

PLANEJAMENTO E LIDERANÇA

Richard Everson de Oliveira

O povo brasileiro não é conhecido por ter uma cultura que se antecipa e faz planos. Normalmente, deixamos as coisas para a última hora, atrasamos e temos dificuldades para definir e seguir o planejamento necessário para a eficácia do que fazemos. Além disso, em geral encontramos no meio evangélico o entendimento comum de que não é possível unir planejamento e espiritualidade. Alguns questionam: fazer planejamento não seria importar uma postura empresarial no contexto espiritual? Não seria mais espiritual ser sensível ao “mover” do Espírito e às portas que o Senhor abre ou fecha?

1. Planejamento e espiritualidade

Em hipótese alguma a Escritura descarta a necessidade de planejamento.

O próprio Deus planeja e revela os seus planos. O processo da criação revelado em Gênesis demonstra um Deus que se esmera em uma ordem planejada, e ao longo da história bíblica, encontramos exemplos de servos de Deus que fizeram planos sob a direção de Deus.

Deus revelou a José o significado do sonho do faraó e planejou como poderia se preparar para o tempo da escassez sabendo aproveitar com sabedoria o tempo da abundância (Gn. 41).

Deus explicou a Moisés o seu plano para libertar o seu povo (Êx. 3), mostrou claramente como seria a construção do tabernáculo (Êx. 26-40), e entregou a Lei que deveria orientar a nação em vários aspectos.

Josué recebeu de Deus um plano sobre como conquistar Jericó. Mais tarde ele fracassou quando decidiu agir por conta própria sem consultar ao Senhor (Js. 6-7).

Neemias demonstrou muita habilidade ao planejar vários detalhes para ir à Jerusalém e reconstruir seus muros: orou, estabeleceu os prazos, calculou as despesas, preparou cartas, avaliou a situação, nomeou líderes, formou equipes e supervisionou o trabalho. Neemias conjuga muito bem a iniciativa de se fazer planos e depender de Deus em oração.

O Senhor Jesus se encarnou na plenitude do tempo (Gl. 4.4). Um plano definido antes da fundação do mundo e realizado na hora certa (1Pe. 1.19-21). Várias vezes Jesus revelou aos discípulos o plano estabelecido para o seu julgamento, sua morte e ressurreição. Por exemplo, Mateus 16.21 diz: *“Desde aquele momento Jesus começou a explicar aos seus discípulos que era necessário que ele fosse para Jerusalém e sofresse muitas coisas nas mãos dos líderes religiosos, dos chefes dos sacerdotes e dos mestres da lei, e fosse morto e ressuscitasse no terceiro dia”* (veja também Mt. 17.22; Mc. 8.31-33; 9.30-32; 10.32-34; Lc. 9.22; 9.44-45; 18.31-33). Em suas últimas palavras, Jesus desafiou os discípulos a cumprirem um plano de missão que seria concretizado no fim dos tempos (Mt. 28.18-20).

Por fim, precisamos mencionar o apóstolo Paulo. Ao escrever aos romanos, ele partilhou sobre os planos para visitá-los de passagem quando estivesse de viagem para a Espanha (Rm. 15.23-25; 1.11). No seu relacionamento com os coríntios, é interessante observar que Paulo fez planos e depois mudou. Ele havia planejado passar pela Macedônia antes de viajar para Corinto e visitar a igreja (1Co. 16.1-9). Porém, os planos mudaram quando ele soube dos problemas contínuos em Corinto. Ele acabou antecipando a sua visita, fazendo uma viagem repentina para lá. Com essa mudança nos planos, os coríntios até questionaram o caráter de Paulo, levando-o a defender a sua integridade (2Co. 1.17-18, 23).

Em duas outras ocasiões, Paulo não conseguiu cumprir o que havia planejado. Durante a segunda viagem missionária, ele tentou pregar o evangelho na região da Ásia, mas o Espírito Santo não permitiu (At. 16.6-10). O próprio Deus impediu Paulo de realizar os seus planos, pois havia outro planejamento para ele! Foi nessa ocasião que ele recebeu a visão do homem macedônio, concluindo que ele e sua equipe deveriam se dirigir para a Europa. Em outra situação, ao escrever para os Tessalonicenses, Paulo conta que fez planos para visitar aqueles irmãos por duas vezes, mas ele não conseguiu. Sua conclusão foi que Satanás o impediu (1Ts. 2.17-18).

É interessante observar que Paulo fez planos legítimos (evangelização na Ásia e edificação dos irmãos tessalonicenses), mas os seus planos fracassaram. Na primeira ocasião, ele discerniu que o Espírito Santo não permitiu. No segundo caso, ele discerniu que Satanás o impediu. Paulo somente pôde perceber as mudanças nos planos porque planejou o seu ministério.

Portanto, Deus não desaprova o planejamento. O que Ele rejeita é a atitude arrogante e presunçosa em planejar sem considerar a vontade dele, e sem reconhecer a sua soberania. Sem a aprovação divina nada pode acontecer. Deus se ri quando o ser humano planeja a vida pensando que pode alcançar seus projetos mirabolantes independentemente Dele (Sl. 2.4).

Considere o ensino de Tiago. Veja como ele descreve o arrogante em seus planos dizendo: *“Hoje ou amanhã iremos para esta ou aquela cidade, passaremos um ano ali, faremos negócios e ganharemos dinheiro”* (Tg. 4.13). Então ele denuncia: *“Vocês nem sabem o que acontecerá amanhã! Que é a sua vida? Vocês são como a neblina que aparece por um pouco de tempo e depois se dissipa”* (Tg. 4.14). Nós não temos condição de planejar, certos de que vamos cumprir os planos estabelecidos. Na verdade, devemos planejar com humildade, reconhecendo que somos limitados e desconhecemos o dia de amanhã.

Tiago corrige essa postura arrogante ao afirmar: *“Em vez disso, deveriam dizer: ‘Se o Senhor quiser, viveremos e faremos isto ou aquilo’*” (Tg

4.15). Não se trata apenas de acrescentar *“se Deus quiser faremos isso e aquilo”* na última linha do nosso planejamento estratégico, como se fosse uma expressão mágica para garantir que os nossos planos serão bem-sucedidos. O que Tiago ensina é a necessidade de planejar com humildade, e considerar a soberania e vontade do Senhor acima de tudo. Ele sempre terá a palavra final a respeito dos nossos planos! O nosso planejamento precisa estar sujeito (e está) ao planejamento maior que Deus tem para o seu povo e toda a humanidade, conforme o propósito Dele! Tiago ainda faz uma advertência final àqueles que são indiferentes a Deus em seus planos de vida: *“Agora, porém, vocês se vangloriam das suas pretensões. Toda vanglória como essa é maligna”* (Tg 4.16). É uma estupidez pensar que podemos planejar sem considerar a soberania de Deus.

Observe as seguintes advertências em Provérbios:

“Ao homem pertencem os planos do coração, mas do Senhor vem a resposta da língua” (16.1).

“Em seu coração o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos” (16.9).

“Muitos são os planos no coração do homem, mas o que prevalece é o propósito do Senhor” (19.21).

Observe que Deus deu ao ser humano a responsabilidade e o privilégio de fazer planos, mas sem se esquecer de que Deus é o soberano e sempre tem a “última palavra”. O propósito do Senhor prevalecerá! Por outro lado, os que desprezam o planejamento demonstram imprudência e insensatez e acabam por sofrer prejuízos espirituais e materiais. Observe os seguintes provérbios:

“Os planos bem elaborados levam à fartura; mas o apressado sempre acaba na miséria” (21.5).

“A sabedoria do homem prudente é discernir o seu caminho, mas a insensatez dos tolos é enganosa” (14.8).

“O inexperiente acredita em qualquer coisa, mas o homem prudente vê bem onde pisa” (14.15).

Não podemos agir sem refletir. Isso demonstra inexperiência e insensatez. Por outro lado, a prudência é sinal de sabedoria e o planejamento

é um ingrediente indispensável para isso. Certamente é verdadeiro o ditado que diz: “Quem falha em planejar planeja falhar”.⁷³

Portanto, quem planeja considerando a vontade de Deus demonstra espiritualidade sadia e excelência!

2. Missão, visão e valores

Nas últimas décadas, especialistas nas áreas da administração propagaram o conceito de Missão, Visão e Valores (MVV) para orientar as empresas quanto ao entendimento da sua identidade institucional e impacto no mercado. Em alguns ambientes públicos por exemplo, nós podemos encontrar *banners* contendo tais informações, na tentativa de ajudar os colaboradores e clientes a se lembrarem dos alvos institucionais. Esses conceitos ultrapassaram o mundo cooperativo e influenciou até a igreja.

Embora essas ideias tenham o seu valor, nós não vamos explorá-las aqui, pois o objetivo deste capítulo não é exaurir as técnicas disponíveis no campo da gestão administrativa. Queremos apenas oferecer alguns conselhos úteis para o aspecto do planejamento organizacional como uma responsabilidade importante da liderança. No capítulo primeiro você leu a nossa proposta quanto ao conceito de liderança, que vai muito além de ser um gestor de projetos. Entretanto, a liderança exige alguma habilidade para propor alguma direção, estabelecer alguns objetivos e processar os meios pelos quais tais objetivos possam ser alcançados.

Vamos considerar o seu ministério. Talvez você esteja liderando uma igreja, ou uma instituição de apoio à igreja, um grupo de jovens, um grupo pequeno, um conselho missionário, ou esteja envolvido em alguma outra atividade ministerial. Como você processa a direção do ministério do qual faz parte? Quais são os objetivos do ministério? Como esses objetivos são estabelecidos, avaliados e alcançados? Qual é o impacto final esperado como resultado desse ministério?

Para nos ajudar a pensar sobre isso, propomos um processo simples que envolve três aspectos: propósito, princípios e planos.

73 Frase atribuída à Benjamin Franklin.

3. Propósito

Todas as atividades que realizamos em nosso ministério precisam estar alinhadas à missão ou ao propósito pelo qual existe. Por que fazemos o que fazemos? O que queremos alcançar com isso? A declaração de propósito ajuda a justificar uma determinada ação que planejamos para o ministério. É necessário responder com clareza as seguintes perguntas: Qual é o propósito deste ministério? Como esta atividade atende ao propósito definido? Se uma determinada atividade não atende o propósito, então ela é passível de ser descartada.

O propósito deve apresentar a razão de ser do ministério e a transformação que se pretende provocar no mundo. Esta declaração precisa ser curta, criativa e cativante o suficiente para que as pessoas envolvidas entendam com facilidade o que o propósito pretende alcançar e como a sua participação contribui para o alcance desse propósito. Certamente isso pode ajudar as pessoas a se sentirem engajadas e encorajadas a se dedicarem a esse propósito.

Como exemplo, vamos aplicar esse modelo para o ministério de grupos pequenos de uma igreja.

Ministério de grupos pequenos (ou célula, koinonia, grupo familiar, encontro nas casas etc.). *Pessoas e famílias da igreja são divididas em grupos pequenos para ter um encontro semanal.*

Propósito: *O propósito do ministério do grupo pequeno é facilitar reuniões regulares entre pessoas e famílias (7 a 12 pessoas) para promover a prática da mutualidade bíblica em um ambiente acolhedor para os participantes.*

4. Princípios

Além da declaração de missão, muitas instituições procuram elaborar uma lista com palavras que descrevem os valores que os participantes devem considerar ao fazer as suas decisões. A lista pode se tornar muito longa e genérica ao ponto de perder a sua relevância. Incluir na lista a pa-

lavra “integridade”, por exemplo, é muito comum, pois qual instituição não deveria ter a integridade como um de seus valores?

Melhor do que fazer uma lista dos valores de um ministério, tais como “excelência”, “sensibilidade”, “criatividade” etc., será escrever uma declaração que contenha os princípios norteadores do ministério. Esta declaração deve resumir os princípios essenciais e exclusivos de um ministério. É importante dizer que, assim como a declaração de propósito, a declaração de princípios precisa ser curta, criativa e cativante para não cair no esquecimento e realmente ajudar a orientar as pessoas nas decisões do ministério. A declaração também precisa ter embasamento bíblico e fazer referência ao propósito do ministério. Se a declaração de propósito do ministério explica a sua razão de existir, a declaração de princípio orienta como esse propósito será alcançado.

Vamos considerar o exemplo que estamos utilizando para ilustrar esse capítulo.

Declaração de princípios para o ministério de grupos pequenos:

Desejamos que as pessoas que se reúnem regularmente no grupo pequeno da nossa igreja encontrem um ambiente acolhedor, onde elas possam verdadeiramente confiar umas nas outras, compartilhar e cuidar uns dos outros em suas necessidades, procurando centrar tudo no evangelho de Cristo.

Você consegue identificar os princípios incluídos nessa declaração? O princípio principal é o evangelho, pois a vida de Cristo possibilita que as pessoas expressem e experimentem o verdadeiro acolhimento, a confiança, o compartilhar e o cuidado mútuos. Se fizéssemos apenas uma lista dos valores desse ministério, incluiríamos as palavras: acolhimento, confiança, partilha, cuidado, e evangelho no centro. Percebe como a declaração dos princípios norteadores do ministério talvez possa ser mais efetivo?

5. Planos

A declaração de propósito e princípios norteadores do ministério já foram definidos, agora chegou a hora de fazer o planejamento. Como já dissemos, isso precisa ser feito com um misto de ousadia e humildade,

considerando a vontade e a soberania do Senhor. Nossa responsabilidade é seguir as orientações de Deus conforme as Escrituras. Não podemos negociar a fidelidade a Deus em busca de sucesso, seja ele qual for. Não podemos ser pragmáticos a qualquer custo!

Como fazer o planejamento? Sugerimos um processo de cinco passos, e para cada passo há uma pergunta de orientação: (1) Avaliação prévia: onde estamos agora? (2) Alvos: aonde queremos chegar? (3) Ações: como chegaremos lá? (4) Análise posterior: aonde chegamos? (5) Ajustes: o que devemos manter, melhorar ou mudar para alcançarmos o propósito do ministério?

(1) Avaliação prévia: onde estamos agora?

Antes de pensar em possíveis alvos para o ministério é importante identificar a situação atual. Ao fazer a avaliação, será necessário contrastar o propósito do ministério com a realidade. A distância entre o propósito e a realidade irá orientar os alvos que devem ser estabelecidos para alcançar o propósito desejado. Mas como avaliar?

Sugerimos três ferramentas úteis para fazer uma avaliação do ministério:

A. Entrevista

É uma ferramenta interessante quando se deseja selecionar algumas pessoas para explorar vários aspectos do ministério através de uma conversa. É importante garantir ao entrevistado um ambiente confortável para que a pessoa possa expressar livremente suas impressões sobre o ministério. Vale mencionar que a entrevista pode ser individual ou em grupo.

B. Questionário

É uma ferramenta útil para obter um resultado quantitativo e/ou qualitativo do ministério. O questionário pode ser anônimo e traz a possibilidade de obter a resposta da maioria dos participantes do ministério.

C. Ferramenta SWOT

O acrônimo *SWOT* é uma conhecida ferramenta de avaliação e significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma técnica utilizada para ajudar uma organização a avaliar a sua realidade e implementar as mudanças ne-

cessárias para o aprimoramento das suas atividades e produtos (veja o quadro abaixo).

Em cada área, o objetivo é avaliar aspectos internos e externos do ministério. Veja algumas perguntas que podem ser úteis para a avaliação:

- i. Pontos fortes: (1) O que fazemos bem? (2) Quais recursos exclusivos podemos utilizar? (3) O que os outros veem como nossos pontos fortes?
- ii. Pontos fracos: (1) O que não fazemos bem? (2) Onde nos faltam recursos? (3) O que os outros veem como nossos pontos fracos?
- iii. Oportunidades: (1) Quais oportunidades estão abertas para nós? (2) Quais tendências poderíamos aproveitar? (3) Como poderíamos transformar nossos pontos fortes em oportunidades?
- iv. Ameaças: (1) Quais ameaças podem nos prejudicar? (2) Quais são alguns aspectos ameaçadores para o ministério? (3) A que ameaças nossas fraquezas nos expõem?

ANÁLISE DE SWOT	ÚTIL Para atingir o objetivo	PREJUDICIAL Para atingir o objetivo
ORIGEM INTERNA Atributos da Organização	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
ORIGEM EXTERNA Atributos do Ambiente	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

Sugerimos que esta avaliação não seja feita apenas por uma pessoa. Se houver uma equipe, conselho ou diretoria que compõe a liderança do ministério, essas pessoas deveriam ser incluídas no processo avaliativo. Caso não tenha um grupo de liderança definido, quais pessoas você poderia convidar para lhe ajudar a fazer essa avaliação? Considere critérios

como as experiências, tempo de envolvimento no ministério, maturidade e idade das pessoas.

Durante a avaliação, alguém deve atuar como o facilitador do grupo. Cada pessoa que está participando da avaliação deverá ter o tempo adequado para considerar os itens que serão avaliados e apresentar as suas perspectivas. O facilitador poderá resumir as observações em um quadro, e depois convidar todos para priorizar três ou quatro observações mais interessantes em cada aspecto. Mais adiante neste capítulo esse processo será explicado em mais detalhes.

(2) **Alvos: aonde queremos chegar?**

O resultado da avaliação vai ajudar a estabelecer os alvos. Esses alvos terão por objetivo diminuir a distância entre o propósito estabelecido para o ministério e a realidade obtida com a avaliação. Como estabelecer os alvos?

Um alvo é o resultado a ser alcançado em um prazo de 12 meses alinhado com a declaração de propósito do ministério. Alvos com prazos muito distantes acabam caindo no esquecimento. É melhor estabelecer alvos de curto prazo, pois ajuda a motivar as pessoas, celebrar as pequenas vitórias e ajustar o alvo que ainda não foi alcançado.

Para definir cada alvo, propomos redigi-lo iniciando a frase com o infinitivo “Ter” + particípio do verbo + alvo. Por exemplo: *Ter convidado ao menos 20 pessoas para participar do nosso grupo pequeno nos próximos três meses.*

Além disso, sugerimos aplicar o teste “*smart*” para verificar se cada alvo foi adequadamente definido. A palavra inglesa “*Smart*” é o acrônimo para *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Alcançável), *Relevant* (Relevante) e *Time-bound* (Tempo Definido).⁷⁴

Quando você, juntamente com a sua equipe for definir os alvos do ministério para os próximos 12 meses, devem avaliar cada alvo utilizando as perguntas abaixo:

74 Atribui-se a George T. Doran o primeiro a lançar essa proposta para o estabelecimento de alvos.

- O alvo é específico (*specific*)? Alvos devem ser específicos, claros e objetivos. Exemplo: ter aumentado o meu tempo investido em oração.
- O alvo é mensurável (*measurable*)? Se não for mensurável, não será possível verificar se o alvo foi alcançado ou não. Exemplo: ter aumentado o meu tempo investido em oração para 20 minutos.
- O alvo é alcançável (*achievable*)? O alvo deve ser realista, tornando-o possível de alcançá-lo. Exemplo: ter aumentado o meu tempo diário investido em oração para 20 minutos pelo menos cinco dias da semana.
- O alvo é relevante (*relevant*)? O alvo deve ser relevante para uma vida piedosa e produtiva segundo a perspectiva de Deus. Exemplo: orar mais vai contribuir para estreitar minha intimidade com Deus.
- O alvo tem um tempo definido (*time-bound*)? É o prazo máximo para que o alvo seja alcançado. Exemplo: ter aumentado o meu tempo diário investido em oração para 20 minutos pelo menos cinco dias da semana até julho deste ano.

Ou seja, se até julho deste ano, eu não estiver investindo 20 minutos diários em oração, pelo menos cinco dias da semana, eu sei que não terei alcançado o meu alvo. Esse alvo passou no teste “*smart*”.

Veja outros exemplos:

- Ter 80% dos membros da igreja envolvidos em grupos pequenos durante a semana até o final de maio do corrente ano.
- Ter evangelizado pessoalmente pelo menos 20 pessoas até o dia 31 de dezembro deste ano.
- Ter visitado o mínimo de 50% dos membros da igreja nos próximos três meses.

(3) Ações: como vamos chegar lá?

Ação é o que será feito para alcançar um determinado alvo. Um alvo pode requerer muitas ações durante um determinado período. Vamos utilizar o exemplo do ministério de grupos pequenos.

Nós estabelecemos o alvo de ter 80% dos membros da igreja envolvidos em grupos pequenos durante a semana até o final de maio do corrente ano, portanto quais seriam algumas ações necessárias para alcançar esse alvo? Algumas sugestões:

1. *Ter uma lista organizada de todas as famílias e pessoas da igreja: até 15 de janeiro.*
2. *Convidar alguns líderes em potencial e treiná-los sobre como poderão liderar um grupo pequeno: até 15 de fevereiro.*
3. *Definir e divulgar para todos os membros as opções disponíveis de grupo pequeno de acordo com as ênfases de cada grupo e locais para os encontros: até 01 de março.*
4. *Ensinar no culto uma série de três mensagens sobre a importância de se participar de um grupo pequeno: até 15 de fevereiro.*
5. *Enviar eletronicamente para cada membro da igreja, uma breve explicação e um formulário onde ele poderá escolher até três opções de grupo pequeno: até 15 de fevereiro.*
6. *Através de contato telefônico ou mensagem, convidar mais uma vez os membros que ainda não se inscreveram para participar de algum grupo pequeno: até 31 de março.*
7. *Início dos grupos na segunda quinzena de março.*

Você percebeu a nossa proposta? Depois que o alvo for estabelecido, é necessário elaborar algumas ações práticas que visam alcançar o alvo. É importante estabelecer um prazo para cada ação.

(4) Análise posterior: aonde chegamos?

No início do planejamento, você e sua equipe fizeram uma avaliação prévia do ministério. Vocês descobriram a condição atual do ministério e estabeleceram alguns alvos, e suas respectivas ações para buscar atender ao propósito do ministério. Agora chegou a hora de fazer uma análise dos resultados para saber aonde chegaram.

Essa análise talvez não seja tão aprofundada e abrangente como a avaliação prévia, mas será necessário identificar se houve algum avanço planejado. A equipe poderia rever os alvos e as ações para perceber o que deu certo e o que deu errado. Quais alvos foram alcançados? Quais não foram? Por quê? Os alvos estabelecidos foram muito ousados ou tímidos? Quais as possíveis razões para esse resultado? O objetivo é identificar se houve algum progresso entre a avaliação prévia e posterior, de acordo com os alvos estabelecidos.

(5) Ajustes: o que devemos manter, melhorar ou mudar para alcançarmos o propósito do ministério?

O resultado da avaliação posterior será útil para fazer os ajustes necessários no planejamento. O propósito do ministério está sendo atendido? O que precisa ser feito para as melhorias necessárias? Quais são os alvos que precisam ser refeitos? Nesta parte do processo, o objetivo é fazer os ajustes necessários no estabelecimento dos alvos e ações para que o propósito do ministério seja atendido.

Ainda é necessário mencionar mais um aspecto importante em todo o processo de planejamento. Ao transformar as estratégias em um planejamento de trabalho, tenha clareza sobre quatro fatores importantes para que as ideias saiam do papel e sejam concretizadas. Ao planejar, responda a quatro perguntas:⁷⁵ (1) O que será feito? (2) Quem fará? (3) Quando será feito? (4) Qual o resultado esperado? Essas quatro perguntas são essenciais para que o planejamento de trabalho seja bem elaborado.

75 Ronaldo Lidório. Plantio de igrejas.

6. Trabalho em equipe

É importante dizer que será mais vantajoso para o processo de planejamento se a definição e escrita do propósito e dos princípios do ministério, e o estabelecimento dos planos para que esse propósito seja alcançado for realizado por uma equipe. Não precisa ser um grande grupo, talvez de três a sete pessoas. Uma pessoa apenas, por mais competente que seja, não terá a condição de ter toda a perspectiva necessária para um planejamento de boa qualidade.

O livro de Provérbios ensina a importância de se trabalhar em equipe onde é possível encontrar bons conselhos e insights interessantes:

“Os planos fracassam por falta de conselho, mas são bem-sucedidos quando há muitos conselheiros” (15.22).

“Sem diretrizes a nação cai; o que a salva é ter muitos conselheiros” (11.14).

“Os conselhos são importantes para quem quiser fazer planos, e quem sai à guerra precisa de orientação” (20.18).

Ter mais pessoas envolvidas no processo de planejamento poderá trazer mais possibilidades para a realização de um bom trabalho. As perspectivas de cada um poderão contribuir para uma melhor compreensão da realidade e construção dos planos que avançam rumo ao propósito do ministério.

Entretanto, sabemos das dificuldades devido às possíveis divergências entre os membros da equipe. Alguns poderão se assustar com os conflitos de ideias e percepções. O que fazer?

Talvez alguns pensem que é melhor planejar tudo sozinho ou somente entre as pessoas que tenham sempre a mesma opinião. Essa postura deixa de aproveitar o potencial de experiências, know-how, talentos e dons que um grupo pode trazer para o ministério. O caminho será saber como preservar a unidade mesmo em meio à diversidade. O alvo é a busca do consenso. O que isso significa?

Consenso é a conformidade, acordo ou concordância de ideias ou de opiniões.⁷⁶ Não significa que todos pensam a mesma coisa, mas após cada um expressar seus pensamentos, todos, em conjunto, chegam a uma decisão como resultado do bom senso do grupo.

Nas palavras de W. G. Ouchi, em seu livro *Teoria Z*, o consenso é obtido quando num grupo cada um de seus membros consegue dizer:

- Acredito que vocês entendem o meu ponto de vista.
- Acredito que entendo o seu ponto de vista.
- Apoiarei esta decisão porque foi por nós alcançada honesta, franca e imparcialmente.⁷⁷

Cada membro do grupo que está participando do processo de planejamento de um ministério precisa ter o compromisso de que fará o máximo para respeitosamente ouvir as ideias das demais pessoas e expressar suas opiniões, buscando juntos o consenso necessário para preservação da unidade.⁷⁸

Abaixo segue uma sugestão de como poderia ser a dinâmica do grupo ao trabalhar a elaboração do planejamento, a avaliação e o estabelecimento dos alvos e ações de um ministério. O líder age como um facilitador do grupo.⁷⁹

A. Reflexão Individual

- O facilitador solicita às pessoas que respondam as questões individualmente, dando assim oportunidade a todos de refletirem e clarificarem suas ideias.
- Determinar um tempo entre três e cinco minutos para essa tarefa.

76 <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=consenso> Acessado em 11 de agosto de 2023.

77 Ouchi, William G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. Brasil: Nobel, 1986.

78 *Observe Filipenses 1:27-2.11*, onde Paulo apresenta orientações pertinentes para que a igreja permaneça unida.

79 Vladimir Hernandes. Apostila sobre liderança cristã. Material não publicado.

- É importante a individualidade do exercício.
- B. Reflexão em grupos pequenos (quando o grupo que está participando é maior do que sete pessoas)
- Formar pequenos grupos com três ou quatro participantes.
- Uma pessoa fica responsável pelo controle do tempo e é guardiã do processo de trabalho.
- Cada pessoa apresenta suas ideias e os demais procuram entendê-las, sem críticas (+) ou (-); essa etapa é de compreensão e não de avaliação.
- C. Reflexão no grupo todo
- Nesta etapa cada pequeno grupo apresenta o resumo das ideias apoiadas.
- Esta fase destina-se ao esclarecimento de todos, porém não é permitido críticas ou julgamento das ideias.
- Uma vez que todos já foram ouvidos e entendidos o facilitador escolhe um processo de votação para identificar as ideias com maior apoio do grupo.

O objetivo é combinar antecipadamente com o grupo uma dinâmica que permita e promova uma participação ativa e respeitosa de todos, de maneira que contribua para o consenso no grupo. Sem dúvida, Provérbios 18.13 é uma orientação muito pertinente para esse processo: “*Responder antes de ouvir é estultícia e vergonha*”.

Conclusão

A Escritura ensina e exemplifica a necessidade de planejamento para os ministérios da obra de Deus. Devemos fazer isso com humildade, reconhecendo a soberania do Senhor. Observe a advertência de Provérbios

27.1 que diz: “*Não se gabe do dia de amanhã, pois você não sabe o que este ou aquele dia poderá trazer*”.

Neste capítulo estudamos um processo simples para realizar o planejamento organizacional do ministério. Um determinado ministério precisa definir com clareza seu propósito (a razão da sua existência) e os princípios (orientação para as decisões relacionadas ao ministério). Para alcançar esse propósito se faz necessário estabelecer um plano, o qual foi apresentado nesse capítulo.

Para você refletir

1. *Qual é a sua postura quanto ao planejamento? Você se identifica com isso? Como você avalia a sua habilidade para exercer esse aspecto da liderança? Explique.*
2. *Como harmonizar a necessidade de planejar e a realidade de que somos limitados em nossos recursos e desconhecemos o futuro?*
3. *Quais aspectos do planejamento apresentados neste capítulo estão presentes ou ausentes na sua liderança?*
4. *Após ler este capítulo, o que você gostaria de manter, melhorar ou mudar na maneira como você faz o planejamento do seu ministério?*
5. *Você tem a tendência de planejar sozinho, ou procurar se cercar de pessoas com habilidades que complementam a sua liderança? Qual é o impacto disso para o seu ministério?*