

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EGBER ANTÔNIO TIBOLA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida

CARAZINHO

2014

EGBER ANTÔNIO TIBOLA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Carazinho, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi

CARAZINHO

2014

EGBER ANTÔNIO TIBOLA DA SILVA

ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE IGREJAS:

Estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi

UPF – Orientador

UPF

CARAZINHO

2014

*Dedico este trabalho a minha esposa Marta
Cândido da Silva por desejar essa conquista para
mim como se fosse dela própria. Todas as minhas
conquistas são também tuas, pois sem o seu amor
dedicado nenhuma delas seria possível.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, doador da vida e ao seu filho Jesus Cristo, meu Salvador e Senhor por todas as conquistas que tenho alcançado em minha vida.

A minha mãe Leida Tibola, ao meu pai do coração Luiz Orestes de Macedo, meus avós e tios por terem me ensinado o temor a Deus, os princípios e valores da honestidade, da humildade, do respeito ao próximo e a paixão pelo conhecimento.

A minha esposa Marta e aos meus filhos Letícia, Linda Antônia e Egber Davi pela paciência e incentivo, por sonharem os meus sonhos e me apoiarem em todo o tempo.

Aos apóstolos Levi Schmitt Oliveira e Enéias Martins de Souza, meus discipuladores, e a todos os pastores e líderes que conduziram a minha vida nos caminhos de Deus.

Aos professores da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo pela excelência de seu trabalho, em especial ao professor Hélio Büllau, pela sua dedicação comparável a um pai.

Ao professor orientador, Daniel Vinícius Demarchi, pela disponibilidade, paciência e clareza, fazendo-me sair dos períodos de orientação sempre me sentindo preparado para a realização da próxima etapa do trabalho.

Aos líderes e discípulos da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida, pelo amor e honra que dedicam a mim e à minha família e por cooperarem para a realização deste estudo.

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra, me apoiaram para a realização deste sonho.

Muito obrigado e que Deus retribua a cada um de forma multiplicada.

RESUMO

SILVA, Egber Antônio Tibola da. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida**. 2014. 111f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

A presente pesquisa tem por objetivo entender a utilização do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, em especial às igrejas e aplica-las de forma prática ao caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida de Carazinho. Através da fundamentação teórica compreendeu-se o tipo de organização em que as igrejas estão enquadradas e de que forma as grandes áreas da administração e suas ferramentas se aplicam a elas. Em seguida desenvolveu-se um diagnóstico estratégico da IBN Lugar de Vida, utilizando-se de entrevistas com os líderes e gestores e de questionários para os funcionários e discípulos da igreja. Analisando-se os dados coletados concernentes ao ambiente interno identificou-se os pontos fortes, que se mostraram abundantes e dentre os quais se destacam a localização, a estrutura física, as células, o trabalho dos pastores e líderes. Os pontos fracos encontrados não se equiparam aos pontos fortes, mas sanar questões como falta de climatização, problemas com a operação do som e a escassez de atividades voltadas a casais e a homens elevará sensivelmente o nível de satisfação dos discípulos com a igreja. No ambiente externo, as oportunidades identificadas representaram menor quantidade do que as ameaças, porém maior relevância. Como oportunidades destacam-se o fato de as igrejas serem consideradas uma fonte de segurança e estabilidade familiar e emocional e a possibilidade da realização de atividades para a terceira idade e para solteiros. Dentre as ameaças destacaram-se a preocupação com leis que estão tramitando no congresso nacional que limitariam ou impediriam muitas ações da igreja, o medo de que as pessoas têm de que as igrejas vão extorqui-las financeiramente, o crescimento de outras religiões e a desconstrução dos valores morais e familiares na sociedade. Aplicando os dados à matriz SWOT, identificou-se que a postura estratégica de desenvolvimento é a mais apropriada para a IBN Lugar de Vida, pois se destacam os pontos fortes e as oportunidades se mostraram mais relevantes do que as ameaças. Para sanar os pontos fracos foram desenvolvidos planos de ação que a IBN Lugar de Vida poderá aplicar de forma a estar mais preparada para aproveitar as oportunidades e minimizar o efeito das ameaças e, dessa forma, prosseguir de forma segura na consecução de sua missão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organizações sem fins lucrativos. Igreja. IBN Lugar de Vida

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo vicioso da gestão ineficiente em ONGs20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Etapas do Planejamento Estratégico de igrejas.....	23
Quadro 2: 5W e 2W de um plano	35
Quadro 3- 5W e 2H de um plano.....	41
Quadro 4-Análise do Ambiente Interno e Externo da IBN Lugar de Vida	84
Quadro 5- Postura estratégica do IBN Lugar de Vida.....	87
Quadro 6 Plano de Ação para a IBN Lugar de Vida	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Matriz SWOT - Variáveis externas	84
Tabela 2- Matriz SWOT - Variáveis internas.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero.....	43
Gráfico 2- Idade.....	44
Gráfico 3- Discípulo há quanto tempo?.....	44
Gráfico 4- Forma como se tornou discípulo.....	45
Gráfico 5-Localização	46
Gráfico 6- Estacionamento	47
Gráfico 7-Tamanho do Espaço	47
Gráfico 8- Sanitários, Fraldário e Acesso a água potável.....	48
Gráfico 9- Recepção	49
Gráfico 10- Segurança	50
Gráfico 11- Sonorização.....	50
Gráfico 12- Iluminação.....	51
Gráfico 13- Projeção.....	52
Gráfico 14- Climatização.....	53
Gráfico 15- Conforto das Acomodações	53
Gráfico 16- Crianças.....	54
Gráfico 17- Horário do Culto	55
Gráfico 18-Tempo de duração do culto.....	56
Gráfico 19- Rede de Jovens.....	57
Gráfico 20 Rede de Jovens – 18 a 30 anos.....	57
Gráfico 21-Rede de Mulheres	58
Gráfico 22-Rede de Mulheres – opinião do público alvo.....	59
Gráfico 23- Rede de Homens	59
Gráfico 24- Rede de Homens – opinião do público alvo	60
Gráfico 25- Rede de Casais	61
Gráfico 26- Apoio a dependentes químicos	62
Gráfico 27- Visão Celular no Modelo dos 12	62
Gráfico 28- Transparência da gestão financeira	63
Gráfico 29- Pastores	64
Gráfico 30– Líderes.....	65
Gráfico 31- Ambiente e Relacionamentos.....	66
Gráfico 32-Processos da Visão Celular	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBN – Igreja Batista Nacional

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSCIP – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

OSs – Organizações Sociais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Identificação e Justificativa do Assunto	13
1.2 Objetivos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	16
2.1 As Organizações Humanas	16
2.2 A Administração de organizações sem fins lucrativos	19
2.3 A Administração de organizações religiosas	21
2.4 Administração Estratégica	24
2.5 O Planejamento	26
2.5.1 A Importância do Planejamento	26
2.5.2 Tipos de Planejamento	27
2.5.2.1 Planejamento estratégico	27
2.5.2.2 Planejamento tático	28
2.5.2.3 Planejamento operacional	28
2.6. Diagnóstico Estratégico	29
2.6.1 Análise SWOT	30
2.6.3 Análise externa	31
2.6.4 Análise dos concorrentes	31
2.7 Postura estratégica	32
2.7.1 Estratégia de sobrevivência	33
2.7.2 Estratégia de manutenção	33
2.7.3 Estratégia de crescimento	33
2.7.4 Estratégia de desenvolvimento	34
2.8 Plano de Ação	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Delineamento da Pesquisa	37
3.2 Variáveis de Estudo	38
3.3 População e Amostra	39
3.4 Procedimento e Técnicas de Coleta de Dados	39

3.5 Análise e Interpretação dos Dados	40
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 Histórico da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida.....	42
4.2 Análise e Interpretação dos Dados.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS	99
ANEXO A- QUESTIONÁRIO COM OS DISCÍPULOS	102
ANEXO B- QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS.....	108
ANEXO C- ENTREVISTA COM GESTORES E LÍDERES.....	110

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se constatado um grande crescimento das igrejas evangélicas no Brasil, tanto em quantidade quanto em tamanho. Esse crescimento, que gera a ampliação das frentes de atuação dessas instituições religiosas, concomitantemente com as exigências legais e a necessidade de eficiente utilização de seus recursos financeiros, de pessoas e de estrutura para o progresso no alcance de seus objetivos, exige a profissionalização da administração das organizações religiosas.

Este processo de profissionalização da administração das igrejas encontra alguns entraves. De um lado os administradores que, muitas vezes, ainda mantêm o foco de sua profissão exclusivamente na gestão de empresas do setor econômico, não compreendendo que o seu papel é de administrador de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. De outro lado as próprias igrejas que, devido ao foco em questões transcendentais, relegam as questões administrativas a segundo plano.

Uma das áreas da administração que pode ser de grande utilidade para as igrejas é a administração estratégica, conceituada por Fischmann e Almeida (1991, p. 25) como “o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia a organização”. A administração estratégica é desenvolvida através da técnica administrativa chamada planejamento estratégico que, segundo os mesmos autores, “através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão”. Esta consciência dá direção à organização para que ela possa aproveitar as oportunidades e fazer frente aos riscos.

Observando-se que Fischmann e Almeida (1991, p. 45) sugerem que o planejamento estratégico é específico para cada tipo e tamanho de organização, esta pesquisa visa construir um planejamento estratégico que servirá de norte para a IBN Lugar de Vida conduzir-se em relação às atuais realidades dos ambientes interno e externo da organização, sanando os pontos fracos, de forma a estar mais preparada para aproveitar as oportunidades e minimizar o efeito das ameaças e, assim, prosseguir na consecução de sua missão.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Igreja Batista Nacional Lugar de Vida é uma organização religiosa, sem fins lucrativos que atualmente atua em Carazinho, Passo Fundo e Não-Me-Toque. Como a

finalidade de toda igreja cristã é a propagação da mensagem do evangelho e a multiplicação dos discípulos de Jesus por todos os povos, a IBN Lugar de Vida tem por objetivo o crescimento em número de pessoas nas cidades onde atua e também a multiplicação do número de igrejas, a partir do Planalto Médio do Rio Grande do Sul. Para tanto, além das atividades consideradas de cunho espiritual, precisa, como qualquer organização humana formalizada, estabelecer uma organização administrativa e estratégica que dê condições para a consecução de seus objetivos. E isso envolve aspectos de Gestão de Pessoas, Marketing Social, Gestão Financeira e Planejamento Estratégico. Diante disso, o presente trabalho tem como tema desenvolver um planejamento estratégico para a IBN Lugar de Vida de Carazinho que servirá para norteá-la na ampliação de seus pontos fortes e resolução de seus pontos fracos para que possa aproveitar as oportunidades e minimizar o efeito das ameaças no intuito de alcançar seus objetivos.

Justifica-se o presente trabalho no fato de que o estudo e desenvolvimento das ferramentas de planejamento estratégico de forma a adequarem-se às necessidades e dilemas específicos de organizações religiosas torna-se um desafio tanto para os gestores das igrejas quanto para os estudiosos da teoria administrativa. Sendo assim, contribuirá para a ampliação do autoconceito do profissional da administração, de forma a ver-se não apenas como administrador de empresas do setor econômico, mas como administrador de organizações em geral, estimulando o desenvolvimento de teorias e de ferramentas da ciência administrativa para suprir as necessidades do terceiro setor.

Com isso a sociedade é beneficiada, de forma geral, pela aplicação das ferramentas da administração profissional, especialmente do planejamento estratégico, em maior número de organizações humanas, gerando aperfeiçoamento na utilização dos recursos escassos e estimulando a qualidade administrativa em todas as áreas da sociedade.

Neste contexto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão central de pesquisa:

Quais ações estratégicas podem ser propostas para a Igreja Batista Nacional Lugar de Vida, a partir do planejamento estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico adequado à IBN Lugar de Vida.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos no ambiente interno.
- Identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo.
- Apresentar um plano de ação utilizando a metodologia 5W e 2H, com estratégias para o crescimento e desenvolvimento da igreja, através da resolução dos pontos fracos identificados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As Organizações Humanas

2.1.1 Conceito e Origem

Sendo o ser humano inerentemente social e incapaz de suprir a si mesmo em suas necessidades, das mais simples às mais complexas, sem a colaboração ou a relação com outros seres humanos, é fundamental a ação conjunta visando o suprimento dessas carências. Desta necessidade de relacionar-se e realizar atividades de forma conjunta surgem as Organizações Humanas.

Barnard (1971, p. 37) define organização como uma “espécie de cooperação entre homens: organização consciente, deliberada, com finalidade expressa.” e, de forma mais clara, Ralph (apud CARAVANTES, 1998, p. 27) afirma que uma organização é “um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob orientação de um líder, visando à consecução de um objetivo”.

Certamente as organizações humanas tomaram formas cada vez mais complexas, mas suas origens remontam as origens do próprio ser humano. Nassar (apud CENERINI, 2009, p.13) explica a origem das organizações:

A história das organizações começa nas primitivas atividades de caça, pesca, criação de rebanhos e da agricultura. Momento em que o homem começa, por exemplo, a compreender a importância de trabalhar em grupo para abater e transformar grandes animais em alimento. E que evolui até estabelecer mundialmente o que os estudiosos denominam de sociedade de organizações. Uma sociedade cujo funcionamento cotidiano depende do entrosamento de milhões de organizações, de todos os tipos, estruturadas com objetivos de produzir bens e prestação de serviço.

Barnard (1971, p. 36) constata que muitas pessoas pertencem a mais de cinquenta organizações e provavelmente poucas pertencem a menos de cinco ou dez e a conduta individual das pessoas é condicionada diretamente por essas relações organizacionais.

2.1.2 Tipos e Características

Barnard (1971, p. 99-112) subdivide as organizações em Informais e Formais. As Organizações Informais dizem respeito às relações que ocorrem sem um propósito ou objetivo

específico e sem uma estrutura definida. As Organizações Formais possuem três elementos fundamentais que são: comunicação, disposição para servir e propósito comum.

A organização é formada por pessoas, mas são os esforços dessas pessoas que constituem a organização. O propósito é o catalisador que gera e dirige a disposição de cooperar e é a comunicação que torna o propósito conhecido e orienta os esforços. (BARNARD, 1971, p. 99-112)

2.1.3. Classificação das Organizações

Existem diferentes formas de tipificar ou classificar as organizações, mas para melhor servir aos propósitos do presente estudo, utilizar-se-ão duas delas, a primeira enfoca os setores de onde parte a iniciativa organizacional e os seus objetivos, enquanto que a segunda enfoca a utilidade da organização, ou quais os seus benefícios e a quem, ou a que público ela beneficia.

De acordo com o que Bocchi (2009, p. 14) denomina de “uma classificação social”, as organizações são classificadas em três setores distintos. O Primeiro Setor, também denominado Setor Público, é composto pelo Estado e suas ramificações agindo na “provisão dos direitos sociais, entre eles a saúde, a educação, e a pesquisa em tecnologia”. No Segundo Setor encontram-se as organizações que desenvolvem atividade econômica visando lucro. O Terceiro Setor é composto pelas organizações não governamentais e associações em geral que realizam atividades sociais sem almejar lucratividade econômica.

Blau e Scott, citados por Kotler (1994, p. 45-51) classificam as organizações de acordo com o público principal a ser beneficiado por ela: organizações de bem-estar público, cujo alvo é beneficiar o público em geral; empresas de negócios, que beneficiam principalmente seus proprietários; organizações de serviços, que beneficiam principalmente seus clientes; e as associações de benefícios mútuos, que têm em seus membros ou associados os seus principais beneficiados.

Observa-se que há sobreposições entre as duas formas de classificação. As organizações de bem-estar público apresentadas por Blau e Scott referem-se às mesmas organizações do Primeiro Setor descritas por Bocchi. As empresas de negócios da classificação Blau e Scott, são as mesmas organizações do que Bocchi denomina de Segundo Setor. No entanto, Blau e Scott subdividem as organizações que para Bocchi compõem o Terceiro Setor em dois grupos: organizações de serviços e Associações de Benefício Mútuo.

2.1.3.1. Organizações de bem-estar público

As organizações de bem estar público são as organizações que servem ao público em geral de uma comunidade ou nação. Sua fonte de recursos financeiros são os impostos arrecadados da população.

Dentro desta classificação estão todos os órgãos estatais, ou organizações do Primeiro Setor, tais como: “Ministérios, Secretaria da Receita Federal, forças armadas, departamentos de polícia e corpo de bombeiros, fundações filantrópicas.” (KOTLER, 1994, p. 46).

2.1.3.2 Empresas de negócios

São organizações que “produzem, distribuem e facilitam o fluxo dos bens e serviços econômicos”. Seu objetivo principal é a obtenção de lucros para remunerar o capital, o risco e o esforço empreendidos pelos proprietários. “A empresa de negócios recebe o capital dos proprietários, utiliza esse capital para produzir bens e serviços a clientes por dinheiro e retorna esse dinheiro aos proprietários na forma de dividendos” (KOTLER, 1994, p. 46).

Como exemplos de empresas de negócios pode-se citar as organizações que compõem o Segundo Setor: “empresas industriais, firmas de reembolso postal, lojas de atacado e varejo, bancos, empresas de seguros e outras organizações particulares que visam a lucro” (KOTLER, 1994, p. 46).

2.1.3.3 Organizações de serviços

As organizações de serviços estão organizadas principalmente para suprir necessidades de um público-alvo definido que, em geral, não retribui financeiramente à organização na mesma proporção em que é beneficiada. (KOTLER, 1994, p.48).

Kotler (1994, p. 46) cita como exemplo de organizações de serviços as “agências de bem-estar social, hospitais, escolas, sociedades de assistência jurídica, clínicas de saúde mental, museus”. No Brasil pode-se citar especialmente as OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), “criadas pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999 e regulamentadas pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999” e as OSs (Organizações Sociais), criadas “pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998” (BOCCHI, 2009, p. 45, 69).

2.1.3.4 Associações de Benefícios Mútuos

As associações de benefícios mútuos são organizações formadas por pessoas que se unem com a finalidade de benefícios para os membros do próprio grupo. Para Kotler (1994, p. 48) “os benefícios poderão ser sociais, religiosos ou de proteção”. Essas organizações mantêm-se pelo trabalho voluntário e pelas doações de seus membros.

Kotler (1994, p. 46) cita como exemplo de associações de benefícios mútuos os “partidos políticos, sindicatos, clubes, organizações de ex-combatentes, associações de classe”. A esta lista de exemplos somam-se as instituições religiosas e, dentre essas, as igrejas cristãs.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

No que se refere à administração e gerência de forma profissional, o foco tem-se voltado às organizações com finalidade econômica. Como consequência, limita-se a Administração a um conceito de Administração de Empresas, excluindo-se do foco deste profissional uma série de empreendimentos não empresariais que também necessitam de gestão competente. Chiavenato (1993, p. 1) rompe com o conceito de administração limitada às empresas ao conceituar administração como “a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa.”

A partir da compreensão de que uma organização visa uma “finalidade expressa” (BARNARD 1971, p. 37), ou a “consecução de um objetivo” (RALPH, apud CARAVANTES, 1998, p. 27), faz-se necessário compreender qual a finalidade ou o objetivo das organizações que não visam lucro e, portanto, não são empresas, e nem são empreendimentos governamentais. Drucker (1994, p. XIV) nos direciona à finalidade dessas organizações ao definir que “as instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana. Seu ‘produto’ é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio; isto é, toda uma vida transformada”.

Se de um lado podemos ter administradores com uma limitação quanto ao entendimento de que sua área de atuação abrange todos os tipos de organização formal, de outro lado temos, segundo Drucker (1994, p. XIV), organizações sem fins lucrativos que compreendem que, por não serem empresas, não necessitam de gerência profissionalizada. No entanto “a *Administração* é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.” (CHIAVENATO, 1993, p. 1).

Drucker (1994, p. 4,7-9, 21, 34, 39, 63, 90, 42, 108, 111, 113), demonstra várias questões de fundamental importância para que as organizações sem fim lucrativo possam ter desempenho adequado: declaração de missão clara e operacional; liderança adequada; gerenciamento de mudanças e inovações; fixação de metas; ações de curto e longo prazo, orientação para resultados e alocação correta dos recursos; pesquisa e segmentação de mercado; desenvolvimentos de fundos financeiros; tomada de decisões sobre oportunidade e risco; resolução de conflitos; desenvolvimento de pessoas; formação de equipe; sucessão; dentre outros.

Como se pode observar, todos os temas desenvolvidos por Drucker estão diretamente ligados a alguma das grandes áreas da administração, principalmente a administração estratégica, gestão de pessoas, marketing e gestão financeira. Isso demonstra que a administração abrange todos os tipos de organização formal e a administração de organizações sem fins lucrativos pode requerer do administrador a utilização de forma ainda mais plena dos conceitos e ferramentas da teoria administrativa para evitar que a organização entre no “*ciclo vicioso*” da gestão ineficiente” (FALCONER, 1999, apud GARAY, 2011, p. 5), conforme demonstra a figura 1.



Figura 1- Ciclo vicioso da gestão ineficiente em ONGs

Fonte: Garay (2011, p. 5).

Drucker (1994, p. XIV-XV) constata que há uma carência de materiais sobre administração desenvolvidos especificamente para as necessidades das organizações sem fins lucrativos. Ainda há pouca atenção para as necessidades específicas das instituições sem fins lucrativos, mas está ocorrendo um crescimento na gerência destas organizações, tanto grandes como pequenas.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

A afirmação de Drucker (1994, p. XIV) de que as organizações sem fins lucrativos compreendem que, por não serem empresas, não necessitam de gerência profissionalizada torna-se especialmente pertinente quando tratamos das organizações religiosas. O foco nas questões transcendentais que compõe sua missão e seus ensinamentos faz, muitas vezes, com que as questões administrativas sejam relegadas a segundo plano nessas organizações, em especial em comunidades que formam igrejas.

Além das dificuldades das próprias igrejas de compreenderem a necessidade de uma administração profissionalizada e eficiente, independentemente de sua missão e foco no relacionamento do homem com o Criador, soma-se a essa situação o fato de que há administradores que também limitam seu papel de Administrador de Organizações, reduzindo a si mesmos ao papel de administradores apenas de empresas com finalidade econômica, e considerando que a administração profissional não cabe em organizações religiosas, como podemos observar pelo que afirmam Oliveira e Sares (2010)

Embora insistam em não deixar transparecer, as igrejas cada vez mais assumem o papel de instituições, apresentando diversas características inerentes ao ambiente corporativo. Independente da vertente religiosa, o que se observa é a presença constante de aspectos organizacionais permeando o cotidiano das instituições religiosas, que passaram a englobar princípios de cultura e liderança, métodos de recrutamento, metodologias de ação e estratégias de expansão até mesmo internacional, aspectos de marketing e outros que se mostram necessários. Parece claro, então, que a sobrevivência de tais instituições em um ambiente extremamente competitivo, depende da aplicabilidade dos aspectos citados. Há, porém, um fator preponderante a ser considerado: o produto ou serviço que é adquirido. A fé e a crença popular, que não parecem possuir relação tão harmônica com os princípios da administração de empresas, oferecem o contraponto da análise, e forçam o debate sobre até que ponto uma instituição religiosa deve se portar como uma empresa da fé.

Observa-se no texto acima que os autores: demonstram desconhecer que as igrejas *são* instituições ou organizações, apesar de não serem empresas; numa afirmação contraditória, expressam surpresa pela utilização de aspectos organizacionais que eles mesmos afirmam

“que se mostram necessários”; ao se mostrarem surpresos pela utilização de ferramentas da administração em igrejas, expressam contrariedade com os ensinamentos de consagrados autores da Teoria da Administração, como Chiavenato (1993, p. 14) que explica que toda organização, assim como as empresas requerem “a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc.”; novamente expressam surpresa pela importância das ferramentas da administração para a sobrevivência das igrejas, aparentemente desconhecendo que “a *Administração* é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.” (CHIAVENATO, 1993, p. 1); demonstram não compreender que as instituições religiosas não são empresas, o que remonta a fins lucrativos, e que, por isso, não vendem produto algum, as igrejas são Associações de Benefícios Mútuos, formadas por participantes associados que podem receber o nome de membros, fiéis ou discípulos, conforme o modelo de trabalho da igreja, e que são ao mesmo tempo contribuintes, voluntários e beneficiários da instituição (KOTLER 1994, p. 48-49). Para concluir a série de afirmações equivocadas, os autores afirmam não haver relação tão harmônica entre a fé e os princípios da administração de empresas, novamente entrando em franca contradição com a informação transmitida por Chiavenato (1993, p. 33), de que muitas organizações incorporaram princípios e normas administrativas da Igreja e de Drucker (1994, p. XV) que explica que seu livro sobre administração de organizações sem fins lucrativos surgiu a partir das necessidades de gerência em igrejas pastoriais.

No Brasil, segundo o IBGE, no censo 2010 “consolidou-se o crescimento da população evangélica, que passou de 15,4% em 2000 para 22,2% em 2010”. O crescimento do número de membros e a ampliação das frentes de atuação que tem se apresentado nas igrejas exige a qualificação da administração para a eficiente aplicação dos recursos e o progresso no alcance de seus objetivos. De posse dessa compreensão o presente trabalho analisa a seguir a aplicação de processos administrativos estratégicos às igrejas.

2.3.1 O Planejamento Estratégico e as igrejas

“O planejamento estratégico define a natureza da igreja, sua missão, visão, valores e ações. Alvos claros atraem cooperação, recursos e cooperadores e ainda facilita o processo de avaliação” (FERREIRA, 2010).

No quadro 5 Francelino (2012) apresenta a sequência de etapas que uma igreja precisa seguir no desenvolvimento de seu planejamento estratégico:

Etapa	O que fazer
Criação da estrutura organizacional	Elaborar um organograma, dividindo-se em nível estratégico, tático e operacional.
Estabelecimento da missão, visão e valores.	Definir a razão de existir da igreja, sua visão, ou seja, aonde quer chegar, bem como os valores que permeiam suas atividades.
Análise do Ambiente externo	Como estão as igrejas no mundo, como estão crescendo, se organizando, se estruturando, se mantendo, etc.
Análise do Ambiente interno	Estudar a sociedade, conhecer os números das igrejas, não somente das evangélicas. Como estão atuando outros ministérios. Conhecer o público alvo da igreja, etc.
Estabelecimento de objetivos e metas	Tendo como base as análises realizadas, teremos vários pontos fortes e pontos fracos, e os objetivos e metas serão programados para o suprimento das necessidades no caso de pontos fracos e para melhorar ainda mais aquilo que é um ponto forte.
Fatores críticos de sucesso	Nesta etapa verificamos quais fatores podem contribuir para a concretização ou não deste planejamento estratégico.
Criação dos planos de ação	Para cada meta deve ser elaborado um plano de ação e definido quem será o responsável pela realização dela.
Comunicação	O plano deve ser comunicado a todos os níveis relacionados na estrutura organizacional para que a equipe “faça as coisas acontecerem”.
Acompanhamento	Todo plano precisa de reuniões periódicas para mensurar quais passos já foram dados e quais caminhos serão traçados no novo período. Serve também para verificar se algum objetivo precisa ser revisto ou modificado.

Quadro 1- Etapas do Planejamento Estratégico de igrejas.

Fonte: Francelino (2012)

“Por meio de ações em conjunto e devidamente planejadas torna-se mais fácil com que a igreja cumpra sua missão com excelência.” (FERREIRA, 2010). Diante dessa afirmação

buscar o conhecimento dos conceitos e técnicas que envolvem a administração planejamento estratégico.

2.4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Certo e Peter (1993, p.5-6) afirmam que os estudos da administração estratégica iniciaram nos anos 50 sob o nome de política de negócios. Porém com o passar do tempo e a ampliação do enfoque inicial, passou a ser denominada administração estratégica.

A administração estratégica envolve um processo no qual se apresentam cinco etapas que devem ser repetidas ciclicamente: análise do ambiente, diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia organizacional, controle estratégico. Administração estratégica define-se “como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. (CERTO; PETER, 1993, p. 6-8).

Para Chiavenato (2000, p. 128) a administração estratégica é uma função do nível institucional da organização e formula e põe em prática a estratégia empresarial para alcançar os objetivos da empresa.

Gaj (1995, p. 23) demonstra que a administração estratégica é um sistema de ação que produz um novo comportamento, crescendo capacitação estratégica e aspirações nas pessoas, com mudanças rápidas da organização.

A prática da administração estratégica pode trazer uma série de benefícios a uma organização. Os principais benefícios são as vantagens financeiras, o maior comprometimento dos membros da organização, estar melhor preparada para não ser surpreendida pelos movimentos do ambiente externo, além de uma série de outros potenciais benefícios adicionais. (CERTO; PETER, 1993, p. 11-13)

Ao longo dos estágios do desenvolvimento da administração estratégica surgiram dez diferentes escolas de pensamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 22), que estão brevemente descritas a seguir:

- Escola do design: “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. É a mais influente entre as escolas e utiliza-se largamente da análise SWOT (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 36).
- Escola de planejamento: utiliza a maioria das premissas da primeira, porém está pautada em um processo controlado e consciente de planejamento formal,

implementado “por meio de atenção detalhada a objetivos orçamentos programas e planos operacionais de vários tipos.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 64-67).

- Escola do posicionamento: “enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas; e acrescentou substância”, abrindo “o lado prescritivo da área a investigações substanciais” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 90).
- Escola empreendedora: tem como conceito central a visão. Responsabilizou unicamente o líder pela formulação estratégica. Enfatizou a “intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como *perspectiva*, associada com imagem e senso de direção, isto é, *visão*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 128).
- Escola cognitiva: busca compreender a visão estratégica e como as estratégias se formam entendendo o “que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando, em especial, o campo da psicologia cognitiva” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 150).
- Escola de aprendizado: entende que “as estratégias emergem quando as pessoas [...] aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 176)
- Escola do poder: “caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 224).
- Escola cultural: preocupa-se “em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 252).
- Escola ambiental: tende a considerar que a organização permanece passiva, apenas reagindo ao que o ambiente estabelece. Reduzindo a formulação de estratégia “a uma espécie de processo de espelhamento” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 276)
- Escola de configuração: integra a mensagem das outras escolas. “descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida

por saltos ocasionais e drásticos para novos estados” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 290).

2.5 O PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2010, p. 3-5), o planejamento é um processo que envolve cinco dimensões: às funções desempenhadas pela empresa, os elementos do planejamento, o tempo do planejamento, as unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e às características do planejamento. O planejamento é, portanto, um processo que envolve decisões a serem tomadas no presente para o estabelecimento de um futuro desejado.

O planejamento tem como propósito “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro” (OLIVEIRA, 2010, p. 5)

Cobra (1991, p. 19-21) compara o planejamento ao plano de voo ou de navegação. Assim como a viagem, a ação da organização precisa ser planejada, definindo o destino, a rota e prevendo possíveis turbulências ambientais e isso exige conhecimentos prévio.

“Planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”. Ou seja, diz respeito ao que será feito e a como será feito. (ROBBINS, 2000, p. 116).

2.5.1. A Importância do Planejamento

Robbins (2000, p. 115-118) adverte que há uma relação direta entre a utilização de planejamento e o sucesso dos gerentes e apresenta benefícios do planejamento:

- Dá direção;
- Minimiza o desperdício e a redundância, expondo as ineficiências;
- Fixa os padrões;
- Facilita o controle;
- Estabelece esforço coordenado;
- Reduz incerteza e esclarece as consequências das medidas tomadas.

Stoner e Freeman (1999, p. 136-137), expressando a dificuldade de definir a importância do planejamento, o comparam com a locomotiva do trem e com a raiz principal de uma árvore e expressam os prejuízos da falta do planejamento:

- Não saber como organizar pessoas e recursos;
- Não saber o que precisa ser organizado;
- Fala de confiança para liderar;
- Dificuldade para alcançar objetivos;
- Não perceber desvios de rota.

Nesta perspectiva, Oliveira (2010, p. 261) destaca o planejamento estratégico poderá não solucionar todos os problemas da organização, mas a ajudará a se conhecer e a ter visão do futuro.

2.5.2. Tipos de Planejamento

Oliveira (2010, p. 15-17) alerta que o planejamento estratégico não é suficiente de forma isolada. Por isso, assim como se consideram os grandes níveis hierárquicos de decisão na organização – nível estratégico, nível tático e nível operacional – também se distinguem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Na mesma visão, Chiavenato (2000, p. 145) destaca que “para levar adiante o planejamento estratégico, a empresa precisa de gradativos desdobramentos de planos até chegar ao nível da execução das tarefas e operações cotidianas”. Então, além do planejamento estratégico, necessita-se de planos táticos operacionais.

2.5.2.1. Planejamento estratégico

Oliveira (2010, p. 17) explica que a responsabilidade do planejamento estratégico recai sobre os níveis mais elevados da empresa e o conceitua como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Chiavenato (2000, p. 147-148) atribui ao planejamento estratégico as seguintes características:

- Efeitos e consequências projetadas para longo prazo;
- Está sujeito a incertezas quanto aos eventos ambientais.
- Envolve toda a empresa de forma global e sistêmica.

Para Chiavenato (2000, p. 149) o planejamento estratégico é desenvolvido em seis etapas:

- Determinar os objetivos organizacionais;
- Analisar o ambiente externo;
- Analisar internamente a organização.
- Formular as alternativas estratégicas e escolher a estratégia empresarial.
- Elaborar o planejamento estratégico.
- Implementar através de planos táticos e operacionais.

2.5.2.2. Planejamento tático

Oliveira (2010, p. 18-19) atribui a responsabilidade do planejamento tático aos níveis organizacionais intermediários e o conceitua como “a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.” Isso é feito através de decomposições do que foi estabelecido no planejamento estratégico

Chiavenato (2000, p. 169-170) identifica as seguintes características no planejamento tático:

- É um processo permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- Racionalidade na tomada de decisões;
- Seleciona um curso de ação;
- É sistêmico;
- É iterativo;
- Decide de forma técnica a alocação de recursos;
- É uma técnica cíclica;
- Interage dinamicamente com as demais funções administrativas;
- Coordena várias atividades, permitindo integração e sincronização;
- Introduce mudança e inovação na empresa.

2.5.2.3. Planejamento operacional

Oliveira (2010, p. 18) define planejamento operacional como “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e

implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Chiavenato (2000, p. 184-185) aponta as seguintes características do planejamento operacional:

- Preocupa-se com o que fazer;
- Define como fazer;
- Trabalha na lógica do sistema fechado;
- Busca otimização e maximização de resultados;
- Pequeno e estreito grau de liberdade na execução;
- Detalha as tarefas e operações;
- Possui caráter imediatista, de curto prazo;
- Abrangência total de cada tarefa ou operação;
- Constituído por uma infinidade de planos operacionais;
- Estabelece rotinas.
- Voltado para a eficiência (ênfase nos meios)

Apesar de sua diversidade, os planos operacionais enquadram-se em quatro tipos: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos conforme com sua relação respectivamente com métodos, dinheiro, tempo ou comportamentos. (CHIAVENATO, 2000, p. 185)

2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Oliveira (2010, p. 63) apresenta o diagnóstico estratégico como a primeira fase do processo de planejamento estratégico e tem por objetivo avaliar a real situação da organização, através da verificação do que está bom, regular ou ruim em seu processo administrativo considerando os aspectos internos e externos.

De acordo com Costa (2002, p. 51), o diagnóstico estratégico é “um processo formal estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

O diagnóstico estratégico é realizado “através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa” (OLIVEIRA, 2010, p. 43).

Oliveira (2010, p. 43-50) divide em cinco as etapas do diagnóstico estratégico:

- Identificação da visão
- Identificação dos valores
- Análise externa
- Análise interna
- Análise dos concorrentes

2.6.1 Análise SWOT

O termo SWOT é composto pelas iniciais dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (ZOGBI, 2013, p. 3)

A Análise SWOT abrange, então, quatro pontos. As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da empresa, aquilo que ela pode controlar. As oportunidades e ameaças referem-se ao ambiente externo, mas que influenciam diretamente o negócio. São características que a organização não pode controlar. (ZOGBI, 2013, p. 5)

“A análise *Swot* é uma ferramenta que, apesar de antiga, é bastante eficiente no diagnóstico da situação de uma determinada empresa, marca ou produto”. (PÚBLIO, 2012, p. 20)

A origem da análise SWOT não está definida de forma precisa. Alguns atribuem sua criação a Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. Porém há registros de sua utilização nas estratégias de guerra há mais de três mil anos. (PÚBLIO, 2012, p. 109).

“Não há, no entanto, um modelo pronto de análise *Swot* que pode ser utilizado em todo tipo de organização. Para cada caso é preciso desenvolver um modelo personalizado” (PÚBLIO, 2012, p. 112).

2.6.2 Análise interna

A análise interna, que Chiavenato (2000, p. 158) denomina também de análise organizacional “verifica as potencialidades e vulnerabilidades da empresa mostrando as suas possibilidades atuais em termos mercadológicos, financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais”.

Na mesma direção, Certo e Peter afirmam que o ambiente interno representa aquilo “que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Cobra (1991, p. 81) ressalta a importância da análise do ambiente interno para o planejamento estratégico por que ela identifica o desempenho passado, projeta o desempenho futuro e analisa as forças e fraquezas da organização.

Oliveira (2010, p. 81) expressa que a finalidade da análise interna é colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa analisada.

“Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente”, enquanto os “pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente” (OLIVEIRA, 1997, p. 47).

2.6.3 Análise externa

A organização depende de seu conhecimento do ambiente externo que a envolve para que possa operar com eficiência e eficácia. A análise deste ambiente externo é o que vai proporcionar o conhecimento e o diagnóstico do que nele ocorre (CHIAVENATO, 2000, p. 154).

A análise externa “identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças” (OLIVEIRA, 1997, p. 44) e, nesse contexto, “aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas” (OLIVEIRA, 2010b p. 71).

“Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”, enquanto que as “ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil” (OLIVEIRA, 1997, p. 44).

Cobra (1991, p. 71) divide a análise ambiental em cinco áreas chaves para fins didáticos: “tecnologia, governo, economia, cultura e demografia”.

2.6.4 Análise dos concorrentes

Oliveira (2010, p. 49-50) revela que, na realidade, a análise dos concorrentes se enquadra como um aspecto da análise interna, porém sua relevância a coloca em posição de receber um tratamento detalhado.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 58) concordam que a análise dos concorrentes é a parte final do estudo do ambiente externo e indicam que cada concorrente direto deve ser analisado. Eles ressaltam que “os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de seus concorrentes” e isso capacita para uma concorrência bem sucedida. O foco desta análise é obter informações para “entender as intenções dos concorrentes e as implicações estratégicas decorrentes”.

2.7 POSTURA ESTRATÉGICA

Oliveira (2010, p. 185) define estratégia “como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar [...] as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Oliveira (2010, p. 181-182) ressalta a importância extrema da estratégia para a empresa e explica que ela “está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que estão no ambiente”, por isso a estratégia escolhida deve ser inteligente e viável.

No entendimento de Tavares (2010, p. 276), “teoricamente, uma organização pode ter várias alternativas estratégicas a sua disposição”. Porém a análise dos ambientes interno e externo revelará apenas uma estratégia ampla adequada, no momento considerado, para adequar o posicionamento interno ao posicionamento externo pretendido.

Oliveira (2010, p. 188) e Tavares (2010, p. 273) concordam que a postura estratégica a ser adotada é uma escolha da organização, no entanto ambos afirmam que a definição estratégica deve levar em conta a postura indicada para o estágio que a organização se encontra em relação ao ambiente interno e externo.

Para Oliveira (2010, p. 122-123) a postura estratégica da organização orienta o estabelecimento das estratégias e políticas de médio e longo prazos, com vista à consecução de sua missão, de forma a fazer frente à situação apresentada no determinado momento e pode ser estabelecida como de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento.

2.7.1 Estratégia de sobrevivência

“A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção” (TAVARES, 2010, p. 273) por apresentar “alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas” (OLIVEIRA, 2010, p. 189).

Oliveira (2010, p. 189) apresenta as estratégias que podem ser aplicadas quando a postura de sobrevivência é adequada:

- Redução de custos: estratégias para períodos de recessão que consiste em reduzir todos os gastos possíveis.
- Desinvestimento: é comum quando uma linha de produtos ou serviços deixa de ser interessante e deixa-se de investir nessa linha para não sacrificar o todo.
- Liquidação dos negócios: fechar o negócio é a estratégia adota em última instância, quando as demais estratégias não deram resultado.

2.7.2. Estratégia de manutenção

Postura estratégica de manutenção: é a postura adequada quando predominam ameaças no ambiente externo, mas os pontos fortes possibilitam a manutenção da posição conquistada até o momento. A postura estratégica de manutenção pode apresentar três formas (OLIVEIRA, 2010, p. 190):

- Estratégia de estabilidade: esta estratégia busca manter ou restabelecer o equilíbrio, principalmente o financeiro.
- Estratégia de nicho: é a concentração de esforços buscando vantagens competitivas para dominar o segmento em que atua.
- Estratégia de especialização:

2.7.3. Estratégia de crescimento

“A estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda” (TAVARES, 2010, p. 273).

A postura estratégica de crescimento deve ser adotada quando à predominância de pontos fracos, mas o ambiente externo é favorável. As seguintes estratégias são inerentes à postura de crescimento (OLIVEIRA, 2010, p. 191):

- Estratégia de inovação: é a busca constante de causar impacto no mercado através de novos produtos e serviços.
- Estratégia de internacionalização: é a atuação fora do país de origem.
- Estratégia de *joint venture*: é uma associação de empresas para produzir um produto para um novo mercado.
- Estratégia de expansão: é o aproveitamento da forte sinergia potencial muito forte, normalmente favorecido pelo alto custo da entrada no setor. Diferentemente da diversificação, é feita com os atuais produtos ou serviços.

2.7.4. Estratégia de desenvolvimento

A postura estratégica de desenvolvimento ocorre quando a organização tem predominância de pontos fortes em seu ambiente interno e oportunidades em seu ambiente externo, possibilitando desenvolver e diversificar a organização (OLIVIERA, 2010, p. 192).

O desenvolvimento se faz procurando novos mercados e clientes e buscando novas tecnologias e pode assumir uma ou mais destas conotações: desenvolvimento do mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade. (OLIVEIRA, 2010, p. 192-193).

“Entretanto, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação”. A diversificação pode assumir diversas características que devem ser escolhidas conforme o momento: diversificação horizontal, diversificação vertical, diversificação concêntrica, diversificação conglomerada, diversificação interna e diversificação mista (OLIVEIRA, 2010, p. 194-196)

2.8 PLANO DE AÇÃO

O “planejamento estratégico deverá gerar, após sua consolidação, diversos planos de ação, os quais serão desenvolvidos pelas várias áreas da empresa de forma perfeitamente interliga”. (OLIVEIRA, 2011a, p. 119)

“Plano de ação correspondem às partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado”. Eles “congregam as atividades que são específicas de uma unidade organizacional ou de uma área de conhecimento na empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 176).

PEREIRA (2010, p. 93) explica que “o termo *plano* pode ser entendido com um documento utilizado para delinear as decisões adotadas. Busca-se no plano registrar o se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer.”

Fernandes (2012, p. 233) demonstra que o plano de ação será desenvolvido com os seguintes objetivos:

- Reforçar e manter os pontos fortes,
- Enfrentar e desenvolver os pontos fracos,
- Aproveitar as oportunidades,
- Evitar e combater as ameaças.

Para Tavares (2010, p. 339) “não existe um formato único para o desenvolvimento de um plano de ação”. No entanto, o formato mais usado é a configuração em uma planilha que ficou conhecido como 5W e 2H, sigla dos termos em inglês que responde a sete perguntas conforme demonstra o quadro 2.

5W e 2H	Significado
What?	O quê?
Why?	Por quê?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How much?	Quanto?

Quadro 2: 5W e 2W de um plano

Fonte: Tavares (2010, p. 339)

Elucidando brevemente o significado de cada uma dessas perguntas, temos que (TAVARES, 2010, p. 339- 330):

- O quê? Refere-se ao objetivo ou a meta.
- Por quê? É a justificativa ou a importância.
- Quem? Define o nome do responsável pela realização.
- Onde? Informa o local em que será desenvolvido.
- Quando? Delimita os prazos para a conclusão das etapas e do objetivo final.

- Como? Estabelece os métodos, procedimentos e ações a serem adotados.
- Quanto? Orça as despesas financeiras envolvidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo trabalho que se propõe a ser científico requer a utilização de metodologia própria que contenha as atividades adequadas para o desenvolvimento de conhecimento relevante. O presente estudo seguirá a metodologia da pesquisa científica que “é um procedimento formal [...] que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATUS, 2008, p.83,157).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho utilizou-se do procedimento de estudo de caso, que “pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais”. Constitui-se de uma pesquisa descritiva que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” e caracteriza-se pela “utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54,61).

Os procedimentos e abordagens adotadas estão de acordo com os objetivos específicos que visam conhecer, diagnosticar, avaliar e propor ações a uma organização em particular, e para tanto, o problema de pesquisa será abordado através de pesquisa mista, utilizando-se tanto de estudos qualitativos, que podem trazer maior compreensão sobre os processos dinâmicos que envolvem a organização, quanto estudos quantitativos, coletando e tratando informações com o uso de técnicas simples de estatística (DIEHL; TATIM, 2004, p. 51-52).

A pesquisa qualitativa está fundamentada na “discussão da ligação e correlação de dados interpessoais na coparticipação das situações importantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos”. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador está presente através de sua compreensão e interpretação da realidade estudada. (MICHAEL, 2009, p. 37).

A pesquisa quantitativa busca resultados exatos e inquestionáveis, comprovados numericamente e através da utilização da estatística. “Na pesquisa quantitativa, o pesquisador descreve, explica e prediz” (MICHAEL, 2009, p. 37).

Quanto ao modo de trabalho, em sua parte qualitativa, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório que busca realizar um levantamento bibliográfico com o propósito de definir “objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo” (MICHAEL, 2009, p. 40).

Quanto a obtenção de resultados quantitativos, a presente estudo pode ser definido como uma pesquisa descritiva (MICHAEL, 2009, p. 43-44). “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, descobrindo a frequência de sua ocorrência, sua natureza, suas características e sua relação com os demais fatos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A partir da compreensão de que uma organização é “um grupo de pessoas, que trabalham juntas, sob orientação de um líder, visando à consecução de um objetivo”. (RALPH, apud CARAVANTES, 1998, p. 27) e da concordância entre Chiavenato (1993, p. 1) e Tatim e Diehl (2004, p. 38, 39) de que a administração profissional, que envolve atividades planejamento, ordenação, direção e controle das atividades da organização, é fundamental para que qualquer organização sobreviva e alcance seus objetivos, seja ela com finalidade lucrativa ou não, constata-se que a administração profissional é, também, fundamental em organizações religiosas como a IBN Lugar de Vida.

O diagnóstico estratégico que para Oliveira (2010, p. 63) é a primeira fase do planejamento estratégico, verificando a atual situação da organização, demonstrando o que está bom e o que não está. Oliveira (2010, p. 68), informa as variáveis constantes do diagnóstico, que se tornam também as variáveis desse estudo:

- Pontos Fortes: são variáveis favoráveis no ambiente interno que colaboram com a organização em relação ao ambiente externo.
- Pontos Fracos: são variáveis desfavoráveis no ambiente interno que não estão colaborando com a organização em relação a seu ambiente externo.
- Oportunidades: são variáveis do ambiente externo que podem gerar condições favoráveis à organização.
- Ameaças: são variáveis do ambiente externo que podem gerar condições desfavoráveis para a organização.
- Planejamento estratégico: é “o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas” que colaboram para a eficaz e eficiente tomada de decisões (OLIVEIRA, 2010, p. 5).
- Plano de ação: “correspondem às partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado” e “congregam as atividades que são específicas de

uma unidade organizacional ou de uma área de conhecimento na empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 176).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O presente trabalho estuda a Igreja Batista Nacional Lugar de Vida de Carazinho, uma organização religiosa, sem fins lucrativos que atualmente (agosto/2014) é composta por 252 discípulos.

A pesquisa foi feita por amostragem não probabilística, na qual os elementos a serem pesquisados são escolhidos de forma intencional (DIEHL; TATIM, 2004, p. 65), tendo como população de amostra os gestores e funcionários da igreja em estudo e uma parcela dos discípulos.

Foram aplicadas entrevistas com a população total dos gestores e líderes que compõe o Conselho Diretor, o Conselho Fiscal e a liderança de Macro Células da igreja, excluindo-se o pastor presidente, por ser ele o acadêmico que realiza este trabalho, totalizando 17 entrevistas com os gestores da IBN Lugar de Vida. Aplicou-se um questionário aos 2 funcionários e a 70 discípulos.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a coleta de dados utilizou as duas técnicas de interrogação: o questionário e a entrevista. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”, enquanto a entrevista envolve um encontro pessoal “em que uma delas formula as questões e a outra responde” (GIL, 1991, p. 90).

A coleta de dados e informações junto aos gestores da IBN Lugar de Vida, foi realizada através de entrevista padronizada e estruturada que Diehl e Tatim (2004, p. 66) definem como aquela em que se segue roteiro com perguntas previamente definidas. Cervo e Bervian (2002, p. 46) explicam que a entrevista é mais do que uma simples conversa, pois tem o objetivo de reunir dados para a pesquisa. O roteiro da entrevista com os gestores buscou informações referentes às variáveis do estudo e envolveu quatro questões que apontaram pontos fortes, pontos fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo da IBN Lugar de Vida.

Foram elaborados dois questionários mistos, compostos tanto de perguntas abertas quanto de múltipla escolha, sendo que um deles foi aplicado aos funcionários e o outro aos

discípulos. “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 68). As perguntas abertas permitem respostas livres (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 48) e as de múltipla escolha são perguntas fechadas que abrangem facetas de um assunto (DIEHL; TATIM, 2004, p. 69)

A elaboração dos questionários e da entrevista foi realizada tendo como base aqueles utilizados no trabalho de conclusão de curso da acadêmica Zatti (2014), que realizou pesquisa em planejamento estratégico em uma cooperativa de crédito, mediante a adaptação das questões à realidade da IBN Lugar de Vida.

Foram distribuídos cem questionários para os discípulos, sendo que o pastor presidente da igreja, autor desta pesquisa, e os recepcionistas fizeram a entrega conforme a ordem de chegada destes ao culto dominical. Retornaram setenta e quatro questionários, dos quais quatro foram descartados por terem sido respondidos de forma incompleta. Sendo, portanto, setenta questionários utilizados neste estudo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Diante da obtenção de dados qualitativos e quantitativos, utilizaram-se os procedimentos indicados para cada tipo de dados.

Para os dados qualitativos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme procedimentos delineados por Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 139-145), que se propõe a descrever e interpretar o conteúdo de uma mensagem, seja ela verbal ou não verbal:

- a) Pré-análise das informações coletadas, organizando, revisando e selecionando-as;
- b) Seleção e organização, dos fragmentos do conteúdo que serão analisados de acordo com conceitos e variáveis da teoria.
- c) Análise e descrição do material selecionado, relacionado com a literatura e teoria.
- d) Interpretação do material selecionado e sua relação com a teoria para a formulação de relatório.

Com relação aos dados quantitativos seguiu-se o processo indicado por Diehl e Tatim (2004, p. 83) onde “os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores”, computando os resultados para calcular porcentagens e examinar os dados.

Após extraídos e analisados os resultados, procedeu-se a análise do ambiente interno e externo da IBN Lugar de Vida. Tavares (2010, p. 7) Explica que no ambiente externo residem as oportunidades e ameaças, e no ambiente interno afloram forças e fraquezas.

Aplicou-se então, a matriz SWOT. O nome é o acróstico dos termos em inglês para forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (TAVARES, 2010, p. 264). A matriz SWOT proveu os valores necessários para a indicação da postura estratégica em que a IBN Lugar de Vida se encontra. “Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico” (OLIVIERA, 2011b, p. 83).

Por fim, elaborou-se um plano de ação para sanar os pontos fracos utilizando-se da ferramenta 5W e 2H, que Tavares (2010, p. 339) descreve como uma planilha elaborada em colunas conforme o quadro 3.

5W e 2H	Significado
What?	O quê?
Why?	Por quê?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How much?	Quanto?

Quadro 3- 5W e 2H de um plano
Fonte: Tavares (2010, p. 339)

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, após a apresentação da organização estudada, serão apresentados os resultados da pesquisa, seguindo-se a aplicação da análise SWOT, a identificação da postura estratégica e a elaboração de um planejamento para sanar os pontos fracos identificados.

4.1 HISTÓRICO DA IGREJA BATISTA NACIONAL LUGAR DE VIDA

A Igreja Batista Nacional Lugar de Vida foi fundada em novembro de 2010, como resultado da fusão da Igreja Batista Nacional de Carazinho e da Igreja Lugar de Vida. A fusão ocorreu para viabilizar a saída do então pastor da IBN Carazinho, que se transferiu para outra cidade, e foi proposta devido ao fato de ambas as igrejas trabalharem com o método de Igreja em Células no Modelo dos 12, sendo assim, haveria uma comunidade mais numerosa ao invés de duas comunidades menores.

A IBN Lugar de Vida no município de Carazinho é composta atualmente (Agosto/2014) por 252 discípulos (considera-se discípulos aqueles que são recebidos pela assembleia local, por batismo ou por transferência e que assumem compromisso com a igreja). A frequência média dos cultos dominicais é de 350 pessoas.

A IBN Lugar de Vida é uma igreja cristã, que tem na Bíblia Sagrada sua base de fé e prática e aderiu a Visão Celular no Modelo dos 12, um modelo de trabalho que foca suas atividades em pequenos grupos nos lares, chamados células. Uma das premissas desse modelo é o treinamento de líderes voluntários para a multiplicação das células. Atualmente são 46 células que envolvem cerca de 500 pessoas. No templo, as atividades principais são as celebrações dominicais, as atividades das redes por grupo de interesse (crianças, jovens, homens, mulheres, casais) e as escolas para a formação de líderes.

A igreja conta com um casal de pastores em dedicação integral, um casal de pastores em dedicação parcial e dois funcionários, sendo uma secretária e uma auxiliar de limpeza.

A gestão da igreja está subdividida entre a área administrativa e a área pastoral. No que tange a área administrativa, há o Conselho Diretor composto por 6 membros o Conselho Fiscal composto por 3 membros titulares e 3 suplentes. Na área pastoral, que é onde a igreja desenvolve a sua finalidade, há uma hierarquia formada pelo casal de pastores e 12 líderes de macro célula, que são líderes voluntários que coordenam todas as atividades da igreja.

As receitas financeiras provêm de doações voluntárias chamadas de dízimos e ofertas, conforme a prescrição bíblica para o sustento de organizações religiosas e são investidas integralmente na consecução dos objetivos da igreja de propagação do evangelho de Jesus Cristo de acordo com a missão por Ele estabelecida segundo o evangelho de Mateus capítulo 20, do versículo 18 a 20:

Então, Jesus aproximou-se deles e disse: 'Foi-me dada toda a autoridade no céu e na terra. Portanto, vão e façam discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai e do Filho e do Espírito Santo, ensinando-os a obedecer a tudo o que eu lhes ordenei. E eu estarei sempre com vocês, até o fim dos tempos'" (BÍBLIA, 22.10.2014)

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Serão apresentados os resultados da pesquisa com os discípulos, funcionários e gestores da IBN Lugar de Vida, juntamente com as análises das variáveis, classificando-as como ponto forte ou fraco, oportunidade ou ameaça.

4.2.1 Pesquisa com os discípulos

A pesquisa foi realizada com 70 (setenta) discípulos da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida, que possui 252 discípulos ativos até a data de 30.08.2014. Os questionários foram entregues aos discípulos pelos recepcionistas no momento em que chegavam ao culto dominical. Os resultados da pesquisa estão expressos nos gráficos a seguir.

Questão1: Gênero:

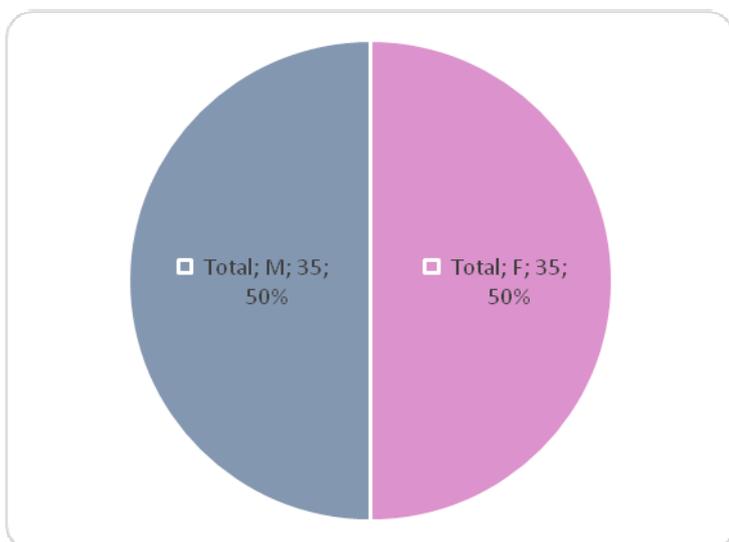


Gráfico 1- Gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O Gráfico 1 demonstra o coincidente equilíbrio entre o número de homens e mulheres que responderam o questionário, sendo 35 homens e 35 mulheres.

Questão 2: Idade:

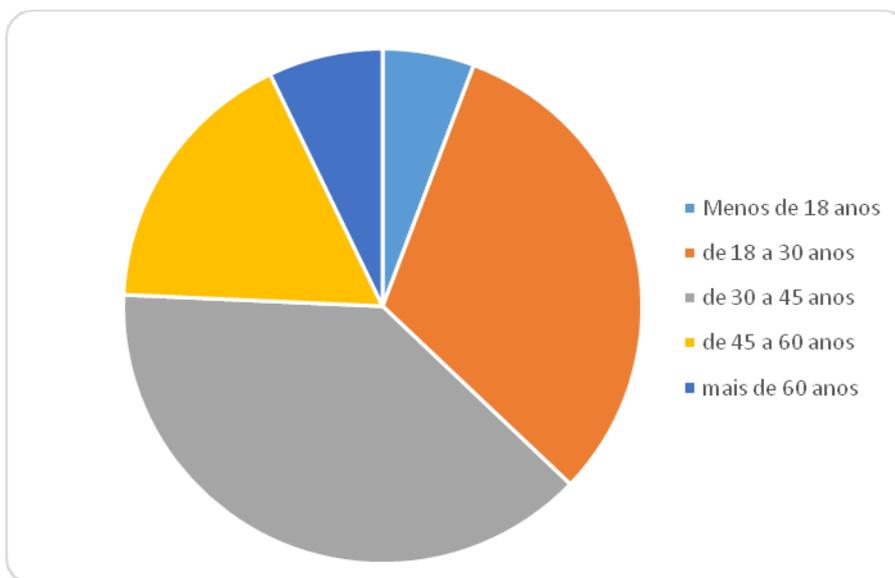


Gráfico 2- Idade

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 2 observa-se a idade dos discípulos respondentes da pesquisa, sendo que a faixa etária predominante foi a de 30 a 45 anos com 39%.

Questão 3: Há quanto tempo você é discípulo da IBN Lugar de Vida:



Gráfico 3- Discípulo há quanto tempo?

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 3 apresenta há quanto tempo os discípulos pesquisados fazem parte da IBN Lugar de Vida. Observa-se que a maioria participou da fundação da igreja em 2010, por ocasião da fusão entre a IBN Carazinho e da Igreja Lugar de Vida. É interessante notar que não houve nenhum respondente do período de 2 a 3 anos, isso demonstra uma estagnação no crescimento da igreja nesse período que foi o mais crítico do processo de fusão, quando houve o estabelecimento definitivo do novo comando pastoral. A superação do período crítico, no entanto, fica demonstrada na retomada do crescimento, pois os respondentes que são discípulos de 1 a 2 anos representam 19%.

Questão 4: você se tornou membro da IBN Lugar de Vida por:

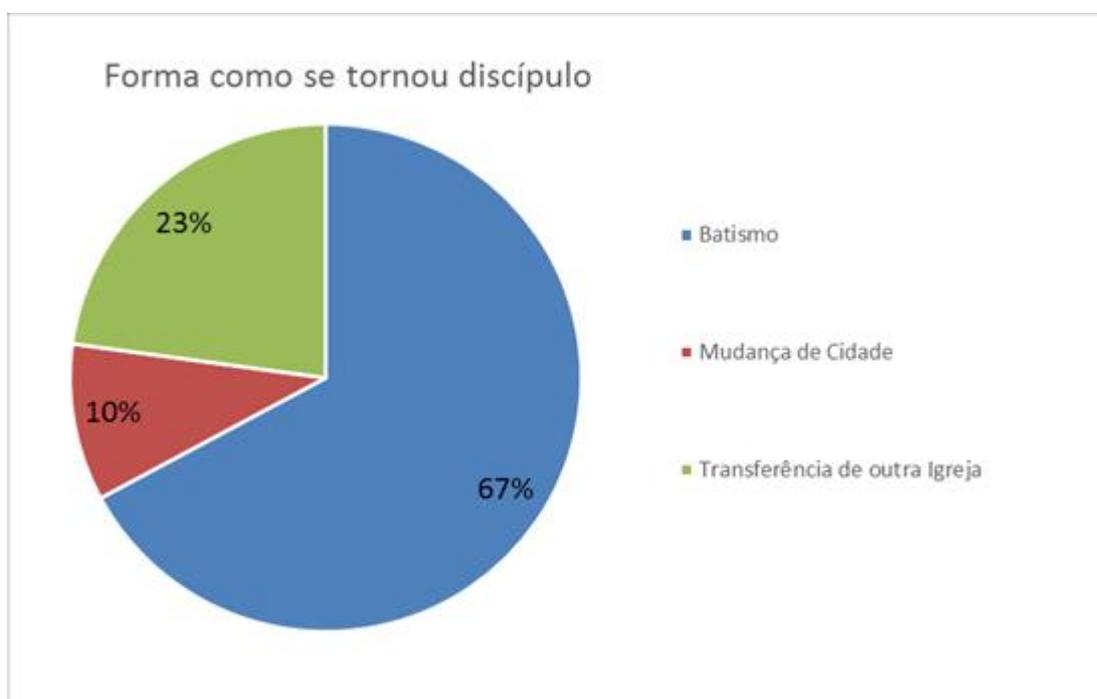
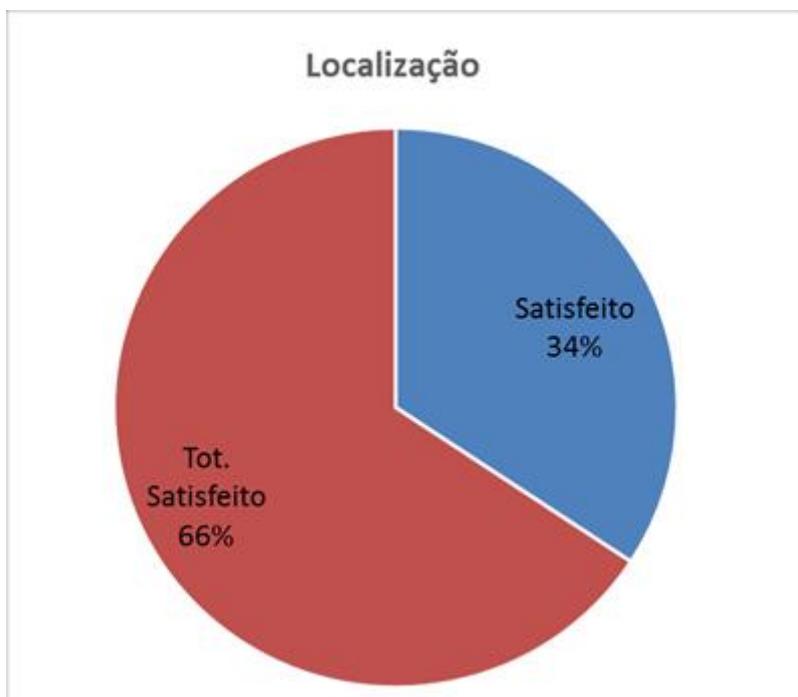


Gráfico 4- Forma como se tornou discípulo

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 4, sobre a forma como os respondentes da pesquisa se tornaram discípulos da IBN Lugar de Vida, observa-se que o batismo é a forma de ingresso mais citada, com 67%, porém os oriundos de outras igrejas similares na cidade também representam uma parcela importante, com 23%, enquanto aqueles que vieram de outras cidades representam 10%.

A IBN Lugar de Vida tem como um dos seus valores a ética e bom relacionamento com as igrejas que seguem princípios doutrinários semelhantes e evita-se convidar os membros dessas igrejas para as atividades da IBN Lugar de Vida, porém, por motivos diversos há pessoas que decidem migrar de igreja.

Questão 5: Como você se sente quanto a Localização da IBN Lugar de Vida:**Gráfico 5-Localização**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando perguntados sobre a localização da Igreja, todos os discípulos responderam positivamente, sendo que a maioria está Totalmente Satisfeita.

A IBN Lugar de Vida não está localizada na avenida principal da cidade, no entanto, fica em uma avenida transversal importante. A localização é estratégica, em área comercial e geograficamente centralizada. O local tem boa circulação de veículos e pedestres e está cercado por excelentes pontos de referências. O acesso é facilitado de todos os bairros da cidade pelo transporte público que circula na avenida principal a três quadras da igreja.

Conforme o gráfico 5 demonstra, a Localização é um ponto forte importante para a IBN Lugar de Vida.

Questão 6: Como você se sente em relação ao espaço para estacionamento na IBN Lugar de Vida?

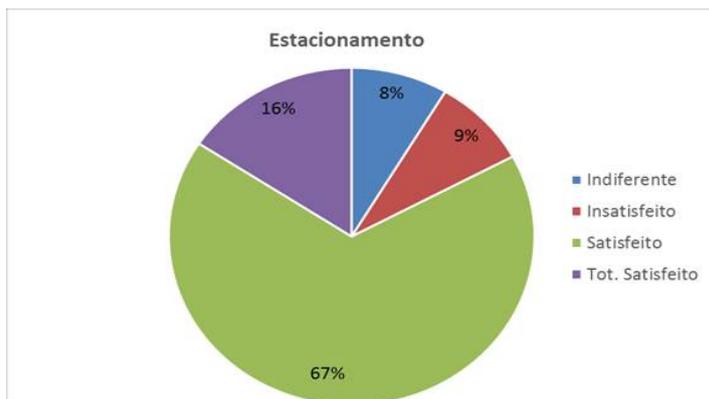


Gráfico 6- Estacionamento
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme o gráfico 6, quanto ao espaço para estacionamento, a maior parte dos discípulos mostrou-se Satisfeito, contudo, é importante observar que 9% estão Insatisfeitos e somando-se aos Indiferentes, percebe-se que 17% não demonstraram satisfação quanto a esta variável.

A IBN Lugar de Vida não possui espaço para estacionamento. As pessoas que vem a igreja de carro precisam estacionar seus veículos na via pública. De frente à mesma praça estão localizados um sindicato com intensas atividades sociais e uma das igrejas católicas com maior número de frequentadores da cidade e que realiza sua missa no mesmo horário do culto dominical da IBN Lugar de Vida. A equipe de levitas da igreja cuida voluntariamente da segurança dos carros estacionados na rua, mas há dificuldade para encontrar vagas disponíveis. Observa-se que, apesar de não se demonstrar um fator preponderante, o espaço para estacionamento é um ponto fraco da igreja.

Questão 7: Como você se sente em relação ao tamanho do espaço na IBN Lugar de Vida?

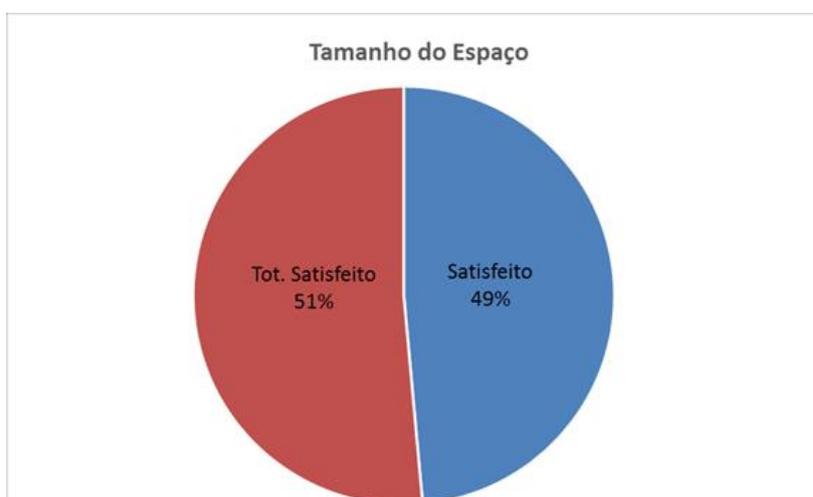


Gráfico 7-Tamanho do Espaço

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 7 demonstra a satisfação dos entrevistados quanto ao tamanho do espaço físico no prédio em que a Igreja realiza suas atividades.

O prédio principal é amplo, com mais de mil metros quadrados e possui alvará para reuniões com até 700 pessoas. Em anexo há o prédio que pertenceu a uma antiga escola da cidade e que dispõe de diversas salas e cozinha com churrasqueira.

O espaço físico é um dos pontos fortes da IBN Lugar de Vida.

Questão 8: Quanto aos Sanitários, Fraldário e acesso a água potável na IBN Lugar de Vida você se sente:

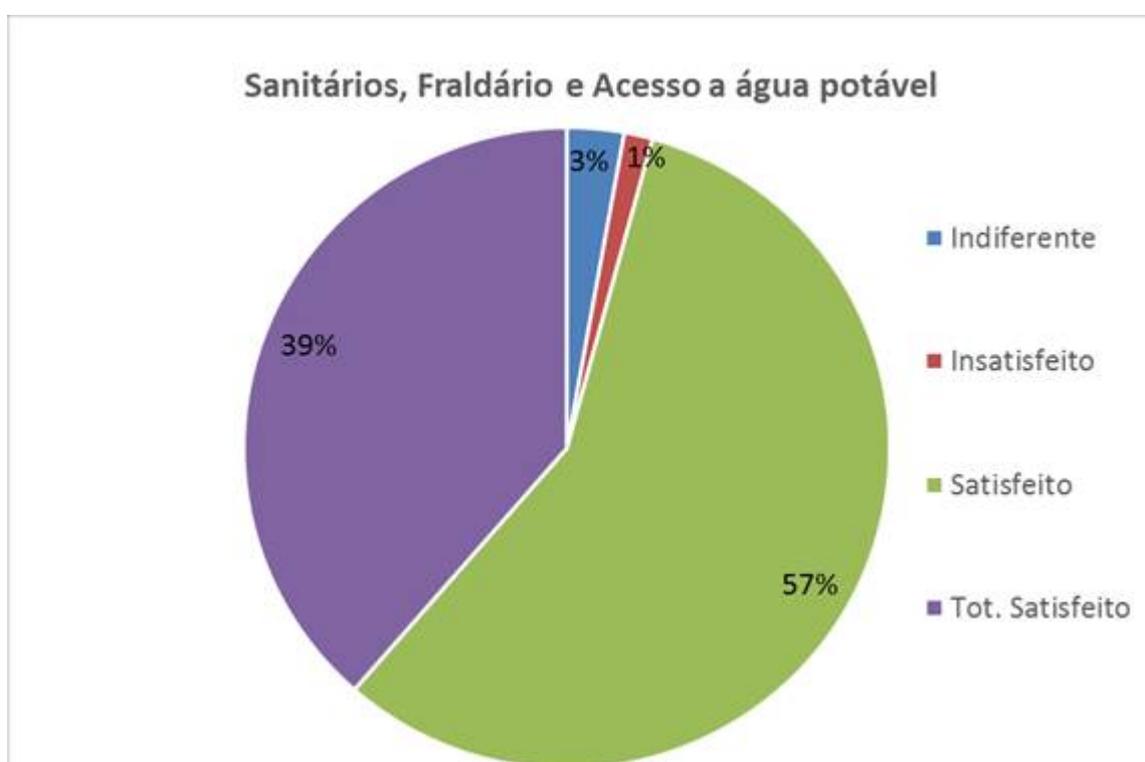


Gráfico 8- Sanitários, Fraldário e Acesso a água potável

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 8 demonstra que, quando perguntados sobre como se sentem em relação aos sanitários, fraldário e acesso a água potável, 57% dos discípulos declararam-se satisfeitos e esse número somado aos Totalmente Satisfeitos representa 96% do total.

O prédio da igreja possui banheiros masculinos e femininos que suprem as necessidades, além disso possui um banheiro com acessibilidade para pessoas com deficiência. O fraldário está equipado com trocador, pia com torneira e forno micro-ondas para o preparo de mamadeiras. Há um bebedouro com água em temperatura natural ou

refrigerada, porém nos períodos mais quentes do verão a refrigeração é insuficiente para a demanda.

Considerando-se a grande circulação de pessoas nos cultos, muitas delas sendo casais com filhos pequenos, sanitários, fraldário e acesso a água potável é um ponto forte na IBN Lugar de Vida.

Questão 9: Como você se sente em relação a recepção nos cultos da IBN Lugar de Vida?

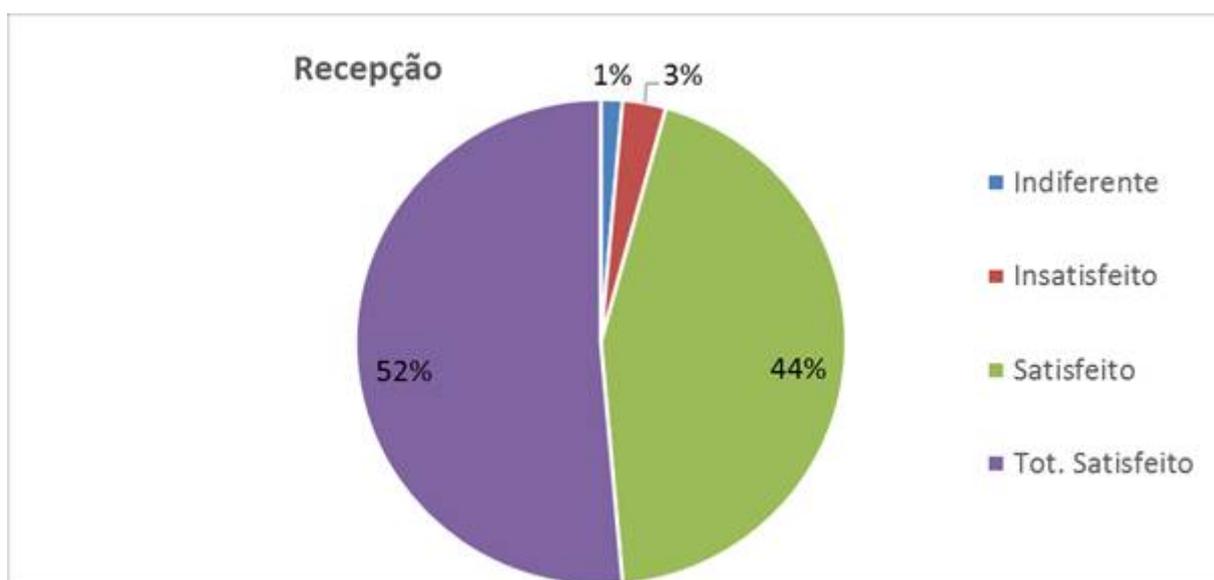


Gráfico 9- Recepção

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 9 demonstra que 52% dos respondentes está Totalmente Satisfeito com a Recepção nos cultos da IBN Lugar de Vida e essa porcentagem, somada aos 44% que se disseram Satisfeitos, totaliza 96% do total.

A recepção nos cultos é responsabilidade da equipe denominada Levitas. A equipe de Levitas é responsável por todas as atividades de suporte à realização dos cultos. A recepção inicial é feita com cumprimentos calorosos já na porta principal do templo e os membros da equipe, identificados com crachás, ficam posicionados no interior do prédio para dar as orientações e suporte aos que necessitarem.

Considerando que ser bem recebido é um fator valorizado pelo ser humano de forma geral e que os recepcionistas são aqueles que dão a primeira impressão às pessoas que chegam a igreja, o serviço de recepção é um dos pontos fortes da IBN Lugar de Vida.

Questão 10: Como você se sente em relação a segurança na IBN Lugar de Vida?

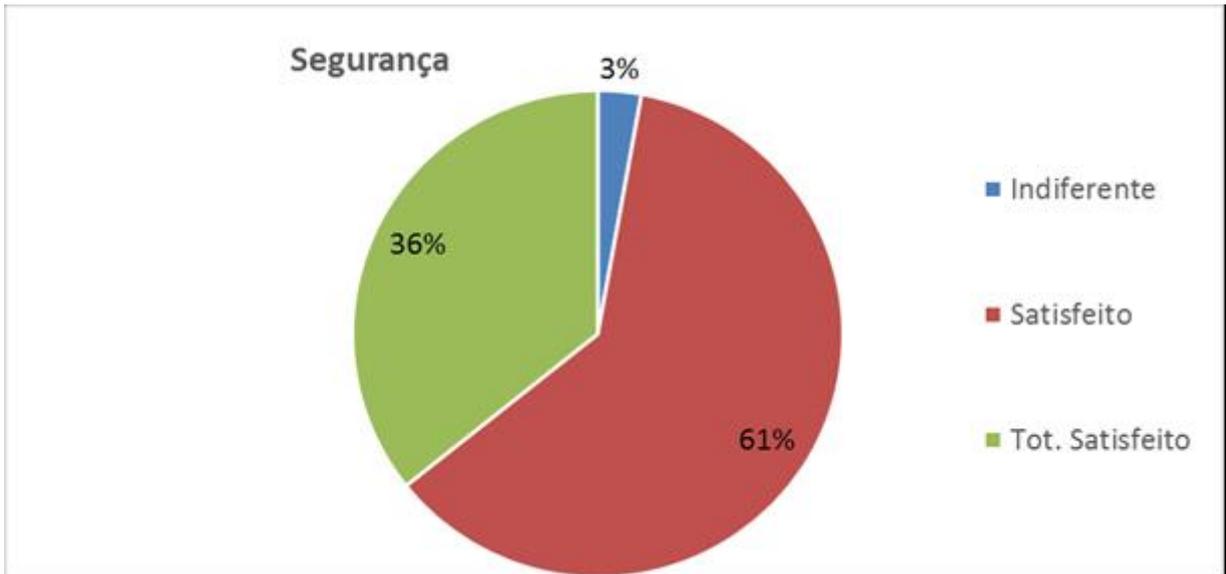


Gráfico 10- Segurança

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 10, a satisfação com a segurança atinge 97% se somar-se Satisfeitos e Totalmente Satisfeitos. Não houveram manifestações de Insatisfação.

Não há relatos sobre problemas de segurança no local. Principalmente pelo fato de que os Levitas vigiam o movimento na via pública durante os cultos. A segurança é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 11: Como você se sente em relação a qualidade do som nos cultos na IBN Lugar de Vida?

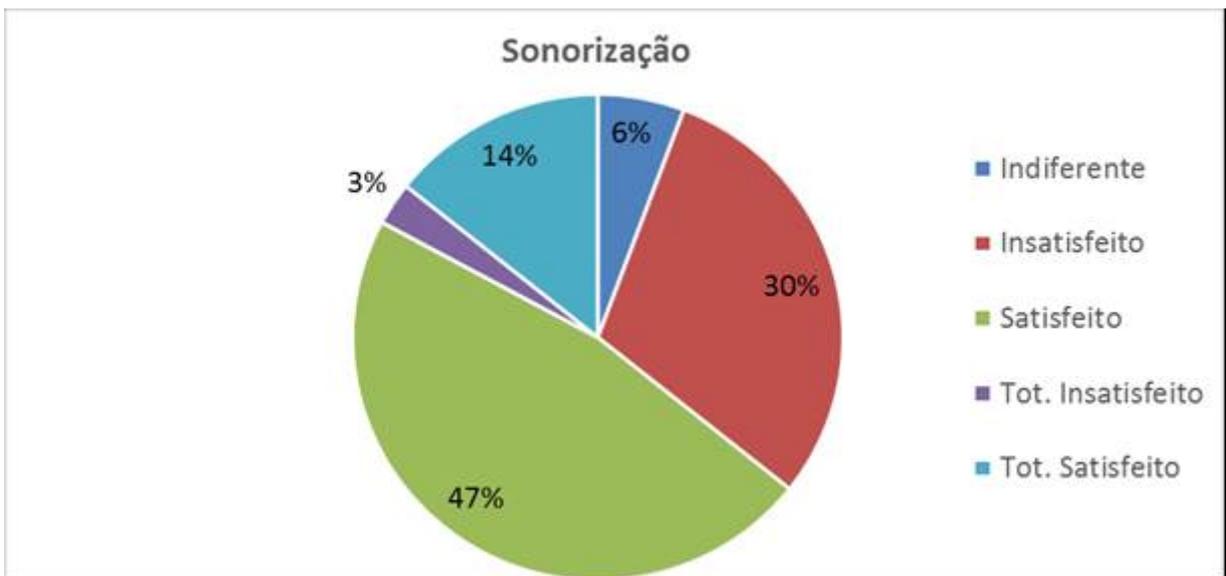


Gráfico 11- Sonorização

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 11 demonstra a opinião dos discípulos sobre a qualidade da sonorização nos cultos. A avaliação foi positiva por parte de 61% quando somados os que responderam Satisfeitos ou Totalmente Satisfeitos. No entanto é motivo de alerta o fato de que as avaliações negativas representam 39% quando somados os que responderam Indiferente, Insatisfeito ou Totalmente Insatisfeito.

A igreja possui equipamentos de som que suprem as necessidades, mas enfrenta algumas dificuldades devido à falta de tratamento acústico no prédio e principalmente devido às limitações técnicas dos operadores de som, que são pessoas voluntárias que fazem o trabalho de boa vontade, mas nem sempre conseguem dar conta das demandas quanto a regulagem e manutenção dos equipamentos de som. O que faz com que na maioria dos cultos ocorram problemas com a qualidade do som.

Diante da grande importância deste fator para que os discípulos tenham um bom aproveitamento do culto esse pode ser considerado um ponto fraco na IBN Lugar de Vida

Questão 12: Como você se sente em relação a qualidade da iluminação da IBN Lugar de Vida?

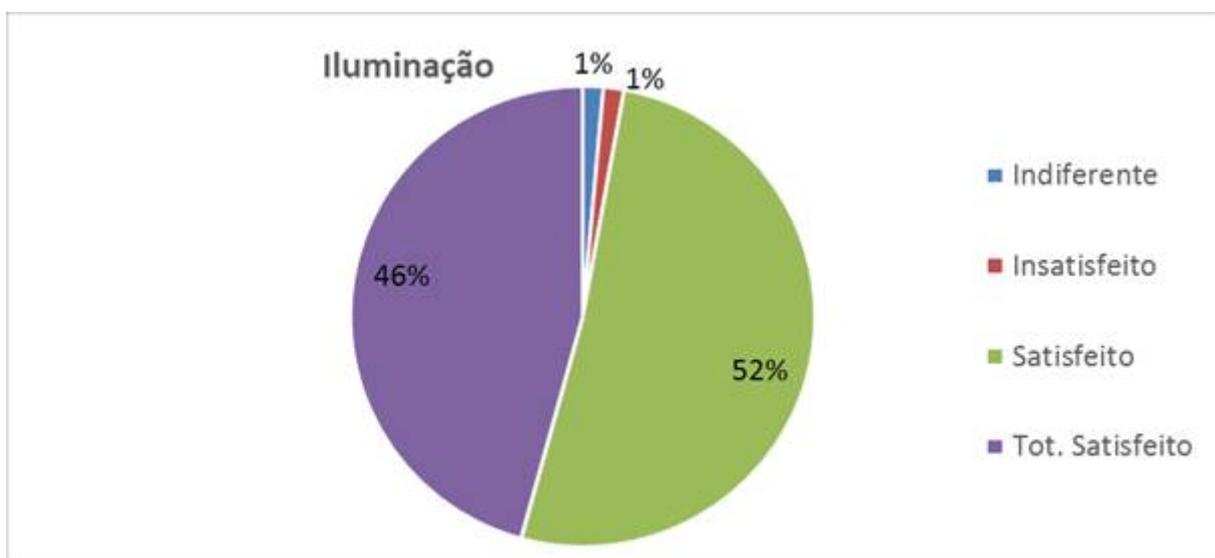


Gráfico 12- Iluminação

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 12 demonstra que os respondentes consideram boa a iluminação da IBN Lugar de Vida pois 98% avaliaram como Satisfeitos ou Totalmente Satisfeitos.

A iluminação é importante para criar um ambiente aconchegante em qualquer ambiente, e não é diferente na igreja. A boa iluminação dos cultos é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 13: Como você se sente em relação a qualidade de projeção de imagens (vídeos, letras das músicas, etc.) na IBN Lugar de Vida?

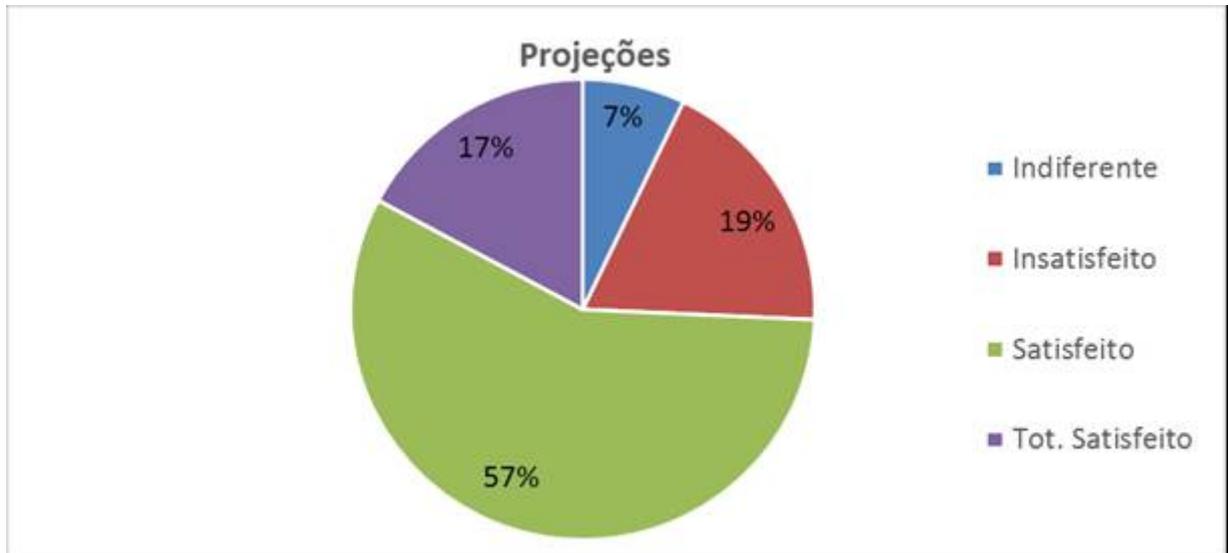


Gráfico 13- Projeção

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação a opinião dos respondentes quanto à qualidade das projeções de vídeos, imagens e letras de músicas durante os cultos, o gráfico 13 demonstra que 57% dos discípulos estão Satisfeitos com as projeções, mas é motivo de atenção o fato de que 19% estão Insatisfeito.

A IBN Lugar de vida usa aparelho multimídia para projeção das letras das músicas durante o período musical do culto e os textos bíblicos durante a pregação. Esse poderia ser um diferencial, mas quando não funciona corretamente pode irritar as pessoas e trazer um efeito negativo. Os problemas das projeções envolvem a necessidade de um melhor posicionamento do projetor e da tela e, principalmente, maior atenção por parte dos operadores para que as letras sejam apresentadas no momento correto.

Diante do alto nível de insatisfação pode-se considerar que as projeções são um ponto fraco da IBN Lugar de Vida.

Questão 14: Como você se sente em relação a climatização da IBN Lugar de Vida?

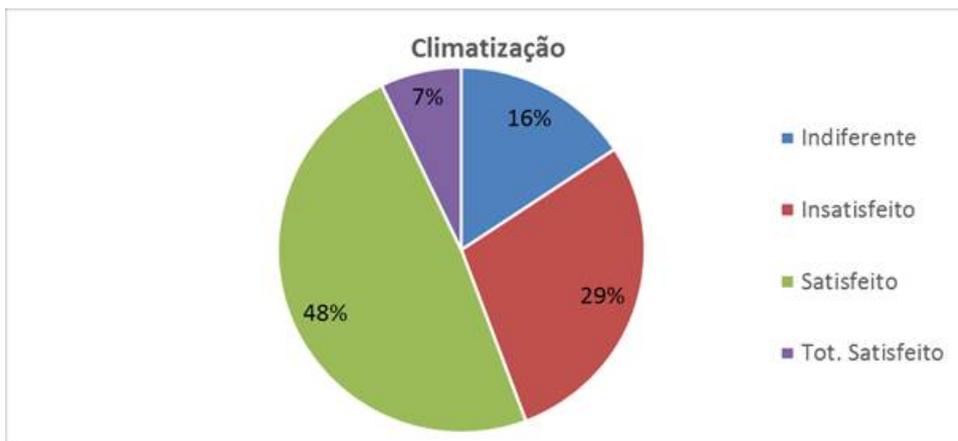


Gráfico 14- Climatização
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 14 demonstra que 55% dos discípulos estão Satisfeitos ou Totalmente Satisfeitos com a climatização da IBN Lugar de Vida. No entanto, a Insatisfação foi manifestada por 29%, que somados aos que se disseram Indiferentes, totalizam 45%.

A igreja não possui um sistema eficiente de climatização. Há apenas 5 ventiladores de porte médio que não suprem a necessidade. A principal dificuldade ocorre nos dias mais quentes do verão. Esse é um problema sério, pois o desconforto físico com a temperatura atrapalha a concentração das pessoas nas atividades do culto, reduzindo o aproveitamento deste.

A climatização é um ponto fraco da IBN Lugar de Vida.

Questão 15: Como você se sente em relação ao conforto das acomodações (cadeiras) na IBN Lugar de Vida?

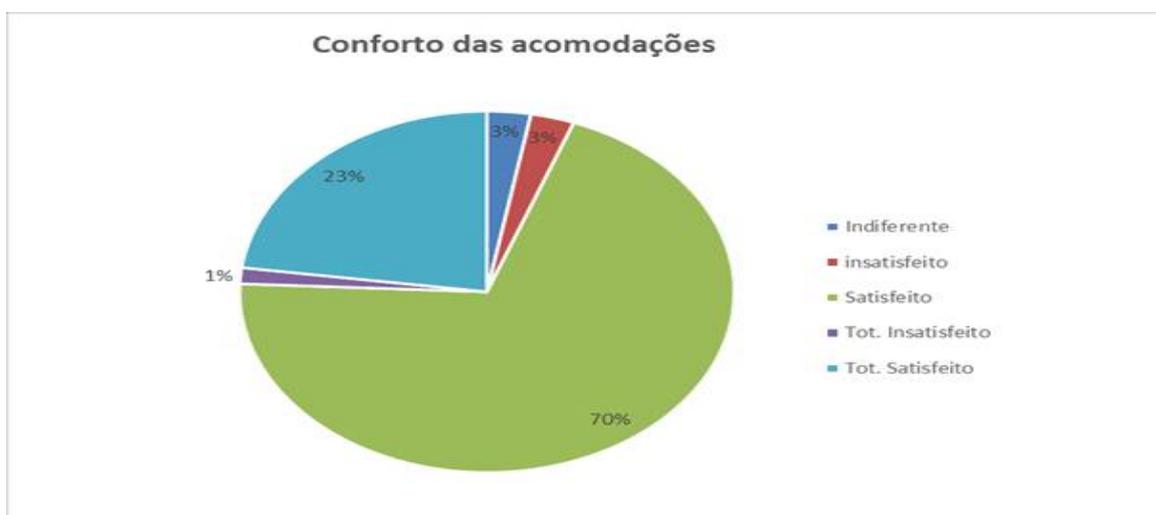


Gráfico 15- Conforto das Acomodações
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 15, 70% dos questionários apresentem Satisfação em relação as acomodações na IBN Lugar de Vida, que somados aos Totalmente Satisfeitos totalizam 93%. A avaliação negativa, somando-se Indiferentes, Insatisfeitos e Totalmente Insatisfeitos, totalizam 7%.

A igreja possui cadeiras plásticas. A utilização das cadeiras por longos períodos pode se tornar desconfortável e em alguns casos as cadeiras são impróprias para pessoas com peso acima da média. Esses pontos negativos não se refletiram significativamente sobre a avaliação dos discípulos respondentes, o que demonstra que este não chega a ser um fator de insatisfação, tornando o investimento em cadeiras estofadas e confortáveis apenas uma opção para que este se torne um diferencial da igreja. Por isso o conforto das acomodações é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 16: Como você se sente em relação ao atendimento às crianças na IBN Lugar de Vida?

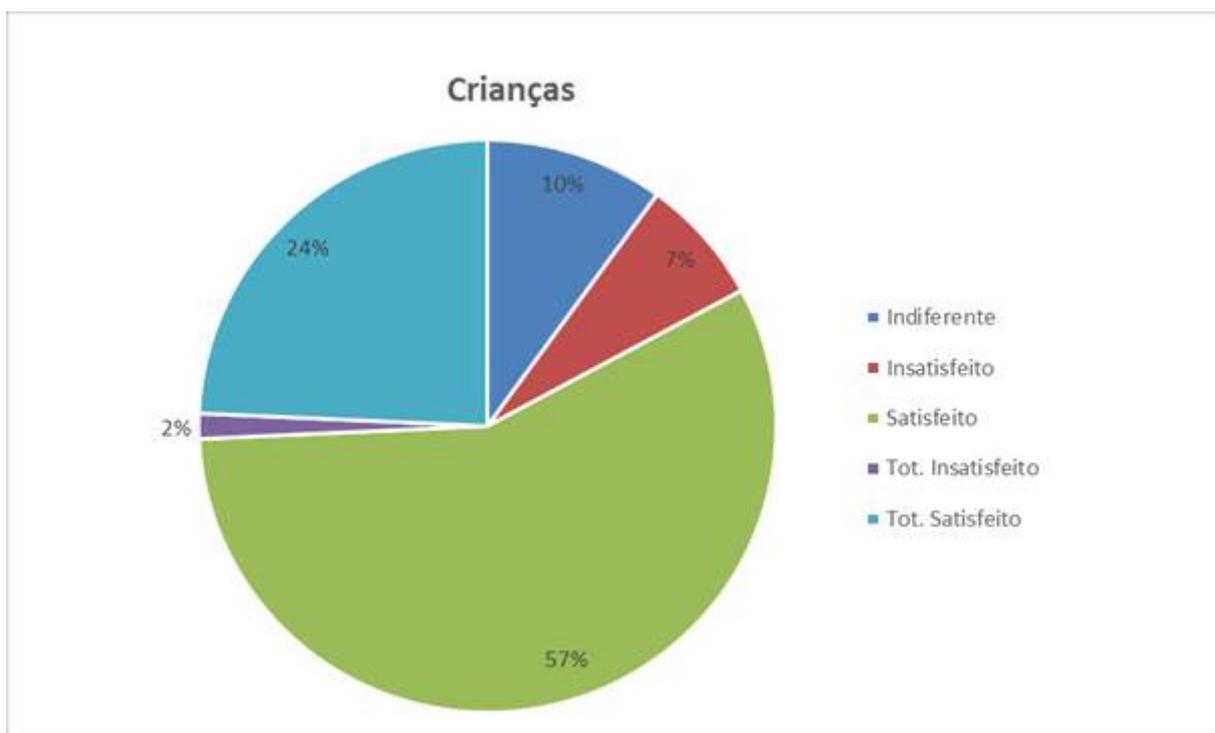


Gráfico 16- Crianças

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Observando o gráfico 16, percebe-se que os discípulos satisfeitos ou totalmente satisfeitos com o trabalho da Rede de Crianças somam 81%, insatisfeitos e totalmente insatisfeitos somam 9%, enquanto os indiferentes representam 10%.

A igreja desenvolve, durante os cultos, a rede de crianças, que trabalha com crianças de 1 a 12 anos, em turmas por faixa etária, onde aprendem os princípios e as histórias bíblicas através de atividades lúdicas.

Considerando que o bem estar dos filhos é uma preocupação constante dos pais, é importante que a igreja tenha uma atenção especial a essa faixa etária. As preocupações dos pais envolvem fatores como: as crianças estarem bem cuidadas e seguras, as crianças gostarem das atividades, um bom aprendizado das histórias e princípios bíblicos e tudo isso trazendo tranquilidade para que os pais possam prestar atenção nos cultos. As respostas aos questionários demonstram que podem ser feitas melhorias, mas o trabalho desenvolvido pela rede de crianças constitui-se um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 17: Como você se sente em relação ao horário do culto na IBN Lugar de Vida?

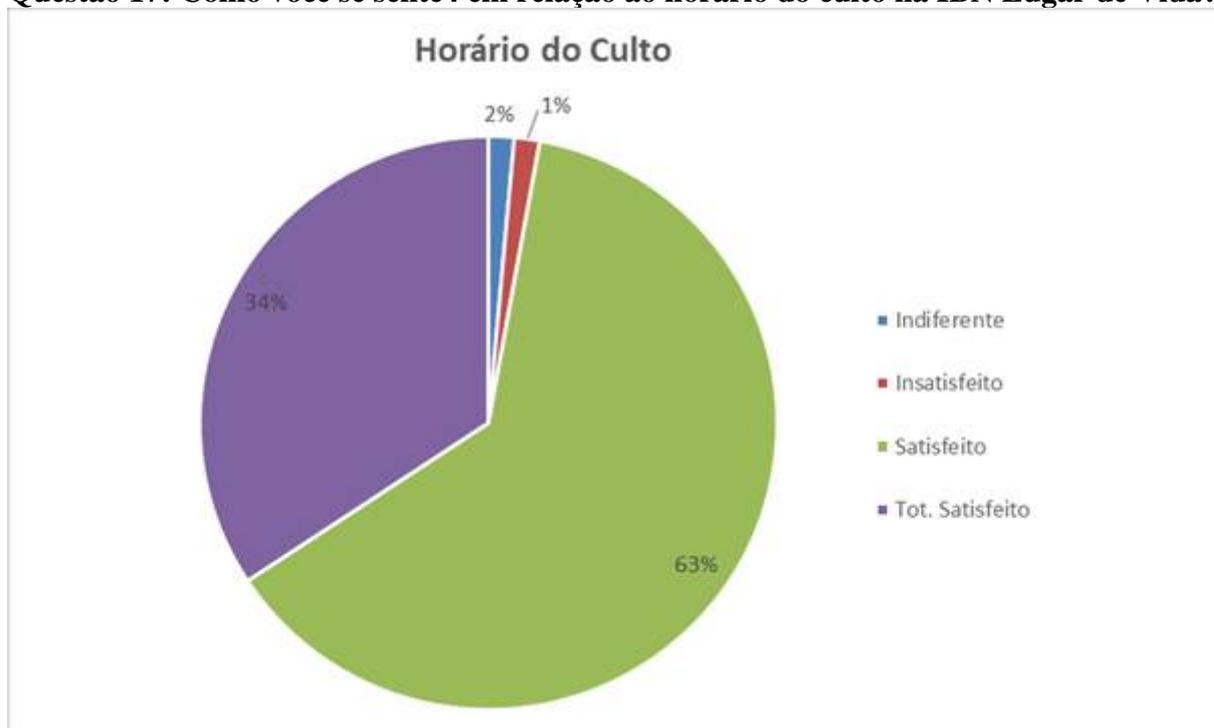


Gráfico 17- Horário do Culto
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O Gráfico 17 demonstra que 97% dos respondentes está satisfeito ou totalmente satisfeito com o horário do culto da IBN Lugar de Vida.

Devido ao fato de a IBN Lugar de Vida ser uma Igreja em Células no Modelo dos 12. Sendo assim, a definição do horário para o culto é muito importante, para que possa permitir a participação do maior número de pessoas. Os cultos da IBN Lugar de Vida ocorrem aos domingos, às 19 horas. Nos outros dias ocorrem as reuniões de célula nas casas. O horário do culto é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 18: Como você se sente em relação ao tempo de duração dos cultos da IBN Lugar de Vida?

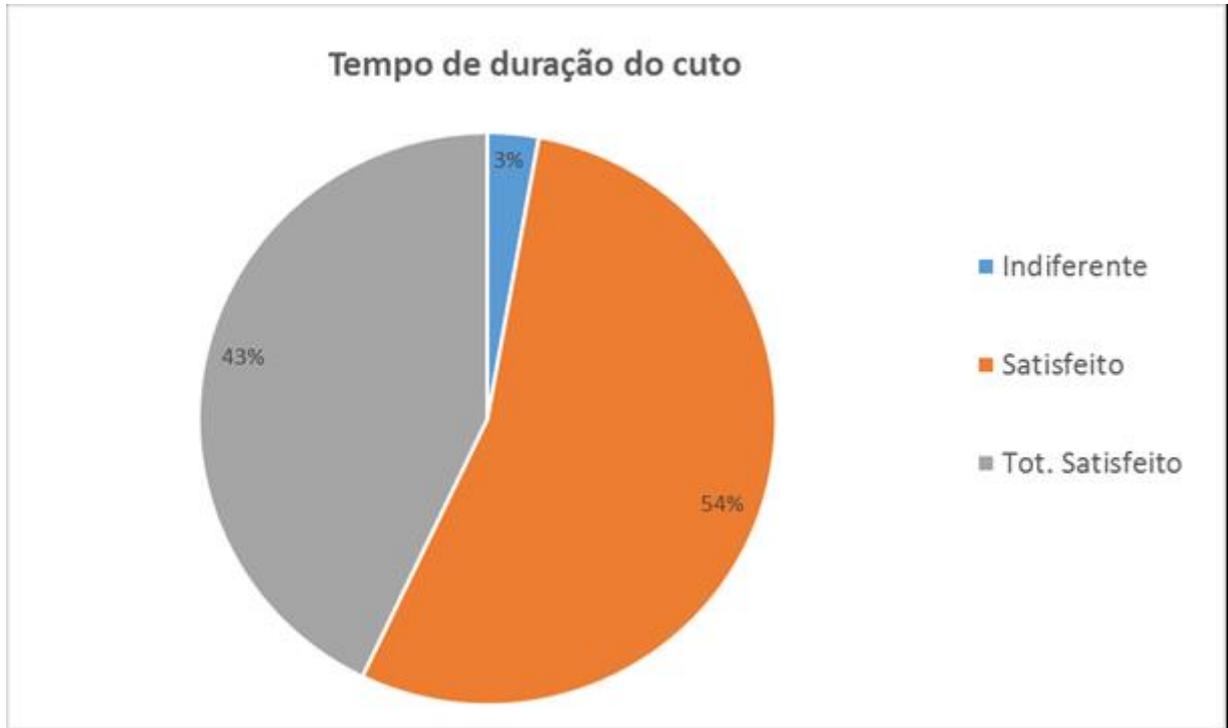


Gráfico 18-Tempo de duração do culto

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 18, observa-se que a soma dos respondentes satisfeitos e totalmente satisfeitos com o tempo de duração do culto atinge 97% do total.

O tempo adequado para a duração do culto é uma busca constante para igreja, pois não pode ser insuficiente para atingir os objetivos esperados, como: louvor e adoração intensa a Deus, pregação bíblica, oração, ofertório, testemunhos ou depoimentos e divulgação das atividades da igreja, no entanto, não pode ser tão longo que se torne cansativo ou entediante.

O tempo de duração do culto é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 19: Como você se sente em relação às atividades da Rede de Jovens na IBN Lugar de Vida?

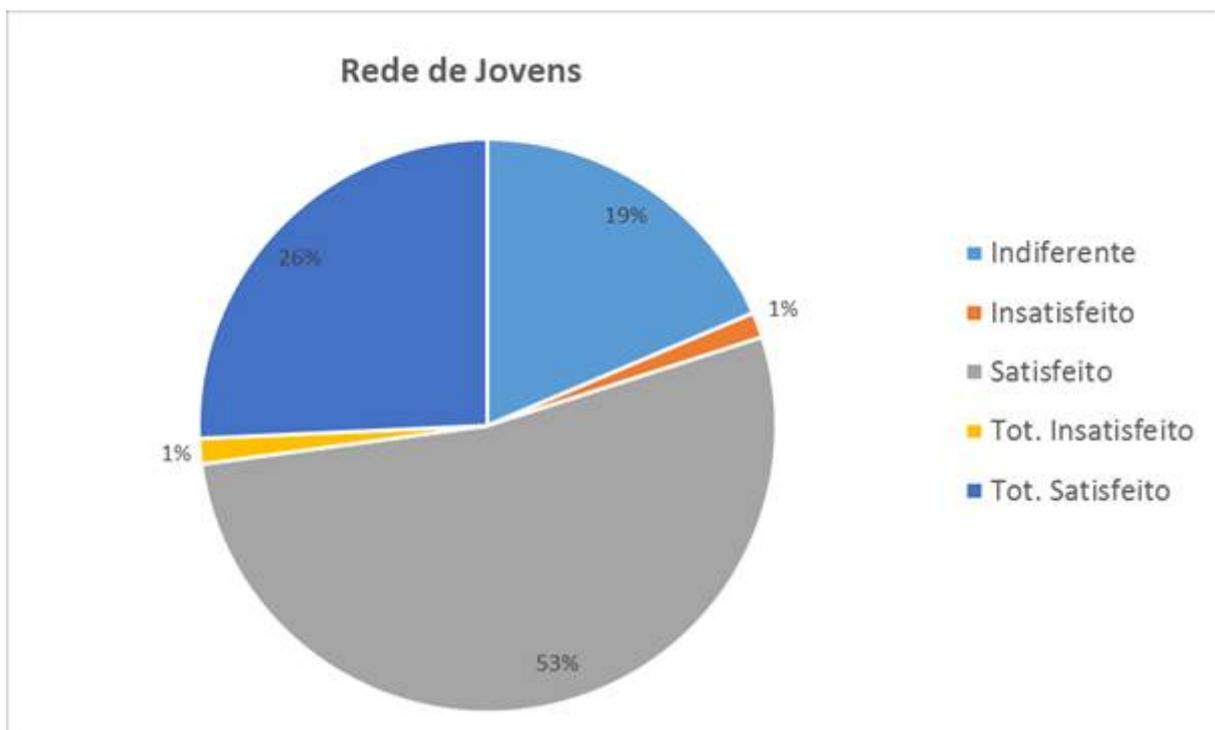


Gráfico 19- Rede de Jovens
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A Rede de Jovens desenvolve uma reunião semanal com música, dança, teatro e outras atividades para esta faixa etária, além de seminários, acampamentos, viagens a congressos e outras atividades que visam o bom desenvolvimento dos jovens de forma integral e dentro dos princípios bíblicos.

No gráfico 19, que apresenta a opinião do total dos respondentes sobre as atividades da Rede de Jovens, observamos que 79% dos respondentes manifestaram-se satisfeitos ou totalmente satisfeitos, enquanto 19% manifestaram indiferença.

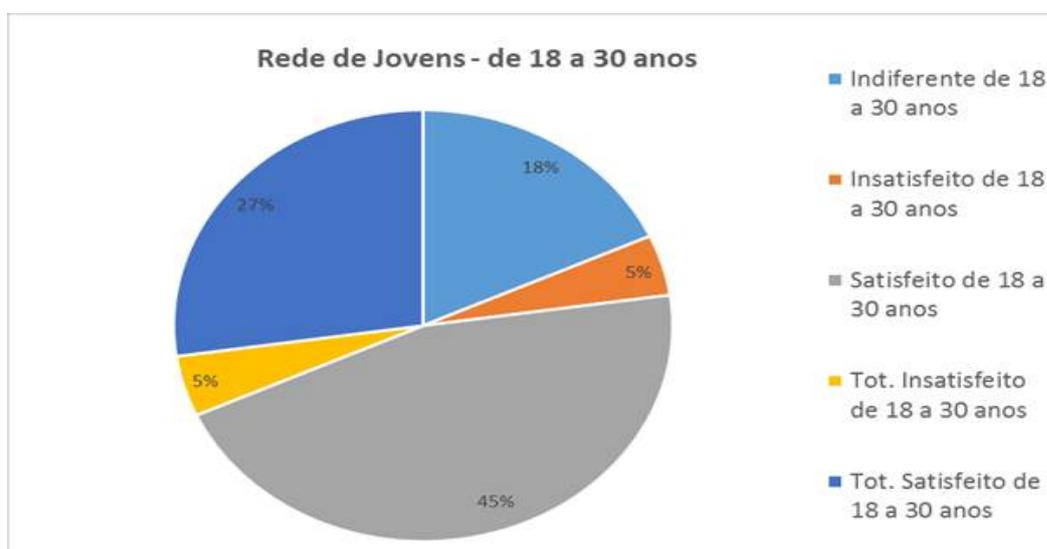


Gráfico 20 Rede de Jovens – 18 a 30 anos
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Filtrando-se, no entanto os questionários e considerando-se apenas os respondentes de 18 a 30 anos, que representam apenas 31% do total, mas representam melhor o público alvo das atividades da Rede de Jovens, observa-se que o total de satisfeitos e totalmente satisfeitos reduz para 72% e a soma dos indiferentes, insatisfeitos e totalmente insatisfeitos atinge 28%.

As atividades da Rede de Jovens constituem-se um ponto forte da IBN Lugar de Vida, mas requerem atenção para que possam ter a sua avaliação positiva consolidada.

Questão 20: Como você se sente em relação às atividades da Rede de Mulheres da IBN Lugar de Vida?

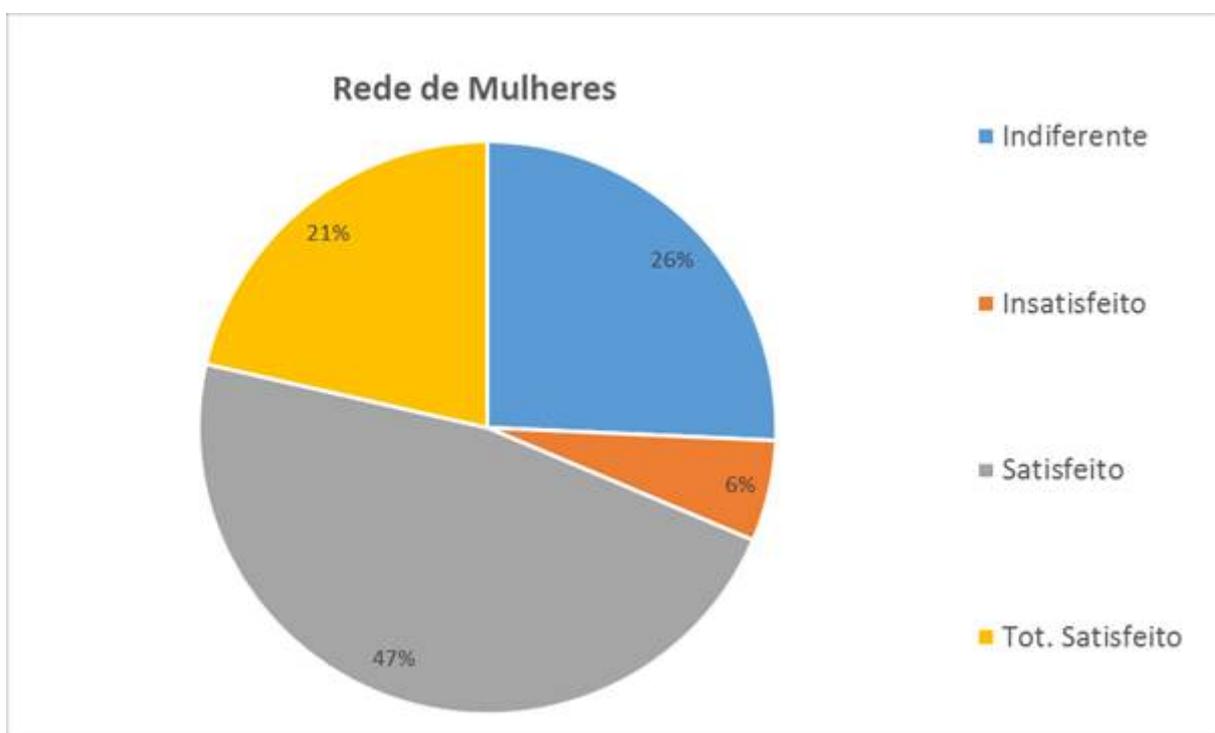


Gráfico 21-Rede de Mulheres
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A Rede de Mulheres desenvolve atividades voltadas para mulheres adultas, como seminários e palestras com assuntos de interesse das mulheres, chás, jantares e outras atividades sociais.

O gráfico 21, que representa a opinião de todos os respondentes sobre as atividades da Rede de Mulheres, demonstra que 68% estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos, enquanto 32% estão indiferentes ou insatisfeitos.

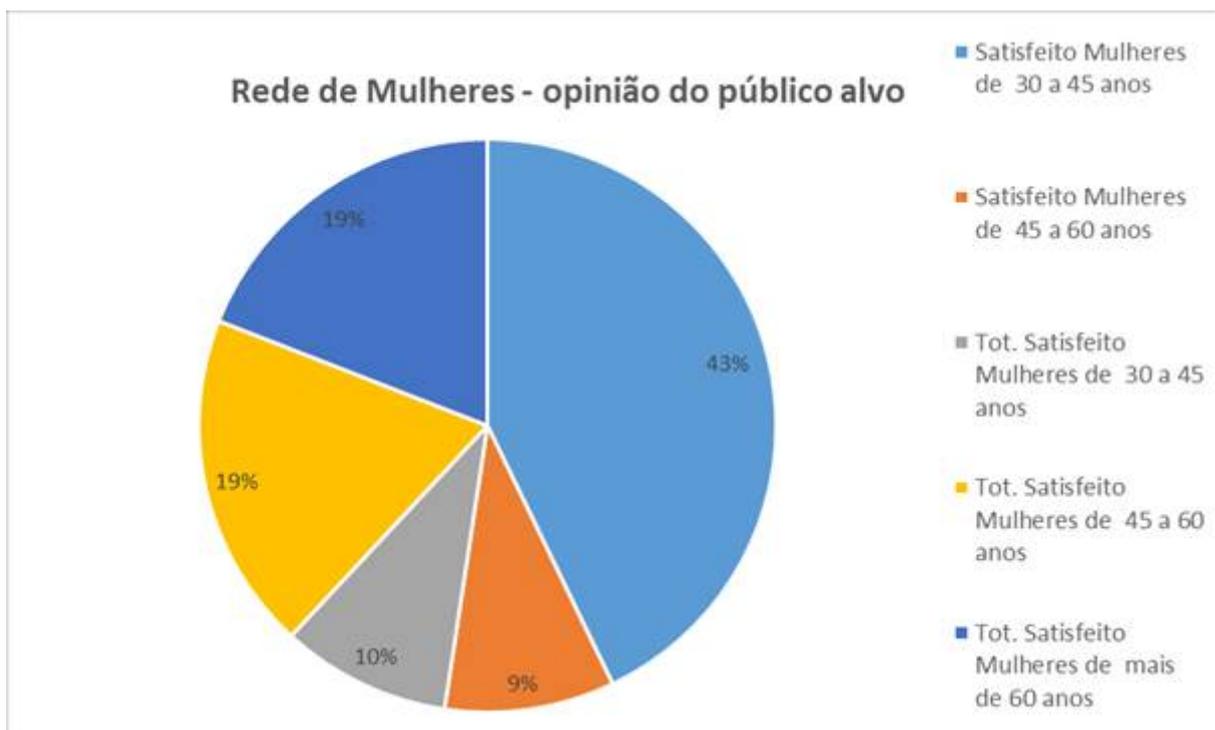


Gráfico 22- Rede de Mulheres – opinião do público alvo
Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Quando filtradas apenas as respostas das mulheres acima de 30 anos, que são o público alvo das atividades da Rede de Mulheres, o gráfico 22 demonstra que 52% estão satisfeitas e 48% totalmente satisfeitas.

As atividades da Rede de Mulheres são um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 21: Como você se sente em relação às atividades e eventos direcionados para homens na IBN Lugar de Vida?

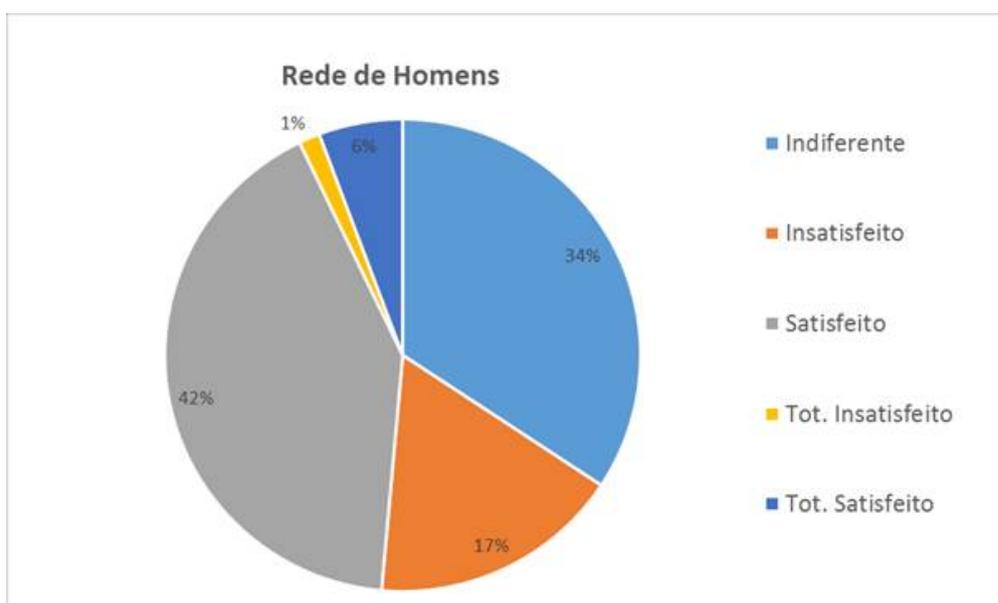


Gráfico 23- Rede de Homens
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Uma das propostas do modelo de igreja em células adotado pela IBN Lugar de Vida é que se implantem departamentos chamados redes, que tem por objetivo desenvolver atividades evangelísticas e sociais para a faixa etária ou para o gênero correspondente. Como a implantação dessas redes por faixa etária vai sendo feita conforme a necessidade e a disponibilidade de voluntários dispostos a desenvolverem estas atividades, nem todas as redes estão em funcionamento de forma consistente. A Rede de Homens tem funcionamento precário, com jantares ou palestras de forma esporádica.

O gráfico 23, que representa a opinião de todos os respondentes sobre as atividades da Rede de Homens, demonstra que 48% estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos, enquanto 52% estão indiferentes, insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

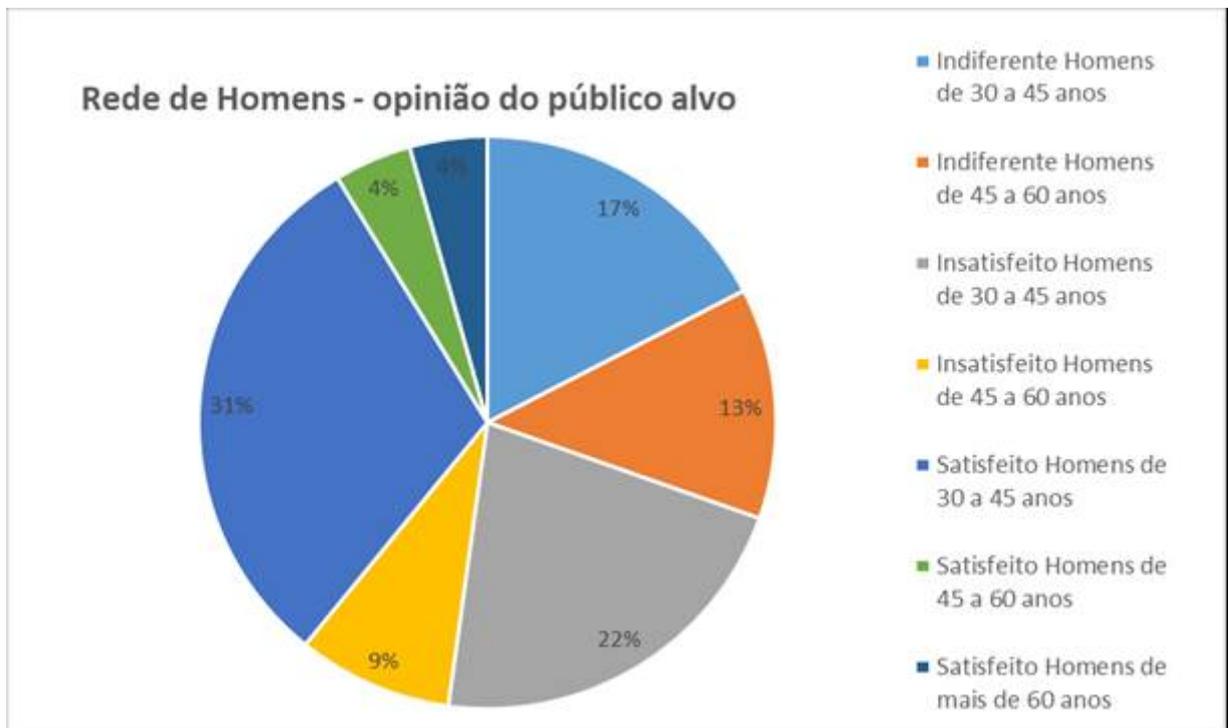


Gráfico 24- Rede de Homens – opinião do público alvo

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

No entanto, quando filtradas apenas as respostas dos homens acima de 30 anos, que são o público alvo das atividades da Rede de Mulheres, o gráfico 24 demonstra que 39% estão satisfeitos, 30% estão indiferentes e 31% estão insatisfeitos

A falta de atividades da Rede de Homens é um ponto fraco da IBN Lugar de Vida.

Questão 22: Como você se sente em relação às atividades, eventos e encontros direcionados para Casais na IBN Lugar de Vida?

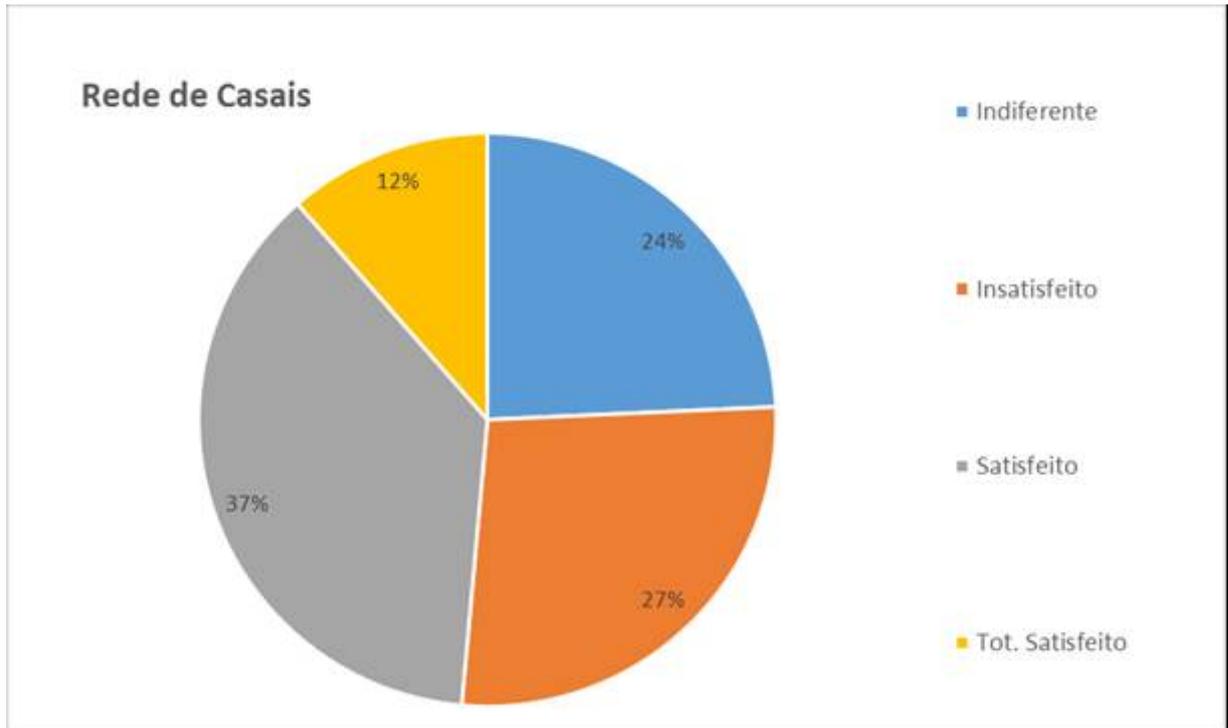


Gráfico 25- Rede de Casais
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Sendo as redes por faixa etária ou grupos de interesse são departamentos importantes para a implementação do modelo de igreja em células, o gráfico 25 demonstra que em relação às atividades da Rede de Casais, 49% dos discípulos estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos e 51% estão indiferentes ou insatisfeitos.

A Rede de Casais é um ponto fraco da IBN Lugar de Vida, pois raramente há atividades específicas e ainda não foram definidos líderes voluntários que sejam responsáveis por desenvolver essas atividades que envolvem encontros, seminários, cursos e atividades sociais.

Questão 23: Como você se sente em relação às atividades de apoio a recuperação de dependentes químicos na IBN Lugar de Vida?

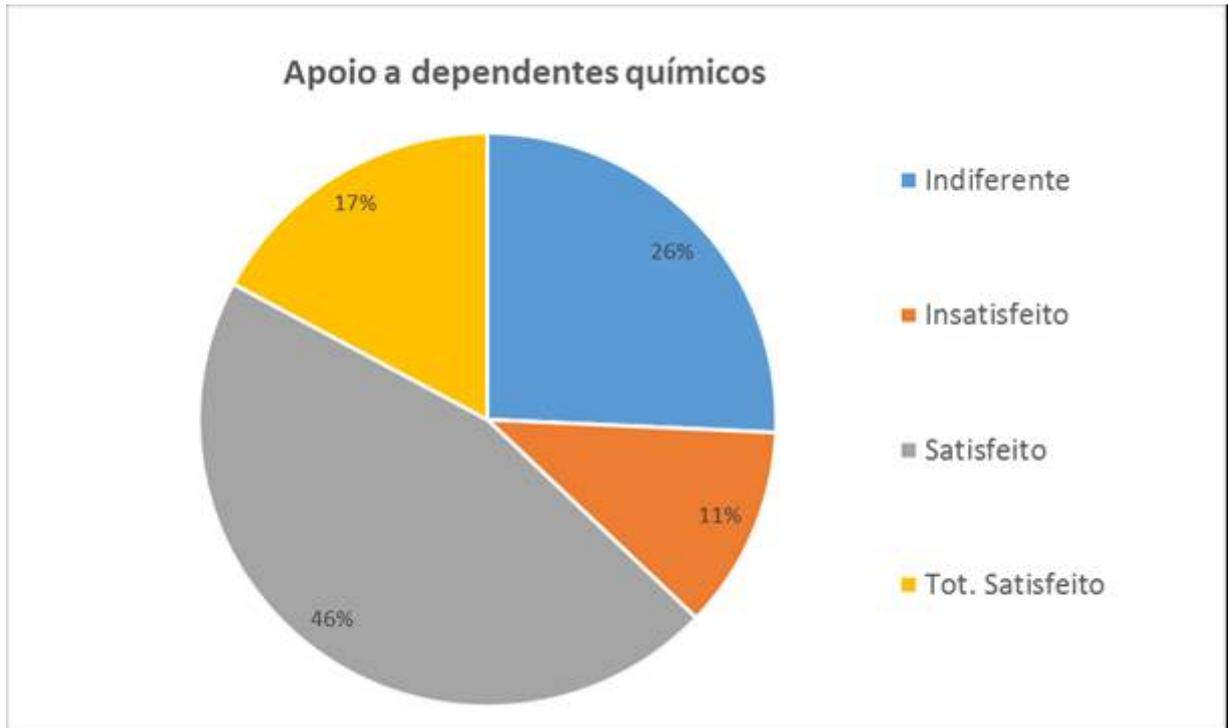


Gráfico 26- Apoio a dependentes químicos
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 26 refere-se a opinião dos discípulos a respeito das atividades de apoio a dependentes químicos na IBN Lugar de Vida. Observa-se que 63% dos discípulos estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos e 37% estão indiferentes ou insatisfeitos.

O aumento do consumo de drogas lícitas ou ilícitas faz das atividades da luta contra este problema social uma grande área de oportunidade para a igreja servir a comunidade em que está inserida. As atividades de apoio a dependentes químicos são um ponto fraco na IBN Lugar de Vida.

Questão 24: Como você se sente em relação ao modelo de igreja em células da IBN Lugar de Vida?

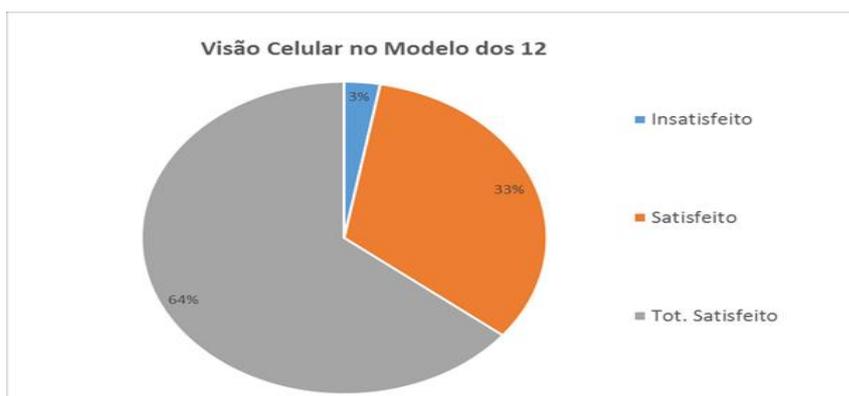


Gráfico 27- Visão Celular no Modelo dos 12

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 27 demonstra que 97% dos discípulos expressa nível de satisfação em relação ao modelo de trabalho da igreja, quando somados os satisfeitos e totalmente satisfeitos, sendo que 64% do total respondeu que está totalmente satisfeito com o modelo da igreja.

Ao longo dos tempos foram sendo desenvolvidos diversos modelos e formatos de igrejas visando formas estratégicas de realizar a missão da igreja cristã no mundo, que foi definida por Jesus Cristo conforme o Evangelho Mateus fazer discípulos de todas as nações, batizá-los e ensiná-los a viver conforme os ensinamentos de Jesus (BÍBLIA, 22.10.2014). Dentre os diversos modelos existentes, a Visão Celular no Modelo dos 12 destaca-se como uma forma de crescimento consistente da igreja, estímulo ao trabalho voluntário em grande escala, formação de liderança qualificada e atenção individual aos discípulos. Numa igreja em células no modelo dos 12 as reuniões não acontecem apenas no templo, pois a ênfase recai sobre a organização de grupos pequenos que se reúnem nos lares e a formação de líderes organizados em gerações de 12 em 12.

O fato de ser uma igreja em células no modelo dos 12 é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 25: Como você se sente em relação a transparência da gestão dos recursos financeiros arrecadados pela IBN Lugar de Vida?

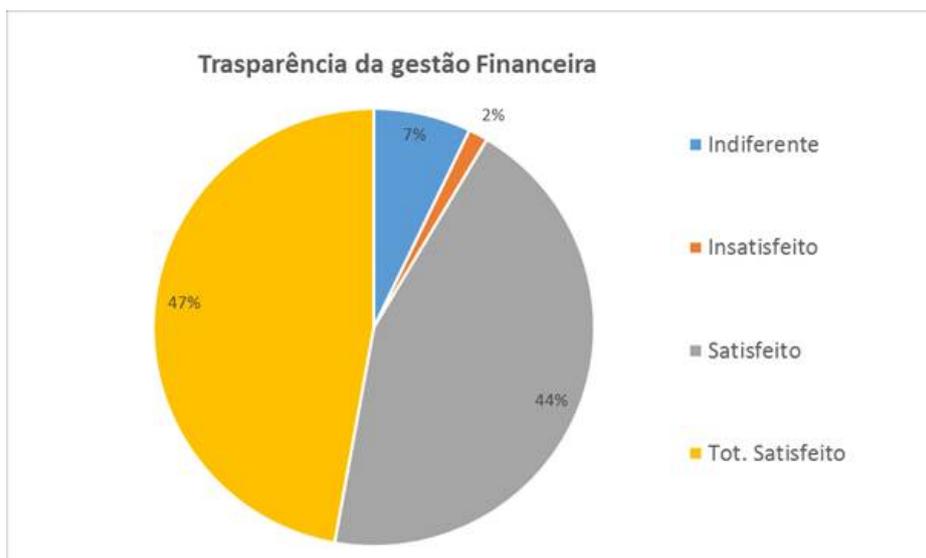


Gráfico 28- Transparência da gestão financeira

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao gráfico 28, observamos um alto nível de satisfação quanto a transparência da gestão financeira da IBN Lugar de Vida. A soma dos satisfeitos e totalmente satisfeitos totaliza 91%.

Em uma organização sem fins lucrativos, como é o caso das igrejas, que depende de doações voluntárias, a sensação de confiança dos doadores é fundamental para que sejam arrecadados recursos financeiros suficientes para que os objetivos da organização sejam alcançados. A transparência na gestão dos recursos é uma das principais ferramentas para produzir confiança nos potenciais doadores.

A transparência da gestão das finanças é um ponto forte da IBN Lugar de Vida, porém, ao observar-se que 7% dos respondentes declararam-se indiferentes e 2% insatisfeitos, surge como oportunidade o desenvolvimento de um planejamento estratégico para tornar plena a satisfação quanto a transparência da gestão dos recursos financeiros e assim fazer desse um diferencial no posicionamento da igreja perante a comunidade.

Questão 26: Como você se sente quanto ao trabalho dos seus pastores?

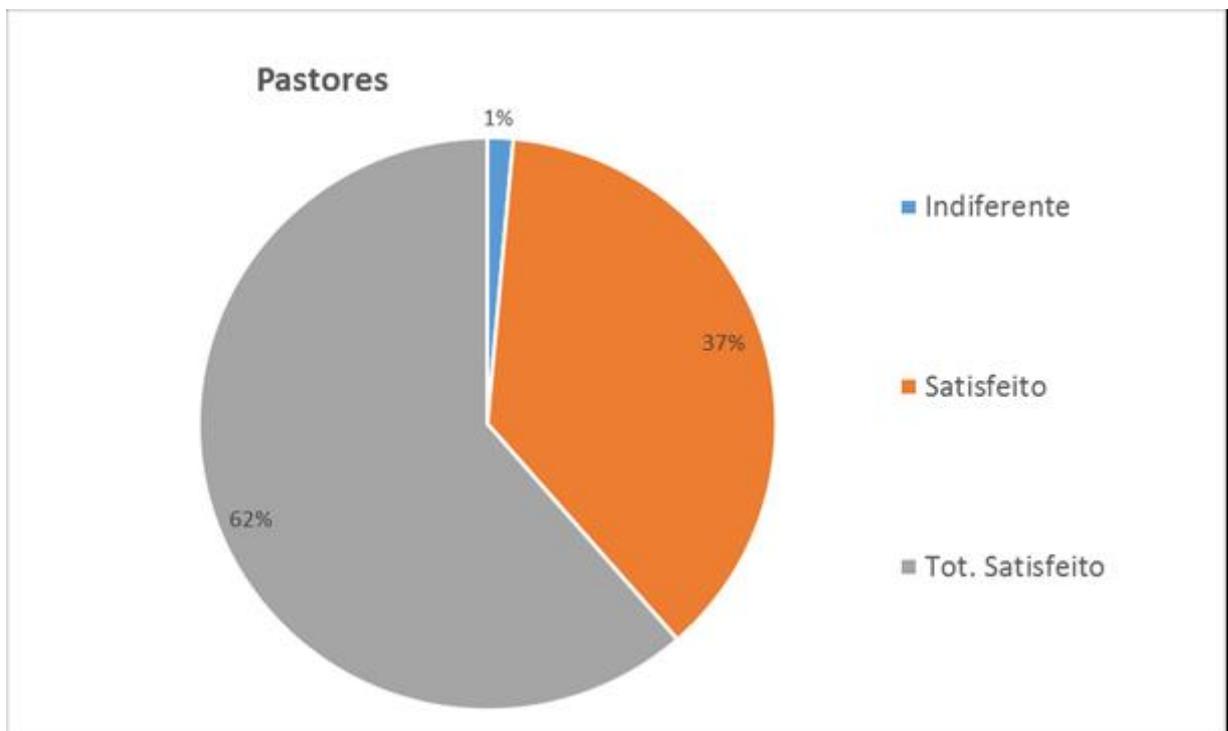


Gráfico 29- Pastores

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 29 é alto o nível de satisfação dos discípulos da IBN Lugar de Vida em relação ao trabalho dos pastores. Observa-se que 62% dos respondentes estão totalmente satisfeitos e 37% estão satisfeitos.

Em uma igreja em células no modelo dos 12 cabe aos pastores serem o modelo a ser imitado pelos demais líderes e discípulos. Essa responsabilidade torna a satisfação com o trabalho dos pastores um fator importante para a IBN Lugar de Vida.

O trabalho dos pastores é um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 27: Como você se sente quanto ao trabalho dos seus líderes?

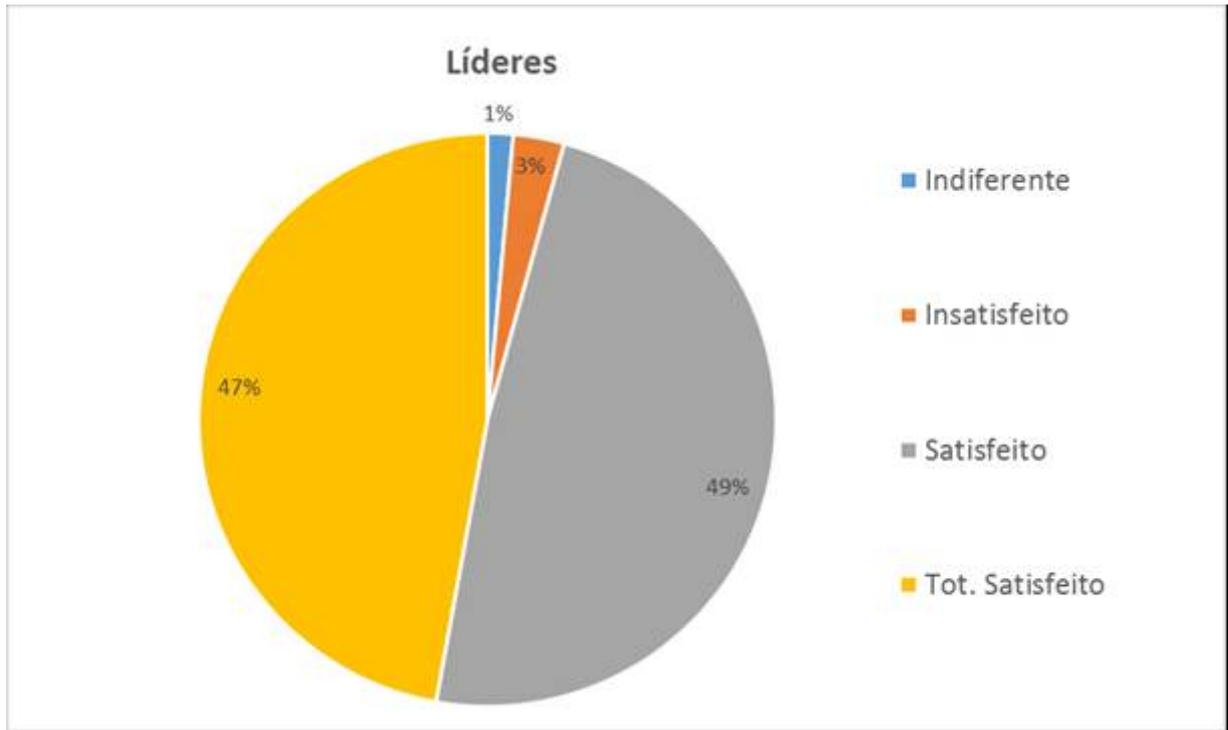


Gráfico 30– Líderes

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Observando o gráfico 30, percebe-se que a 96% dos respondentes estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos com o trabalho de seus líderes e os indiferentes e insatisfeitos totalizam 4%.

Na IBN Lugar de vida os líderes voluntários têm um papel relevante pois são eles que tem o maior contato direto com os discípulos. O trabalho dos líderes é um ponto forte na IBN Lugar de Vida.

Questão 28: Como você se sente quanto ao ambiente e relacionamentos na IBN Lugar de Vida?

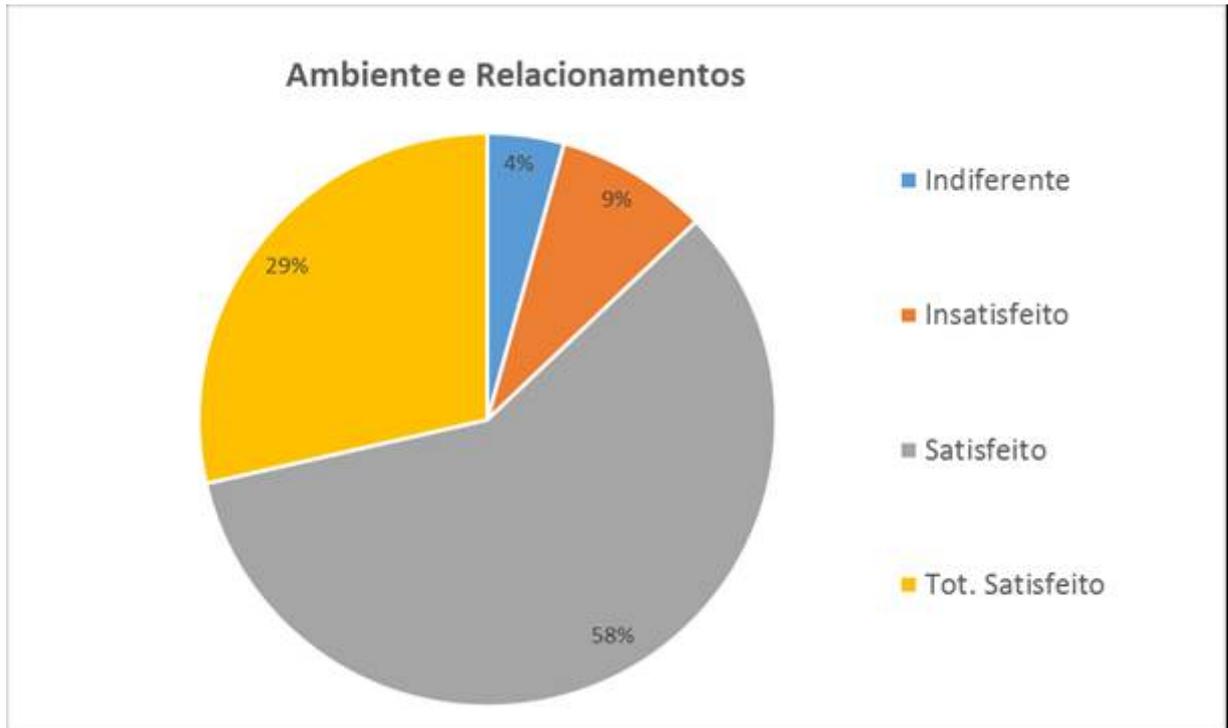


Gráfico 31- Ambiente e Relacionamentos

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 31 demonstra que 87%, dos respondentes está satisfeito ou totalmente satisfeito com o ambiente e relacionamento na IBN Lugar de Vida.

Como acontece naturalmente em grupos sociais, o bom ambiente e relacionamentos saudáveis são de grande importância para o fortalecimento ou crescimento do grupo. O ambiente e os relacionamentos são um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 29: Como você se sente quanto aos processos da Visão Celular (consolidação, discipulado, retiros, escola de líderes, congressos, etc) na IBN Lugar de Vida?

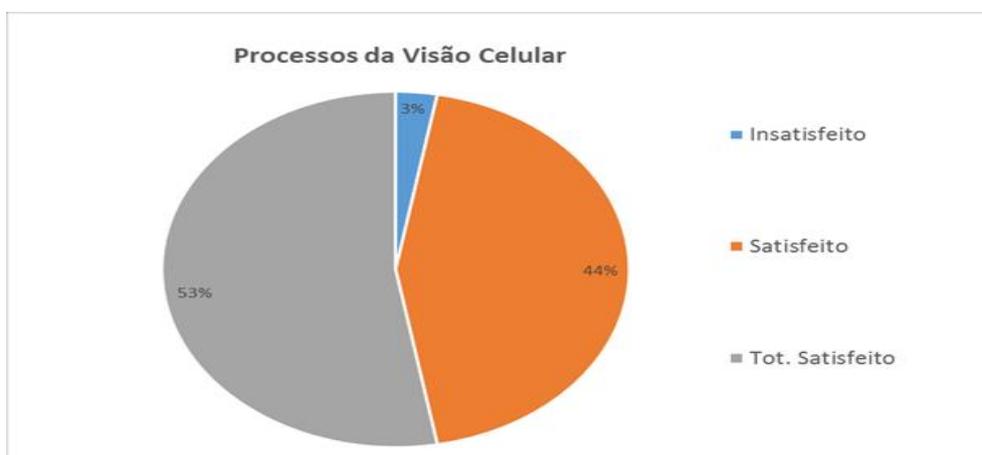


Gráfico 32- Processos da Visão Celular

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A IBN Lugar de Vida é uma igreja em células no modelo dos 12. Nesse modelo, cada novo discípulo é encaminhado através de processos com uma série definida de atividades e eventos para cada um deles, dos quais se espera que os discípulos participem. Os processos ou etapas da visão celular no modelo dos 12 são: ganhar, consolidar, discipular e enviar.

No processo intitulado ganhar são desenvolvidas atividades evangelísticas que visam alcançar pessoas que ainda não fazem parte da igreja e não vivem de acordo com os princípios bíblicos. Esta etapa é bastante flexível e são utilizadas diferentes atividades de acordo com a sua eficácia.

O processo chamado consolidar visa solidificar o relacionamento do novo discípulo na prática dos princípios bíblicos em sua vida diária e na sua relação com a igreja. Para isso é estabelecido um consolidador voluntário para acompanhar o novo discípulo ensinando-lhe os princípios básicos e encaminhando-lhe para as atividades deste processo: estudos de consolidação, retiro pré-encontro, retiro encontro com Deus, pós-encontro, seminário de consolidação, escola de princípios bíblicos, escola de líderes e retiro reencontro.

O Discipulado é o terceiro processo e envolve um acompanhamento mais profundo por parte do líder, também chamado discipulador, com o objetivo de preparar o discípulo para reproduzir o processo com outros novos discípulos. Esse processo envolve relacionamento, ensino e treinamento.

O último processo que ocorre é o enviar. Nesta etapa o discípulo já treinado e preparado é liberado para desenvolver atividades que vão aumentando em nível de complexidade: consolidador, discipulador, líder de célula, etc. O início desta etapa não encerra o processo anterior que é permanente.

O gráfico 32 demonstra uma avaliação positiva quanto aos processos da visão celular na IBN Lugar de Vida, visto que 97% dos respondentes disseram-se satisfeitos ou totalmente satisfeitos.

Os processos da visão celular são um ponto forte na IBN Lugar de Vida.

Questão 30: Que tipo de evento ou atividade você gostaria que houvesse na IBN Lugar de Vida e hoje não encontra?

A questão 30 oportunizou aos respondentes citarem eventos ou atividades que gostariam que acontecessem na IBN Lugar de Vida.

Por ser uma questão aberta, alguns discípulos não responderam, ou disseram que não está faltando nada, outros citaram vários itens, sendo que alguns itens se repetiram em vários questionários. As respostas a esta questão devem ser analisadas pelos gestores da IBN Lugar de Vida com vistas a identificar pontos fracos a serem corrigidos ou oportunidades a serem aproveitadas.

- Atividades da Rede de Casais
- Atividades da Rede de Homens
- Atividades de assistência social
- Teatro
- Atividades para a Terceira Idade
- Atividades evangelísticas em local público
- Eventos de confraternização e integração entre todos os discípulos
- Trazer cantores diferentes
- Eventos Recreativos
- Eventos para jovens
- Retiro para toda a igreja
- Atividades sociais e culturais para crianças
- Formação para ministérios específicos
- Dança
- Coral de crianças
- Outros horários de culto
- Seminários
- Eventos com pessoas renomadas no meio evangélico nacional
- Retiros de Casais
- Retiros das Macro células
- Vigílias de oração em local retirado
- Eventos com pregadores convidados
- Cerimônia da Santa Ceia em turno inverso ao culto
- Coral
- Intercâmbio com outras igrejas
- Shows Gospel
- Mais eventos festivos
- Seminários para solteiros

- Atividades esportivas
- Mais eventos da Rede de Mulheres
- Turmas menores e professores mais qualificados na Rede de crianças
- Rotina e ordem na Rede de Crianças
- Eventos típicos em datas comemorativas

Questão 31: Quais os pontos fortes da IBN Lugar de Vida?

Na questão 31 os discípulos responderam quais os pontos fortes da IBN Lugar de Vida. Da mesma forma que ocorreu na questão 30, por ser uma questão aberta alguns discípulos não responderam, ou afirmaram que tudo é bom, outros citaram vários itens e alguns itens foram citados por vários associados. Os pontos fortes citados pelos discípulos da IBN Lugar de Vida foram:

- Qualidades pessoais dos Pastores (inteligência, carisma, sabedoria, honestidade, disponibilidade, dedicação, caráter)
- União/Aliança
- Pregação da Bíblia nos cultos
- Células
- Qualidades dos líderes
- Louvor (período musical do culto)
- Ensino da Bíblia e de princípios bíblicos
- Discipulado
- A Visão Celular no Modelo dos 12
- Os Encontros, Retiros e Seminários
- Cuidado com as pessoas
- Relacionamentos
- Recepção
- Consolidação
- Estrutura física (tamanho e espaços)
- Localização
- Tratamento de Caráter
- Capacidade de Ganhar Almas (novas pessoas)
- Transparência financeira

- Amor
- Santidade
- Seriedade
- Tratamento na Alma/Cura interior
- Casas de Paz - Estratégia de Evangelismo das Células
- Acompanhamento individualizado
- Rede de Crianças
- Tempo de duração do culto
- Líderes aliados com os pastores
- Ambiente que as pessoas se sentem acolhidas
- Formação de liderança
- Preocupação com a organização
- Muita palavra de vida e motivação
- Apoio e incentivo ao ser humano integral, preparando-o para ajudar outros
- Cobertura espiritual
- Escola de líderes
- Instituto teológico
- Intercessão
- Bem vista e bem falada pela sociedade
- Sonhos e objetivos
- Acessibilidade
- Apoios a dependentes e ex-dependentes químicos
- Disposição fazer a obra de Deus
- Dinamismo e participação na sociedade
- Teatro
- Fé
- Disponibilização de transporte para os cultos (ônibus)
- Trabalho em equipe

Questão 32: Quais os pontos fracos da IBN Lugar de Vida?

Na questão 32, a pergunta realizada é referente aos pontos fracos da IBN Lugar de Vida. Assim como na questão 30 e 31, por ser uma questão aberta alguns discípulos não responderam, ou afirmaram não haver pontos fracos, outros citaram vários itens, alguns itens

foram citados por vários discípulos. Estes itens citados pelos discípulos como pontos fracos devem ser receber atenção especial dos gestores da IBN Lugar de vida, com o objetivo de estabelecer planejamento para solucioná-los:

- Falta de local próprio
- Falta de estacionamento
- Falta de comunhão da igreja como um todo, pois os relacionamentos são limitados aos grupos menores.
- Custo muito elevado do aluguel
- Poucos Levitas (equipe de recepção, estacionamento e suporte aos cultos)
- Falta de Climatização (ar condicionado)
- Perda de pessoas que foram ganhas
- Tratamento inadequado dos líderes de Macro Célula com os discípulos
- Falhas na Consolidação
- Processo muito longo/demorado para envolver os membros em trabalhos ministeriais
- Pouca ministração de cura e libertação
- Falta culto destinado a busca do Espírito Santo
- Limitações financeiras
- Problemas com acesso a água gelada no verão
- Poucos intercessores
- Pouca dedicação dos discípulos nos eventos e promoções para entrada financeira
- Falta de compromisso com horário dos eventos
- Grupos (panelinhas)
- Falta de comprometimento
- Falta de preocupação com os que estão se afastando da igreja
- Desunião entre as macro células
- Pouco Ensino para os jovens e adolescentes
- Precisa mais oração
- Precisa mais comprometimento do povo com a igreja
- Ventilação insuficiente no verão
- Falta de pontualidade
- Poucos seminários
- Falta de interesse dos líderes com os discípulos
- Maus exemplos por parte de alguns líderes de célula

Observações:

Nas questões fechadas 5 a 29, além das alternativas, possibilitou-se aos respondentes um espaço de respostas abertas para acréscimo de observações. Na maioria das respostas não foram acrescentadas observações, alguns utilizaram apenas comentários redundantes com a alternativa assinalada, outros utilizaram esse espaço para informar os motivos de sua satisfação ou insatisfação, algumas observações foram repetidas por vários discípulos e

várias delas forma citadas também nas questões 30,31 e 32. As observações foram as seguintes:

- Problemas pela falta de climatização
- Necessita mais trabalho com Rede de Casais
- Necessita mais trabalho com Rede de Homens
- Problemas com o som
- Problemas com projeções (letras não acompanham a velocidade das músicas)
- Falta de capacitação técnica dos operadores de som
- Elogios à localização
- Problemas com projeções (problemas de regulagem da projeção e telão)
- Problemas com estacionamento
- Elogios a Visão Celular no Modelo dos 12
- Problemas com funcionamento dos sanitários
- Elogios ao equipamento de som
- Necessidade de capacitação dos líderes da Rede de Crianças
- Reclamação por haverem poucas reuniões de Rede de Mulheres
- Elogios aos pastores
- Necessidade de melhorar os relacionamentos
- Necessita mais investimento em som
- Necessita culto domingo de manhã
- Elogios a encontros de Casais
- Elogios a segurança
- Elogios ao layout do templo
- Elogios a transparência na gestão dos recursos financeiros
- Necessidade de prédio próprio
- Necessidade de foco em pessoas e não em funções
- Falta de iluminação nos sanitários
- Falta de cuidado com a higiene e limpeza dos banheiros
- Necessita estimular paixão dos jovens por Jesus
- Problemas devido a existência de grupinhos (panelinhas)
- Necessidade de mais treinamento para os recepcionistas
- Necessidade de estimular relacionamentos com toda a igreja e não só na célula
- Necessidade de cultos durante a semana
- Falta de unidade na Rede de Mulheres
- Poderia ter cadeiras estofadas
- Elogio a pontualidade
- Elogios a Rede de Crianças
- Falta de iluminação no fraldários
- Falta de pontualidade da Rede de Jovens
- Poderia haver Rede de Crianças além dos horários de culto

- Elogios ao equipamento de projeção
- Poderia ter gincanas na Rede de Jovens
- Poderia começar o culto as 20 horas no período de horário de verão
- Poderiam serem apagadas as luzes durante o período do louvor (musical)
- Poderia ter culto de manhã
- Poderia ter culto à tarde
- Deveria ter mais ajuda aos dependentes químicos
- O culto poderia durar mais tempo

4.2.2 Pesquisa com os funcionários

A pesquisa realizada com os funcionários da IBN Lugar de vida teve por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da igreja. A IBN Lugar de Vida possui dois funcionários, sendo uma secretária e uma auxiliar de limpeza

Este questionário foi composto por nove perguntas abertas e três de múltipla escolha, nas quais são identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da cooperativa.

Questão 1: Quais as suas considerações quanto ao relacionamento entre colegas, pastores, diretoria, lideranças, e discípulos?

Funcionário 1: “Bons relacionamentos”.

Funcionário 2: “Bons relacionamentos, amigáveis e compreensivos”.

Em relação à questão 1 sobre o relacionamento entre os colegas, pastores, diretoria e discípulos, as repostas foram positivas, ou seja, o ambiente de relacionamento na igreja é bom do ponto de vista dos funcionários. O ambiente de trabalho é uma variável que pode ser considerada um ponto forte da IBN Lugar de Vida

Questão 2: Como você se condissera em relação às condições de trabalho:

Funcionário 1: Satisfeito.

Funcionário 2: Satisfeito

Quando perguntados sobre as condições e carga horária de trabalho, ambos os funcionários da IBN Lugar de Vida declaram-se satisfeitos. Oferecer boas condições de trabalho pode ser considerado um ponto forte da IBN Lugar de Vida.

Questão 3: Como você se considera em relação à carga horária de trabalho?**Funcionário 1:** Satisfeito**Funcionário 2:** Satisfeito

Quando perguntados sobre a carga horária de trabalho, ambos os funcionários declaram-se satisfeito. Os funcionários da IBN Lugar de Vida são contratados para 22 horas semanais. A igreja tem expediente apenas a tarde.

Questão 4: Qual é o seu nível de satisfação em relação ao seu salário?**Funcionário 1:** Satisfeito**Funcionário 2:** Totalmente Satisfeito

Quando questionada quanto a satisfação com o seu salário, uma funcionária respondeu que está satisfeita e a outra que está totalmente satisfeita com o salário.

A IBN Lugar de Vida não paga altos salários, mas atende a todos os direitos legais dos funcionários, além disso, o fato de uma das funcionárias ser discípula na igreja e a outra ser membro de uma igreja similar fazer com que o trabalho seja visto como um serviço prestado a uma causa na qual elas acreditam, o que torna as pessoas mais satisfeitas com seu salário.

Questão 5: Existe possibilidade para crescimento na IBN Lugar de Vida? Como isso acontece?**Funcionário 1:** “Não”.**Funcionário 2:** “Não, porque não é uma organização com fins lucrativos e não tem nenhum outro setor que exerça atividades profissionais remuneradas”.

Na questão 5, em relação a possibilidade de crescimento profissional dentro da IBN Lugar de vida, os funcionários demonstraram que não tem expectativa de crescimento, pois uma organização sem fins lucrativos tende a priorizar a utilização de mão de obra voluntária, contratando apenas para algumas funções que realmente exijam isso.

Questão 6: Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado? O que poderia ser feito para melhorar?**Funcionário 1:** “Sim, consigo realizar no prazo”.**Funcionário 2:** “Sim”.

As funções dos funcionários, limpeza geral e secretária, têm sido realizadas de forma satisfatória e as tarefas são completadas dentro do prazo que as necessidades exigem. Nenhum dos funcionários sugeriu melhorias quanto a esta variável.

Questão 7: Em relação ao número de funcionários que a IBN Lugar de Vida possui, é suficiente para atender a demanda?

Funcionário 1: “É suficiente”.

Funcionário 2: “É suficiente”.

A IBN Lugar de Vida possui dois funcionários e, como é comum entre as organizações sem fins lucrativos, prioriza o aproveitamento do trabalho voluntário para a realização de sua atividade fim, contratando o mínimo possível de funcionários para as atividades que assim exijam.

Questão 8: A IBN Lugar de Vida disponibiliza treinamentos, palestras para conhecimento, participação em cursos, para você estar preparado para desenvolver e solucionar problemas do dia-a-dia?

Funcionário 1: “Não”.

Funcionário 2: “Não”.

A IBN Lugar de Vida realiza treinamentos para a liderança em seu trabalho voluntário, mas não há investimento em treinamento para os funcionários.

Questão 9: Quais os pontos fortes no ambiente interno (em que ela se destaca) da IBN Lugar de Vida?

Na questão 9 os funcionários responderam sobre os pontos fortes da IBN Lugar de Vida. Os pontos citados foram os seguintes.

- Compreensão e preocupação com os discípulos e funcionários.
- Preocupação com a organização.

Questão 10: Quais os pontos fracos (o que ela deixa a desejar) no ambiente interno da IBN Lugar de Vida?

Na questão 10, a pergunta realizada junto aos funcionários é referente aos pontos fracos que, para eles, a cooperativa possui. A seguir, os pontos citados pelos funcionários da cooperativa:

- Desorganização, as pessoas deixam as coisas fora do lugar.
- Falta de condições financeiras para realizar projetos.

Questão 11: Quais as oportunidades a IBN Lugar de Vida pode aproveitar em seu ambiente externo? (Ambiente externo= tudo que está fora da Igreja, mas pode influenciar em seu crescimento= sociedade, governo, outras igrejas e religiões, outras organizações, empresas)

Nessa questão, a intenção é obter informações sobre as oportunidades que a IBN Lugar de Vida pode aproveitar no ambiente externo. Abaixo estão relacionadas as respostas dos funcionários:

- A liberdade de expressão e religiosa no país.
- As diversas dificuldades da sociedade podem fazer com que as pessoas venham buscar a Deus na igreja.

Questão 12: Quais as ameaças que preocupam a IBN Lugar de Vida em seu ambiente externo?

A questão 12 procura identificar as ameaças que causam preocupação no ambiente externo da igreja. Como um dos funcionários não soube citar nenhum, o único item citado foram as leis que estão em tramitação e que ameaçam a igreja.

4.2.3 Pesquisa com os gestores e líderes

A pesquisa com os gestores e líderes da IBN Lugar de Vida foi realizada através de entrevistas individuais, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A Igreja é dirigida por um conselho diretor composto por Presidente, primeiro e segundo Vice Presidentes, primeiro e segundo secretários e primeiro e segundo tesoureiros. O Conselho Fiscal é composto por três membros titulares e três suplentes. A liderança da igreja é exercida pelo casal de pastores e doze líderes voluntários chamados líderes de macro célula.

Os respondentes da pesquisa foram os membros do conselho diretor, os membros titulares do Conselho Fiscal e os líderes de macro célula. Levando em consideração o fato do pastor presidente do conselho diretor não responder a pesquisa por ser o acadêmico que está realizando o presente estudo e o fato de que a maioria dos líderes de macro células ocupam, também, cargos no conselho diretor ou no conselho fiscal, foram realizadas dezessete entrevistas com as quatro perguntas cujas respostas estão listadas abaixo:

1- Quais são as ameaças que preocupam a IBN Lugar de Vida em seu ambiente externo?

Na primeira questão, os gestores e líderes citaram que existem várias ameaças que preocupam a igreja em seu ambiente externo, tais como:

- Leis contra aos princípios bíblicos e contra as igrejas que estão tramitando.
- Atrativos e diversões seculares, muitos deles pecaminosos, que atraem as pessoas (locais de shows, bailes, bares noturnos, etc.)
- Outras religiões e igrejas com propostas mais "populares", como bênçãos acompanhada de liberdade moral, atraem pessoas com mais facilidade.
- Pressão dos movimentos homossexuais para que a igreja aceite suas práticas e faça cerimônias de casamento contrárias ao ensinamento bíblico.
- Falta de ética de alguns pastores e igrejas que tentam atrair membros de outras igrejas para a sua.
- A Televisão disseminando comportamento pecaminoso e, através da manipulação, denegrindo a imagem de pastores e igrejas.
- Medo que as pessoas têm de que as igrejas vão extorqui-las financeiramente.
- Medo que as pessoas têm de serem discriminadas por familiares e amigos por participarem da igreja.
- Comodismo e acomodação: As pessoas sabem que participar da igreja é bom e que precisam, mas se acomodam como estão.
- Excesso de rigidez de leis e órgãos fiscalizadores quanto ao isolamento acústico das igrejas.
- Crescimentos de Seitas e Religiões contrárias aos princípios bíblicos.
- Crescimento do Islamismo Radical.
- Redes Sociais da Internet disseminando comportamento e amizades nocivas aos princípios bíblicos.

- Ambiente promiscuo e libertino da sociedade atrai os jovens da igreja.
- Grupos religiosos que se opõe aos princípios bíblicos e que se infiltram nas igrejas para causar confusão.
- Grupos contrários às igrejas podem usar poderes políticos e judiciários para atrapalhar o crescimento da igreja.
- A IBN Lugar de Vida é criticada por outras igrejas por ensinar alguns princípios bíblicos polêmicos em nossa cultura como o compromisso e primícias.
- Incentivo estatal a prática homossexual, inclusive disseminando ensinamento sobre o assunto a crianças e adolescentes.
- Desconstrução dos valores morais e familiares na sociedade
- Indisposição de algumas igrejas em trabalhar em unidade, o que enfraquece a todas.
- Risco do Governo passar a cobrar impostos das igrejas por pressão de interesses contrários aos princípios bíblicos, o que inviabilizaria seu progresso.

Entre as ameaças citadas pelos gestores e líderes, além da desconstrução dos valores bíblicos e morais na sociedade, destaca-se o crescente esforço do governo e de alguns parlamentares em aprovar leis que limitam a liberdade de opinião e religiosa no país e atuam em criar dificuldades quanto a gestão financeira das igrejas.

2- Quais são as oportunidades que a IBN Lugar de Vida pode aproveitar em seu ambiente externo?

Quanto às oportunidades que a IBN Lugar de Vida pode aproveitar no ambiente externo, os entrevistados citaram as seguintes:

- Leis de liberdade de expressão e religiosa vigentes no país.
- Sensação de credibilidade que a IBN Lugar de Vida goza junto à comunidade quanto a efetividade em transformar vidas.
- As pessoas consideram a igreja uma fonte de segurança e estabilidade familiar e emocional.
- O pastor ser o presidente do conselho de pastores do município torna a igreja mais conhecida e transmite credibilidade.
- Possibilidade de eleger representantes em cargos políticos que defendam os princípios bíblicos.

- A igreja é conhecida como lugar de "ricos" por alguns, o que dá uma certa sensação de status.
- A igreja tem um membro vereador e isso abre portas para ser ouvida nos meios públicos.
- As pessoas estão falando bem da igreja, despertando o interesse da comunidade.
- As pessoas consideram as igrejas como entidades que proporcionam reinserção social para dependentes químicos e pessoas com problemas de relacionamento familiar.
- As pessoas encontram na igreja uma oportunidade de inserção social.
- As pessoas consideram a igreja como um local de livramento das coisas erradas, como drogas, prostituição e homossexualismo.
- Aumento da qualificação educacional e profissional da população, faz com que os discípulos estejam mais qualificados em seu trabalho voluntário na igreja.
- Boa reputação da igreja na cidade.
- Boa reputação dos discípulos da igreja na cidade.
- Carências sociais como oportunidade de desenvolver projetos de ação social.
- Diversidade de formas e modelos disponíveis para as igrejas atuarem hoje em dia.
- Fobia social quanto ao apocalipse.
- Interesse das pessoas em abrir suas casas para as células e casas de paz.
- Interesse das pessoas pelos assuntos tratados nas células e casas de paz.
- O tamanho da igreja e a movimentação atrai positivamente.
- Oportunidade de influência eleitoral devido ao crescimento numérico.
- Oportunidade de participação dos pastores em conselhos de representação da sociedade civil.
- Oportunidade para palestras dos pastores e líderes em escolas, presídio e outras instituições.
- Quantidade de pessoas não comprometidas com uma igreja que ainda podem ser alcançadas.
- Ser evangélico e ouvir música gospel tornou-se "moda".
- Unidade das igrejas, trazendo fortalecimento para todas.
- As diversas dificuldades sociais podem deixar as pessoas mais interessadas em ir à igreja.

3- Quais são os pontos fortes da IBN Lugar de Vida em seu ambiente interno?

Quanto aos pontos fortes na IBN Lugar de Vida os líderes e gestores citaram os seguintes itens:

- Localização.
- Estrutura física (tamanho e espaços).
- Células.
- Casas de Paz - estratégia de evangelismo das células.
- A Visão Celular no Modelo dos 12.
- Recepção.
- Discipulado.
- Tratamento de caráter.
- Acompanhamento individualizado.
- Fachada (aparência do Prédio) e decoração.
- Louvor (período musical do culto).
- Ensino da Bíblia e de princípios bíblicos.
- Cuidado com as pessoas.
- Capacidade de ganhar almas (novas pessoas)
- Rede de crianças
- Líderes aliados com os pastores
- Mobilização dos discípulos para atividades da igreja
- Abrangência de todas as faixas etárias
- Liderança comprometida
- Vigilância com os carros estacionados na rua durante os cultos
- Qualidades pessoais dos pastores (inteligência, sabedoria, honestidade, caráter)
- Qualidades da liderança
- Consolidação
- Transparência financeira
- Tempo de duração do culto
- Ambiente que as pessoas se sentem acolhidas
- Formação de liderança
- Disponibilização de transporte para os cultos (ônibus)
- Não usar misticismo para atrair as pessoas

- Adequação do prédio às exigências legais (acessibilidade e bombeiros)
- Programações e viagens com os jovens
- Reuniões de macro-célula
- Sensação de confiança nos pastores
- Bom nome dos pastores na cidade
- Horário adequado dos cultos
- Oportunidade de crescimento no conhecimento
- Oportunidade de crescimento ministerial
- Ênfase na transformação dos relacionamentos familiares
- Estrutura organizacional – organograma
- Discípulos interessados em crescimento na vida espiritual
- Preocupação e compreensão com os membros e funcionários

4- Quais são os pontos fracos da IBN Lugar de Vida em seu ambiente interno?

Na questão 4, os gestores e líderes foram questionados sobre os pontos fracos da igreja em seu ambiente interno. Estes foram os pontos fracos citados por eles:

- Falta de Climatização (ar condicionado)
- Custo muito elevado do aluguel
- Perda de pessoas que foram ganhas
- Som: problemas na operacionalização
- Infidelidade nas contribuições (dízimos e ofertas)
- Poucos eventos da Rede Casais
- Falta de estacionamento
- Limitações financeiras
- Prédio com muitos problemas de construção
- Grupinhos (panelinhas) entre os jovens
- Atitude de competição entre os líderes
- Falta de local próprio
- Problemas com acesso a água gelada no verão
- Problemas com mau-cheiro do esgoto do banheiro
- Segurança dos objetos deixados nas cadeiras durante as orações nos cultos

- Qualidade técnica dos músicos
- Poucos eventos Rede Mulheres
- Poucos eventos Rede Homens
- Pouco interesse e participação nos eventos promovidos pela igreja
- Poucas atividades de dança
- Pouca consideração e aliança entre as pessoas
- Não há previsão correta de entradas (por depender de doações)
- Muito individualismo
- Horário do culto
- Formação de novos líderes não acompanha o crescimento numérico de discípulos
- Falta de unidade, cumplicidade e união na equipe principal
- Falta de Instrumentos musicais próprios
- Falta de atenção com os jovens que chegam
- Falta de aliança entre os membros da igreja
- Falta de adequação das salas para a Rede de Crianças
- Falta Atividades para firmar os jovens
- Falta Atividades para casais jovens
- Dispersão e conversas dos jovens durante os cultos
- Desmotivação geral quando os pastores não estão no culto (por viagem, por exemplo)
- Banheiros sempre sujos durante os cultos

4.2.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

Utilizando-se os resultados dos 70 questionários com discípulos, 2 com as funcionárias e as 17 entrevistas com líderes e gestores formulou-se o quadro 7, que apresenta a discriminação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças.

Itens	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
LOCALIZAÇÃO	X			
ESTACIONAMENTO		X		
ESPAÇO FÍSICO	X			
SANITÁRIOS, FRALDÁRIO	X			
ACESSO A ÁGUA POTÁVEL		X		
RECEPÇÃO	X			
SEGURANÇA	X			
SONORIZAÇÃO		X		
ILUMINAÇÃO	X			
PROJEÇÕES		X		

CLIMATIZAÇÃO		X		
--------------	--	---	--	--

REDE DE CRIANÇAS	X			
HORÁRIO DO CULTO	X			
TEMPO DE DURAÇÃO DO CULTO	X			
REDE DE JOVENS	X			
REDE DE MULHERES	X			
REDE DE HOMENS		X		
REDE DE CASAIS		X		
APOIO A DEPENDENTES QUÍMICOS		X		
IGREJA EM CÉLULAS NO MODELO DOS 12	X			
TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO DAS FINANÇAS	X			
TRABALHO DOS PASTORES	X			
TRABALHO DOS LÍDERES VOLUNTÁRIOS	X			
AMBIENTE E RELACIONAMENTOS	X			
DISPONIBILIZAÇÃO DE TRANSPORTE PARA OS CULTOS (ÔNIBUS)	X			
PROCESSOS DA VISÃO CELULAR	X			
FALTA DE LOCAL PRÓPRIO		X		
CUSTO MUITO ELEVADO DO ALUGUEL		X		
POUCOS LEVITAS (Equipe de recepção, estacionamento e suporte aos cultos)		X		
ATIVIDADES PARA A TERCEIRA IDADE			X	
EVENTOS COM PESSOAS RENOMADAS NO MEIO EVANGÉLICO NACIONAL			X	
INTERCÂMBIO COM OUTRAS IGREJAS			X	
REALIZAÇÃO DE SHOWS GOSPEL			X	
REALIZAR SEMINÁRIOS PARA SOLTEIROS			X	
EVENTOS TÍPIOS EM DATAS COMEMORATIVAS			X	
LIMITAÇÕES FINANCEIRAS		X		
NECESSIDADE DE MAIS TREINAMENTO PARA OS RECEPCIONISTAS		X		
FALTA DE PONTUALIDADE DA REDE DE JOVENS		X		
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIO COM O BOM RELACIONAMENTO NO TRABALHO	X			
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO	X			
SATISFAÇÃODOS FUNCIONÁRIOS COM A CARGA HORÁRIA	X			
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O SALÁRIO	X			
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O PRAZO PARA A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS	X			
SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A DEMANDA	X			
LEIS PREJUDICIAIS À IGREJA QUE ESTÃO TRAMITANDO				X
ATRATIVOS E DIVERSÕES SECULARES QUE ATRAEM AS PESSOAS (LOCAIS DE SHOWS, BAILES, BARES NOTURNOS, ETC.				X
OUTRAS RELIGIÕES E IGREJAS COM				X

PROPOSTAS MAIS "POPULARES", COMO BÊNÇÃOS ACOMPANHADAS DE LIBERDADE MORAL, ATRAEM PESSOAS COM MAIS FACILIDADE				
MEDO QUE AS PESSOAS TÊM DE QUE AS IGREJAS VÃO EXTORQUI-LAS FINANCEIRAMENTE				X
MEDO QUE AS PESSOAS TÊM DE SEREM DISCRIMINADAS POR FAMILIARES E AMGOS POR PARTICIPAREM DA IGREJA				X
EXCESSO DE RIGIDEZ DE LEIS E ÓRGÃOS FISCALIZADORES QUANTO AO ISOLAMENTO ACÚSTICO DAS IGREJAS				X
CRESCIMENTO DE SEITAS E RELIGIÕES CONTRÁRIAS AOS PRINCÍPIOS BÍBLICOS				X
CRESCIMENTO DO ISLAMISMO RADICAL				X
DESCONSTRUÇÃO DOS VALORES MORAIS E FAMILIARES NA SOCIEDADE				X
LEIS DE LIBERDADE DE EXPRESSÃO E RELIGIOSA VIGENTES NO PAÍS			X	
AS PESSOAS CONSIDERAM A IGREJA UMA FONTE DE SEGURANÇA E ESTABILIDADE FAMILIAR E EMOCIONAL			X	
AUMENTO DA GRADUAÇÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONAL DA POPULAÇÃO FAZ COM QUE OS DISCÍPULOS ESTEJAM MAIS QUALIFICADOS EM SEU TRABALHO VOLUNTÁRIO NA IGREJA			X	
MARCA (BOA REPUTAÇÃO DA IGREJA NA CIDADE)	X			
FACHADA (APARÊNCIA DO PRÉDIO) E DECORAÇÃO	X			
NÃO HÁ PREVISÃO CORRETA DE ENTRADAS (POR DEPENDER DE DOAÇÕES)		X		

Quadro 4-Análise do Ambiente Interno e Externo da IBN Lugar de Vida

Fonte: Dados de pesquisa (2014)

Com a simples observação do quadro 7 é possível perceber a predominância da quantidade de pontos fortes, mas para confirmar a relevância desses pontos, os dados necessitam ser lançados na Matriz SWOT.

4.2.5 Matriz SWOT

Na visão de Tavares (2010, p. 265), é através da avaliação das forças e fraquezas e oportunidades e ameaças que a organização poderá definir com precisão seus cursos de ação. Para isso, ele indica a construção de uma matriz com peso ou magnitude para essas variáveis.

Tabela 1 Matriz SWOT - Variáveis externas

VARIÁVEIS EXTERNAS

OPORTUNIDADES	1	5	9
Atividades para a terceira idade		X	
Eventos com pessoas renomadas no meio evangélico nacional		X	
Intercâmbio com outras igrejas	X		
Realização de shows gospel		X	
Realizar seminários para solteiros		X	
Eventos típicos em datas comemorativas	X		
Leis de liberdade de expressão e religiosa vigentes no país			X
As pessoas consideram a igreja uma fonte de segurança e estabilidade familiar e emocional			X
Aumento da qualificação educacional e profissional da população faz com que os discípulos estejam mais qualificados em seu trabalho voluntário na igreja		X	
Total de oportunidades			45
AMEAÇAS	1	5	9
Leis prejudiciais à igreja que estão tramitando			X
Atrativos e diversões seculares que atraem as pessoas (locais de shows, bailes, bares noturnos, etc.)		X	
Outras religiões e igrejas com propostas mais “populares”, como bênçãos acompanhadas de liberdade moral, atraem pessoas com mais facilidade	X		
Medo que as pessoas têm de que as igrejas vão extorqui-las financeiramente			X
Medo que as pessoas têm de serem discriminadas por familiares e amigos por participarem da igreja			X
Excesso de rigidez de leis e órgãos fiscalizadores quanto ao isolamento acústico das igrejas	X		
Crescimento de seitas e religiões contrárias aos princípios bíblicos	X		
Crescimento do islamismo radical	X		
Desconstrução dos valores morais e familiares na sociedade		X	
Total de ameaças			41

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na tabela 1 podemos observar a leve predominância das oportunidades sobre as ameaças no ambiente externo da IBN Lugar de Vida.

Tabela 2- Matriz SWOT - Variáveis internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
Localização			X
Espaço físico			X
Sanitários, fraldário,	X		
Recepção			X
Segurança	X		
Iluminação	X		
Rede de crianças			X
Horário do culto	X		
Tempo de duração do culto		X	
Rede de jovens			X
Rede de mulheres			X
Igreja em células no modelo dos 12			X

Transparência da gestão das finanças			X
Trabalho dos pastores			X
Trabalho dos líderes voluntários			X
Ambiente e relacionamentos			X
Disponibilização de transporte para os cultos (ônibus)			X
Processos da visão celular			X
Satisfação dos funcionários com o bom relacionamento no trabalho	X		
Satisfação dos funcionários com as condições de trabalho	X		
Satisfação dos funcionários com a carga horária	X		
Satisfação dos funcionários com o salário	X		
Satisfação dos funcionários com o prazo para a realização das tarefas	X		
Satisfação dos funcionários com o número de funcionários em relação a demanda	X		
Marca (boa reputação da igreja na cidade)			X
Fachada (aparência do prédio) e decoração			X
Total de Pontos Fortes			150
PONTOS FRACOS	1	5	9
Estacionamento		X	
Sonorização		X	
Projeções		X	
Climatização			X
Acesso a água potável	X		
Rede de homens			X
Rede de casais			X
Apoio a dependentes químicos	X		
Falta de local próprio	X		
Custo muito elevado do aluguel			X
Poucos levitas (Equipe de recepção, estacionamento e suporte aos cultos)	X		
Limitações financeiras			X
Necessidade de mais treinamento para os recepcionistas		X	
Falta de pontualidade da rede de jovens	X		
Não há previsão correta de entradas (por depender de doações)		X	
Total de Pontos Fracos			75

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na tabela 2 observa-se que os pontos fortes destacam-se grandemente sobre os pontos fracos da IBN Lugar de Vida.

4.2.6 Postura Estratégica

A análise das variáveis internas e externas aplicados permitem a identificação da postura estratégica adequada à IBN Lugar de Vida.

ANÁLISE INTERNA
PREDOMINÂNCIA DE

			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	41	75	150
				Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	45	Crescimento	Desenvolvimento

Quadro 5- Postura estratégica do IBN Lugar de Vida

Fonte: Oliveira (2010, p.123)

O quadro 5 demonstra que a postura estratégica adequada à IBN Lugar de Vida é a de desenvolvimento.

Para Oliveira (2010, p. 193-196), cujo foco está nas empresas do setor econômico, a estratégia de desenvolvimento se faz de duas formas principais: o desenvolvimento e diversificação, buscando ocupar uma fatia maior do mercado ou abrindo novos mercados através da ampliação de sua estrutura ou aproveitamento da estrutura já existente para novos negócios.

Constatou-se a carência de materiais referentes a aplicabilidade da postura de desenvolvimento às organizações sem fins lucrativos, em especial às igrejas. Sendo assim cabe aos gestores adequarem as estratégias de desenvolvimento à realidade da IBN Lugar de Vida visando o melhor aproveitamento das oportunidades decorrentes do momento interno e externo da igreja.

4.2.7. Plano de Ação

WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY? Quanto Custa?
1- ESTACIONAMENTO	Os gestores	<p>1. Para proporcionar mais comodidade e segurança aos discípulos durante os cultos.</p> <p>2. Para suprir a falta de estacionamento devido aos cultos ocorrerem no mesmo horário das missas na igreja católica que fica localizada na mesma praça.</p> <p>3. Para possibilitar a redução do número de levitas cuidando do estacionamento na rua durante os cultos.</p>	Nas proximidades da IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Os gestores da IBN Lugar de Vida deverão contatar os gestores ou proprietários do supermercado E-Atacarejo, localizado a ... metros da igreja e que possui ... vagas de estacionamento para propor aluguel do espaço de estacionamento aos domingos.</p> <p>2- Em não sendo possível o aluguel do local, antecipar o horário do culto durante o inverno para as 18hs30min, para que os discípulos cheguem ao culto antes das pessoas que vão à missa e encontrem vagas na rua com facilidade. Essa solução não é uma boa estratégia durante a vigência do horário de verão, pois esse horário seria muito cedo.</p>	A orçar.
WHAT? O que?	WHO? Quem?	WHY? Por quê?	WHERE? Onde?	WHEN? Quando?	HOW? Como?	HOW MANY?

						Quanto Custa?
2- SONORIZAÇÃO	Gestores	Prover operação de som qualificada para que as pessoas possam ouvir de forma confortável as músicas e pregações.	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	1- Contratação de um operador de som qualificado para os cultos dominicais	A orçar
3- PROJEÇÕES	Gestores e operadores do equipamento de projeção	1. Qualificar a operação de forma que as projeções das letras estejam sincronizadas com a execução das músicas, para que os discípulos possam cantar junto com a banda. 2. Posicionar corretamente as projeções para que possam ser visualizadas por todos.	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	1- Os gestores deverão realizar uma série de reuniões com os operadores do equipamento de projeção para dar orientações quanto às expectativas e padrões de operação e posteriormente para avaliação quanto aos resultados. 2- Adquirir três televisores de tela grande e alta definição para serem colocados na estrutura metálica que suporta as caixas de som. 3- Contratar profissional técnico para a instalação dos novos equipamentos e adaptação da rede de conexão.	A orçar
4- CLIMATIZAÇÃO	Gestores	Prover conforto térmico para os discípulos durante os cultos	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	1- Buscar informação técnica quanto a quantidade ou capacidade de condicionadores de ar necessários para a climatização do templo. 2- Orçar a compra e instalação dos condicionadores de ar. 3- Orçar a compra e instalação de ventiladores umidificadores do ar, como paliativo em caso de falta de disponibilidade financeira para os condicionadores de ar, visto que a maior insatisfação refere-se ao calor e	A orçar

					<p>não ao frio.</p> <p>3- Analisar a disponibilidade financeira atual para a instalação de condicionadores de ar.</p> <p>4- Havendo disponibilidade financeira, adquiri-los e instalá-los.</p> <p>5- Não havendo disponibilidade financeira, estabelecer cotas de doação e solicitadas, de forma voluntária, aos discípulos, para a compra dos condicionadores de ar.</p> <p>6- Caso os valores arrecadados não alcancem o necessário para a compra dos condicionadores de ar, utilizá-lo, mediante informação prévia aos discípulos, para adquirir os ventiladores umidificadores, mais eficazes do que os comuns no combate ao calor.</p>	
5- REDE DE HOMENS	Pastores e líderes	Suprir as necessidades e expectativas dos discípulos do sexo masculino.	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Definir temas e atividades de interesse e/ou necessidades dos discípulos do sexo masculinos a serem desenvolvidos.</p> <p>2- Definir o calendário de atividades da Rede de Homens para o ano de 2015.</p> <p>2- Desenvolver o planejamento operacional das atividades e delegar as tarefas.</p> <p>3- Realizar as atividades</p> <p>4- Avaliar os resultados.</p>	Não há custo financeiro para o caixa da igreja. Os possíveis custos dos eventos e atividades serão rateados entre os participantes através de inscrições ou doações.
6- REDE DE CASAIS	Pastores e Líderes	Suprir as necessidades e expectativas dos casais de discípulos	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	1- Definir temas e atividades de interesse e/ou necessidades dos casais de discípulos a serem desenvolvidos.	Não há custo financeiro para o caixa da igreja. Os

					<p>2- Definir o calendário de atividades da Rede de Casais para o ano de 2015.</p> <p>3- Desenvolver o planejamento operacional das atividades e delegar as tarefas.</p> <p>4- Realizar as atividades</p> <p>5- Avaliar os resultados</p>	<p>possíveis custos dos eventos e atividades serão rateados entre os participantes através de inscrições ou doações.</p>
7 – APOIO A DEPENDENTES QUÍMICOS	Pastores e Líderes responsáveis pelo grupo de apoio à dependentes químicos	Esta é uma carência da sociedade e a IBN Lugar de Vida é conhecida pelo grande número de discípulos dependentes químicos, o que faz do trabalho específico de apoio um forte potencial da igreja	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Definir de forma específicas as atividades a serem desenvolvidas pelo grupo de apoio com vistas à eficácia na libertação de dependentes químicos.</p> <p>2- Divulgar de forma eficaz as atividades do grupo de apoio para os discípulos e para a sociedade</p> <p>2- Desenvolver o planejamento operacional das atividades e delegar as tarefas.</p> <p>3- Realizar as atividades</p> <p>4- Avaliar os resultados</p>	Não há previsão custos para o caixa da igreja.
8 – LOCAL PRÓPRIO	Gestores	É grande o número de discípulos que sonha com um local próprio construído conforme as necessidades da igreja	No terreno de propriedade da IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Contratar de um arquiteto para o desenvolvimento de um projeto arquitetônico que supra as necessidades da igreja pelas próximas décadas e da previsão de custo da obra.</p> <p>2- A partir do orçamento previsto para a construção, avaliar e decidir qual a melhor estratégia, se continuar em prédio alugado ou construir local próprio.</p> <p>3- Em optando-se pela construção, definir a formas de captação de recursos, por doações, financiamentos</p>	A orçar

					<p>bancários, consórcios, etc.</p> <p>4- Implementar os planos de captação de recursos estabelecidos.</p> <p>5- Contratar empresa de construção civil.</p>	
9- REDUÇÃO CUSTO DO ALUGUEL	Gestores	O elevado custo do aluguel compromete a saúde financeira da igreja	No escritório do locador do prédio	Em Janeiro de 2015	<p>1- Definir o valor máximo para o aluguel de acordo com a situação financeira da igreja.</p> <p>2- Renegociar o valor do aluguel com o proprietário.</p> <p>3- Caso a renegociação não seja bem sucedida, buscar outro local com aluguel dentro do teto definido.</p>	Não há previsão de custo para o caixa da igreja
10- AUMENTAR O NÚMERO DE COMPONENTES DA EQUIPE DE LEVITAS	Pastores e líderes dos levitas	<p>1- Evitar a sobrecarga dos Levitas</p> <p>2- melhorar o suporte aos cultos.</p> <p>3- Oportunizar trabalho voluntário aos discípulos que desejam servir à igreja</p>	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Com o apoio dos líderes de célula, identificar discípulos com perfil e disposição para trabalhar como levitas.</p> <p>2- Estabelecer uma cultura de valorização e status dos Levitas dentro da organização de forma a atrair pessoas para este departamento.</p>	Não há custo financeiro.
11- MELHORAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA	Gestores	Sanar a situação de escassez financeira que impede a implementação de novos investimentos por parte da IBN Lugar de Vida	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Ampliar a consciência dos discípulos sobre a forma bíblica do sustento financeiro da igreja (dízimos e ofertas) através de seminários sobre administração financeira pessoal e com inserções sobre o assunto nos cultos dominicais.</p> <p>2- Estabelecer um cronograma anual de eventos que visam atrair recursos financeiros doados por pessoas que não fazem parte da igreja.</p> <p>3- Definir as prioridades de</p>	Não há custo financeiro.

					<p>investimento de acordo com a finalidade e a missão da organização.</p> <p>4- Reavaliar as despesas mensais visando possibilidade de cortes.</p> <p>5- Apresentar sistematicamente os resultados financeiros da igreja aos discípulos para gerar credibilidade e plena confiança na correta utilização dos recursos.</p>	
12- TREINAMENTO PARA OS RECEPCIONISTAS	Pastores e Líderes dos Levitas	Considerando que o primeiro contato com pessoas que chegam à igreja é feito pelos recepcionistas, é interessante treiná-los e orientá-los para procederem de forma a satisfazer as necessidades das pessoas que chegam de forma que se sintam muito bem acolhidas	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Os pastores e líderes do departamento de levitas devem se reunir para traçar diretrizes e procedimentos padronizados para a recepção nos cultos.</p> <p>2- Os procedimentos pré-estabelecidos pelos pastores e líderes devem ser discutidos e aperfeiçoados em reunião com os coordenadores das quatro equipes em que o ministério de levitas está organizado.</p> <p>3- Após a definição final do padrão de procedimentos, serão reunidas cada uma das quatro equipes de forma separada para orientação e treinamento no próprio local de culto para que sejam realizadas simulações das atividades.</p> <p>4- Avaliar os resultados.</p> <p>5- Retomar o processo de treinamento sempre que se fizer necessário.</p>	Não há custo financeiro.
13 – IMPOR PONTUALIDADE À REDE DE JOVENS	Pastores e Líderes da Rede de	Considerando que as pessoas têm diversos afazeres, todas as	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	1- Deverá ser feita uma enquete entre os jovens sobre o melhor horário para o início das reuniões de jovens que	Não há custo financeiro.

	Jovens	atividades da igreja devem ter um padrão de horário para começar e tempo duração.			<p>ocorrem aos sábados.</p> <p>2- Os pastores e líderes de jovens utilizarão o resultado da enquete para definir o horário padrão de início e o tempo de duração das reuniões regulares.</p> <p>3- O horário definido será amplamente divulgado entre os jovens e no culto da igreja.</p> <p>4- A equipe responsável pela parte musical que dá início a reunião será orientada a iniciar a reunião no horário estabelecido independentemente do número de jovens presentes.</p> <p>5- Avaliação dos resultados.</p>	
14 – MELHORAR A PREVISÃO DE ENTRADAS FINANCEIRAS	Os Gestores	Estabelecer uma correta previsão de fluxo de caixa é fundamental para a saúde financeira de qualquer organização e para dar segurança ao serem feitos novos investimentos. Como a IBN Lugar de Vida depende de doações voluntárias, é necessário o estabelecimento de um plano para amenizar os riscos e evitar as crises financeiras.	Na IBN Lugar de Vida	A partir de Janeiro de 2015	<p>1- Avaliar o histórico de entradas financeiras nos quatro anos de existência da IBN Lugar de Vida, para conhecer a média de entradas, as tendências e as sazonalidades.</p> <p>2- Definir metas mensais para composição de reserva financeira adequada de acordo com as sazonalidades observadas.</p> <p>3- Adequar as despesas financeiras aos dados observados no histórico de entradas, fazendo os cortes e renegociações que se fizerem necessários.</p> <p>4- Estabelecer um fluxo de caixa que se mantenha positivo sem depender do uso das reservas, dessa forma haverá segurança para o caso das entradas</p>	

					previstas não se confirmarem.	
--	--	--	--	--	-------------------------------	--

Quadro 6 Plano de Ação para a IBN Lugar de Vida

Fonte: Dados primários

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver essa pesquisa trouxe a compreensão de que é inerente ao ser humano formar organizações, tanto informais quanto formais. As organizações formais necessitam de administração eficiente para que possam atingir plenamente seus objetivos, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Percebe-se que é muito grande a gama das possíveis aplicações das ferramentas de administração profissional às organizações sem fins lucrativos e, dessa forma, também às igrejas cristãs. No entanto, devido às peculiaridades dessas organizações, há espaço para o desenvolvimento de teorias, ferramentas e materiais específicos para a realidade das organizações religiosas, que não firam seus valores e supram suas necessidades de administração adequada.

A administração das organizações religiosas é um campo que desafia os profissionais da administração a ampliarem sua concepção da abrangência do papel do administrador, no qual ele deixa de ser um administrador apenas de empresas com finalidade econômica e passa a compreender sua função como a de alguém que tem responsabilidade de melhorar a vida neste mundo de uma maneira ampla, administrando organizações de todos os setores da sociedade, seja de forma remunerada, seja de forma voluntária.

O presente trabalho trouxe, portanto, uma conciliação entre a administração profissional e às igrejas, aplicando o processo do planejamento estratégico ao estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida, estabelecendo um plano de ação resultante do diagnóstico estratégico, que ajudará a IBN Lugar de Vida a progredir de forma mais eficaz no desempenho de sua missão. As igrejas – com essa conciliação entre o cuidado espiritual do ser humano, suas crenças, valores e comportamentos, com a qualidade de uma administração correta, que ajude a instituição a aproveitar melhor seus recursos, tanto materiais, quanto humanos – poderão honrar seus valores espirituais que envolvem a crença de que tudo aquilo que se faz para Deus deve ser feito com zelo e excelência.

Percebe-se, então, que o profissionalismo administrativo em igrejas pode ser de grande proveito, tanto para o aperfeiçoamento e ampliação das teorias e práticas administrativas, através da compreensão da realidade e das necessidades desse tipo de organização, quanto para as comunidades que formam igrejas, pois com a melhor utilização de seus recursos poderão ampliar suas ações para a consecução de sua missão.

De posse dessa nova perspectiva que a fundamentação teórica nos trouxe, tornou-se necessário a aplicação na prática para averiguar a real possibilidade de utilização das ferramentas administrativas a uma igreja. Aproveitando-se o fato do acadêmico que

desenvolveu a pesquisa ser pastor presidente da IBN Lugar de Vida, decidiu-se por desenvolver um estudo de caso nessa organização.

A escolha da organização religiosa a ser pesquisada foi tarefa simples, porém surge a dúvida mais complexa: qual área da administração aplicaremos à igreja neste estudo? Poder-se-ia ter optado pelo marketing e teríamos um trabalho com importante ampliação de conhecimento sobre o marketing social e sobre as ações de marketing de negócios que podem ou não ser aplicados a uma organização com valores e princípios tão definidos. A gestão de pessoas certamente seria uma escolha excelente visto que poucas organizações têm tantas pessoas dispostas a trabalhar de forma voluntária e apaixonada como uma igreja, porém é um grande desafio administrar pessoas que não podem ser demitidas ou que não são recompensadas nas formas tradicionais utilizadas pelas empresas. A administração financeira também poderia ter sido a área escolhida, pois gerir uma organização com poucos recursos financeiros, dependendo exclusivamente de doações voluntárias e com uma missão tão grande que exige recursos gigantescos é realmente desafiador. Até mesmo sistemas de produção seria uma escolha possível, visto que, na visão espiritual e bíblica da IBN Lugar de Vida, o “cliente” a ser agradado e mantido é Deus e as pessoas são como as “matérias primas” em transformação, para se tornarem conforme a vontade de Deus, sendo que a igreja, através dos processos da Visão Celular no Modelo dos 12, tem até mesmo uma “linha de produção” por onde essa “matéria prima” deve passar, que poderia ter sido estudada para aperfeiçoamento.

Diante de todas essas possibilidades surge a área da administração em nível estratégico como aquela responsável por conglomerar todas as demais, visto que para que os planos estratégicos sejam levados a cabo todas as áreas da administração precisam estar comprometidas, coordenadas e realizando o seu papel dentro do todo. Optou-se então por realizar um diagnóstico estratégico da IBN Lugar de Vida que pudesse servir ao mesmo tempo para o desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos acadêmicos, quanto para a formulação de um planejamento que possa nortear as posturas estratégicas e ações da organização ao longo dos próximos anos e abrindo espaço para novas pesquisas, tanto nesta quanto nas demais áreas da administração.

Através de ferramentas e técnicas como entrevistas, questionários, observação, análise do ambiente interno e externo, matriz SWOT e planilha 5W e 2H foi possível elaborar um planejamento estratégico que contemplou soluções para os pontos fracos da IBN Lugar de Vida, além de identificar seus pontos fortes e as oportunidades e ameaças que a cercam em seu ambiente externo. Dessa forma o objetivo geral e os objetivos específicos propostos para este estudo foram satisfatoriamente alcançados. Cabendo agora ao próprio acadêmico na sua

função de principal líder e gestor da igreja, juntamente com a sua equipe, levar a cabo com persistência e determinação os planos de ação propostos, socializando as informações entre os demais gestores da organização, e ampliando o plano de ação para abranger as variáveis (pontos fortes, oportunidades e ameaças) que não foram contempladas neste trabalho devido as limitações de tempo.

A pouca quantidade de material de qualidade e coerente sobre administração profissional em igrejas disponível foi uma das dificuldades encontradas na realização do trabalho. Grande parte dos trabalhos acadêmicos disponibilizados na rede mundial de computadores está mais para discriminação religiosa, desconstruindo e criticando de forma pejorativa a utilização do profissionalismo administrativo em igrejas do que buscando soluções adequadas para a gestão dessas organizações.

Seguindo por outro direcionamento, o presente trabalho torna-se útil não apenas para a IBN Lugar de Vida, mas para todas as igrejas cristãs ou entidades sem fins lucrativos que buscam desenvolver de forma adequada suas ações administrativas.

Diante da necessidade de continuar desenvolvendo a conhecimento sobre a administração de igrejas, conclui-se esta pesquisa com a satisfação da certeza de que um importante trabalho foi realizado do ponto de vista da formação deste acadêmico, que pôde aplicar os conhecimentos obtidos no curso universitário e agora poderá também aplica-los e ampliá-los em seu dia a dia como gestor desta organização sem fins lucrativos, o que o deixa com a e motivação renovada pelo desafio de continuar o processo de aperfeiçoamento buscando a excelência profissional.

REFERÊNCIAS

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1971.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_15>. Acesso em 3 de out. 2013.

BÍBLIA Online. Disponível em: < <https://www.bibliaonline.com.br/nvi/mt/28>>. Acesso em: 22 Out 2014.

BOCCHI, Olsen Henrique. **O Terceiro Setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público**. Curitiba: editora IBEX, 2009. Disponível em http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578380045/pages/_1>. Acesso em 5 de abr. 2013.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

CENERINI, Vanessa. **As Ferramentas da Comunicação Interna: um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações**. 2009. Trabalho Monográfico (Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo) – Centro Universitário de Maringá. Disponível em: <<http://www.readbag.com/cesumar-br-comunicacao-arquivos-tccjor2009-vanessacenerini>>. Acesso em: 3 de abr. 2013.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M.. **Planejamento da pesquisa científica**. Minha Biblioteca, 2013. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/9788522476800/page/139-145>>. Acesso em: 4 Out. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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.

FISCHMANN, Adalberto A. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCELINO, Mileide W. **Planejamento Estratégico Aplicado ao Crescimento de Membros em Igrejas Locais**. 2012. Disponível em: <<http://cristoadvogadofiel.blogspot.com.br/2012/11/planejamento-estrategico-aplicadoao.html>>. Acesso em: 1 mai. 2013.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 1995.

GARAY, Sara M. C. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos11/57814809.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Censo 2010: número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2170>>. Acesso em 23 abr. 2013.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. Ed – 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHAEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Cleber R. S.; SARES, Maria I. F. **Empresas da Fé** – Aspectos de Administração em Organizações Religiosas. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7, 2010. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:DXLahxj2BkYJ:www.convibra.com.br/dwp.asp?id%3D1564%26ev%3D5+empresas+igrejas+profissionalismo+administrativo+em+igrejas&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESjYSsawbQM2tuj_Bb0bQiZljCiQexA72N5pMcltplvkV_75sKsUfNHCWU9bbBOO_GNbeF2TndtQIY2nCjBOKrapLpDO2oJP2nLmcwBZzsR2z_06ZCD0zjVpfu10T6NY6ZUMe&sig=AHIEtbSGOpRzQzcxr6RNq6D8s-wim_ECwQ>. Acesso em: 17 abr. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. (a)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011 (b)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

PÚBLIO, Marcelo. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul, **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, Mauro. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZATTI, Vanessa Bertó. **Planejamento estratégico: Um estudo na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol – Posto de Atendimento de Rondinha**. Universidade de Passo Fundo, Campus Sarandi, 2014.

ZOGBI, Edson. **Como fazer uma análise PFOA (SWOT) com números**. v.3. São Paulo: Atlas, 2013.

ANEXO A- QUESTIONÁRIO COM OS DISCÍPULOS

QUESTIONÁRIO COM OS DISCÍPULOS



Prezado discípulo da IBN Lugar de Vida, peço sua cooperação respondendo este questionário com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Egber Antônio Tibola da Silva acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1- Gênero:

() Masculino () Feminino

2- Idade:

- () Menor de 18 anos
 () de 18 a 30 Anos
 () de 30 a 45 Anos
 () de 45 a 60 Anos
 () Mais de 60 Anos

3- Há quanto tempo você é discípulo da IBN Lugar de Vida:

- () Menos de um ano
 () De um a dois anos
 () De dois anos a três anos
 () De três a quatro anos
 () De quatro a cinco anos
 () Mais de cinco anos (Era membro da IBN Carazinho)
 () Mais de cinco anos (Era membro da Igreja Lugar de Vida)

4- Você se tornou membro da IBN Lugar de Vida por

- () Batismo
 () Transferência de outra igreja da cidade
 () Transferência de uma igreja de outra cidade

5- Como você se sente quanto a Localização da IBN Lugar de Vida?

- () Totalmente Insatisfeito
 () Insatisfeito
 () Indiferente
 () Satisfeito
 () Totalmente Satisfeito

Observações _____

6- Como você se sente em relação ao espaço para estacionamento na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

7- Como você se sente em relação ao tamanho do espaço na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

8- Quanto aos Sanitários, Fraldário e acesso a água potável na IBN Lugar de Vida você se sente:

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

9- Como você se sente em relação a recepção nos Cultos na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

10- Como você se sente em relação a segurança na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

11- Como você se sente em relação qualidade do som nos cultos na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

12- Como você se sente em relação a qualidade da iluminação na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

13- Como você se sente em relação a qualidade de projeção de imagens (vídeos, letras de músicas, etc) na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

14- Como você se sente em relação a climatização da IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

15- Como você se sente em relação ao conforto das acomodações (cadeiras) na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

16- Como você se sente em relação ao atendimento às crianças na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

17- Como você se sente em relação ao horário do culto na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações _____

18- Como você se sente em relação ao tempo de duração dos cultos na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações_____

19- Como você se sente em relação às atividades da Rede de Jovens na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações_____

20- Como você se sente em relação às atividades da Rede de Mulheres na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações_____

21- Como você se sente em relação às atividades e eventos direcionados para homens na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações_____

22- Como você se sente em relação às atividades, eventos, encontros direcionados para Casais na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito
 Indiferente
 Satisfeito
 Totalmente Satisfeito

Observações_____

23- Como você se sente em relação às atividades de Apoio a Recuperação de Dependentes Químicos na IBN Lugar de Vida?

- Totalmente Insatisfeito
 Insatisfeito

() Satisfeito

() Totalmente Satisfeito

Observações_____

30- Que tipo de evento ou atividade que você gostaria que houvesse na IBN Lugar de Vida e hoje não encontra?

31- Quais são os pontos fortes da IBN Lugar de Vida?

32- Quais são os pontos fracos da IBN Lugar de Vida?

ANEXO B- QUESTIONÁRIO COM OS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO COM FUNCIONÁRIOS

Prezado funcionário da IBN Lugar de Vida, peço a gentileza em responder este questionário com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.
Egber Antônio Tibola da Silva, Acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.



1-Quais as suas considerações quanto ao relacionamento entre colegas, Pastores, Diretoria, Lideranças e Discípulos?

2- Como você se considera em relação às condições de trabalho?

- () Totalmente Insatisfeito
 () Insatisfeito
 () Indiferente
 () Satisfeito
 () Totalmente Satisfeito

Observações: _____

3- Como você se considera em relação à carga horária de trabalho, você considera?

- () Totalmente Insatisfeito
 () Insatisfeito
 () Indiferente
 () Satisfeito
 () Totalmente Satisfeito

Observações: _____

4- Qual é o seu nível de satisfação em relação ao seu salário?

- () Totalmente Insatisfeito
 () Insatisfeito
 () Indiferente
 () Satisfeito
 () Totalmente Satisfeito

Observações: _____

5- Existe possibilidade para crescimento profissional na IBN Lugar de Vida? Como isso acontece?

6- Quanto ao desenvolvimento das tarefas que são solicitadas, você consegue realizar no prazo estipulado? O que poderia ser feito para melhorar?

7- Em relação ao número de funcionários que a IBN Lugar de Vida possui hoje, é suficiente para atender a demanda?

8- A IBN Lugar de Vida disponibiliza treinamentos, palestras para conhecimento, participação em cursos, para você estar preparado para desenvolver e solucionar problemas do dia-a-dia?

9- Quais os pontos fortes no ambiente interno (em que ela se destaca) da IBN Lugar de Vida?

10- Quais os pontos fracos (o que ela deixa a desejar) no ambiente interno da IBN Lugar de Vida?

11- Quais as oportunidades a IBN Lugar de Vida pode aproveitar em seu ambiente externo? (Ambiente externo= tudo que está fora da Igreja, mas pode influenciar em seu crescimento= sociedade, governo, outras igrejas e religiões, outras organizações, empresas)

12- Quais as ameaças que preocupam a IBN Lugar de Vida em seu ambiente externo?

ANEXO C- ENTREVISTA COM GESTORES E LÍDERES



ENTREVISTA COM OS GESTORES E LÍDERES

Prezado Gestor/Líder da IBN Lugar de Vida, pedimos sua atenção para a elaboração desta entrevista e a gentileza de responder com a maior sinceridade e dentro da realidade vivida por você. Saiba que os dados coletados serão utilizados para a realização do trabalho de conclusão de curso e, portanto, nenhum dado pessoal será divulgado. Grato pela compreensão.

Egber Antônio Tibola da Silva, Acadêmico do Curso de Administração Campus de Carazinho.

1- Quais são as ameaças que preocupam a IBN Lugar de Vida em seu ambiente externo?

2- Quais são as oportunidades que a IBN Lugar de Vida pode aproveitar em seu ambiente externo?

3- Quais são os pontos fortes da IBN Lugar de Vida em seu ambiente interno?

4- Quais são os pontos fracos da IBN Lugar de Vida em seu ambiente interno?
