Hierárquica Descendente (CHC).

Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2024).

A análise de (CHD) demonstra como os diferentes aspectos do planejamento estratégico são percebidos pelas lideranças das igrejas. A divisão em classes de segmentos de texto revela dois grupos principais: um focado na estruturação e organização do planejamento (Classe 1) e outro relacionado às dificuldades e desafios de implementação (Classe 2). Isso está em consonância com as dificuldades relatadas em relação aos desafios específicos na implementação das estratégias elaboradas

A análise de CHD dividiu o corpus em dois *clusters* principais, representados pelas cores azul e vermelho, cada um agrupando segmentos de texto que compartilham características semelhantes. A Figura 17 ilustra o resultado de CHD, a classe 1 (vermelha)

representa 71,4% do corpus analisado, indicando que é o grupo dominante em termos de quantidade de conteúdo ou ocorrências. A grande representatividade desta classe sugere que ela contém a maior parte dos temas e tópicos discutidos no corpus. A cor vermelha é usada para destacar sua prevalência e importância relativa na análise. A classe 2 (azul), com 28,6% do corpus, a Classe 2 é significativamente menor, mas ainda representa uma parte substancial do conteúdo. A diferença percentual indica que este grupo possui temas ou padrões semânticos específicos que o diferenciam da Classe 1, mas que não são tão predominantes.

A classe 1 (vermelha - 71,4%) representa a maior parte dos segmentos de texto, indicando que há um tema ou conjunto de temas predominantes abordados pela maioria dos pastores nas entrevistas. As palavras-chave associadas a esta classe geralmente são as mais frequentes e centrais, tais como "igreja", "planejamento", "estratégico", "missão", "visão", "objetivo", "execução" e "crescimento".

A predominância desta classe sugere que as entrevistas focaram em aspectos relacionados ao planejamento estratégico organizacionais e à implementação de estratégias dentro da igreja. Isso inclui discussões sobre a definição de missões e visões, a importância de objetivos claros e os métodos de execução para alcançar esses objetivos. O foco no crescimento indica uma preocupação comum com a expansão e desenvolvimento da igreja. As respostas, nota-se esta preocupação maior dos Pastores pelo discipulado dos membros da igreja e não na busca de evangelizar novos membros. Esta preocupação não foca uma visão de expansão de arrecadação financeira na introdução de novos membros, mas pode gerar maior confiabilidade na organização por apresentar boa gestão dos seus recursos atuais, gerando mais arrecadação financeira.

Na classe 2 (azul - 28,6%), apresenta-se menor em comparação com a primeira, além disso, agrupa segmentos que provavelmente abordam temas mais específicos ou menos frequentes, mas que ainda são significativos dentro do contexto geral das entrevistas. As palavras-chave desta classe podem incluir termos mais específicos ou detalhados, como "ferramentas", "análise", "investimento", "gestão", "recursos", "previsão" e "acompanhamento", o que indica que alguns pastores falaram menos destes temas, no decorrer das entrevistas. Estes tópicos são cruciais para a aplicação prática do planejamento estratégico e para garantir a eficácia das estratégias implementadas.

Assim, pode-se concluir que a análise de (CHD) permitiu uma visão clara da estrutura dos dados textuais, revelando a presença de dois clusters principais que capturam diferentes dimensões das discussões dos pastores sobre o planejamento estratégico nas igrejas. Essa dualidade entre uma abordagem mais ampla e estratégica e uma abordagem mais específica e

técnica reflete a complexidade e a abrangência dos temas abordados. As implicações dessa análise são cruciais para entender as diversas perspectivas e prioridades dos pastores e das organizações estudadas.

5.12 Gestão do planejamento estratégico e monitoramento orçamentário

A gestão e o monitoramento orçamentário do planejamento estratégico são essenciais para garantir que as igrejas alcancem suas metas e objetivos, tanto organizacionais quanto financeiros. Esses processos envolvem a avaliação contínua das ações planejadas, a medição do cumprimento das metas orçamentárias e o acompanhamento da execução das estratégias.

Foi questionado aos entrevistados se o planejamento estratégico é utilizado como um guia para funcionários e gestores, e se ele é divulgado para todos os colaboradores e membros da igreja. Os dados revelaram que 83% das igrejas entrevistadas divulgam o planejamento estratégico para todos, enquanto 17% não o fazem. A comunicação ampla do planejamento facilita o alinhamento de toda a congregação com os objetivos orçamentários, assegurando que os membros estejam cientes das metas financeiras e organizacionais a serem alcançadas. A exceção é a Igreja 1, que não divulga o planejamento estratégico, o que pode impactar negativamente a execução das estratégias, sobretudo em termos de controle orçamentário. Adiante, apresenta-se o diagrama de Zipf, ilustrado na Figura 18.

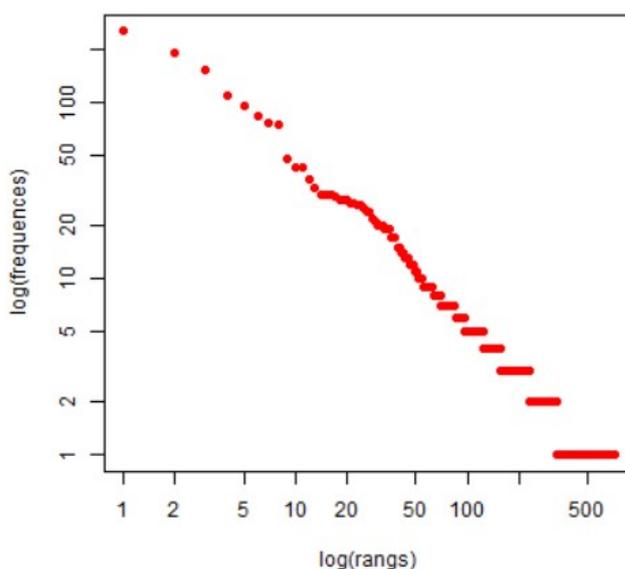


Figura 18. Diagram de Zipf do corpus.

Fonte: Gerada no *software* Iramuteq (2024).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após análise das respostas fornecidas pelos entrevistados em relação ao planejamento estratégico, observa-se que há potencial para melhorias e aprimoramentos nos processos estratégicos das congregações pesquisadas. As conclusões obtidas revelam lacunas significativas na metodologia e na implementação do planejamento estratégico, destacando áreas específicas que necessitam de atenção, como a clareza nas declarações de missão e visão, a participação dos membros, o uso de ferramentas de gestão e a gestão financeira e orçamentária.

Em relação ao primeiro objetivo específico, os resultados da pesquisa indicam que as igrejas carecem de uma metodologia estruturada para orientar o processo de planejamento estratégico. A maioria das missões apresentadas é vaga e carece de especificidade, enquanto algumas visões, embora mais claras, ainda necessitam ser mensuráveis. Observou-se também um desalinhamento entre a missão e a visão em algumas igrejas, o que pode gerar confusão na implementação de estratégias. Portanto, recomenda-se que as igrejas revisem suas declarações de missão e visão, tornando-as mais específicas, mensuráveis e alinhadas com estratégias e planos de ação concretos. Estabelecer indicadores de desempenho para monitorar o progresso em direção às metas organizacionais, também é fundamental para assegurar que as declarações de missão e visão estejam verdadeiramente integradas às práticas cotidianas das igrejas, facilitando a comunicação e o engajamento dos membros na busca dos objetivos de crescimento organizacional.

O segundo objetivo específico revelou que a participação dos membros da igreja e dos colaboradores nos processos de planejamento estratégico é limitada. A valorização das contribuições de colaboradores remunerados e voluntários é fundamental para aumentar a motivação e o engajamento de todos os envolvidos na execução do planejamento estratégico.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a pesquisa evidenciou a ausência de uma metodologia estruturada para o uso de ferramentas de gestão. As igrejas pesquisadas não utilizam ferramentas de gestão, como a análise SWOT e 5W2H de forma sistemática. Para superar essa lacuna, recomenda-se que as lideranças busquem capacitação em gestão, por meio de cursos, *workshops* ou consultorias especializadas, para se familiarizarem com essas ferramentas e colocá-las em prática em suas congregações. A elaboração de cronogramas detalhados, com datas, responsáveis e marcos importantes, é essencial para garantir a execução eficiente das ações planejadas, permitindo um acompanhamento mais preciso do

progresso e a identificação de eventuais desvios que precisam ser corrigidos. Além disso, fomentar uma cultura de transparência e colaboração, onde todas as partes interessadas tenham voz e participem ativamente dos processos de planejamento e execução, poderá fortalecer o comprometimento e a responsabilidade de todos os envolvidos.

O objetivo geral foi alcançado ao demonstrar que, embora haja reconhecimento da relevância do planejamento estratégico pelos entrevistados, a implementação ainda está aquém do ideal devido à falta de uma sistematização adequada e de um acompanhamento contínuo dos resultados. As igrejas que mantêm formatos de registros de projetos, como as igrejas 2, 3, 5 e 6, têm mais facilidade em analisar comparativamente seus indicadores de desempenho e ajustar suas estratégias com base em dados concretos. No entanto, a ausência de padronização nas ações e registros, como observado nas igrejas 1 e 4, compromete a consistência e a eficácia na gestão estratégica. É recomendável que as igrejas estabeleçam bases de dados consistentes e práticas de monitoramento contínuo para garantir a transparência e o alinhamento com as metas definidas. Isso permitirá uma análise mais precisa dos resultados e uma adaptação mais eficiente das estratégias ao longo do tempo.

Adicionalmente, com base nas perguntas de pesquisa, destaca-se que o planejamento estratégico, quando bem estruturado, impacta diretamente as finanças e o orçamento das igrejas. A ausência de uma gestão orçamentária adequada, como observado em algumas das congregações, pode comprometer não apenas a sustentabilidade financeira a curto prazo, mas também a capacidade da igreja de planejar a longo prazo. A utilização de ferramentas de gestão financeira, como cronogramas financeiros e o acompanhamento contínuo do orçamento, pode garantir que os recursos estejam sendo utilizados de forma eficaz, evitando desperdícios e promovendo uma alocação mais eficiente.

O monitoramento financeiro atrelado ao planejamento estratégico tem o potencial de assegurar que as igrejas mantenham um controle orçamentário rigoroso, permitindo que as metas e objetivos financeiros sejam alcançados sem desvios significativos. As igrejas que mantêm um controle contínuo sobre suas finanças, como as igrejas 2, 3 e 5, apresentaram maior estabilidade e capacidade de se adaptarem a mudanças externas, como imprevistos econômicos. Portanto, a implementação de um planejamento financeiro mais estruturado deve ser uma prioridade para as congregações que buscam garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

O estudo realizado junto às igrejas revela-se relevante ao proporcionar uma visão aprofundada sobre a prática do planejamento estratégico em um contexto organizacional muitas vezes negligenciado pelas pesquisas acadêmicas. Ao explorar como as igrejas,

enquanto instituições que desempenham um papel social, cultural e espiritual significativo, estruturam suas atividades e decisões estratégicas, a pesquisa contribui para o entendimento de como os princípios de gestão podem ser adaptados e implementados em organizações religiosas.

A relevância do estudo também se evidencia ao identificar as lacunas e desafios enfrentados pelas lideranças eclesiais na aplicação dessas práticas, oferecendo subsídios para o aprimoramento de suas metodologias de gestão. Ao destacar a importância de uma abordagem mais estruturada e integrada, que inclua a participação ativa dos membros e colaboradores, bem como o uso de ferramentas de gestão adequadas, a pesquisa não apenas amplia o conhecimento sobre o tema, mas também propõe caminhos para o fortalecimento da governança e da sustentabilidade das igrejas, promovendo impacto positivo tanto na administração, quanto no cumprimento de suas missões sociais e espirituais.

A contribuição acadêmica deste estudo reside na ampliação do conhecimento sobre a aplicação do planejamento estratégico em organizações religiosas, um campo pouco explorado na literatura científica. A pesquisa oferece um olhar sobre como as igrejas podem incorporar práticas de gestão, para melhorar sua eficácia organizacional e o alcance de suas missões. Ao integrar ferramentas de gestão, como análise SWOT e 5W2H, ao contexto eclesial, o estudo demonstra que é possível adaptar metodologias de planejamento estratégico para contextos não lucrativos e com características específicas, como as das organizações religiosas.

Por fim, a comunicação transparente e eficaz é um elemento essencial em todo o processo de planejamento estratégico. As lideranças das igrejas devem se esforçar para comunicar claramente os objetivos, estratégias e resultados do planejamento para todos os membros da congregação, promovendo a coesão e o alinhamento de toda a comunidade em torno das metas da igreja. Isso fortalece a confiança e o engajamento dos membros, contribuindo para uma maior eficácia na implementação das estratégias e no alcance da missão e visão da igreja. Além disso, a valorização da diversidade de perspectivas e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa são fundamentais para o sucesso do planejamento estratégico e para a construção de uma igreja mais forte e resiliente.

Para estudos futuros, sugere-se explorar como diferentes contextos culturais e denominacionais influenciam a adoção e a eficácia do planejamento estratégico nas igrejas. A investigação do papel das tecnologias digitais na modernização da gestão das igrejas e a integração de práticas sustentáveis e de responsabilidade socioambiental também são áreas promissoras para pesquisa. Adotar uma abordagem mais ágil e adaptativa pode ajudar as

igrejas a responderem rapidamente às mudanças e desafios emergentes, mantendo-se relevantes e eficazes em suas missões e visões. Sugere-se, também estudos que abordem os seguintes temas: a centralização de poder *versus* crescimento denominacional; a centralização de poder *versus* a longevidade dos membros; a centralização de poder *versus* arrecadações financeiros; o perfil confessional *versus* crescimento/arrecadações, além de pesquisar os vícios administrativos nas igrejas cristãs.

REFERÊNCIAS

- 25ª Igreja do Evangelho Quadrangular de Cascavel. (s.d.). Home. 25ª Igreja do Evangelho Quadrangular de Cascavel. Disponível em <https://25ieqcascavel.com.br/home>
- Aleixo, V. C. (2019). Trânsito religioso e regulação institucional: Um estudo de caso na Igreja do Evangelho Quadrangular em Belo Horizonte. *Religião & Sociedade*, 39(3), 11-33.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. & McDonnell, E.J (1990) *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, NY.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Atlas.
- Aydin, E., Karakulle, İ., & Polat, H. (2022). Strategic Plan Perception Scale; A Scale Development Study. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (72), 172-181.
- Bartlett, D. L. (1990). *O modo congregacional de governança*. Pilgrim Press.
- Blumhofer, E. W. (1993). *Aimee Semple McPherson: Irmã de todos*. Wm. B. Eerdmans Publishing.
- Brasil, J. G., & Nobre, J. A. (2022). O pentecostalismo quadrangular em diálogo com a pneumatologia de Comblin. *REFLEXUS-Revista Semestral de Teologia e Ciências das Religiões*, 16(2), 469-496.
- Brooke, J. H. Science and Religião: Some Historical Perspectives. Cambridge University Press, 1991, p. 42. In its traditional forms, the conflict thesis has been largely discredited. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Relationship_between_religion_and_science, acessado em 09/07/2024.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J.M, & Alston, F.K (1996). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M, & Alston, F.K (2011). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campanhã, J. (2022). *Planejamento estratégico para igrejas: Como construir uma igreja simples e missional*. Envisionar.
- Caneloro, R. (2008). Não tenha dúvidas: Método 5W2H. *Administradores*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/nao-tenha-duvidas-metodo-5w2h/26583/>. Acessado em 22 de maio de 2015.
- Carvalho, S. P. (2020). Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: O caso das igrejas católicas. *Tese de Doutorado*, Universidade de Lisboa.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: Planejamento e implantação da*

estratégia. Makron Books.

- Cleland, D. I., & Ireland, R. L. (2002). *Project management: Strategic design and implementation*. McGraw-Hill.
- 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: . Acesso em: 24 set. 2018.
- Costa da, H. M. P. (2011). José Manoel da Conceição, um reformador nativo. *Revista Ciências da Religião-História e Sociedade*, 9(2).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). ARTMED.
- Davis, B. E. Christianity, History Of Science And Religion. Chicago: Encyclopedia of Science and Religion, 2003
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
- Dever, M. (2015). *A display of God's glory: Basics of church structure*. 9Marks.
- 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: . Acesso em 24 set. 2018.
- Drucker, P. F. (1989). O que as empresas podem aprender com organizações sem fins lucrativos. *Harvard Business Review*, 67, 88-93.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1995). *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. Pioneira.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafios de la gerencia para el siglo XXI. 19 ed. Bogotá (2002). Ed Norma*.
- Ferreira, Valmir. Entrevistador N. C. Nogueira, Cuiabá, 2010. Entrevista concedida à turma de Gestão de pessoas do Instituto Cuiabano de Ensino ICE. Disponível em: <<http://prvalmirferreira.blogspot.com.br/2011/03/gerenciamento-de-pessoas-nas.html>>. Acesso em: 24 abr. 2013
- Filistrucchi, L., & Prüfer, J. (2019). Faithful strategies: How religion shapes nonprofit management. *Management Science*, 65(1), 188-208.
- Figueiredo, K. F., Fleury, P. F., & Wanke, P. (2006). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. Atlas.
- Fritz, D. A., & Ibrahim, N. A. (2010). The impact of leadership longevity on innovation in a religious organization. *Journal of Business Ethics*, 96, 223-231.
- Fischmann, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP.

- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora UFRGS.
- Gertz, R. E. (2007). OS LUTERANOS NO BRASIL. *Revista De História Regional*, 6(2). Recuperado de <https://revistas.uepg.br/index.php/rhr/article/view/2129>
- Gonzalez, J. L., & Rastegar, M. (2023). O Concílio Vaticano II. *Journal of Seven Heavens*, 25(84), 53-85.
- Gonzalez, Justo, L. A Era dos Reformadores. São Paulo: Ed. Vida Nova, 1995, v.6.
- Grandy, G. (2013). An exploratory study of strategic leadership in churches. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 616-638.
- Green, (2001). *Leadership in churches: A study of strategic leadership in a parish setting*. Journal of Business Ethics.
- Hall, D. W. (2007). *A prática da governança presbiteriana reformacional*. O Comitê Presbiteriano de Leigos.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Herrero, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. Elsevier.
- Hindle, T., & Lawrence, M. (1994). *Field Guide to Strategy: a glossary of essential tools and concepts for today's manager*. Boston Harvard Business School Press.
- Holder, W. W. (1987). A organização sem fins lucrativos entidade de relatório financeiro: Uma análise exploratória estudo da prática atual. *Financial Accountability and Management*, 3(3), 311–330.
- Hoss, O., Rojo, C. A., Grapeggia, M., Sousa, A. F. de, Lezana, R. G. R., & Dal Vesco, D. G. (2010). *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas.
- Hurlburt, J. L. História da igreja cristã. Editora Vida, 2007.
- Igreja do Evangelho Quadrangular. (s.d.). *Nossa história*. Igreja do Evangelho Quadrangular. Disponível em <https://quadrangular.com.br/Artigo/6845/Nossa-historia>
- Igreja Presbiteriana do Brasil. (2023). *História da IPB*. Igreja Presbiteriana do Brasil. Disponível em <https://ipb.org.br>
- Igreja Verdade Cascavel. (2024). Quem somos. Igreja Verdade Cascavel. <https://www.igrejaverdadecascavel.com.br/quemsomos>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo 2010: número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14244-asi-censo-2010-numero-de-catolicos-cai-e-aumenta-o-de>

evangelicos-espiritas-e-sem-religiao. Acesso jan.

- Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Iyer, S., Velu, C., & Mumit, A. (2014). Communication and marketing of services by religious organizations in India. *Journal of Business Research*, 67(2), 59-67.
- Justo, A. M., & Camargo, B. V. (2014). Introdução à análise de dados textuais pelo uso do IRAMUTEQ. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kaldor, P., Bellamy, J., Powell, R., Hughes, B., & Castle, K. (1997). *Moldando um futuro: Características de vital congregations*. Open Book Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard—Measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Elsevier.
- Katsioloudes, M. I., & Tymon, W. G. (2003). Strategic planning practices: Are they what they should be? *Human Systems Management*, 22(4), 177-183
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas* (3ª ed.). Bookman.
- Kimmemgs, P. C. (2024). Evangélicos e meio técnico-científico-informacional no Brasil: Um estudo a partir da Igreja Batista da Lagoinha. *Religião & Sociedade*, 39(3), 11-33.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Pearson.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5ª ed.). Jossey-Bass.
- Lekson, S. H. Edited by Craig Benjamin, Grand Valley State University, Michigan, Publisher: Cambridge University Press, 2015.
DOI:<https://doi.org/10.1017/CBO9781139059251.023>, pp 572-602

- Lima, E. M. D. (2019). *Administração eclesiástica: uma perspectiva dos pastores das igrejas batistas da convenção batista brasileira na cidade de Natal* (Bachelor's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Lobato, D. M. (2000). *Administração estratégica*. Editoração Ed Ltda.
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership, 30*(4), 569-589.
- Machado, Denise Selbach. Filosofia InstitucionalL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: dez. 2023.
- Maia, M. C., & Garcia, L. G. (2019). Planejamento estratégico numa igreja protestante brasileira: estudo do processo de implantação por meio da pesquisa-ação. *Revista Gestão & Planejamento, 20*, 382-398. doi:10.21714/2178-8030gep.v20.3498
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research, 13*(1), 47-90.
- Malphurs, A. (2013). *Advanced strategic planning: A new model for church and ministry leaders*. Baker Books.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). Apud Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Introdução à análise de dados textuais pelo uso do IRAMUTEQ. *Universidade Federal de Santa Catarina*.
- Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2006). *Administração da produção*. Saraiva.
- Maximiniano, A.C.A. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.
- McGrath, A. E. (2022). *Teologia histórica: Uma introdução à história do pensamento cristão*. John Wiley & Sons.
- McIntosh, G. L. (2000). *One size doesn't fit all: Bringing out the best in any size church*. Revell.
- Meira, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- Miller, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal, 23*(5), 435-456.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. Plano Estratégico Institucional 2023-2026. Disponível em: www.gov.br/mdic. Acesso em: 25 jan. 2024.

- Moreira, T. (2016). Da tradição à renovação na Igreja Batista da Lagoinha: um olhar sobre o protestantismo renovado. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, Brasil. Recuperado de: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_7a7eceb38aaaf4d9882c0022faa54793
- Nakagawa, M. (2014). 5W2H – Plano de ação para empreendedores. São Paulo. Editora Globo.
- Naranan, S., & Balasubrahmanyam, V. K. (1992). Information theoretic models in statistical linguistics. Part I: A model for word frequencies. *Current Science*, 63(5), 261-269.
- Neto, J. O. R. (2012). Introdução à história dos batistas: Conteúdo, reflexão e possibilidades teórico-metodológicas. *Pós-Escrito*, 1(6).
- Oliveira, C. K. A. D. (2020). A trajetória do missionário presbiteriano Ashbel Green Simonton no Brasil imperial e católico: Proselitismo tático, ideias políticas liberais e antiescravidão silencioso (1833-1867).
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Planejamento estratégico*. São Paulo. Atlas.
- Palazzo, M. (2024), A análise SWOT: um modelo de tomada de decisão em evolução", *Repensando estratégias e ferramentas de tomada de decisão: pesquisa emergente e oportunidades*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 53-70. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-204-320241004>
- Parker, L. D. (2001). Reactive planning in a Christian bureaucracy. *Management Accounting Research*, 12(3), 321-356.
- Paranjape, B., Rossiter, M., & Pantano, V. (2006). Insights from the balanced scorecard performance measurement systems: Successes, failures and future – A review. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 4-14.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-28.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. RJ: Campus, 1990.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2ª ed.). Elsevier.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do balanced scorecard. *Gestão e Produção*, 13(1), 81-92.
- Rampersad, H. K. (2004). *Scorecard para performance total: Alinhando o capital humano à estratégia e ética empresarial*. Elsevier.
- Russell, R. J. *Cosmology: From Alpha to Omega*. Minneapolis, MN: Fortress Press. p.344, 2008.

- Santos, M. R. (2021). Aplicação do 5W2H no desenvolvimento de planos operacionais. *Revista Gestão e Tecnologia*, 10(2), 22-30.
- Schein, E (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Serafim, M. C., Martes L, A. C. B., & Rodriguez, C. L. (2012). “Holding God's hand”: Religious organizations and support to entrepreneurial initiatives. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 217-231.
- Silva, A.; Roratto, L.; Servat, M. E.; Dorneles, L.; Polacinki, E.; Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In: Semana Internacional das Engenharia de Fator (SIEF), III, 2013, Horizontina, RS. Anais... Horizontina, RS, 2013.
- Silveira, M. (2007). *O discurso da teologia da prosperidade em igrejas evangélicas pentecostais: Estudo da retórica e da argumentação no culto religioso* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Sinn, J. W. (1997). Reengineering church at the local level. *Quality Progress*, 30(7), 31.
- Slack, N. (1991). *The manufacturing advantage*. Mercury Business Books.
- Stark, R., & Finke, R. (2000). *Atos de fé: Explicando o lado humano da religião*. University of California Press.
- Souza, P. J., & Pereira, A. L. (2018). Análise do uso do 5W2H no planejamento estratégico de projetos multidisciplinares (Tese de doutorado). *Universidade Federal do Rio de Janeiro*.
- Tarapanoff, K. (2002). *Inteligência Organizacional e Competitiva* Brasília: Editora UnB. *Ciência da Informação*, 31(3).
- Tavares, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Todd, J., Adeyemi-Bello, T. (1996). Proceedings - Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, 1, pp. 376–378. ANO: 1996 Organizational growth as a function of environmental and strategic influence.
- Van Dellen, I., & Monsma, M. (2004). *O comentário da ordem da igreja*. Eerdmans.
- Veiga, R. S., Polacinski, É., Silva, V. B., Tauchen, J., & Pires, M. R. (2013). Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. *Revista ADMPG*, 6(1).
- Von Sinner, R. (2024). Uma igreja em busca de sua cidadania: duzentos anos de igreja evangélica luterana no Brasil. *Revista Pistis & Praxis*, 16(1), 83-101.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Welch, R. H. (2011). *Church administration: Creating efficiency for effective ministry*. B&H Publishing Group.
- Westphal, E. R. (2024). Presença do luteranismo no Brasil: Uma leitura ecumênica a partir de Lutero. *Revista Pistis & Praxis*, 16(1), 07–21.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 - CARTA DE APRESENTAÇÃO QUESTIONÁRIO PILOTO

APÊNDICE 02 - CARTA DE APRESENTAÇÃO — PESQUISADOR

APÊNDICE 03 - ROTEIRO DE ENTREVISTA - (EPPE) - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE
PLANEJAMENTO

ANEXO**APÊNDICE 01****Carta de apresentação piloto - Reverendo/Pastor****«ORGANIZAÇÃO PARTICIPANTE »****A/C «ALUNO»**

Prezados Srs (as),

Você está recebendo este e-mail por ter sido indicado pela secretaria da Igreja XXX para um teste piloto do questionário anexo. O objetivo deste teste é avaliar o questionário antes de encaminhá-lo às demais organizações religiosas que compõem o presente estudo.

Procuramos avaliar aspectos como:

- ✓ Clareza;
- ✓ Linguagem;
- ✓ Objetividade;
- ✓ Facilidade de preenchimento;
- ✓ Praticidade e
- ✓ Aplicabilidade.

Sua ajuda será muito bem-vinda não só respondendo ao questionário, mas também comentando a sua opinião sobre o preenchimento deste. Ao anexar o questionário respondido a este e-mail não deixe de registrar também suas críticas e sugestões, por favor.

Desejando-lhe sucesso nas atividades de sua organização, despeço-me agradecendo a sua valiosa colaboração.

*Antonio Fernando Simões Ribeiro
Janeiro/2024*

APÊNDICE 02

Carta de Apresentação - Pesquisador

Prezado (a) Senhor (a),

Convido-o (a) a participar como voluntário (a) de nossa pesquisa, que busca analisar “**Os reflexos financeiros, organizacionais e de controles internos do Planejamento estratégico em Igrejas empreendedoras/Transformadoras**”. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada com TOTAL SIGILO. O roteiro de entrevista é composto por três blocos e o tempo médio de resposta é inferior a XX minutos.

Agradeço sua disponibilidade em participar desta pesquisa respondendo a entrevista. Em caso de dúvidas não hesite em contatar: Antonio Fernando Simões Ribeiro pelo endereço eletrônico: fernando.ribeiro7070@msn.com, mestrando do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Contabilidade da UNIOESTE.

Ao responder este questionário, você concordará com os seguintes termos da pesquisa:

() Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando assim, minha privacidade.

() Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Cascavel/PR.

<ASSINATURA DO PESQUISADO>

Nome do Pesquisado

**<ASSINATURA DO
PESQUISADOR/ORIENTANDO>**

Antonio Fernando Simões Ribeiro

**<ASSINATURA DO
ORIENTADOR>**

Dr.Geysler Rogis Flor
Bertolini

Cascavel/PR, XX de XXXX de 2024

BLOCO 1 – PERFIL DO RESPONDENTE
--

1. Cargo/função do respondente: _____

2. Você já participou do processo de elaboração do planejamento estratégico?

Sim Não

3. Qual o seu papel em relação ao planejamento estratégico? (Elaborar a pergunta caso a resposta da questão 1 seja SIM).

a) Sou responsável pela construção do PE da igreja (elaboração, acompanhamento e monitoramento)

b) Participo da elaboração

c) Acompanho a execução

d) Exerço o monitoramento

e) Outro. Qual? _____

4. Tempo na função que exerce nesta igreja?

a) menos de 2 anos

b) De 2 a 5 anos

c) De 6 a 9 anos

d) De 10 a 15 anos

e) Acima de 15 anos

5. Quantos anos de experiência na área você tem no total? _____

6. Idade:

a) 18 até 25

b) 26 até 35

c) 36 até 45

d) 46 até 55

e) 56 até 65

f) Acima de 66

7. Qual a sua formação acadêmica?

a) Ensino médio completo

b) Ensino técnico incompleto

c) Ensino técnico completo

d) Ensino superior incompleto

e) Ensino superior completo

f) Pós-graduação *lato sensu* (Especialização/MBA) incompleta

g) Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado) incompleta

h) Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado) completa

8. Qual a área de formação (graduação) do nível maior de escolaridade _____

9. Gênero:

a) Feminino

b) Masculino

c) Prefiro não informar

BLOCO 2 – PERFIL DA IGREJA

1. Quantidade de membros ativos:

- a) 101 a 300
- b) 301 a 600
- c) 601 a 900
- d) 900 a 1200
- e) acima 1201

2. Quantidade de ministérios atuantes:

- a) Até 5 ministérios
- b) De 6 a 10 ministérios
- c) Acima de 10 ministérios

3. Qual o perfil dos frequentadores da igreja:

- a) Predominantemente Classe A: mais de 15 salários-mínimos;
- b) Predominantemente Classe B: de 5 a 15 salários-mínimos;
- c) Predominantemente Classe C: de 3 a 5 salários-mínimos;
- d) Predominantemente Classe D: de 1 a 3 salários-mínimos;
- e) Predominantemente Classe E: até 1 salário-mínimo.
- f) Não sei responder

4. Foco do público-alvo:

- a) Famílias
- b) Jovens
- c) Idosos
- d) Crianças
- e) Adultos
- f) Todos os públicos

5. Sua organização eclesiástica, pode ser classificada como:

- a) Igreja Pentecostal
- b) Igreja Reformada
- c) Igreja Neo Pentecostal
- d) Outra. Qual? _____

6. Qual o tipo de governança sua organização poderia se classificar?

- a) Governo Eclesiástico Episcopal.
- b) Governo Eclesiástico Congregacional.
- c) Governo Eclesiástico Presbiteral.
- d) Outro? Citar _____

BLOCO 3 - (EPPE) ESCALA DE PERCEPÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ESCALA DE PERCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
1	A organização para a qual trabalho tem uma missão e visão claras? () Sim () Não
1.1	(Sim). Qual é a visão e a missão?
1.2	(Não) Por que tem essa opinião?
2	A missão e a visão da organização são conhecidas por todos os colaboradores? Como identifica esta afirmação ou negativa?
3	A missão e a visão da organização são definidas pela decisão conjunta dos colaboradores e membros da igreja?
4	Acredito que a organização para a qual trabalho tem metas alcançáveis?
5	A igreja pratica contabilidade orçamentaria ou qualquer tipo de orçamento anual que divida uma parte da previsão de arrecadação aos principais ministérios da igreja?
6	As últimas arrecadações anuais da igreja foram suficientes para sanar todos os compromissos da igreja? Elas estavam condizentes com as previsões de arrecadação anual?
7	A igreja possui reservas financeiras para contingências?
8	Os recursos existentes da organização são suficientes para atingir o metas e objetivos especificados no planejamento estratégico?
9	Você conhece a Ferramenta Análise de SWOT?
10	A Análise SWOT foi realizada durante a preparação do planejamento estratégico?
11	Se não pratica a análise SWOT como ferramenta de avaliação de cenários externos e internos para planejar, qual ferramenta utiliza?
12	Os objetivos da organização são determinados apenas pelos Presbitérios e Pastores ou os temas são discutidos com os membros da igreja?
13	Como elaboram o mapeamento das ações planejadas e suas execuções do planejamento? Praticam utilizar um cronograma de ações, prioridades e ações cumpridas? Vocês conhecem a ferramenta de gestão estratégica 5W2H?
14	Os objetivos da organização são determinados com a participação de todos os colaboradores remunerados e os voluntários?
15	Qualquer trabalho que realizo na organização contribui para os objetivos da organização?
16	O atual planejamento estratégico da organização está sendo executado? Como fazem as revisões das estratégias? Existe uma pessoa responsável de gerir o planejamento estratégico?
17	Existe compatibilidade entre o programa de trabalho anual e o planejamento estratégico da organização?
18	O processo de planejamento estratégico é implementado de acordo com procedimentos normatizados ou critérios preestabelecidos, mantendo um padrão de direcionamento as ferramentas de gestão utilizadas
19	A organização para a qual trabalho possui um departamento de planejamento estratégico ou unidade relacionada com a estratégia
20	Todos os colaboradores têm responsabilidades relacionadas com o planejamento estratégico?
21	O planejamento estratégico é colocado em prática imediatamente no respectivo período? Qual a data que elaboram os planejamentos estratégicos para a igreja? São períodos anuais, semestrais ou trimestrais?

22	As atividades para atingir as metas e objetivos da organização no estratégico são um guia para funcionários e gestores. É divulgado o planejamento estratégico para todos os colaboradores? Também para a igreja?
23	Durante o período de implementação do planejamento estratégico, é avaliado, periodicamente, se os envolvidos cumprem seus deveres e responsabilidades
24	Os gestores monitoram o processo de planejamento estratégico.
25	Anualmente é controlado se os objetivos do planejamento estratégico foram alcançados.
26	Práticas e resultados do planejamento estratégico são analisados e avaliados.
27	Ao final do período de planejamento estratégico, o nível de cumprimento da visão e missão é medida?