

# **CAMINHOS PARA A AÇÃO MISSIONÁRIA**

**DÉBORA RAQUEL  
KLESENER CONRAD**

**DÉBORA RAQUEL KLESENER CONRAD**

## **CAMINHOS PARA A AÇÃO MISSIONÁRIA**

Planejamento e Gestão na Igreja  
Evangélica de Confissão Luterana no Brasil



São Leopoldo  
2015



© Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe  
Faculdades EST, Prédio H  
+55 (51) 2111.1400 (Ramal 477)  
São Leopoldo – RS – Brasil  
E-mail: ins@est.edu.br

Editora EST

Diagramação: Mythos Comunicação

Coordenação Editorial: Instituto Sustentabilidade

Série: Estudos

Esta publicação contou com o apoio financeiro da Federação Luterana Mundial.



FEDERACIÓN  
LUTERANA MUNDIAL  
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Esta obra foi licenciada sob uma Licença Creative Commons  
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 3.0 Não Adaptada.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C754c Conrad, Débora Raquel Klesener

Caminhos para a ação missionária: planejamento e  
gestão na Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil  
/ Débora Raquel Klesener Conrad – São Leopoldo :  
Faculdades EST ; Instituto Sustentabilidade América Latina e  
Caribe, 2015.

112 p. (Estudos)

ISBN 978-85-89754-44-6

Inclui referências bibliográficas.  
E-book, PDF.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST



## DEDICATÓRIA

*Dedico esta pesquisa,  
fruto de reflexão e paixão  
para a Igreja Evangélica  
de Confissão Luterana no Brasil.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me fortalecido nos momentos onde a carga parecia pesada demais.

Agradeço ao meu companheiro de caminhada, Lecian, pelo apoio incondicional.

Agradeço às minhas filhas Ruti e Dandara pela espera paciente.

Agradeço a minha família mais ampla pela torcida.

Agradeço aos e às colegas de trabalho pelas palavras e gestos de apoio.

Agradeço aos e às colegas da turma do mestrado pela partilha de saberes.

Agradeço aos professores e às professoras da Faculdades EST pelas reflexões que auxiliaram na fundamentação dessa pesquisa.

Agradeço ao Professor Valério pela orientação paciente e didática na elaboração desse trabalho.

Agradeço a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil por ter motivado e apoiado de diversas formas esse projeto de pesquisa.

Agradeço a Federação Luterana Mundial pelo apoio financeiro que oportunizou a realização do Mestrado.





# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	7
PREFÁCIO .....	9
INTRODUÇÃO .....	11
1 NOVA DINÂMICA NA IGREJA: MUDANÇA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	15
1.1 Como era antes .....	15
1.2 O novo modelo .....	16
1.2.1 <i>Modelo de representatividade</i> .....	17
1.2.2 <i>Autonomia e dependência dos Sínodos</i> .....	20
1.3 Características da descentralização .....	24
1.4 O Planejamento da Missão na IECLB .....	26
2 O PLANEJAMENTO DA MISSÃO NA IECLB: UM OLHAR PARA O PAMI ATRAVÉS DOS CONCÍLIOS .....	31
2.1 PAMI no contexto do XXII Concílio .....	31
2.2 PAMI no contexto do XXIII Concílio .....	32
2.3 PAMI no contexto do XXIV Concílio .....	36
2.4 PAMI no contexto do XXV Concílio .....	37
2.5 PAMI no contexto do XXVI Concílio .....	40
2.6 PAMI no contexto do XXVII Concílio .....	44
2.7 O PAMI na pauta da IECLB .....	47
3 PROPOSTA METODOLÓGICA DO PAMI .....	51
3.1 Recriar e Criar Comunidades Juntos – PAMI 2000-2007 .....	51
3.1.1 <i>Passo a passo</i> .....	54
3.1.2 <i>Primeira avaliação do processo</i> .....	55



3.2 Missão de Deus Nossa Paixão - PAMI 2008-2012 .....	57
3.2.1 <i>Texto-base</i> .....	57
3.2.2 <i>Linhas mestras</i> .....	58
3.2.3 <i>Oito passos</i> .....	59
3.2.4 <i>Segunda avaliação do processo</i> .....	62
3.3 Refletindo sobre as duas avaliações .....	64
 4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA IECLB .....	67
4.1 Concepção de planejamento estratégico .....	67
4.2 Planejamento na IECLB .....	70
4.3 O Planejamento Estratégico no contexto dos Sínodos .....	73
4.4 Considerações sobre planejamento na IECLB .....	76
 5 NOVO MODELO DE GESTÃO .....	81
5.1 Administração – Planejamento – Gestão .....	81
5.2 Planejamento estratégico: mais do que técnica .....	84
5.3 PAMI: a visão de planejamento na IECLB .....	86
5.3.1 <i>Operadores teóricos</i> .....	87
5.3.1.1 Identidade .....	87
5.3.1.2 Missão .....	88
5.3.1.3 Valores .....	90
5.3.2 <i>A metodologia do planejamento</i> .....	92
5.3.2.1 O diagnóstico .....	93
5.3.2.2 As estratégias .....	95
5.3.2.3 Processo e resultado .....	96
5.3.3 <i>Práticas</i> .....	96
 CONCLUSÃO .....	101
 REFERÊNCIAS .....	109



## APRESENTAÇÃO

Fundado em 24 de outubro de 2013, o Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe (InS) tem como missão contribuir para a formação e o desenvolvimento de capacidades de pessoas, comunidades e igrejas mediante a reflexão, a prática e a inovação nos tópicos de gestão comunitária, planificação e mobilização de dons e recursos.

O InS visa alcançar sua missão por atividades de formação através de cursos, acompanhamento das igrejas por meio de capacitações e assessorias e mediante o trabalho de reflexão e de pesquisa de temas que interessem às igrejas luteranas em sua caminhada na busca por sustentabilidade. Uma das formas de contribuir para isto é facilitar o acesso a estudos e pesquisas que possam ajudar no cumprimento desta missão.

Nascido da necessidade e do anseio da comunhão das igrejas luteranas da América Latina e do Caribe, o InS encontrou acolhida na Faculdades EST, São Leopoldo, Brasil. Assim, umbilicalmente vinculado ao universo da produção acadêmica, o InS contribui para e beneficia-se das pesquisas acadêmicas que ocorrem nos programas de pós-graduação que têm lugar na Faculdades EST.

A presente série “Estudos” é uma forma de dar visibilidade a estas produções acadêmicas. Entretanto, há também reflexões e pesquisas que são e serão desenvolvidas diretamente no InS, nas igrejas da comunhão ou em atividades de formação diversas que encontrarão espaço nesta série, na medida em que contribuam para as temáticas de interesse do InS em seu serviço às igrejas.

Esta série abre-se com esta publicação que recolhe uma dissertação de mestrado que teve lugar no Programa de Mestrado Profissional da Faculdades EST. Alegria-nos muito poder colocar





este precioso estudo ao alcance de ministros, ministras, líderes de igrejas e lideranças em geral. Nosso desejo é que sirva à edificação da sustentabilidade das igrejas em sua participação na missão de Deus.

A Coordenação do InS

Debora Conrad

Miltom de Oliveira

Gustavo Driau

Valério G. Schaper



## PREFÁCIO

Há que se saudar com muita satisfação a realização de pesquisas acadêmicas que contribuem para a reflexão e a sistematização de práticas eclesiais contextuais. Este é o caso da presente obra. A autora se ocupou com a pesquisa de um tema da maior relevância para a vida da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), nos últimos anos. De igual forma, há que se congratular o Instituto Sustentabilidade pela decisão de publicar pesquisas com esta relevância e qualidade, que, desta forma, se tornam mais acessíveis a um público maior.

A presente obra se caracteriza por sua abordagem interdisciplinar, especialmente na interface entre a teologia e a gestão administrativa. O tema da missão é um tema central para a teologia cristã. Do ponto de vista teológico, a autora destaca que a missão, em primeiro lugar, é ação de Deus. É Deus quem toma a iniciativa de revelar o seu amor incondicional, de reconciliar o que está separado, de salvar e libertar o ser humano para uma vida a serviço do próximo e da integridade da criação.

A ação missionária das igrejas é percebida como uma resposta a esta ação primeira, em sintonia com a missão de Deus em nosso favor. Para tanto, as igrejas são desafiadas a aprofundar o seu discernimento teológico sobre o tema, bem como desafiadas a usar as suas melhores capacidades e ferramentas de gestão no exercício da sua ação. A gestão administrativa visa justamente aprimorar os processos e a capacitar as pessoas com vistas ao atingimento da missão de cada instituição, também no caso das igrejas cristãs.

Na sua pesquisa, a autora se ocupa em analisar os caminhos escolhidos pela IECLB para qualificar a sua ação missionária a partir da década de 2000. Para tanto, ela analisa o desenvolvimento e a execução do Plano de Ação Missionária (PAMI) da IECLB, ao



longo deste período. A autora destaca que o PAMI está elaborado em consonância com o modelo organizacional da IECLB, que desde 1998 está estruturado em 18 sínodos. Não obstante a sua autonomia administrativa, os sínodos assumem uma base teológica e confessional comum que lhes assegura a unidade e juntos conformam a IECLB. O PAMI é um dos documentos que oferece as bases teológicas comuns para a IECLB como igreja nacional e, adicionalmente, disponibiliza ferramentas metodológicas para a qualificação do planejamento missionário no contexto comunitário e sinodal.

A autora constata que o PAMI, a despeito das limitações quanto à sua implementação ao longo destes anos, entretanto ajudou a consolidar a identidade e o compromisso missionário na IECLB. E, de forma precisa, destaca que a metodologia do planejamento estratégico adotada pelo PAMI pressupõe e exige a qualificação dos processos de gestão administrativa nas diferentes instâncias organizacionais da igreja (no âmbito comunitário, sinodal e nacional). Por fim, a autora conclui que para continuar fortalecendo a sua ação missionária, a IECLB deverá qualificar os seus processos de gestão administrativa.

A presente obra deve ser lida com muito interesse por lideranças da IECLB e de outras igrejas cristãs que têm responsabilidade de decisão (seja no âmbito comunitário, sinodal ou nacional), bem como lideranças envolvidas em processos de gestão da ação missionária, que poderão se beneficiar com as relevantes informações e análises que a mesma oferece.

Dr. Carlos Gilberto Bock

Assessor de Gestão da Secretaria Geral da IECLB



## INTRODUÇÃO

Na Igreja, a necessidade de refletir sobre os processos de gestão está cada vez mais presente. Mesmo que, ainda haja barreiras nas organizações religiosas, essa discussão está avançando e ganhando, aos poucos, contornos próprios. A construção de referenciais para a gestão nas Igrejas é uma demanda real. A simples importação de modelos de gestão do mundo empresarial para o contexto eclesial pode ser perigosa e colocar em risco a ação missionária da Igreja.

Nos processos de gestão é preciso ter cuidado para que as características peculiares das organizações religiosas sejam contempladas e respeitadas. Os conceitos teóricos precisam ser alinhados com a essência do ser Igreja, ou seja, com uma instituição que lida com o subjetivo, com a fé, dádiva de Deus, enfim, com um “produto” não mensurável e intangível. No entanto, a Igreja também lida com recursos humanos e financeiros para a realização da sua missão. Por isso, o aprimoramento dos seus processos de gestão é necessário para que a sua atuação possa ser potencializada e os recursos disponíveis, otimizados.

Não existe um único modelo ou método de gestão. Cada instituição, consciente ou inconscientemente, tem princípios e diretrizes básicas que a orientam no processo de gestão. O modelo de gestão adotado determina também os instrumentos gerenciais que serão utilizados. Dentre eles, o planejamento estratégico vem ganhando destaque, não só como uma ferramenta técnica e metodológica, mas como um elemento dinamizador da vida comunitária.

Na Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB), a reflexão sobre planejamento estratégico está presente na agenda da instituição e é reconhecido como um elemento importante



para articular a ação missionária. Atualmente está em andamento o Plano de Ação Missionária da IECLB (PAMI) que propõe uma metodologia de planejamento para orientar todas as instâncias da Igreja. A trajetória do PAMI na IECLB, com especial destaque para a proposta metodológica de planejamento associada a ele, constitui-se no tema de estudo dessa pesquisa.

A opção por esse tema está relacionada à trajetória e a experiência profissional da pesquisadora, que se deu em grande parte na IECLB. Inicialmente na instância comunitária e, atualmente, na estrutura administrativa central. Essas duas experiências suscitaram alguns questionamentos quanto à organização e funcionalidade administrativa da IECLB, bem como em relação aos processos de gestão. Agregou-se a isso toda a reflexão sobre o PAMI e o desafio da realização de um planejamento missionário na Igreja.

A presente pesquisa está dividida em cinco capítulos que visam acompanhar a trajetória do PAMI e analisar a sua contribuição e seus limites na atuação missionária da Igreja.

Em 1998, a IECLB adotou uma nova estrutura organizacional, passou de um modelo centralizado para um modelo descentralizado. Isso trouxe uma série de mudanças para a dinâmica da Igreja. Nesse contexto surgiu o PAMI. Alguns aspectos desse processo de transição da estrutura organizacional da Igreja e do surgimento do PAMI são apresentados no primeiro capítulo.

No segundo capítulo, é apresentada a trajetória do PAMI pelos Concílios da IECLB, desde o seu surgimento no ano de 2000 até o Concílio de 2010. Nesses dez anos pode-se acompanhar a evolução do PAMI, suas nuances, suas transformações e como se deu o processo de apropriação da proposta por parte das diferentes instâncias da Igreja.



No terceiro capítulo são analisadas as publicações que acompanharam a trajetória do PAMI. Essas publicações agregam os subsídios para reflexão sobre a ação missionária da IECLB e trazem orientações metodológicas para a realização do planejamento estratégico. Nesse capítulo também são apresentadas as avaliações relacionadas às duas etapas específicas do PAMI.

No quarto capítulo tem lugar uma reflexão sobre as diferentes metodologias e princípios que podem orientar a realização de um planejamento estratégico. A trajetória do PAMI é retomada, com foco nos relatórios sinodais para o XXVIII Concílio da IECLB, ocorrido em 2012, indicando as avaliações e constatações dos sínodos em relação ao exercício do planejamento estratégico proposto pelo PAMI.

No quinto capítulo a reflexão sobre o planejamento estratégico é colocada no contexto da gestão, abrindo as portas para um diálogo interdisciplinar entre a teologia e a gestão. Retoma-se aí a trajetória do PAMI, e destaca-se a sua contribuição para constituição da identidade missionária da IECLB, apresentando alguns operadores teóricos e, por fim, lança-se um olhar sobre as práticas do PAMI.





# I NOVA DINÂMICA NA IGREJA: MUDANÇA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Plano de Ação Missionária da IECLB (PAMI) se insere num contexto de transição da estrutura organizacional da Igreja. A mudança de modelo gerou novas demandas, principalmente, no que diz respeito à preservação da unidade. Nesse cenário surge o PAMI como um elemento comum a Igreja.

Para contextualizar historicamente o PAMI, segue uma breve apresentação do modelo organizacional adotado a partir de 1998, indicando alguns motivos do processo de reestruturação da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) e apontando para características da nova estrutura.

## I.1 Como era antes

Antes de 1998 o modelo organizacional adotado pela IECLB era centralizado. Na publicação resultante do Fórum de Avaliação da Reestruturação da IECLB, o Pastor Piske indica que, logo após a implantação da estrutura em 1968, “começaram manifestações de inquietude com a estrutura regional-distrital e a centralização da administração da Igreja”.<sup>1</sup> Segundo Piske, os principais motivos para isso eram a centralização das decisões pelo Conselho Diretor, daí decorrendo a falta de autonomia das demais instâncias, que se sentiam somente como executoras das diretrizes e decisões já tomadas pelo órgão central. Afirmava-se também, que a estrutura centralizada dificultava o exercício missionário, porque limitava a atuação nas comunidades, e acreditava-se que, para a missão da IECLB ser fortalecida, as comunidades deveriam ter maior mobilidade. Também havia a manifestação de que as comunidades, base do trabalho da Igreja, eram pouco valorizadas, o que justificava a

---

<sup>1</sup> PISKE, Meinrad. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006. p. 26.





reivindicação de ampliação da representatividade dos leigos nos processos decisórios.

Conforme Piske, já no Concílio de 1972, o tema debatido foi o aumento do número da representação leiga no Concílio Geral. Ele constatou que nos Concílios que se seguiram houve uma constância de reflexões sobre a necessidade de mudanças, principalmente nas estruturas intermediárias. Diante disso, o Concílio ocorrido em 1996 formou uma Comissão Constituinte para ouvir as comunidades e elaborar uma proposta. Todos os Concílios Distritais que aconteceram em 1995 e 1996 se mobilizaram em torno dessa discussão. Conforme Piske, “havia um forte clamor por mudanças, embora não houvesse unidade em torno do modelo de estrutura que deveria ser implantado”.<sup>2</sup> O ponto de convergência da maioria das propostas apresentadas apontava uma estrutura descentralizada.

Sobre a estrutura administrativa antes de 1997, o Pastor emérito Rolf Droste fez a seguinte observação:

Com o passar do tempo, a duplicidade de instâncias acarretou problemas de competências e entraves burocráticos. Na busca por uma estrutura mais ágil, o Concílio extraordinário de 1997, em Ivoti/RS, aprovou uma nova constituição, recriando Sínodos e extinguindo as regiões e os distritos Eclesiásticos.<sup>3</sup>

A expectativa por uma estrutura mais ágil e que oportunizasse a maior participação das bases nos processos decisórios orientou a opção por uma estrutura administrativa descentralizada.

## **1.2 O novo modelo**

A adoção de um modelo descentralizado a partir de 1998 modificou o perfil organizacional da IECLB. Milton Laske,<sup>4</sup> no Fórum

---

<sup>2</sup> PISKE, 2006, p. 29

<sup>3</sup> DROSTE, Rolf. Reestruturação IECLB: 40 anos. *Jornal Evangélico Luterano*, Porto Alegre, dez. 2008, p. 13.

<sup>4</sup> O jurista Milton Laske participou do Fórum de Avaliação da Reestruturação da IECLB, onde proferiu a palestra *Centralização e descentralização nos documentos normativos e orientadores da IECLB*. A palestra está na publicação do Fórum.



de Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, fez uma análise sobre o modelo organizacional. Laske constatou que o modelo é Confessionalmente Centralizado, pois “os órgãos centrais mantêm o exclusivismo da orientação confessional que deve ser seguida por seus obreiros”,<sup>5</sup> mas que o modelo decisório é democrático, pois as Assembleias Sinodais são constituídas, na maior parte de seus votantes, pelos representantes das comunidades. No relatório do Pastor Presidente ao XXI Concílio da Igreja em 1998, há também um destaque quanto à valorização de não obreiros e sua participação nos órgãos decisórios.

A nova Constituição visa Igreja como “congregação dos crentes” (Art. VII da Confissão de Augsburg). Na nova estrutura os não obreiros têm o seu lugar valorizado. Formam a maioria em todos os órgãos decisórios. Este fato não deixará de ter reflexos incisivos sobre as decisões dos órgãos diretivos.<sup>6</sup>

Uma das características marcantes da reestruturação foi a ampliação da representação de pessoas não obreiras nos órgãos decisórios. O Conselho da Igreja, por exemplo, é composto atualmente, por um representante de cada sínodo, sendo na proporção de dois terços para não obreiros e um terço para ministros e ministras.

### **1.2.1 Modelo de representatividade**

Tendo por base o organograma da IECLB, é possível observar que o processo de escolha de representantes inicia na comunidade, que “é a menor unidade orgânica e a base de trabalho da IECLB”.<sup>7</sup> A diretoria das comunidades compõe junto com outros representantes o Conselho Paroquial. O Conselho Paroquial tem por incumbência eleger os representantes da paróquia

<sup>5</sup> LASKE, Milton. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006. p. 57.

<sup>6</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil - Relatório do Pastor Presidente 1996-1998. XXI Concílio da Igreja. Rodeio/SC, 1998. p. 9.-

<sup>7</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Constituição da IECLB*. 2. ed. Blumenau: Centro de Literatura da IECLB, 2005. p. 3.



no Conselho Sinodal e indicar candidatos para representante do sínodo no Conselho da Igreja e delegados do sínodo ao Concílio da Igreja.

A Assembleia Sinodal é composta pelos membros do Conselho Sinodal, representantes de paróquias e comunidades; ministros ordenados; representantes de setores de trabalho e representantes de Comunidades em formação. Essa Assembleia é responsável por eleger o representante do sínodo no Conselho da Igreja e respectivos primeiro e segundo suplentes, os delegados ao Concílio da IECLB, os respectivos primeiro e segundo suplentes, além de homologar as indicações de representantes e seus suplentes dos ministérios e setores de trabalho do sínodo no Conselho Sinodal.

Quanto à escolha dos representantes, diferente da Constituição da IECLB de 1968,<sup>8</sup> o único critério para escolha de representantes não ministros é receber indicação da instância competente. É importante observar que as pessoas indicadas geralmente sejam bastante ativas na vivência comunitária ou tenham alguma capacitação técnica para determinada área, principalmente no que diz respeito à área contábil. No entanto, é também possível perceber que nem sempre os representantes indicados estão preparados para desempenhar essa tarefa. No relatório da Secretaria Geral ao XXII Concílio está expressa a preocupação com as atribuições dos representantes e seu desempenho:

Os representantes sinodais nos diversos conselhos nem sempre estavam conscientes de que a sua função não era dar bons palpites à administração central para ajudá-la a resolver um problema, mas representar a vontade do Sínodo que representavam e fazê-la valer. Ficou evidente que a nova estrutura, para desen-

<sup>8</sup> Existiam algumas condições para elegibilidade nos diferentes cargos. No caso de Pastor Presidente, Pastor Vice-Presidente, Pastor Distrital e Regional, o principal critério era o exercício do pastorado por determinado período de tempo. Para os membros leigos os critérios eram “serem fiéis ouvintes da palavra de Deus, comungarem regularmente na Santa Ceia, cumprirem conscienciosamente suas demais obrigações para com a comunidade e gozarem boa reputação”. Regimento Interno, aprovado em 26 de outubro de 1968 - Art. 63 – D, p. 27.



volver todo o seu potencial, depende da integração dos diversos agentes a nível sinodal.<sup>9</sup>

Com a reestruturação, a IECLB adotou um modelo organizacional onde a representatividade é essencial, pois os representantes das diferentes instâncias junto aos órgãos diretivos são responsáveis em grande medida pela unidade da Igreja. A sua principal atribuição é representar, falar em nome das instâncias que representam, apontar para as dificuldades e necessidades dos sínodos e participar ativamente nos processos decisórios principalmente na definição de diretrizes e políticas para o todo da Igreja. Os representantes devem fazer refletir no âmbito nacional as demandas locais e, por outro lado, devem dar retorno aos sínodos sobre as decisões e zelar pela sua implementação.

Os documentos normativos asseguram espaços legais onde os representantes podem atuar, no sentido de fortalecer o elo entre as realidades locais e a Igreja toda. Cabe à Igreja, em todos os níveis, preparar e capacitar os representantes para que possam desempenhar bem a sua tarefa. O modelo descentralizado requer uma atuação ativa e responsável dos representantes e, por outro lado, o reconhecimento e a valorização destes pelas instâncias que representam.

### **1.2.2 Autonomia e dependência dos Sínodos**

Gottfried Brakemeier<sup>10</sup> define a nova estrutura da IECLB como transparente para sua auto-compreensão. Destaca ele que, ao longo da história, mesmo com várias transformações na sua es-

<sup>9</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. Relatório da Direção da Igreja 1998-2000. XXII Concílio da Igreja. Cuiabá: IECLB, 2000b. p. 19.

<sup>10</sup> Pastor emérito da IECLB, Gottfried Brakemeier, participou do Fórum de Avaliação da Reestruturação da IECLB, onde proferiu a palestra O “PROJETO IECLB” – Avaliação, controvérsias, propostas. A palestra está na publicação do Fórum: BRAKEMEIER, Gottfried. O “projeto IECLB”: avaliação, controvérsias, propostas. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006.



trutura, a IECLB manteve a visão de uma Igreja sinodal, portanto, nem congregacionalista, nem episcopalista, mas que segue os princípios da Reforma Luterana. Brakemeier sugere que a reestruturação recuperou a operacionalidade da IECLB e priorizou a macroestrutura, ou seja, o conjunto das unidades componentes da Igreja.

A principal mudança da reestruturação foi à extinção dos 46 Distritos Eclesiásticos e das oito Regiões Eclesiásticas e a criação dos 18 sínodos. Com isso, a maior parte da dinâmica e de ação da Igreja foi deslocada para os sínodos e para as comunidades.

A adoção da estrutura descentralizada trouxe uma série de implicações legais e jurídicas para IECLB. O Código Civil Brasileiro, desde 2003, reconhece as organizações religiosas e resguarda sua livre criação, organização, estruturação interna e seu funcionamento. Essa lei provocou mudanças para as entidades jurídicas da IECLB. Nesse contexto, e sob a orientação da assessoria jurídica, o Conselho da Igreja aprovou os novos textos do estatuto padrão de comunidade e paróquia, pois especialmente as paróquias corriam o risco de nulidade de seus estatutos.

As diferentes instâncias que compõem a IECLB constituem um só corpo, mas também tem autonomia para atuação, o que pressupõe uma estrutura descentralizada. Para compreender o nível de autonomia e de dependência da estrutura sinodal, é necessário ter uma visão sistêmica de como se constituem os processos deliberativos na IECLB. Por isso, segue uma breve descrição do perfil organizacional da Igreja, identificando a atuação da instância sinodal.

Um dos componentes da instância central é o Concílio, órgão deliberativo mais importante da Igreja. Ao Concílio cabe “definir a linha programática de atuação da Igreja em todo o seu território, e, além de decidir e legislar sobre toda e qualquer matéria de interesse da Igreja”.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Regimento Interno da IECLB*. 2. ed. Blumenau: Centro de Literatura da IECLB, 2005. p. 10.



O Concílio é constituído pelo Presidente e Vice-Presidente do Concílio, Pastor Presidente e Pastores Vice-Presidentes, os integrantes do Conselho da Igreja, os Pastores Sinodais, o Secretário Geral. Este último tem direito a voz, mas não a voto. Além desses, são eleitos dois delegados, não ministros, por sínodo, mais um quando o número de membros do respectivo sínodo exceder a média aritmética de todo os sínodos em pelo menos cinquenta por cento.

Também participam do Concílio cinco representantes eleitos nos sínodos, com atuação marcante no ministério compartilhado, e, mais representantes de instituições, departamentos e setores de trabalho da IECLB na condição de convidados, num número não superior a dez por cento dos conciliares.

O sínodo tem atribuições de ordem administrativa e doutrinária. Ele orienta seu planejamento e suas ações pelas decisões do Concílio e documentos normativos da IECLB. Na sua área geográfica, o sínodo tem autonomia de “decidir sobre a maneira de a Igreja manifestar-se na concretização de suas finalidades, e executar as diretrizes e metas estabelecidas em Concílio”.<sup>12</sup>

A estrutura descentralizada adotada pela IECLB permite aos sínodos autonomia sobre sua área de abrangência. No seu espaço geográfico, cada sínodo decide quais ações serão realizadas, tendo como objetivo a concretização da missão, pois dificilmente serão identificadas as mesmas demandas em todos os sínodos. Mas, mesmo estabelecendo diferentes prioridades, os sínodos devem se orientar pelas decisões conciliares e pelos documentos normativos da IECLB. Nesse sentido, o papel dos representantes dos sínodos junto aos órgãos deliberativos é de veras importante. Eles representam as partes perante o todo e o todo perante as partes.

---

<sup>12</sup> IGREJA, 2005, p. 3.



A Assembleia Sinodal tem autonomia para aprovar o orçamento anual do sínodo, bem como estabelecer diretrizes para o controle administrativo e a fiscalização de órgãos e instituições em sua área de abrangência. Na Assembleia Sinodal são indicados os nomes para ocupar os cargos de Pastor Presidente e Pastores Vice-Presidentes. Ao Pastor Sinodal cabe supervisionar o trabalho eclesialístico na área do sínodo, principalmente no acompanhamento e formação teológica de ministros e outros colaboradores.

A realidade geográfica, cultural e econômica dos sínodos é bastante distinta. Há sínodos com uma área geográfica bastante extensa, mas numericamente há poucos membros. Isso significa, muitas vezes, dificuldades financeiras para manter os campos de trabalho. A maior concentração de membros da IECLB está na região sul do Brasil, conseqüentemente, também o maior número de sínodos.

No relatório da direção da Igreja ao XXIII Concílio, o sínodo é apresentado como um elo entre as comunidades e a Igreja como um todo.

Ao Sínodo cabe uma responsabilidade central no que diz respeito ao zelar, administrar, equipar e instrumentalizar as comunidades, com vistas à missão. Pois ele é o elo mais próximo das comunidades entre si, bem como delas para com a IECLB. No Sínodo as comunidades têm seu ouvido e sua boca junto à IECLB. E a IECLB tem nele seu ouvido e sua boca mais próximos junto às comunidades. Com um braço ele serve às comunidades e, com o outro, ao todo da IECLB.<sup>13</sup>

Os sínodos têm uma função importante na organização da IECLB. A estrutura sinodal auxilia no fortalecimento da unidade da Igreja. A instância sinodal tem o papel de ser interlocutora entre as diferentes instâncias para que as políticas e diretrizes reflitam suas reais demandas. Por outro lado, o sínodo precisa assi-

---

<sup>13</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. Relatório da Direção da Igreja 2000-2002. XXIII Concílio da Igreja. Santa Maria de Jetibá: IECLB, 2002b. p. 5.



milar e orientar o seu planejamento e sua atuação pelas diretrizes e políticas de toda a Igreja, que ajudou a definir através de seus representantes.

Os sínodos apresentam diferentes características e são moldados a partir da realidade contextual em que se constituem. Nesse sentido, a adoção de uma estrutura descentralizada favorece a atuação da Igreja de forma mais dinâmica e contextual. Os sínodos podem definir suas prioridades e sua forma de atuação de acordo com as necessidades locais, orientando-se por diretrizes comuns a toda Igreja, visando preservar o vínculo e fortalecendo, assim, a unidade institucional.

Esse modelo organizacional exigiu uma nova dinâmica para a Igreja, que implicou em alguns pressupostos básicos fundamentais para o seu funcionamento articulado. Entre eles, o relevante papel dos representantes como elos de ligação e articulação da estrutura descentralizada, o grau de autonomia e dependência dos sínodos nos processos decisórios e na ação missionária e, a clareza quanto as competências de cada instância para o funcionamento harmônico da estrutura.

### **1.3 Características da descentralização**

Geograficamente, a IECLB está dispersa por grande parte do território brasileiro; portanto por esse aspecto, apresenta uma estrutura descentralizada. Quanto à sua organização funcional e o aspecto decisório, a Constituição da IECLB apresenta uma estrutura descentralizada, compreendida pelas comunidades, paróquias e os sínodos e uma estrutura central, composta pelo Concílio, Conselho da Igreja, a Presidência e a Secretaria Geral.

Segundo Bresser-Pereira é difícil que uma organização tenha sua administração totalmente centralizada ou totalmente descen-





tralizada, pois, para ele, “toda a organização, é até certo ponto, centralizada, da mesma forma que é até certo ponto descentralizada”.<sup>14</sup> Há algumas características que podem ser observadas para definir o grau de descentralização de uma organização, como o número de decisões tomadas na parte inferior da hierarquia administrativa, além do grau de importância e o impacto dessas decisões para a organização como um todo.

O lugar onde as decisões são tomadas numa organização define sua estrutura organizacional, uma vez que “a anatomia da organização deve ser encontrada na distribuição da função de tomar decisões”.<sup>15</sup> Assim, quanto mais vertical for a distribuição dessa função, maior o grau de descentralização da organização.

Na IECLB, conforme o artigo 25 da Constituição, o “Concílio é órgão soberano da IECLB e lhe compete dispor sobre toda e qualquer matéria de interesse da Igreja”.<sup>16</sup> Do ponto de vista decisório, o Concílio é o colegiado de representantes das instâncias e setores de trabalho da IECLB responsável por definir as diretrizes e as ações da Igreja para todo o território nacional. Ainda em relação ao que Bresser-Pereira apresenta sobre a verticalização das decisões, na IECLB é possível identificar uma verticalização representativa, ou seja, as decisões são tomadas no Concílio por representantes indicados pelas instâncias e departamentos.

Tenório conceitua a descentralização como “a dispersão de autoridade na organização, permitindo que algumas decisões sejam tomadas por quem está mais próximo da execução”.<sup>17</sup> Para que de fato ocorra o processo de descentralização, segundo o autor, existem alguns pressupostos, entre eles, o de que todos os

<sup>14</sup> BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1963. p. 76.

<sup>15</sup> BRESSER-PEREIRA, 1963, p. 77.

<sup>16</sup> IGREJA, 2005, p. 6.

<sup>17</sup> TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 71.



indivíduos podem decidir, desde que orientados e capacitados para tal função. Esse pressuposto é básico também para a organização e unidade da IECLB, pois na Igreja os processos decisórios nos diferentes níveis dependem da representatividade. Por isso, as pessoas indicadas para participar dos processos decisórios devem estar capacitadas, uma vez que as decisões que ali forem tomadas têm reflexo direto sobre toda a Igreja.

Segundo Brakemeier, “Estruturas são expressão de um projeto”.<sup>18</sup> Portanto, a opção por uma estrutura descentralizada pela IECLB é expressão clara de um projeto que preconiza e fortalece a participação democrática das bases nos processos decisórios e na execução das decisões. O mesmo autor ainda afirma que em “ótica luterana, estruturas deverão servir a um só tempo à unidade da Igreja e às iniciativas comunitárias. Deverão promover a missão da Igreja por cada um de seus membros, bem como pelo corpo todo”.<sup>19</sup> A partir dessa perspectiva, a opção por uma estrutura descentralizada requer, para manter a unidade, o desenvolvimento de mecanismos que ao mesmo tempo atendam às demandas comunitárias e, estejam articuladas com toda a estrutura.

A dinâmica que a Igreja experimenta com uma estrutura descentralizada, gera novas demandas de gestão. Num dos artigos Jorev Luteranos o então Secretário Geral da IECLB, Pastor Dr. Nestor Friedrich, assim manifesta:

Temos pela frente uma enorme demanda em que a IECLB terá que definir estrategicamente, como, por exemplo, qual estrutura administrativa (em todos os níveis) é necessária para dar conta responsavelmente das demandas, isto porque, missão também se faz pela administração eclesialística.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> BRAKEMEIER, Gottfried. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006. p. 33.

<sup>19</sup> BRAKEMEIER, 2006, p. 35.

<sup>20</sup> FREDRICH, Nestor. Agora entendi para onde vai o dinheiro! *Jornal Evangélico*, Porto Alegre, jun. 2008, p. 4.



No trecho do artigo fica evidenciado o reconhecimento da importância do aspecto administrativo na realização da missão e a pergunta pela estrutura administrativa adequada. Essa pergunta remete a um processo ainda em andamento na IECLB, ou seja, a assimilação da nova estrutura organizacional aprovada e implementada a partir de 1998.

Nesse contexto de transição e adequação entre uma estrutura e outra foi aprovado em 2000 no XXII Concílio, o anteprojeto do Plano de Ação Missionária da IECLB (PAMI). O PAMI surge como um dos elementos que procura responder às mudanças estruturais ocorridas. A resposta inicial tomou a forma de um “plano de ação”. Não havia prática de planejamento antes do PAMI? O que esta proposta acrescentava à prática de planejamento corrente na IECLB?

#### **I.4 O Planejamento da Missão na IECLB**

Tomando como exemplo a área da formação, podem-se identificar inúmeras iniciativas de planejamento ao longo da história. Na década de 1970, quando o tema Missão<sup>21</sup> esteve em evidência na agenda da IECLB, surgiu uma proposta chamada “Catecumenato Permanente”.<sup>22</sup> O Catecumenato Permanente foi aprovado como uma moção pelo Concílio Geral da Igreja em 1974. Depois de um amplo estudo da proposta pelo Conselho Diretor, conforme menciona Burger<sup>23</sup>, foram fixados alguns aspectos necessários para a ação estratégica. As ações planejadas estavam voltadas para diferentes campos, ou seja, para a formação de obreiros, para a edu-

---

<sup>21</sup> O tema do IX Concílio Geral da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil em 1974 foi “IECLB – Igreja Missionária no Brasil”.

<sup>22</sup> O Catecumenato Permanente era entendido como um “processo de atuação da Igreja que visa a maturidade do cristão isto é, a sua libertação integral em Cristo, para vivência do Evangelho em comunhão e consequente ação responsável no mundo.” Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo.php?idconteudo=12664>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

<sup>23</sup> BURGER, Germano. *Quem assume esta tarefa?* Um documentário de uma Igreja em busca da sua identidade. São Leopoldo: Sinodal, 1977. p. 30-35.



cação teológica da comunidade e para a publicação de material. Em cada um desses campos deveria ser desenvolvida uma série de atividades. Especificamente, em relação à publicação de materiais foi criado o Centro de Elaboração de Materiais (CEM), que até o final da década de 1980 deu uma bela contribuição a partir de subsídios para estudos e reflexão de temas considerados importantes para a vida da Igreja.

Definitivamente, podemos afirmar que o Catecumenato Permanente propôs um processo de planejamento com uma visão estratégica. As ações planejadas tinham uma intencionalidade, envolviam diferentes grupos e ações, e convergiam para um objetivo comum. É possível observar que na proposta, diferentes variáveis foram consideradas.

Diante disso, é preciso registrar um artigo publicado no periódico, *Estudos Teológicos* n. 3, em 1994, pela Escola Superior de Teologia. A edição desse periódico foi dedicada ao Catecumenato Permanente, que completava 20 anos de sua aprovação no IX Concílio Geral. Uma das reflexões apresentadas<sup>24</sup> aponta para a brevidade de como é tratada a questão prática, fazendo constar que não houve planejamento a partir do que estava sendo proposto no documento. Esse elemento associado a outras questões conjunturais da Igreja esvaziou a reflexão e as iniciativas que haviam surgido a partir da proposta do Catecumenato Permanente, como o CEM, por exemplo. As iniciativas foram enfraquecendo até serem extintas.

O Catecumenato Permanente foi uma proposta ousada e previa uma ação abrangente que iria influenciar vários setores da Igreja. O planejamento, nesse caso, exigiria uma capacidade que talvez a Igreja não estivesse condições de responder no mo-

---

<sup>24</sup> SCHWANTES, Édio. Catecumenato Permanente: bases teológicas e pedagógicas. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, ano 34, n. 3, 1994, p. 230-235.



mento, devido à complexidade e interatividade entre as diferentes ações. Um planejamento que deveria considerar vários aspectos e partes que compunham o todo, um planejamento estratégico. Alguma forma de planejamento houve, no entanto, as ações ocorreram de forma fragmentada e não se efetivaram com a intensidade esperada ou necessária para implementar o Catecumenato Permanente.

No entanto, a proposta do Catecumenato Permanente acompanha a reflexão da Igreja ao longo de sua trajetória. Na história mais recente, no contexto do PAMI, o Catecumenato Permanente serviu de base para elaboração do *Plano de Educação Cristã Contínua* – PECC – que apresenta as diretrizes para o planejamento das ações do eixo transversal formação do PAMI.

Fica evidenciado neste exemplo, que sempre ocorreu planejamento na Igreja. Entretanto, este planejamento das atividades nas diferentes instâncias da IECLB se dava a partir da perspectiva de um planejamento instintivo, talvez com alguns lampejos estratégicos, mas de forma fragmentada. É bastante comum ocorrer o planejamento de eventos, atividades e reuniões. Ele é feito a partir de uma realidade estática e de forma determinista, ou seja, não se considera o contexto e como ele pode influenciar ou como a Igreja pode influenciá-lo. O planejamento geralmente é realizado por um agente, ou por um pequeno grupo, no caso da Igreja, por seus ministros e ministras, e em alguns casos pelo presbitério.

O planejamento ocorre de forma instintiva, sem análise do ambiente e, normalmente, parte-se de uma concepção fragmentária, ou seja, que se podem planejar aspectos, partes de um conjunto maior. Por exemplo, ocorre o planejamento para o ensino confirmatório, dias, locais de encontro, reuniões com a família, tudo isso dissociado da vida da comunidade, ou seja, é visto como uma parte que somada às outras partes compõem o todo, mas não interage com o todo.



O mesmo ocorre com o planejamento de atividades de outros grupos. Em geral, no início do ano, faz-se o calendário de atividades da comunidade, pedindo que cada grupo envie seu planejamento de atividades. Supõe-se, assim, que estas partes, isoladamente pensadas, formarão um conjunto ordenado de ações.

Neste sentido, o PAMI traz uma novidade. A partir da proposta metodológica de um planejamento estratégico, espera-se que ele possa auxiliar e orientar as diferentes instâncias da IECLB a realizarem seus planejamentos ancorados na missão da Igreja. A realização de um planejamento estratégico permitiria uma visão mais integrada da vida comunitária. Várias ações poderiam ser potencializadas e recursos poderiam ser otimizados.

O PAMI possibilita, então, sistematizar e agregar a reflexão mais recente sobre a ação missionária da IECLB e propõe uma metodologia de planejamento estratégico. Um elemento que o PAMI agrega com a proposta metodológica é a intencionalidade de realizar o planejamento focado na missão da IECLB e orientado por objetivos comuns. Nesse sentido, do ponto de vista da reestruturação, que visa à descentralização, os sínodos recebem uma atribuição muito clara desde uma perspectiva estratégica:

[...] recolher e intercambiar experiências missionárias das comunidades e estimulá-las. Nesse sentido investem na formação permanente de obreiros/as e na formação de lideranças comunitárias. Cabe-lhes promover ações missionárias em seu âmbito e ensaiar parceria intersinodal e internacional. Também compete a eles a função de monitoramento e zelo pela confessionalidade em seu âmbito.<sup>25</sup>

Os sínodos, conforme já foi mencionado anteriormente, têm um papel central no processo de implementação do PAMI. É sua tarefa motivar as comunidades, promover a capacitação de pessoas e zelar para que as decisões conciliares sejam cumpridas. No próxi-

---

<sup>25</sup> KUMMER. Ani Cheila Fick et al. *Recrutar e Criar Comunidade Juntos*. Plano de Ação Missionária da IECLB. Porto Alegre: IECLB, 2000. p. 19.



mo capítulo, um olhar sobre a trajetória do PAMI nos Concílios, permitirá perceber como alguns desses movimentos se deram no contexto da estrutura descentralizada da IECLB.



## 2 O PLANEJAMENTO DA MISSÃO NA IECLB: UM OLHAR PARA O PAMI ATRAVÉS DOS CONCÍLIOS

A partir do contexto da estrutura descentralizada na IECLB o Plano de Ação Missionária da IECLB pode ser compreendido como uma diretriz que orienta o planejamento missionário na Igreja. Ao mesmo tempo em que orienta e permite o planejamento comunitário a partir do contexto local, garante também a unidade através de uma matriz comum a toda a Igreja. O PAMI pode ser um instrumento importante no processo de consolidação da nova estrutura, como um elemento de unidade na IECLB.

Nesse capítulo será apresentada a trajetória do PAMI pelos Concílios da IECLB, indicando as diferentes ênfases e abordagens que ele recebeu.

### 2.1 PAMI no contexto do XXII Concílio

Na *Ata do XXII Concílio da Igreja*, em 2000, há um registro que foi destacado pelo Pastor Presidente de que “este é o primeiro Concílio dirigido por um membro leigo da IECLB, [...], completando assim a implantação da nova estrutura”.<sup>26</sup> Percebe-se a necessidade de enfatizar aspectos da nova estrutura relacionados a representação leiga, que era uma das carências da estrutura anterior. Nesse mesmo Concílio o anteprojeto do PAMI foi apresentado e estudado pela Câmara III - Planejamento e Missão. Na ata está registrado que o processo que envolveu a elaboração do anteprojeto foi realizado a partir de uma ampla discussão na IECLB. Entre outras sugestões está mencionado que:

Foi proposto igualmente que se redigisse um preâmbulo que explique o objetivo do documento, lembrando que o mesmo pretende orientar a ação missionária das comunidades, dos sínodos

---

<sup>26</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXII Concílio da Igreja*. Cuiabá: IECLB, 2000a. p. 2.





e demais órgãos e instituições da IECLB, no sentido de expressar sua unidade como Igreja de Jesus Cristo no Brasil.<sup>27</sup>

O anteprojeto do PAMI foi aprovado na perspectiva de ainda serem agregadas contribuições pela comissão de sistematização. No encerramento da nona sessão, o Presidente do Concílio “Mencionou como ponto alto a aprovação do Plano de Ação Missionária, como alavanca para o crescimento da Igreja”.<sup>28</sup>

No *Relatório da Presidência* ao XXII Concílio, há um item sob o título A caminho de um Plano de Ação Missionária da IECLB. Nesse ponto recebe destaque a realização de um Fórum de Missão de 29/05 à 01/06/2000. Esse evento reuniu a direção da Igreja, representantes dos sínodos, setores, movimentos e ainda parceiros do exterior. Desse fórum resultaram subsídios para a elaboração do anteprojeto apresentado no Concílio. No mesmo relatório consta como um dos desafios e prioridades para obreiros, obreiras, líderes, colaboradores e colaboradoras em todos os níveis da IECLB:

Investir no planejamento participativo estratégico, em todos os níveis, a partir do objetivo maior da missão de Deus, que ele realiza na e através da comunidade. Identificar as fronteiras, em todos os níveis, que Cristo quer ultrapassar por intermédio de nós. Desta maneira todos os segmentos da nossa Igreja se inserem no Plano de Ação Missionária da IECLB e dão vida ao mesmo.<sup>29</sup>

## 2.2 PAMI no contexto do XXIII Concílio

Na *Ata do XXIII Concílio da IECLB*, em 2002, o PAMI é citado em três momentos. A primeira vez é durante o culto de abertura do Concílio logo após a participação dos sínodos, que destacaram algum aspecto do seu trabalho. A segunda vez é citado na apresentação do relatório do Pastor Presidente que enfatizou as ações da Presidência orientadas pelo PAMI. Na terceira vez é no con-

<sup>27</sup> IGREJA, 2000a, p. 8.

<sup>28</sup> IGREJA, 2000a, p. 12.

<sup>29</sup> IGREJA, 2000b, p. 12.



texto da apresentação da Câmara IV para a plenária e refere-se à solicitação de divulgação do caderno complementar da Igreja Missionária Passo a Passo. Também é citado outro documento Missão e planejamento – Pistas para a continuidade. O último documento citado trata de vários assuntos que foram discutidos pela Câmara IV e, especificamente sobre o PAMI ele indica:

- 1º - Reafirma as propostas e desafios do PAMI e sugere continuar com na sua implementação. A câmara entende que desde a Direção da IECLB e a nível sinodal, paroquial e comunitário há um compromisso inquestionável assumido com o PAMI, isto vale também para lideranças, obreiros/as e coordenações.
- 3º - A Câmara sugere que se dê continuidade determinada as iniciativas que dizem respeito ao planejamento participativo em todos os níveis [...].<sup>30</sup>

A proposição da Câmara mostra indícios de que o PAMI teve adesão, mas ao mesmo tempo reafirma o compromisso das diferentes instâncias e entes com o processo de implementação.

O relatório da Presidência ao XXIII Concílio da Igreja, já mencionado anteriormente na Ata, pauta toda a sua narrativa a partir do PAMI que segundo o Pastor Presidente “foi criado com o objetivo de nortear a caminhada da IECLB, ao longo de sete anos”.<sup>31</sup> É enfatizada a importância das competências específicas de cada nível administrativo, na qual ao “Sínodo cabe uma responsabilidade central no que diz respeito ao zelar, administrar, equipar e instrumentalizar as comunidades, com vistas à missão”.<sup>32</sup> No relatório é mencionado que foram impressos 25 mil exemplares, em quatro edições do PAMI. Além disso, é citado um amplo movimento de divulgação do PAMI em diferentes eventos e grupos da IECLB. Como um dos resultados concretos do PAMI o relatório aponta para a criação de 55 novos campos de trabalho

---

<sup>30</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Santa Maria de Jetibá: IECLB, 2002b. Anexo 18.

<sup>31</sup> IGREJA, 2000b, p. 2.

<sup>32</sup> IGREJA, 2002b, p. 5.



na IECLB. O PAMI é apresentado como “elo de ligação entre as diferentes propostas e experiências missionárias na IECLB”.<sup>33</sup> No item do relatório sob o título *Metas e desafios já propostos a partir do PAMI*, a concretização do PAMI é colocada como prioridade absoluta. Em relação à nova estrutura é destacado como um desafio “definir melhor, à luz do PAMI, as competências na nova estrutura em todos os níveis, setores e campos de trabalho”.<sup>34</sup> Na sequência segue o relatório da Secretaria Geral. O PAMI é citado no relatório da Secretaria de Pessoal no contexto da criação de novos campos de trabalho como elemento motivador para geração de vagas para obreiros e obreiras revertendo a perspectiva de falta de vagas. O relatório da Secretaria de Formação, Economia e Comunicação não fazem menção ao PAMI. No relatório do Departamento de Catequese, há uma descrição das atividades realizadas no período. O PAMI é mencionado somente no final do relatório no seguinte contexto:

O Departamento de Catequese também procura seguir as diretrizes do PAMI em relação a educação cristã no que se refere ao trabalho com crianças e adolescentes. Nesse sentido encerramos o relatório com o slogan do PAMI adaptado a nossa missão: Toda a criança com uma comunidade. E toda a comunidade com muitas crianças.<sup>35</sup>

No relatório do Departamento Nacional para Assuntos da Juventude, o PAMI não é mencionado, mas de modo semelhante ao Departamento de Catequese foi cunhado um slogan que responde ao Plano Missionário da Juventude: “Nenhuma comunidade sem grupo de jovens. Nenhuma pessoa jovem sem comunidade”.<sup>36</sup>

No relatório do Departamento de Diaconia é mencionada uma cartilha *Planejando as Ações Diaconais*. O Conselho de

<sup>33</sup> IGREJA, 2002b, p. 7.

<sup>34</sup> IGREJA, 2002b, p. 22.

<sup>35</sup> IGREJA, 2002b, p. 35.

<sup>36</sup> IGREJA, 2002b, p. 37.



Missão entre índios faz menção ao PAMI no sentido de reafirmar sua pertença à IECLB: COMIN é parte do PAMI. Os relatórios da Rede Sinodal e do Arquivo Histórico não mencionam o PAMI.

Enquanto que o PAMI pauta todo o relatório da Presidência, ele aparece timidamente nos demais setores citados. No caso, do Departamento de Catequese, e no Departamento de Assuntos para a Juventude é perceptível a intencionalidade de seguir as orientações do PAMI, mas isso ocorre de maneira paralela, por exemplo, quando é mencionado o Plano Missionário da Juventude sem fazer referência ao PAMI. Não há um reflexo mais efetivo do PAMI nas ações relatadas.

Em 2002, no relatório da Presidência, no contexto do item que trata do processo de solidificação da nova estrutura é reforçada a ideia de que:

A estrutura e a administração não têm sentido em si mesmas, mas somente à medida que se desincumbem de sua função instrumental. Estão, portanto, a serviço da missão da comunidade.<sup>37</sup>

Novamente é enfatizada a importância da estrutura e da gestão como instrumentos para a realização da missão na comunidade. A existência de uma estrutura se justifica pelo serviço que ela presta. Na Igreja a estrutura serve para dar suporte à ação missionária. O modelo de gestão adotado pode transcender a função instrumental, pois na medida em que motiva a reflexão e a análise, promove a aprendizagem que pode levar a mudanças de comportamento e de cultura nas instituições.

---

<sup>37</sup> IGREJA, 2002b, p. 4.



## 2.3 PAMI no contexto do XXIV Concílio

Na *Ata do XXIV Concílio da IECLB*, em 2004 o PAMI foi brevemente citado no contexto da apresentação da Câmara III quando essa tratou do documento Contexto e Identidade da IECLB. No relatório da Presidência ao XXIV Concílio o PAMI é mencionado no Relatório de atividades: continuidade e renovação, é mencionado que:

O PAMI tem fortalecido nas comunidades e em toda a IECLB a consciência de que a Igreja é essencialmente missionária. Tem também animado à adoção de um número crescente de projetos missionários e à criação de novos campos de trabalho.<sup>38</sup>

O PAMI também é citado no item que está sob o título: *Novas ênfases na IECLB*. Há a indicação da possível realização de um fórum nacional para proceder à avaliação do PAMI. Em continuidade a esse item há um relato sobre os grupos assessores da Presidência que foram constituídos pelo Conselho da Igreja. O grupo que se reúne sob o título *Missão*.

Propõem uma avaliação do PAMI para que ele possa ser aperfeiçoado e tenha seguimento, já que agora se tornou mais conhecido pelas comunidades. O PAMI favoreceu uma mobilidade e uma articulação missionária que não deve ser perdida.<sup>39</sup>

Ao que indica o *Relatório da Presidência*, o PAMI continua como pano de fundo, no entanto, com bem menor ênfase do que no *Relatório da Presidência* em 2002.

No relatório da Secretaria Geral e dos Departamentos o PAMI não é mencionado, mas é possível perceber que há uma preocupação com o tema planejamento. O título do relatório da Secretaria Geral foi *Unidade e Planejamento na Perspectiva Adminis-*

<sup>38</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. Relatório da Direção da Igreja 2002-2004. *XXIV Concílio da Igreja*, São Leopoldo: IECLB, 2004. p. 7.

<sup>39</sup> IGREJA, 2004, p. 7.



*trativa*. Podemos deduzir que esse título revela duas preocupações evidentes no contexto da IECLB. Por um lado, a necessidade de fortalecer a unidade numa estrutura organizacional descentralizada, por outro, a preocupação com o planejamento na perspectiva administrativa, ou seja, a necessidade de desenvolver uma cultura de planejamento da administração da IECLB.

## 2.4 PAMI no contexto do XXV Concílio

Na *Ata do XXV Concílio da Igreja*, em 2006, os registros sobre o PAMI se concentram no relato realizado pela Câmara III que indica o PAMI como um referencial que “foi implementado apenas em parte, mas que colocou metas importantes”.<sup>40</sup> A Câmara informou o resultado de uma pesquisa sobre o PAMI.

Segundo pesquisa, o PAMI seria conhecido de 67% de obreiros e lideranças; de 60% de Presidentes de Paróquias; seria considerado em 83% dos Sínodos em termos de planejamento missionário e em 78% dos Sínodos em termos de planejamento financeiro.<sup>41</sup>

O relator da Câmara também mencionou que as recomendações finais para um plano de ação contido no *Documento de Campeche*, resultado do Fórum de Missão realizado em 2005, devem ser consideradas na continuidade do processo. O encaminhamento sugerido pela Câmara foi a constituição de um grupo-tarefa para desenvolver um processo de planejamento durante o ano de 2007 para ser apresentado ao Conselho da Igreja, e que se aprovado, seja o PAMI 2008-2013.

O relatório da Presidência de 2006 ao XXV Concílio da Igreja faz menção ao Fórum de Missão realizado em 2005. Segundo o relatório, foram identificados avanços na caminhada missionária

---

<sup>40</sup> ALTMANN, Walter (Coord.). *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2004-2006*. Porto Alegre: IECLB, 2006. p. 9.

<sup>41</sup> ALTMANN, 2006, p. 9.



da IECLB, como resultado do PAMI. Mas também, foram diagnosticadas dificuldades e carências. O relatório menciona uma avaliação do PAMI junto aos sínodos, e em relação a planejamento destaca que:

Falta-nos uma cultura de planejamento na IECLB. Não se registram, por exemplo, os dados referentes ao número de participantes de cursos. Há diversas iniciativas missionárias não suficientemente documentadas. Por isso, temos dificuldades para levantar e avaliar dados.<sup>42</sup>

Uma das recomendações do Fórum, mencionadas no relatório, é que é preciso aprimorar o planejamento, em todos os níveis. Pode-se deduzir que essa recomendação responde há uma lacuna percebida ou a fragilidade do processo de planejamento em andamento nas diversas instâncias da IECLB. O relatório da Presidência sobre o PAMI encerra com as recomendações do Fórum de Missão.

No relatório ao XXV Concílio foram incorporados os relatórios resumidos dos sínodos e de outros setores de trabalho. O PAMI, como tal, é mencionado no relatório de quatro sínodos. Um sínodo lembra a meta de que “nenhum obreiro tenha sob sua responsabilidade mais do que 1000 pessoas batizadas”.<sup>43</sup> Em outro sínodo é citado que, “dentro dos objetivos do PAMI estamos presentes em todas as cidades com mais de 200 mil habitantes”.<sup>44</sup> O PAMI também é citado em outro relatório como conteúdo de estudo de um curso oferecido às lideranças. Somente por um sínodo o PAMI é mencionado de forma explícita como orientador do planejamento sinodal “o planejamento sinodal obedece às cinco áreas definidas no Plano de Ação Missionária da IECLB”.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> ALTMANN, 2006, p. 29.

<sup>43</sup> ALTMANN, 2006, p. 49.

<sup>44</sup> ALTMANN, 2006, p. 50.

<sup>45</sup> ALTMANN, 2006, p. 58.



Nos relatórios sinodais planejar e planejamento são citados por sete sínodos. Nesse contexto, um sínodo apresenta a sua missão e cinco objetivos. Em outro sínodo o planejamento é ressaltado como: “sem ele, os imprevistos levam uma comunidade para outra direção e, quando acorda, percebe que chegou aonde não queria”.<sup>46</sup>

Outro sínodo apresenta seu objetivo principal para o planejamento “o fortalecimento da vivência comunitária com perspectiva missionária.”<sup>47</sup> Um sínodo cita um seminário oferecido às paróquias para realizarem a análise da situação da vida comunitária, o estabelecimento de objetivos e “à formulação de um plano de ação para determinado período”.<sup>48</sup>

Foi mencionado em outro relatório sinodal que o planejamento estratégico e um cronograma de trabalho no âmbito do sínodo foram decisão do Conselho Sinodal. Em outro sínodo o planejamento estratégico é abordado no contexto da necessidade de desenvolver um método de avaliação pastoral. Nesse mesmo sínodo é mencionado que: “as paróquias estão sendo chamadas para o planejamento e a missão [...] Às comunidades é colocado, assim, o desafio de verdadeiramente planejar, superando a prática de apenas criar um calendário de atividades”.<sup>49</sup>

Por fim, um sínodo dá indicativos da metodologia de planejamento, quando menciona no relatório: “Planejamos nossas ações de maneira participativa, valorizando as pessoas, os grupos, as comunidades, as paróquias e os setores de trabalho”.<sup>50</sup>

O relatório da Secretaria Geral ao XXV Concílio apresenta também uma grande ênfase no planejamento, mas esclarece que seu foco de planejamento, a que se refere no relatório, é o adminis-

<sup>46</sup> ALTMANN, 2006, p. 41.

<sup>47</sup> ALTMANN, 2006, p. 49.

<sup>48</sup> ALTMANN, 2006, p. 52.

<sup>49</sup> ALTMANN, 2006, p. 56.

<sup>50</sup> ALTMANN, 2006, p. 59.





trativo. Em relação ao PAMI, há uma referência no item que trata dos projetos missionários. No relato está descrito o resultado de uma pesquisa realizada sobre o PAMI respondido pelos 18 sínodos e a seguinte consideração:

Mesmo que muitas metas do PAMI não tenham sido alcançadas até o momento, há avanços evidentes em diversos níveis e áreas geográficas, surgindo uma consciência maior acerca do desafio missionário da Igreja.<sup>51</sup>

No relatório da Secretaria Geral foi destacada a importância do planejamento na realização das atividades. Sobre ele há a seguinte consideração:

Diferente do que muitas vezes ouvimos, temos convicção de que o exercício do planejamento não bloqueia a ação do Espírito Santo. Trata-se, isto sim, de uma ferramenta fundamental que nos ajuda a não perdermos o foco enquanto Igreja de Jesus Cristo, a direção que devemos seguir o rumo e as paradas necessárias para avaliação, bem como possíveis ajustes de rota. A implementação e a avaliação de um planejamento são tão importantes quanto o próprio ato de planejar.<sup>52</sup>

## 2.5 PAMI no contexto do XXVI Concílio

Na *Ata do XXVI Concílio da Igreja* em 2008, o PAMI foi um ponto importante da agenda. Ele foi citado em cinco das nove sessões do Concílio. Foi lançada pela Presidência a publicação do *Texto-base do Plano de Ação Missionária da IECLB – 2008-2012*. Houve uma apresentação sobre o texto-base do PAMI e o relato de uma experiência no trabalho pastoral. Também foi apresentado o Plano Operacional do PAMI. Na apresentação realizada, um slide com o título *A proposta* indica que:

Trata-se da proposição de diretrizes para a elaboração de um Plano de Ação Missionária que alcance todas as instâncias da IECLB.

<sup>51</sup> ALTMANN, 2006, p. 135.

<sup>52</sup> ALTMANN, 2006, p. 172.



Culmina com a descrição e proposição de uma Matriz de Planejamento.

A Matriz consiste de um conjunto de elementos comuns e práticos de planejamento que, ao mesmo tempo em que reconhece a interdependência das instâncias, preserva sua autonomia.<sup>53</sup>

Na mesma apresentação dos slides é colocado que o planejamento acontece nas comunidades e que as demais instâncias e setores de trabalho realizam seu planejamento em função deste, no sentido de facilitar e colaborar com o programa das comunidades. Foram feitos relatos de experiências de planejamentos realizados em duas paróquias da IECLB. Em um dos relatos foi descrito a metodologia aplicada na realização do planejamento.

A ata registra a apresentação do relatório do PAMI elaborado pela comissão redatora. Esse relatório está indicado como anexo da ata. As manifestações dos conciliares foram no sentido de acréscimos no texto, entre eles, a ênfase de que “a ação missionária é compromisso permanente de toda a IECLB”<sup>54</sup> e que deveria haver a “previsão de recursos para o financiamento de sua implementação”.<sup>55</sup>

Na apresentação do relatório final do PAMI a sugestão de que o período seja de 2008-2012 foi acolhido. A tarefa de implementação do PAMI foi dada aos sínodos, e ao Conselho da Igreja coube o estabelecimento de diretrizes complementares para a implementação do PAMI, incluindo a questão financeira.

A indicação de capacitação de pessoas na área de planejamento para auxiliar as instâncias da IECLB também foi colocada como uma necessidade. Nesse sentido, também houve uma indicação para que os centros de formação teológica oportunizassem aos estudantes de teologia “capacitação na área do planejamento, e

<sup>53</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Estrela: IECLB, 2008. Anexo16.

<sup>54</sup> IGREJA, 2008, p. 4.

<sup>55</sup> IGREJA, 2008, p. 4.



que, fundamentalmente, trabalhem o conceito de missão e ministério junto a seus estudantes”.<sup>56</sup>

No relatório do Presidente do Conselho da Igreja ao XXVI Concílio da Igreja, em 2008, há a indicação de que esse Concílio terá como discussão maior o PAMI. É ressaltado ainda que “uma das principais decisões do Concílio de Panambi foi a constituição de um grupo tarefa para elaboração de uma proposta para a continuação do PAMI, 2008/2012”.<sup>57</sup>

No relatório da Presidência, o PAMI é o primeiro item que aparece sob o título 4. *IECLB: O que nos une como Igreja*, como “uma das áreas em que de maneira prática e pragmática se fortalece e se dá visibilidade a unidade da IECLB”.<sup>58</sup> A preocupação com a preservação da unidade da IECLB é com frequência ressaltada, nesse sentido, o PAMI aparece fortemente como elemento concreto de unidade na Igreja. O relatório apresenta as quatro dimensões da missão da Igreja, ou seja, a evangelização, a comunhão, a diaconia e a liturgia. Também, indica para educação, sustentabilidade e comunicação como temas transversais à missão. O relatório faz menção ao plano operacional como um caderno prático do PAMI.

Ele contém uma matriz para planejamento estratégico que permite às comunidades, paróquias e demais instituições da IECLB a elaborar seus próprios planos de ação missionária, levando em consideração aquilo para o qual mais possuem aptidão e potencial.<sup>59</sup>

É expresso no relatório o reconhecimento de que o planejamento acontece, mas a novidade que o PAMI apresenta e oferece para a IECLB é uma matriz de planejamento comum “que seja

<sup>56</sup> IGREJA, 2008, p. 9.

<sup>57</sup> ALTMANN, Walter (Coord.). *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2006-2008*. Porto Alegre: IECLB, 2008. p. 8.

<sup>58</sup> ALTMANN, 2008, p. 18.

<sup>59</sup> ALTMANN, 2008, p. 20.



livre e flexível o suficiente para atender as necessidades de cada contexto, mas que também tenha raízes no evangelho libertador de Jesus Cristo”.<sup>60</sup>

Há evidências que, a proposta apresentada pelo PAMI observa a estrutura descentralizada da IECLB. O PAMI oferece um referencial comum, para manter a unidade, mas dá liberdade e autonomia para que cada instância realize seu planejamento a partir de seu contexto.

No relatório de dez sínodos ao Concílio, o PAMI foi mencionado explicitamente. Em alguns relatórios, ações realizadas são atribuídas como resultados do PAMI. Um sínodo enfatiza a necessidade de planejamento nos diversos níveis e acrescenta que para atingir os desafios estabelecidos pelo PAMI, no seu contexto, “será necessário o desenvolvimento de uma metodologia simples e participativa de planejamento [...]”.<sup>61</sup>

Outro sínodo identifica avanços em relação há algumas metas estabelecidas pelo PAMI, mas, ao mesmo tempo constata que algumas lideranças não sabem o que é o PAMI. Um sínodo relata que irá adequar seu planejamento a matriz proposta pelo PAMI. Em outro relato o PAMI é comparado, em sua primeira edição como um despertador de consciência missionária. Nesse mesmo relato segue a indicação de que “corremos, por vezes o risco de identificar ações missionárias que apaixonam ao ativismo comunitário e ministerial”.<sup>62</sup> O contexto desta citação leva a crer que há uma crítica implícita em relação ao planejamento, pois o texto anterior remete a ideia de que o Evangelho por si só desperta para a ação missionária.

Vários sínodos citam seu planejamento sinodal, bem como a constituição de conselhos relacionados à missão e planejamento. Na finalização do relatório da Presidência sob o título *Desafios e Perspec-*

---

<sup>60</sup> ALTMANN, 2008, p. 20.

<sup>61</sup> ALTMANN, 2008, p. 42.

<sup>62</sup> ALTMANN, 2008, p. 48.



*tivas* é citado que o PAMI está numa nova fase, e que a continuidade prevê um processo de planejamento em que todas as instâncias são convidadas, a se inserirem no plano de missão da Igreja.

No relatório da Secretaria Geral o PAMI é apresentado como um referencial para o planejamento e a ação. Há uma preocupação explícita com as competências de cada instância, inclusive da própria Secretaria Geral.

## **2.6 PAMI no contexto do XXVII Concílio**

A *Ata do XXVII Concílio da Igreja* registra o relato feito pelo coordenador do PAMI. É somente nesse contexto que o PAMI foi mencionado. O coordenador enfatizou que “a primeira fase do PAMI foi de conhecimento, a segunda, focalizou as dimensões e os eixos transversais e que agora está em fase de implementação em 116 comunidades e, em 41 comunidades o planejamento está concluído”.<sup>63</sup> O coordenador apresentou dados sobre cada sínodo quanto à evolução do processo. Nenhum sínodo atingiu a meta estabelecida e, no cômputo geral, a partir da meta de 1/3 de comunidades com o planejamento realizado até 2012, ou seja, 599 comunidades, 19,3% estavam com o Planejamento Estratégico Participativo em implementação e 7% com o Planejamento Estratégico Participativo implementado.

O relatório da Presidência ao XXVII Concílio da Igreja no ano de 2010 inicia com o título: *IECLB: o que nos une como Igreja* e logo na sequência está indicado: “PAMI 2008-2012 e o desafio do planejamento nas comunidades”.<sup>64</sup> No relatório ganha destaque a meta estabelecida no Concílio anterior de que 1/3 das Comunidades da IECLB tenham realizado e estejam executando seus planos de ação

<sup>63</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Foz do Iguaçu: IECLB, 2010. p. 3.

<sup>64</sup> ALTMANN, Walter (Coord.). *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2008-2010*. Porto Alegre: IECLB, 2010. p. 19.



missionária até 2012. Também há uma descrição detalhada das ações pretendidas no sentido de orientar e instrumentalizar para a realização planejamento estratégico nas Comunidades.

Entre as ações é citada a constituição de um grupo de assessores com o objetivo de realizar “treinamento de líderes e monitores, com a função de orientar as Paróquias e Comunidades na implementação de seus planos de ação missionária”.<sup>65</sup> Além disso, foi elaborado e oferecido o Roteiro para Planejamento Comunitário do PAMI 2008-2012: “o Roteiro compõe-se de uma sequência de oito passos que se referem a diferentes momentos da elaboração do **plano estratégico de missão**”.<sup>66</sup>

Segue no relatório uma explicação detalhada sobre o uso do roteiro e a indicação de uma proposta metodológica para o desenvolvimento do planejamento. Está expresso o reconhecimento de que o planejamento estratégico é algo relativamente novo na cultura comunitária, mas que há sinais de que ações efetivas estão ocorrendo. Esse ponto do relatório encerra com a seguinte conceituação de planejamento: “o planejamento deve ser uma atividade integradora e educativa, permitindo às pessoas maior participação e responsabilidade com o alcance dos objetivos através das metas acordadas”.<sup>67</sup> A partir dessa perspectiva o processo de construção de um Planejamento Estratégico é mais do que a utilização de um instrumento técnico e metodológico. A elaboração de um planejamento estratégico é pedagógico, pois exige reflexão, análise, escolhas e sistematização, dessa forma, pode se constituir num elemento dinamizador da vida comunitária.

Na sequência ao relatório da Presidência seguem os relatórios dos sínodos ao XXVII Concílio da Igreja. O PAMI é citado no relatório de treze sínodos nos seguintes contextos: a) sob o título

<sup>65</sup> ALTMANN, 2010, p. 20.

<sup>66</sup> ALTMANN, 2010, p. 20.

<sup>67</sup> ALTMANN, 2010, p. 20.



Planejamento, um sínodo relata que o planejamento sinodal em todas as suas etapas foi pautado pelo PAMI. E que o momento atual é de incentivo para que o planejamento seja efetivado; b) o PAMI está em processo de implementação, perseguindo a meta de 1/3 das comunidades com seu planejamento realizado até 2012. Esse relato apareceu em dois sínodos; c) foi lembrado que o PAMI completa dez anos e que pela primeira vez o planejamento e avaliação foram tratados de forma sistematizada. No sínodo as duas palavras que se tornaram o carro-chefe foram: Missão e Planejamento; d) diante dos desafios do PAMI foram programados seminários de capacitação para ministros e ministras e lideranças; e) as prioridades indicadas pelo sínodo facilitaram o trânsito das propostas do PAMI. O planejamento consta entre a lista das principais atividades promovidas pelo sínodo. Como expectativa consta a meta de realizar o planejamento estratégico em dez comunidades em 2010; f) o PAMI é citado como um tema contundente para a Igreja e que é trabalhado nos conselhos regionais; g) o reconhecimento que a edificação de comunidades missionárias necessita de organização e planejamento adequados. Na sequência há uma palavra de gratidão às pessoas disposta a valorizar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta do PAMI; h) há o relato que o planejamento estratégico é realizado no sínodo desde 2003 e que o Plano de Ação Missionária auxilia muito as comunidades; i) relato de que ocorreu o primeiro seminário de planejamento na proposta do PAMI; j) o sínodo ofereceu treinamento e qualificação para membros coordenarem o planejamento estratégico em comunidades e paróquias a fim de atingir a meta de 1/3 de comunidades com o planejamento realizado em 2012; k) entendem que a decisão do XXVI Concílio na realização do planejamento estratégico em 1/3 das comunidades é uma boa oportunidade de planejar as atividades a partir de objetivos comuns e momento também de expressar suas dificuldades; l) houve o preparo da equipe que irá acompanhar o planejamento comunitário de missão a partir dos oito pas-



sos sugeridos pelo PAMI; m) o sínodo ofereceu seminários de motivação para implantação do PAMI e de formação de assessores do PAMI; n) o Planejamento Missionário Estratégico em comunidade é apresentado como uma ênfase na atividade sinodal. Há o relato da instituição do Conselho Sinodal de Missão que é responsável pelos encaminhamentos relativos ao PAMI. o) são mencionadas as formas de concretização das quatro dimensões do PAMI.

Sob o título, *Retrospectivas e Desafios*, o relatório da Presidência apresenta o PAMI, como “um dos projetos mais alvissareiros na IECLB nessa última década”.<sup>68</sup> Menciona também que no último Concílio foram aprovadas as diretrizes para um planejamento estratégico da missão e que posteriormente foi criado um grupo assessor e uma coordenação para o PAMI.

Há a indicação de que muito ainda precisa ser feito para atingir a meta estabelecida, mas que o processo está em andamento. O relatório da Secretaria Geral ao XXVII Concílio segue o viés bem administrativo. O PAMI é mencionado no relatório da Secretaria de Formação no contexto do relato da aprovação do Plano de Educação Cristã Contínua.

Definitivamente, o PAMI surge como um elemento novo num período de transição entre a antiga estrutura e a nova. Um elemento de unidade num perfil organizacional descentralizado. É nesse contexto que ele foi se constituindo como referência para as diversas instâncias da IECLB.

## **2.7 O PAMI na pauta da IECLB**

A trajetória do PAMI nos Concílios indica que ele esteve em pauta ao longo dos anos, mesmo que com diferentes intensidades. No início o PAMI é citado como alavanca para o crescimento da

---

<sup>68</sup> ALTMANN, 2010, p. 101.





Igreja. Havia nesse momento uma grande expectativa em relação à nova dinâmica que o PAMI poderia criar. Percebe-se um grande esforço de pautar toda a vida da Igreja a partir do PAMI. Depois desse momento inicial de maior euforia, a intensidade com que o PAMI é mencionado diminui, embora ele nunca deixe de estar presente.

A realização do Fórum de Missão da IECLB, em 2006, demonstra em parte a necessidade de retomar a reflexão e buscar subsídios para a continuidade. Por fim, a definição sobre nova etapa do PAMI 2008-2012, agrega alguns elementos novos. A publicação de um novo texto-base e a proposta de uma metodologia de planejamento estratégico trás uma nova dinâmica para o assunto na Igreja. Assim, nesse período é possível perceber uma reflexão crescente sobre o PAMI e, principalmente, sobre a metodologia do planejamento estratégico que ele propõe.

Contudo, como o modelo decisório na IECLB é representativo e depende da capacidade de comunicação entre as diferentes instâncias, nem sempre há uma fluidez satisfatória das informações. O PAMI, assim como outras demandas, depende dessa capacidade dos representantes em levarem adiante as decisões tomadas para que a reflexão possa acontecer na base orgânica da IECLB, que são as comunidades.

Não obstante, deve ser observado que o PAMI continuou em pauta mesmo com a mudança da equipe gestora. Isso significa que, ele se tornou um programa da Igreja, ou uma política que independe da direção da Igreja. Mesmo que houve mudanças significativas na forma de abordagem entre a primeira fase do PAMI e a segunda fase, a essência se manteve. A preocupação com o planejamento estratégico acompanhou toda a trajetória, sempre apontando para a necessidade de investir e fortalecer o processo.



No sentido de potencializar a realização do planejamento estratégico houve uma mudança da primeira fase para a segunda com o desenvolvimento de uma matriz de planejamento. Também é registrado um esforço de promover a capacitação de assessores para a realização do planejamento estratégico, conforme a metodologia de planejamento proposta.

Assim, pelo relato dos sínodos é possível perceber que estes estão respondendo ao planejamento estratégico proposto pelo PAMI de diferentes maneiras e cada um dentro do seu compasso. É importante frisar que o PAMI por si só não é a Missão da IECLB, ele instrumentaliza teologicamente e metodologicamente para que os planos de ação de missionária possam ser elaborados pelas diferentes instâncias a partir de uma matriz comum.





### 3 PROPOSTA METODOLÓGICA DO PAMI

No capítulo anterior foi apresentada a trajetória do PAMI pelos Concílios da IECLB. Pode-se observar que o PAMI suscitou novas reflexões e trouxe novos desafios para a Igreja. O PAMI despertou a necessidade de refletir sobre o entendimento de Missão e a atuação missionária da IECLB. Entre os desafios apresentados pelo PAMI, está a reflexão sobre o planejamento estratégico. Esse é um tema relativamente novo para a Igreja e que acompanha toda a trajetória do PAMI. Os relatos sobre o planejamento estratégico sempre indicam para a necessidade de fortalecer e ampliar as iniciativas existentes.

Esse capítulo é dedicado à apresentação das publicações que acompanharam a trajetória do PAMI e que foram instrumentos para reflexão e orientação no processo de implementação do PAMI nas diferentes instâncias.

#### 3.1 Recriar e Criar Comunidades Juntos – PAMI 2000-2007

A partir da aprovação do anteprojeto do PAMI no XXII Concílio da Igreja, conforme já mencionado no capítulo anterior, foi elaborado um caderno com orientações para ação missionária em toda a IECLB. O título desse caderno é *Recriar e Criar Comunidade juntos – Nenhuma comunidade sem missão – Nenhuma missão sem comunidade!* – Plano de Ação Missionária da IECLB. A publicação ocorreu no advento de 2000. Na apresentação do caderno que foi assinada pelo Pastor Presidente é citado que o PAMI:

Quer animar e instrumentalizar as comunidades, os Sínodos, as entidades e os setores de trabalho da IECLB, com vistas à elaboração de seus respectivos planos de ação missionária. Percebendo a vida de Jesus um plano estratégico, com vistas a sua missão de promover vida digna, também nós somos desafiados a elaborar, em todos os níveis, planejamentos estratégicos.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> KUMMER, 2000, p. 1.



O caderno é subdividido em sete itens. Na introdução, item 1, o caderno apresenta uma reflexão teológica que tem por base a rosa de Lutero e indica que seja elaborado um planejamento dedutivo e participativo da missão.

Ao elaborar um Plano de Ação Missionária da IECLB partiremos metodologicamente do centro da rosa de Lutero. Atravessando os diferentes anéis, perceberemos sua interligação e interdependência. Veremos que o último anel é ilimitado, por apontar para a própria eternidade.<sup>70</sup>

O caderno segue com uma reflexão teológica de cada parte da rosa de Lutero, ou seja, a cruz, o coração, as pétalas, o campo azul e o anel dourado, mesclando aspectos metodológicos com a dimensão teológica. O item 2.1, Cruz, recebe uma reflexão que gira em torno de Cristo como ponto de partida e de chegada da comunidade missionária. No item 2.2, Coração, aparecem questões que devem ser feitas nas comunidades na perspectiva de analisar o ambiente interno voltado para a vida comunitária, o ambiente externo voltado para o contexto de ameaças e oportunidades em que se insere a comunidade e a análise das macrotendências a partir de um contexto mais amplo. As pétalas, item 2.3, apresentam áreas de atuação missionárias inter-relacionadas e complementares. Elas são: a) Evangelização, b) Acompanhamento e diaconia, c) Missão e ecumene, d) Formação e capacitação, e) Administração e estrutura. O campo azul, item 2.4, apresenta as competências peculiares de cada instância da IECLB em relação à ação missionária. Por fim, o item 2.5, Anel dourado, indica que a ação missionária pode ser aberta, fluente e ilimitada.

No item 3 sob o título *Propostas Concretas* são apresentadas 19 propostas que dizem respeito as diferentes instâncias da IECLB. A primeira se refere à própria realização do planejamento estratégico.

---

<sup>70</sup> KUMMER, 2000, p. 6.



Que cada comunidade, paróquia e sínodo se inspirem e orientem pelo Plano de Ação Missionária da IECLB, com vistas à avaliação, adaptação ou elaboração do planejamento estratégico de seu próprio projeto missionário. Dessa maneira, o Plano de Ação Missionária da IECLB tornar-se-á o elo de ligação entre as diferentes e múltiplas iniciativas missionárias dentro e fora do âmbito da IECLB.<sup>71</sup>

No ponto 4 há uma listagem de subsídios existentes para o planejamento missionário na IECLB. O item 5 destaca pontos principais da reflexão feita até então. No item 6 é apresentado um roteiro para elaboração de um planejamento estratégico em comunidades e sínodos, com base no Plano de Ação Missionária da IECLB. O texto inicia lembrando o objetivo geral que é *Recriar e criar comunidade juntos para que não haja Nenhuma comunidade sem missão e Nenhuma missão sem comunidade!* Na sequência são indicadas áreas para a definição de um campo de trabalho. 1) Evangelização e Reavivamento; 2) Acompanhamento e Diaconia; 3) Missão e Ecumene; 4. Formação e Capacitação; 5) Administração e Estrutura. Após segue uma descrição do que compete às comunidades, paróquias e sínodos para a realização da missão. Nas orientações estratégicas há a sugestão de que comunidades e sínodos “deveriam realizar reuniões de avaliação e delineamento de seus planos de ação”<sup>72</sup> envolvendo a definição de “objetivos a serem alcançados, em quanto tempo, envolvendo quais recursos, que seriam buscados/estariam disponíveis onde; e com quem.”<sup>73</sup> O item 7 apresenta uma palavra conclusiva:

O êxito do planejamento e da ação missionária depende, sobretudo, do sopro do Espírito Santo. Contudo, ele se utiliza do empenho de todas as forças comunitárias. A estrutura da IECLB, com suas instituições, está a serviço disso.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> KUMMER, 2000, p. 21.

<sup>72</sup> KUMMER, 2000, p. 32.

<sup>73</sup> KUMMER, 2000, p. 32.

<sup>74</sup> KUMMER, 2000, p. 33.



Esse caderno combina uma reflexão teológica com uma proposta metodológica. Mesmo que não defina com precisão uma ferramenta de planejamento, estabelece metas e indica para um processo de planejamento descentralizado, quando sugere que todas as instâncias realizem seu planejamento. Na proposta apresentada, as metas são elementos que de alguma maneira indicam para unidade.

### **3.1.1 Passo a passo**

Em 2002 foi lançado o caderno *Igreja Missionária – Passo a Passo – Caderno complementar do PAMI*. Na apresentação do caderno, o Pastor Presidente menciona a constituição de um grupo tarefa para “escrever de maneira mais didática e pedagógica, os critérios identificados, em forma de um caderno”.<sup>75</sup>

O caderno apresenta sete passos. Cada passo tem um tema, área ou instância de referência e sempre apresenta os critérios norteadores indicados pelo Seminário sobre Missão realizado nos dias 01 a 03/05/2002, em São Leopoldo/RS. Logo após a descrição dos sete passos são indicadas ações que visam à concretização da missão em nível nacional, em nível de sínodo, paróquia e comunidade. O referido caderno apresenta sugestões práticas de ações, no entanto, não há a descrição de uma proposta metodológica para o planejamento e a realização dessas ações.

A proposta do PAMI apresentada nos dois cadernos traduz a preocupação com a reflexão sobre Missão. A definição de metas para a IECLB é um ponto bastante enfático nos cadernos, bem como o estabelecimento das competências de cada instância, o que pode revelar a preocupação com a unidade e o fortalecimento da ação missionária. A reflexão teológica acompanha todo o caderno, no entanto, há uma fragilidade no aspecto metodológico.

---

<sup>75</sup> IGREJA MISSIONÁRIA: Passo a Passo. Caderno complementar do PAMI, 2002. p. 4.



São propostas ações e estabelecidas metas, mas não há uma indicação clara e didática de como realizar o planejamento.

### **3.1.2 Primeira avaliação do processo**

Em 2005 houve um esforço no sentido de avaliar o processo que envolveu a primeira etapa do PAMI, para isso, a IECLB promoveu um Fórum de Missão. O Fórum está documentado numa publicação que contem várias palestras e reflexões sobre a Missão na IECLB. As palestras abordam diferentes aspectos, o contexto histórico onde o PAMI está inserido, o contexto sociocultural religioso e a fundamentação bíblica da missão. A publicação traz valiosas reflexões sobre a missão na IECLB.

Além das palestras, a publicação traz o registro de uma avaliação do PAMI a partir dos sínodos. Conforme consta, o roteiro de avaliação do PAMI foi elaborado pela Comissão Organizadora do Fórum. O roteiro foi desenvolvido a partir dos grandes temas e metas propostas pelo PAMI e pretendia “desencadear um processo avaliativo sobre a aplicação, a vivência e os reflexos desse plano na IECLB”.<sup>76</sup>

O roteiro apresentava sete questões. A primeira perguntava com que intensidade o PAMI é conhecido. A resposta obtida foi de que em doze sínodos o PAMI é conhecido com alta intensidade, em quatro sínodos com média intensidade e em dois sínodos com baixa intensidade.

A questão número dois do formulário de avaliação perguntava sobre a existência de planejamento missionário no sínodo. O resultado foi: quinze sínodos responderam que sim; dois responderam que não, e um sínodo não respondeu ou não soube informar. A questão número três perguntava sobre a realização de um plane-

---

<sup>76</sup> VOGT, Ingrid. Avaliação a partir dos Sínodos. In: Fórum Nacional de Missão, 2006, Florianópolis/SC. *Fóruns da IECLB*, v. III. Blumenau: Otto Kurh, 2007. p. 29.





jamento financeiro para a Missão. Quatorze sínodos responderam que sim e quatro responderam que não existe. As outras questões são referentes às recomendações e metas indicadas pelo PAMI.

A questão número quatro referia-se às recomendações específicas contidas no caderno *Criar e Recriar Comunidades*, especialmente no item 3, cujo título era *Propostas Concretas*. Perguntava-se, então, quais recomendações foram aplicadas pelo sínodo, segundo a ordem de prioridade. A proposta que teve maior percentual de ações foi a identificação de templos e prédios eclesiais com o símbolo da IECLB. E as demais ações mencionadas estão relacionadas a dar maior visibilidade à IECLB, seja através dos meios de comunicação ou através de placas de identificação.

A quinta pergunta referia-se a ações de formação realizadas nas comunidades, paróquias e sínodos. As respostas revelam que houve movimentos na área da formação. A resposta com maior índice percentual está relacionada à capacitação na área de crianças e jovens.

A sexta pergunta faz referência a metas estabelecidas que visavam ampliar as frentes missionárias. Houve avanços, mas não significativos na presença da IECLB em capitais com mais de 200 mil habitantes, na ampliação de redes de capelania, e em relação ao número de até mil membros para cada obreiro ou obreira há alguns avanços conforme indicou os resultados da pesquisa. Em relação ao aumento quantitativo anual de 5% nos sete anos do PAMI, somente um sínodo atingiu a meta. Conforme consta, para 11 sínodos essa é ainda uma meta irreal.

A sétima questão pergunta se alguns aspectos do PAMI foram otimistas demais. Aparecem as mais diversas respostas. Entre elas:

- Não fomos otimistas demais. O PAMI é uma excelente iniciativa.
- A motivação foi fraca; o PAMI continua sendo um projeto muito desconhecido.



- A proposta de crescimento de 5% ao ano é irreal.
- Para a maioria dos Sínodos, a questão financeira continua sendo um fator limitador para alcançar as metas propostas pelo PAMI.
- Missão depende do foco na formação de obreiras, obreiros e lideranças.<sup>77</sup>

A conclusão sobre o resultado das informações obtidas no questionário foi que:

[...] o conjunto das informações aponta para os limites do planejamento na maioria dos sínodos. Os registros são precários; as iniciativas, pouco documentadas, e sem indicadores concretos – há dificuldades para avaliar o impacto das ações realizadas e o número de participantes alcançados pelas atividades.<sup>78</sup>

## 3.2 Missão de Deus Nossa Paixão - PAMI 2008-2012

### 3.2.1 Texto-base

Em 2008, a IECLB publicou o texto-base para a etapa do PAMI 2008-2012. O texto-base está dividido em três partes. A primeira parte sob o título *Contextos* apresenta uma análise do contexto sócio-econômico, cultural e religioso brasileiros indicando desafios para atuação missionária da IECLB. Outro ponto abordado nessa primeira parte é o aspecto histórico da constituição da IECLB no Brasil e a definição do Plano de Ação Missionária da IECLB como um esforço da Igreja de sistematizar estratégias e ações para a efetivação da Missão. A segunda parte do texto está sob o título *Renovando a Ação Missionária na IECLB* e apresenta uma reflexão teológica, destacando os grandes eixos da missão, ou seja, a evangelização, a comunhão, a diaconia e a liturgia. A terceira parte, *Compartilhar a Boa Notícia*, apresenta reflexões sobre os temas transversais à missão, que são: a formação, a administração de recursos, a comunicação e a criação de novas comunidades. Na conclusão do texto-base foi destacado que: “a cultura do

<sup>77</sup> VOGT, 2006, p. 34-35.

<sup>78</sup> VOGT, 2006, p. 30.



planejamento ainda é pouco desenvolvida”<sup>79</sup> e que, “aprender a planejar é um processo para qual o PAMI quer dar a sua contribuição”.<sup>80</sup>

### 3.2.2 Linhas mestras

No ano seguinte a publicação do texto-base foi disponibilizado outro livreto, o *Plano de Ação Missionária da IECLB – Linhas Mestras do Plano Operacional – Missão de Deus Nossa Paixão*. Na apresentação consta que:

Trata-se de um texto ainda de cunho teórico [...] Ele é, mais propriamente, a exposição das linhas mestras para o planejamento estratégico na área da missão em todos os âmbitos da IECLB.<sup>81</sup>

Na apresentação ainda é mencionada uma matriz de planejamento:

A matriz consiste de um conjunto de elementos comuns e práticos de planejamento que, ao mesmo tempo em que reconhece a interdependência das instâncias, preserva sua autonomia.<sup>82</sup>

O livreto apresenta uma síntese das reflexões recentes sobre missão realizadas em diversos grupos que se ocuparam com esse assunto na IECLB e destaca alguns temas recorrentes. Os temas foram classificados em duas categorias, ou seja, como é na Igreja e como deveria ser. Segundo consta, a interpretação foi de que o primeiro grupo apresenta o diagnóstico e o segundo grupo, as tentativas de intervenção gerando assim, três conjuntos articulados, ou seja, área temática, que trata dos assuntos que mobilizam a Igreja, área das estruturas, que reflete as relações de poder e de organização e a área das pessoas, que trata dos públicos que se relacionam com a Igreja.

<sup>79</sup> PINTO, Homero Severo (Org.). *Plano de Ação Missionária da IECLB*. Texto-base. Missão de Deus – Nossa Paixão. 2. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2009. p. 79.

<sup>80</sup> PINTO, 2009, p. 79.

<sup>81</sup> MISSÃO de Deus nossa paixão. *Plano de Ação Missionária da IECLB – Linhas Mestras do Plano Operacional*. São Leopoldo: CEBI, 2009. p. 5.

<sup>82</sup> MISSÃO, 2009, p. 6.



A partir dessa análise, seguem orientações de cunho metodológico, bem como as definições de Missão e Visão da IECLB o objetivo geral e os objetivos específicos.

A matriz de planejamento apresentada sugere a aplicação da técnica SWOT para a identificação de pontos fortes e fracos do ponto de vista interno, ameaças e oportunidades do ponto de vista externo. Há uma tabela que apresenta os conceitos e exemplos de cada categoria. Essa é a primeira etapa do processo de planejamento sugerido.

A segunda etapa consiste em ordenar por grau de importância cada fator analisado, tendo como critério o cumprimento dos objetivos da organização. A terceira etapa do processo sugere realizar um exercício de impactos cruzados, ou seja, relacionar os diversos itens levantados para identificar em que medida os pontos fracos e fortes são comprometidos pelos fatores externos e vice-versa. Realizado esse exercício, o próximo passo é a definição de estratégias.

Nesse momento, o processo passa a ser orientado pela Matriz de Planejamento. A Matriz apresenta os quatro objetivos específicos como referência para todas as instâncias da IECLB realizarem o seu planejamento. Cada objetivo será alcançado através da realização de ações estratégicas na área da formação, da sustentabilidade e da comunicação. Para cada ação estratégica são planejadas atividades para um determinado público, também é definido o prazo, os recursos necessários, o responsável e o resultado esperado.

### **3.2.3 Oito passos**

Em 2010 foi disponibilizado o Roteiro para o Planejamento Comunitário do PAMI 2008-2012. O objetivo do roteiro, conforme consta em sua apresentação é “ajudar presbíteros e presbíteras, obreiros e obreiras e membros da IECLB a planejar ações de missão no âmbito local”.<sup>83</sup> O roteiro sugere oito passos para a elaboração

---

<sup>83</sup> ROTEIRO para o planejamento comunitário do PAMI 2008-2012. Porto Alegre: IECLB, 2010. p. 7.



de um planejamento. Cada passo segue uma mesma sequência de ações. Há uma longa introdução que traz inicialmente uma reflexão sobre planejamento e orientações metodológicas quanto ao preparo e desenvolvimento do processo de planejamento. Entre as orientações está a necessidade de definir quem faz o planejamento, a escolha de coordenadores e relatores e a interação da equipe que planeja com a comunidade.

Os oito passos do roteiro preveem oito encontros que, embora tratando de temas diferentes, seguem uma mesma ordem. Os encontros estão didaticamente divididos em três partes, ou seja, a abertura, o desenvolvimento da atividade e o encerramento. Na abertura entre outras, está prevista a leitura e reflexão sobre um texto bíblico e uma oração. No desenvolvimento da atividade ocorre o exercício de planejamento.

No encerramento sempre está previsto um momento de avaliação da atividade realizada. Além dos roteiros de cada encontro, também são disponibilizados materiais de apoio, na sua maioria formulários para auxiliar no processo de planejamento. A metodologia de trabalho prevê a definição de consensos a partir de reflexões realizadas em pequenos grupos ou mesmo individualmente pelas pessoas que compõem a equipe de planejamento.

O processo de planejamento proposto pelo roteiro no primeiro passo tem por objetivo refletir sobre a identidade da comunidade. Para auxiliar no exercício de planejamento é sugerido um formulário com três questões: Que comunidade somos? O que os outros dizem que somos? Que comunidade queremos, podemos e somos desafiados a ser?

O encontro previsto no segundo passo tem por objetivo refletir sobre a identidade da comunidade na sua relação com as diretrizes dos PAMI. Para isso, está proposta a apresentação da Missão e Visão da IECLB, conforme o PAMI e a reflexão sobre os



desafios que elas trazem para a Comunidade. Depois está posta a pergunta sobre como a comunidade pode ampliar e consolidar a ação missionária, conforme o objetivo geral do PAMI. Por último, o formulário proposto pergunta pelos valores da comunidade.

O terceiro passo prevê a identificação das forças e fraquezas da comunidade e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Nessa etapa é ressaltada a importância da reunião de dados estatísticos, sociais, econômicos, geográficos e históricos como indicadores para a comunidade definir prioridades no seu planejamento.

O quarto passo propõe o exercício da Matriz de Impactos Cruzados. Por ser uma atividade um tanto complexa, pois são consideradas diferentes variáveis durante o processo, há no roteiro, como material de apoio, uma explicação detalhada de como a matriz deve ser preenchida. O cruzamento das informações levantadas anteriormente deve indicar elementos importantes para a definição das ações estratégicas no planejamento da ação missionária da comunidade.

O quinto passo prevê a elaboração das ações estratégicas. O que se espera ao final do exercício é que sejam definidas, com base no diagnóstico da comunidade e nas dimensões missionárias propostas pelo PAMI as ações estratégicas prioritárias. Para auxiliar nesse processo estão disponíveis no roteiro formulários para o planejamento.

No encontro de sexto passo a proposta é definir as atividades para cada ação estratégica, os prazos, recursos necessários e a pessoa responsável pela tarefa.

O sétimo passo prevê a fixação de indicadores de avaliação e monitoramento para cada atividade proposta e a escolha de pessoas para fazerem o monitoramento e acompanhamento do plane-



jamento. Para a realização da avaliação das ações planejamento é sugerida uma tabela.

O oitavo passo é um encontro celebrativo e propõem a apresentação do planejamento realizado para a comunidade durante um culto.

### **3.2.4 Segunda avaliação do processo**

Para avaliar a segunda etapa do PAMI foi realizado um levantamento de dados sobre o processo atual. Esses dados, além de fornecer outros indicativos, poderiam também sinalizar se a meta de 1/3 das comunidades havia realizado o Planejamento Estratégico, conforme decisão conciliar.

Os dados foram obtidos através de dois formulários, um foi enviado aos sínodos e outros às comunidades da IECLB. O formulário enviado aos sínodos tinha três questões; o formulário enviado às comunidades tinha 17 questões. Todas as questões eram voltadas à realização ou a aspectos do planejamento estratégico.

A avaliação relacionada ao retorno dos questionários que consta no relatório ao XXVIII Concílio da Igreja é de que:

Do material que retornou das comunidades, embora o mesmo não permita uma resposta ampla no que respeita o número efetivo de comunidades da IECLB que já estão com o seu planejamento implantado ou em implantação, é plenamente possível depreender tendências significativas.<sup>84</sup>

Outra avaliação é que mesmo o processo sendo lento, o propósito do planejamento continua presente e está ganhando espaço nas comunidades. No contexto da IECLB o planejamento é visto como:

Uma cultura em construção, sendo que em, alguns contextos, houve avanços significativos e, em outros, ainda se está em fase

---

<sup>84</sup> FRIEDRICH, Nestor (Coord.). *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil*. Relatório 2010-2012. Porto Alegre: IECLB, 2012. p. 147.



inicial ou em um ritmo mais lento, lida-se aqui com algumas diferenças de abordagem e aprofundamento, o que possivelmente também tem implicações nos processos e registros de informações.<sup>85</sup>

O resultado obtido através dos questionários indica que o planejamento estratégico implementado nas comunidades atingiu o percentual de 23,2 do total da meta estabelecida. É um avanço bastante tímido, no entanto, é um sinal de que a realização de um planejamento estratégico é viável no espaço comunitário. O relatório ao Concílio destaca algumas frases e comentários registrados nos questionários que foram enviados aos sínodos e comunidades, e que expressam o reconhecimento da importância da realização do planejamento estratégico. Um dos comentários é “Planejamento sem paixão missionária é letra morta e não levará a lugar algum. Paixão missionária sem planejamento é desperdício de força”.<sup>86</sup>

Outros aspectos que não são citados no relatório, mas constam na síntese das respostas do questionário, ao qual foi possível o acesso, dizem respeito a outras dimensões do processo. Quanto aos fatores que dificultaram ou impediram a realização do planejamento estratégico, várias respostas apontam para dificuldade em relação à metodologia de planejamento proposta, sendo apontada como muito complicada.

Quanto aos principais resultados positivos entre outros é citado:

[...] o processo participativo, integração das lideranças, fortalecimento de vínculos, um maior comprometimento dos membros; surgimento de novas iniciativas na comunidade; descoberta de potencialidades; melhora da contribuição financeira na comunidade.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 148.

<sup>86</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 151.

<sup>87</sup> DOCUMENTO: Respostas sobre o Planejamento Estratégico do PAMI. Porto Alegre: Secretaria de Missão da IECLB, 2012.





Entre as maiores dificuldades quanto ao uso do material do planejamento estratégico foi citado que o roteiro deveria prever passos onde se refletisse mais sobre a Missão e a Visão da Comunidade, foi citada também e a planilha de impactos cruzados, que está proposta no quarto passo do Roteiro. Além disso, foi mencionada a dificuldade com a compreensão da linguagem usada no material, como sendo técnica e empresarial.

Nos comentários gerais registrados na pesquisa é indicado novamente que o material é difícil para as lideranças leigas, que os passos são bastante complicados e exigem muito tempo. Mas, mesmo com críticas ao processo e a metodologia proposta há o reconhecimento explícito da importância da realização do planejamento nas comunidades.

### **3.3 Refletindo sobre as duas avaliações**

A realização das duas avaliações do PAMI sinaliza uma nova cultura na Igreja. A necessidade de averiguar os resultados de uma ação planejada já dá indícios que um novo tempo se anuncia. A preocupação em efetuar registros, recolher dados para analisar, avaliar e planejar adiante são evidências de um novo modelo de gestão que aos poucos vai se estabelecendo.

A avaliação da primeira etapa do PAMI teve por base um questionário enviado aos sínodos. As questões foram voltadas, principalmente, para a efetivação das propostas concretas apresentadas no primeiro caderno do PAMI. Há somente uma questão sobre a realização do planejamento missionário. Percebe-se que o foco estava voltado para as propostas concretas mencionadas no caderno Recriar e Criar Comunidades Juntos.

Já a avaliação da segunda etapa teve o foco todo voltado para a realização do planejamento estratégico e o instrumento oferecido para realizá-lo. As respostas dão fortes indicativos de que há difi-



culdades com a metodologia de planejamento proposta; por outro lado, há indícios de resultados positivos onde o planejamento foi realizado.

O que chama atenção nas duas avaliações é que são focos diferentes que movem a reflexão. Na avaliação da primeira fase do PAMI, o que está no foco das questões é a efetivação da ação missionária através das metas, já a avaliação da segunda fase está focada na realização do planejamento estratégico. Por isso, é difícil fazer qualquer relação entre os dois processos, no entanto, é possível constatar que houve uma mudança significativa de uma etapa para outra.

Num contexto de transição de uma estrutura centralizada para uma descentralizada pode-se observar que a primeira etapa traz alguns resquícios da centralização quando propõe metas comuns a toda a IECLB. O principal objetivo talvez fosse constituir um elemento de unidade. Já a segunda etapa do PAMI, contextualizada dentro da estrutura descentralizada, define objetivos comuns, mas delega o planejamento das ações às diferentes instâncias.

É possível perceber que houve esforços na realização do planejamento e na avaliação do processo. Há claras evidências sobre avanços, mas há também indícios de dificuldades quanto à proposta metodológica.

Os cinco documentos produzidos relacionados ao PAMI no período de 2000-2012 trazem a síntese da reflexão de cada momento buscando orientar e motivar para o planejamento missionário da Igreja. Mas também deixam clara a dificuldade de comunicação na IECLB. A elaboração dos cinco documentos se deu na expectativa de ter algo mais acessível para as comunidades. No entanto, isso parece ainda se constituir num problema. Pois, depois de três cadernos para orientar o planejamento na segunda etapa do PAMI ainda há a indicação da necessidade de algo menos complicado.



Na primeira etapa do PAMI 2000-2007, os cadernos indicam metas para a ação missionária em todas as instâncias da IECLB e enfatizam suas competências. Na segunda etapa, 2008 a 2012, a preocupação com o processo metodológico de planejamento ganha destaque. Nessa etapa não foram estabelecidas metas para a ação missionária, mas objetivos comuns a partir das quatro dimensões da Missão. A meta estabelecida foi em relação à realização do planejamento estratégico em 1\3 das comunidades da IECLB.

A metodologia adotada na segunda etapa do PAMI propõe a realização do planejamento estratégico a partir de objetivos comuns. Dessa forma, há maior liberdade para cada instância realizar o seu planejamento e estabelecer suas próprias metas a partir do seu contexto e de suas necessidades, por outro lado, a unidade está assegurada nos quatro objetivos do PAMI. Cada uma das etapas há seu tempo, buscou incentivar e subsidiar o processo de planejamento da ação missionária na Igreja. Passos significativos foram dados, mas grandes desafios estão postos para que ocorra a efetivação do PAMI.



## 4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA IECLB

### 4.1 Concepção de planejamento estratégico

O planejamento faz parte da vida de qualquer pessoa. O fato de sair de casa e ir até a padaria, requer planejamento. Ações muito simples são planejadas, mesmo que isso ocorra poucos instantes antes de acontecerem. Na maioria das vezes, esse planejamento ocorre de forma instintiva, sem grande reflexão. É provável que, no dia a dia, seja possível viver com um nível bem simples de planejamento, pois algumas ações não exigem mais do que isso. Nesse contexto o planejamento é orientado pelo instinto, a partir de uma necessidade prática e de modo fragmentado.

Além desse planejamento que ocorre motivado pelo instinto, todas as pessoas ensaiam por vezes algum planejamento estratégico. Por exemplo, quando analisam o contexto e decidem como vão usar o seu salário durante o mês. O planejamento estratégico, diferente desse planejamento orientado pelo instinto exige conhecimento, análise, reflexão, escolha e ação.

O economista chileno, Carlos Matus, apresenta uma nova perspectiva para o planejamento estratégico, o planejamento estratégico situacional. Essa nova perspectiva se diferencia do que ele classifica por planejamento tradicional, que embora também tenha a perspectiva estratégica, se orienta por outras referências. Segundo Matus, o planejamento tradicional, que normalmente é utilizado nas empresas, “é muito apegado ao determinismo e ao economicismo tecnocrático, cuja base científica é a teoria do controle de um sistema por um agente”.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> MATUS, Carlos. *O plano como aposta*. São Paulo em perspectiva. 1991, p. 28-42. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano\\_como\\_aposta-matus.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano_como_aposta-matus.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2013.



Uma das críticas que Matus faz a essa metodologia de planejamento é a sua limitação na consideração de outros atores. Ou seja, não são considerados os outros atores sociais que podem interferir no processo a partir de uma visão diferenciada de determinado fato ou situação. A visão determinística assume a perspectiva de verdade única, e consequentemente, uma única visão da realidade. O planejamento estratégico situacional, que Matus apresenta, tem como fundamento “a teoria de um jogo semicontrolado a serviço da prática racional e da ação humana”.<sup>89</sup> O jogo semicontrolado que ele se refere é o reconhecimento de que inúmeras variáveis e atores precisam ser considerados no planejamento, pois fazem parte do jogo. Algumas dessas variáveis podem ser controladas e outras não. Quanto maior o número de variáveis sobre as quais se exerce controle, maior a previsibilidade sobre o futuro. Diferente da visão determinística do planejamento tradicional, Matus trabalha com a perspectiva da incerteza diante do futuro, pois esse pode, por influência de outros atores, sofrer transformações.

A perspectiva da incerteza se constitui dos seguintes elementos: da ignorância sobre o futuro, da capacidade criativa do ser humano e da dificuldade de comunicação, chamada por Matus como Opacidade da linguagem. A ignorância sobre o futuro, segundo Matus, é resultado do desconhecimento da natureza ou de processos sociais. Essa ignorância pode ser reduzida mediante “a investigação, o estudo, a capacitação e o treinamento”.<sup>90</sup> Ou seja, o domínio do conhecimento das leis que regem a natureza ou regem as relações sociais podem permitir uma previsão mais assertiva sobre o futuro. A criatividade dos jogadores se constitui em outro elemento de incerteza, pois, não é possível controlar os impulsos criativos do ser humano.

A cada nova situação e informação o ser humano tem a capacidade de reagir criativamente, adaptando ou criando novas situações

---

<sup>89</sup> MATUS, 1991, p. 29.

<sup>90</sup> MATUS, 1991, p. 30.



e novos cenários, exigindo assim posturas e respostas diferentes. O outro elemento de incerteza é a dificuldade de comunicação, pois, nem sempre a compreensão de quem fala é a mesma de quem escuta. O pressuposto da incerteza apresentada por Matus contrapõe a perspectiva determinística que orienta o planejamento tradicional.

O planejamento orientado pelo instinto, o planejamento tradicional e o planejamento estratégico situacional apresentam diferentes dimensões e exigem diferentes capacidades de análise e ação. O planejamento orientado pelo instinto se dá no cotidiano, mais ou menos motivado pelas necessidades práticas, pelos costumes ou pela tradição, não exige grande capacidade de análise e reflexão. O planejamento tradicional, assim chamado por Matus, tem uma perspectiva estratégica, no entanto, considera como principal elemento e critério para o planejamento o aspecto econômico e técnico. Já o planejamento estratégico situacional considera diferentes olhares sobre uma situação, numa perspectiva de incerteza e de surpresa. A realidade é um espaço de variadas possibilidades. O planejamento estratégico situacional trabalha com cenários, não com uma realidade estática, por isso, o resultado depende não somente do planejamento realizado, mas das circunstâncias em que as ações acontecem.

O desafio para as organizações está justamente em sair do nível instintivo de planejamento para o nível científico de planejamento, acrescida a ideia de que é preciso pensar com método e estrategicamente. A mudança de um planejamento orientado pelo instinto para um planejamento estratégico pode causar transformações profundas na forma de planejar de uma organização. Enquanto o primeiro se orienta pelo instinto a partir de uma visão fragmentada das partes e das ações, sem conseguir perceber a influência e a interação das diferentes variáveis sociais, econômica e políticas, o segundo se apoia numa visão sistêmica e integrada que considera a ação das diferentes variáveis.



O planejamento estratégico reflete um modelo de gestão que se orienta por uma visão sistêmica. Ele brota da necessidade de articular diferentes variáveis, considerando-as do ponto de vista de sua influência na execução do planejamento.

Assim, diferentemente de um planejamento orientado pelo instinto, o planejamento estratégico, tem como seu pressuposto um ambiente dinâmico, onde diversos elementos interagem. Samuel Certo e J. Paul Peter definem a administração estratégica “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.<sup>91</sup> As variáveis que compõem o ambiente precisam ser consideradas. Lembrando Matus, quanto maior o número de variáveis que se tem controle, maior a chance de assegurar o resultado.

Os fundamentos das apostas de um governante são tanto mais sólidas quanto maior for o peso das variáveis que controla em relação ao das que não controla, e são mais débeis se as variáveis que controla forem poucas e de pouco peso.<sup>92</sup>

## 4.2 Planejamento na IECLB

Não seria justo avançar na reflexão, sem mencionar um contexto mais amplo no qual a IECLB está inserida. A IECLB faz parte de uma comunhão de Igrejas que constituem a Federação Luterana Mundial (FLM). A FLM, através do Programa Sustentabilidade, promove desde 2006 de maneira mais articulada, uma reflexão sobre esse tema. Diante dos desafios da realidade econômica, social, política e religiosa nos países da América Latina e Caribe há a necessidade de refletir sobre a sustentabilidade das Igrejas. Essa reflexão passa pela qualificação dos processos de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de planejamento, bem como, o desenvolvimento de dons e a mobilização de recursos.

<sup>91</sup> CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 6.

<sup>92</sup> MATUS, 1991, p. 29.



Alguns passos significativos já foram dados, inclusive está se desenhando a constituição do Instituto Sustentabilidade para promover a investigação acadêmica, a fim de subsidiar a reflexão nas Igrejas; oferecer capacitação para despertar para novas práticas; e também prestar assessoria às Igrejas e aos centros de formação teológica, buscando contribuir para a construção de uma nova cultura de planejamento e gestão nas Igrejas que fazem parte da comunhão luterana na América Latina e Caribe.

Através de seus representantes, a IECLB participa dessa caminhada da FLM desde o seu início. O PAMI, principalmente na sua segunda etapa, foi influenciado por essa reflexão mais ampla. O documento conceitual do Instituto Sustentabilidade das Igrejas da América Latina e Caribe aponta a necessidade de uma revisão de modelos de gestão:

La sustentabilidad de las iglesias no dependen únicamente del accionar humano. Se hace necesario revisar los paradigmas que han modelado a las iglesias protestantes en América Latina y proponer caminos adecuados a los nuevos contextos formulando mejoras a los aspectos estratégicos, operativos y administrativos y sus ministerios en una perspectiva que relaciona espiritualidad y gestión.<sup>93</sup>

A busca por novos caminhos e novas estratégias de gestão é um desafio para todas as Igrejas na América Latina e Caribe. É necessário construir uma nova cultura. Através do PAMI, a IECLB tem experimentado, em meio a dificuldades e alegrias, um pouco dessa novidade.

A trajetória do PAMI mostra um caminho sinuoso com alguns avanços, paradas e recuos. O fato de a Igreja assumir de maneira formal e legítima um Plano de Ação Missionária demonstra que está em busca de uma nova dinâmica. O estabelecimento das metas na primeira etapa demonstrou o desejo de atingir resultados

---

<sup>93</sup> Instituto Sustentabilidad de las Iglesias em América Latina y El Caribe – Documento Conceptual. Disponível em: <<http://sustentabilidad.wordpress.com/category/programa-sustentabilidad-flm/>>. Acesso em 25 maio 2013.





palpáveis. Mesmo com resultados não tão positivos, o PAMI teve andamento. A segunda etapa foi marcada pelo estabelecimento de objetivos comuns a partir dos quais todas as instâncias, munidas de um instrumental técnico, poderiam realizar seus planejamentos missionários.

As duas etapas do PAMI tiveram ênfases diferentes, trilharam caminhos diferentes e igualmente encontraram dificuldades, não alcançado os resultados esperados. As principais dificuldades identificadas na segunda etapa do PAMI estão relacionadas à realização do planejamento missionário utilizando a metodologia proposta. A essa dificuldade está atribuída em parte o não alcance da meta fixada de que 1/3 de suas comunidades realizassem o planejamento estratégico até 2012. Esse assunto foi objeto de estudo e análise no XXVIII Concílio da IECLB. A ata do Concílio registra no seu ponto b que foi ratificada a necessidade de dar continuidade ao PAMI, e indica, em relação ao planejamento estratégico, o seguinte:

[...] que o Concílio de 2016 avalie novamente o PAMI e a metodologia do Planejamento Estratégico – PE; c) que o objetivo de realizar o PE seja o de alcançar a meta de 50% das comunidades da IECLB até 2016; d) que o PAMI/PE seja conectado com os Temas do Ano e com a nova proposta de avaliação de Campos de Atividade Ministerial e Ministros e Ministras; e) que os Seminários de PPHM contemplem com intensidade o PAMI e o PE; f) que sejam empreendidos esforços para a adequação do Roteiro de PE, de modo a torná-lo mais acessível.<sup>94</sup>

Essas decisões e encaminhamentos refletem em parte o que foi apontado nos relatórios sinodais ao XXVIII Concílio da IECLB. A pergunta motivadora para elaboração dos relatórios foi: Como o Sínodo avalia a experiência até aqui realizada com o Planejamento Estratégico do PAMI? Essa pergunta, já aponta para o PAMI e o planejamento estratégico por ele proposto, como um elemento de

<sup>94</sup> IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXVIII Concílio da Igreja*. Chapecó/RS: IECLB, 2012. p. 9.



unidade na IECLB. Um elemento comum a partir do qual todos os sínodos podem falar. Mesmo que o planejamento ocorra em intensidades diferentes em cada sínodo, ele se constitui numa ação que perpassa toda a Igreja.

A partir dos relatórios dos sínodos ao XXVIII Concílio da IECLB é possível ter algumas percepções sobre o impacto que o planejamento estratégico trouxe, mas também as dificuldades identificadas, principalmente, relacionadas a metodologia de planejamento proposta.

#### **4.3 O Planejamento estratégico no contexto dos Sínodos**

O relatório dos sínodos ao XXVIII Concílio diz respeito às atividades realizadas nos anos de 2010 a 2012. Nos relatórios, cinco sínodos mencionam a realização de seminários de formação sobre o planejamento estratégico. Os seminários são dirigidos para lideranças, ministros e ministras. Um sínodo menciona que o conteúdo estudado foi a matriz de planejamento proposta pelo PAMI. Outro sínodo menciona que foram oferecidos três encontros para lideranças de Comunidades para motivar a realização do planejamento estratégico, e outros três encontros para capacitação operacional do PAMI. Mesmo com o investimento em formação para as lideranças nas comunidades, os resultados têm sido pouco expressivos. Isso já foi indicado também pelo percentual de comunidades que realizaram o planejamento estratégico, apresentado no Concílio.

Nos relatórios algumas dificuldades em relação ao planejamento estratégico foram relatadas. Um sínodo menciona que: “é preciso lembrar que, inicialmente, ele foi visto como uma tarefa a mais, e as dificuldades pareciam bem maiores que as possibilidades”.<sup>95</sup> Essa constatação demonstra que o planejamento estratégico foi percebido como algo a mais a ser agregado na vida

---

<sup>95</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 12.



comunitária. Isso pode demonstrar a falta de compreensão de sentido da realização de um planejamento estratégico, pois justamente ele deveria ser decorrente de uma necessidade percebida pela comunidade.

Outro sínodo avalia que a baixa escolaridade dos membros e não familiaridade com o tema se constitui num elemento inibidor para a realização do planejamento estratégico. “Nestes contextos, ouvimos diversas manifestações no sentido de que a proposta foi percebida como complexa”.<sup>96</sup> O mesmo relatório sinodal ainda apresenta que devido à complexidade do processo, algumas comunidades buscaram outras metodologias de planejamento que consideraram mais acessíveis. Em outro relatório foi constado que: “as comunidades em contexto urbano [...] reuniram mais condições para desencadear o processo, talvez pela formação secular das lideranças”.<sup>97</sup> Um relatório considera que diante da realidade de muitas comunidades onde a capacidade de gestão de suas lideranças é bastante limitada, a metodologia proposta pelo PAMI é inconcebível.

A proposta de planejamento do PAMI foi considerada difícil em alguns contextos, no entanto, é preciso considerar que não é necessário que comunidade toda domine a metodologia de planejamento. A Comunidade precisa saber por que está fazendo o planejamento. Neste caso, um dos aspectos importantes, para que não se nutra uma rejeição ao processo é a dimensão teológica, ou seja, a motivação para a realização do planejamento. Quem coordena o planejamento precisa estar preparado em relação à metodologia proposta. Nesse sentido, talvez seja necessário um investimento maior na capacitação de pessoas que possam assessorar o planejamento estratégico considerando os diferentes contextos.

---

<sup>96</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 17.

<sup>97</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 33.



Nos relatórios também é mencionada a falta de uma cultura do planejamento na Igreja. Essa cultura vai se construindo aos poucos, na medida em que comunidades passam pela experiência do planejamento e experimentam os primeiros resultados. Uma mudança na cultura vai se estabelecendo a partir de novas práticas, que por sua vez são pautadas em novos modelos de referência. Por isso, é importante que na IECLB ocorra o intercâmbio de experiências de planejamento estratégico, para que mais comunidades sintam-se motivadas a realizarem o planejamento.

Além de todas as dificuldades apontadas e do baixo número de comunidades que realizaram o planejamento, há relatos bastante positivos e o reconhecimento de que houve alguns avanços. Há relatos de que onde planejamento estratégico foi realizado, houve um fortalecimento do projeto de missão e o testemunho confessional da IECLB. Uma expectativa colocada é de que “Ele certamente irá qualificar e aperfeiçoar o processo de gestão institucional, patrimonial e operacional”.<sup>98</sup> Outra constatação é que “a condução das questões da vida comunitária melhorou, há uma maior fluência e transparência”.<sup>99</sup>

É feita uma menção em relação há importância que o processo teve, “cremos ter motivos de sobra para valorizar o processo muito mais do que o próprio resultado final da proposta”.<sup>100</sup> O processo que envolve o planejamento pode ser muito proveitoso para além dos resultados produzidos. Ele pode oportunizar espaços de diálogo e reflexão sobre a vida comunitária, tendo em vista a reunião de esforços em torno de ações que tem por objetivo a realização da Missão da Igreja. No entanto, o resultado do processo também é igualmente importante. Se o processo de planejamento foi proveitoso para a comunidade, certamente também o seu resultado será.

---

<sup>98</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 13.

<sup>99</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 28.

<sup>100</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 18.



Um sínodo enfatiza que “as lideranças do sínodo estão convencidas de que o planejamento é prioridade”.<sup>101</sup> Nesse mesmo relatório, há a indicação de que o planejamento já foi realizado, restando agora à execução, o monitoramento e a avaliação. Nos sínodos onde a experiência aconteceu, parece haver a concordância sobre a importância da realização do planejamento estratégico.

A avaliação feita por uma comunidade sobre a realização do planejamento estratégico é mencionada no relatório sinodal.

O Planejamento Estratégico traz: Melhoria do conhecimento da Comunidade; concentração de esforços nas atividades da missão; maior envolvimento dos membros, promovendo maior compromisso e o sentimento de pertencer à Comunidade, como sendo esta a extensão do seu lar; encorajamento para o desafio de cuidar melhor da Comunidade, clareza sobre os objetivos da Comunidade, clareza sobre o processo de edificação das pessoas na fé cristã.<sup>102</sup>

A avaliação que a comunidade faz é bastante positiva em relação à realização do planejamento estratégico, e contrasta com alguns relatos dos sínodos. De certo modo, nisso reside uma contradição. Se o planejamento estratégico traz resultados tão positivos, por que não há maior empenho na sua realização? Existem elementos que estão dificultando o processo. Essa será uma das abordagens no próximo item.

#### **4.4 Considerações sobre planejamento na IECLB**

A realização do planejamento na IECLB é anterior ao PAMI. Não foi somente a partir do PAMI que a IECLB começou a planejar ou começou a fazer Missão. Isso já ocorria antes, no entanto, a partir de outra perspectiva e dentro de um contexto específico.

---

<sup>101</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 24.

<sup>102</sup> FRIEDRICH, 2012, p. 33



A necessidade de estabelecer algumas diretrizes comuns para a ação missionária, no caso do PAMI, surgiu junto com a nova estrutura organizacional da IECLB. Essa estrutura trouxe uma nova dinâmica, e consequentemente novas necessidades. Entre elas, a ampliação da representatividade de pessoas leigas nos processos decisórios despertou para a necessidade de oferta de formação e qualificação para os representantes. Os representantes têm a responsabilidade de decidir sobre as políticas da Igreja e de zelar para que sejam implementadas. Em fóruns como Conselho da Igreja ou Concílio as decisões tomadas valem para toda a Igreja. Cada representante pode defender a posição de seu sínodo, mas deve acatar a decisão final.

O PAMI foi uma decisão conciliar. Os representantes dos sínodos assumiram o compromisso com sua implementação. No entanto, não é isso que mostram os registros da trajetória do PAMI pelos Concílios, nem os dados das pesquisas realizadas. O PAMI esteve na pauta de todos os Concílios, mas não há registros de movimentos significativos na Igreja relacionados a ele. A meta conciliar de que 1/3 das comunidades tivesse seu planejamento estratégico concluído até 2012 ficou longe de ser alcançada. No entanto, as comunidades que realizaram o planejamento estratégico dão belos depoimentos.

Os sucessivos pedidos pela simplificação dos cadernos do PAMI sinalizam uma dificuldade em assimilar a proposta metodológica de planejamento sugerido. Ou ainda, de assimilar a proposta do PAMI, o que é mais amplo. O último documento publicado, que consiste num roteiro prático com oito passos para a realização do planejamento estratégico, oferece uma sequência de ações para a realização de oito encontros. Mesmo assim, a dificuldade persiste e inclusive foi registrada na *Ata do XXVIII Concílio*, com o pedido de tornar o roteiro mais acessível.



Como já foi constatado anteriormente, na IECLB não há uma cultura de planejamento, e parece haver até certa resistência quanto a isso. Mas, por outro lado, também está demonstrada uma ausência na capacidade de acolher e aplicar um modelo de planejamento que exige algum esforço teórico, que vai além do planejamento orientado pelo instinto. Se a metodologia de planejamento é complexa, verdade também é que faltam iniciativas de cumplicidade com a proposta.

A metodologia de planejamento proposta pelo PAMI é uma ferramenta, não é o plano missionário. No entanto, afirmar isso sem nenhuma ressalva seria diminuir o potencial de transformação que decorre de um processo de planejamento. O plano missionário é decorrente de um processo de planejamento, que no caso é protagonizado pela comunidade, a partir de uma análise do ambiente, e focado em objetivos claros.

A realização do exercício de diagnóstico proposto pelo PAMI conclama a Igreja a lançar um olhar mais amplo para o contexto em que ela está inserida. Olhar para o ambiente interno e externo, perceber suas potencialidades, suas fragilidades e as oportunidades. A realização do diagnóstico é de fundamental importância; no entanto, é preciso se perguntar se a IECLB está preparada para esse exercício. Ele exige uma análise e um olhar crítico para as atividades realizadas na comunidade, bem como para as oportunidades que estão fora da comunidade.

Matus apresenta uma bela contribuição na reflexão sobre a realização do diagnóstico. A essa etapa ele chama de momento explicativo, ou seja, como explicar a realidade. O pressuposto para a explicação da realidade, segundo Matus, é o reconhecimento de que existem outros atores, e se existem outros atores, não pode haver uma explicação única para realidade. Para ele “A realidade é um espaço de possibilidades explicativas, aberto a todos os jo-



gadores que nela atuam”.<sup>103</sup> Ele esboça uma crítica ao diagnóstico por considerar esse processo limitado a uma explicação única da realidade, muitas vezes genérica, através da combinação das explicações dos diversos atores. Matus questiona a anulação das diferentes explicações da realidade, pois as circunstâncias em que cada ator se encontra, são distintas umas das outras. Diante disso, as explicações também serão diferentes. As diversas explicações podem provocar diferentes respostas. Isso abre caminhos para variadas formas e possibilidades de responder aos problemas.

Diante dessa perspectiva de Matus, é interessante observar que uma das maiores dificuldades apontadas na realização do diagnóstico, na proposta de planejamento do PAMI, é justamente o momento onde ocorre o cruzamento de dados. Ou seja, quando se define uma resposta aos problemas apresentados.

Embora, a realização do diagnóstico proposto pelo PAMI possa ter suas limitações quanto ao mapeamento da realidade, ele sem dúvida oportuniza o diálogo, a reflexão, desenvolve a capacidade de análise e promove o conhecimento da vida comunitária.

A realização do diagnóstico e do planejamento pode causar certo desconforto, pois levanta questionamentos sobre situações e ações que tradicionalmente ocorrem na comunidade ou aponta para outras necessidades que não vem sendo atendidas. Pode ainda, indicar que determinada atividade poderia ser potencializada com uma ação diferenciada. Se as lideranças da comunidade, incluindo ministros e ministras, não estiverem dispostas e preparadas para essa mudança cultural, o planejamento estratégico pode se constituir numa ameaça à estabilidade da vida comunitária. E, se for compreendido dessa forma, encontrará resistência.

Por outro lado, a proposta do planejamento estratégico participativo pode ser uma bela oportunidade de autoconhecimento e de

---

<sup>103</sup> MATUS, 1991, p. 32.





envolvimento das comunidades. Na medida em que o exercício do planejamento envolve representantes dos diversos setores da comunidade, reúne pessoas com ideias e perfis diferentes, dá visibilidade para as ações empreendidas nas diferentes frentes da comunidade, oportuniza a integração, a cumplicidade e o engajamento.

A realização de um planejamento estratégico é uma possibilidade de reunir as partes no todo, não como uma soma, mas como elementos que se integram, interagem e se complementam numa relação dinâmica. Incentivar o exercício do protagonismo da comunidade no processo de planejamento desenvolve o senso de responsabilidade comunitária pelo que foi planejado, bem como de pertença.

A oferta de seminários ou encontros de capacitação nos sínodos não trouxe um resultado muito positivo, segundo os relatos sinodais. É interessante observar a constatação de que comunidades localizadas em cidades maiores tiveram mais facilidade de realizar o planejamento. Isso foi atribuído em parte pela maior familiaridade com o tema e o maior grau de escolaridade de suas lideranças. Não pode ser considerada como regra, mas, ao que os relatórios indicam comunidades localizadas em cidades menores, que são a maioria na IECLB, encontraram maior dificuldade em realizar o planejamento estratégico. Esse dado precisa ser considerado. Talvez a proposição da realização de um planejamento estratégico tenha sido um passo ousado demais para a maioria das comunidades que não estavam prontas para toda a reflexão e análise necessária para a realização de um planejamento, ou mesmo nem estavam sentindo a necessidade de fazê-lo.

Considerando que mesmo com a simplificação dos documentos orientadores do PAMI, eles ainda são considerados complexos, e que a capacitação e assessorias realizadas não suprimiram as dificuldades, outros aspectos precisam ser considerados. Um deles é o modelo de gestão. Esse será o tema de estudo e análise no próximo capítulo.



## 5 NOVO MODELO DE GESTÃO

### 5.1 Administração – Planejamento – Gestão

A proposta metodológica de planejamento estratégico do PAMI se insere num contexto mais amplo que vem do mundo empresarial, mas não está restrito a ele. Diante da necessidade de profissionalizar seus processos as organizações do terceiro setor, entre elas, as Igrejas, estão se apropriando dos conceitos de gestão, incluindo o planejamento estratégico. Lançar mão do planejamento estratégico como uma ferramenta é optar por um modelo de gestão.

Sabe-se hoje que, qualquer organização que queira realizar sua missão precisa estar munida de instrumentos gerenciais, pois a “gestão é a arte e a competência de liderar pessoas e coordenar processos, em vista de realizar a missão de uma organização”.<sup>104</sup> Gestão, portanto, não é sinônimo nem de empresa e nem de negócio. Ela existe para ajudar a realizar a missão de qualquer instituição.

Embora a tradução do nome do livro de Drucker seja Gestão-Management o termo usado no texto é administração. No contexto atual, o termo gestão ganhou um significado mais amplo que administração e vem sendo utilizado em várias instituições. Drucker destaca que a palavra administração tem séculos de idade. A vinculação da palavra à administração de negócios é de origem americana. Para Drucker, “Administração denota tanto uma função como as pessoas que a cumprem”.<sup>105</sup> Ele coloca um grande peso sobre a importância da administração. “Sem a instituição, não haveria administração. Mas sem a administração, haveria apenas um aglomerado e não uma instituição”.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008. p. 91.

<sup>105</sup> DRUCKER, Peter F. *Gestão management*. Rio de Janeiro: Agir, 2010. p. 46.

<sup>106</sup> DRUCKER, 2010, p. 46.



Contrapondo a ideia que se seguiu após a segunda guerra de que a administração era uma invenção americana, Drucker afirma:

A função da administração, o trabalho da administração, suas tarefas e dimensões são universais e não variam de país para país [...]. A administração é – e precisa ser – condicionada a uma cultura; por sua vez, a administração e os gestores também moldam a cultura e a sociedade.<sup>107</sup>

A Segunda Guerra foi um marco na concepção da administração. Segundo Drucker, “começamos a ver que a administração não é administração de negócios. Ela pertence a qualquer esforço humano que reúna numa organização pessoas de conhecimentos e capacitações diversas”.<sup>108</sup> Para Drucker a responsabilidade relacionada à administração de empresas de negócios como instituições sem fins lucrativos são as mesmas, ou seja, “definir a estratégia e as metas corretas, desenvolver pessoas, medir desempenho e cuidar dos serviços de marketing dos serviços da organização”.<sup>109</sup>

Murad apresenta os princípios essenciais da gestão sistematizados por Drucker. Esses princípios ampliam a compreensão da gestão, não mais restrita ao gerenciamento de recursos e patrimônio, mas ampliada por novas exigências, como:

[...] capacitação de pessoas para atuarem em conjunto, inserção na cultura, compromisso com metas e valores compartilhados, aprendizado constante, comunicação e responsabilidade, critérios de desempenho, resultado focado no seu destinatário.<sup>110</sup>

Os princípios de gestão podem ser úteis a todas as instituições, independente da sua finalidade, mas cada instituição precisa ter clareza sobre qual é o seu fim específico, a sua essência e o seu diferencial para potencializar sua ação. Algumas instituições, na ânsia

<sup>107</sup> DRUCKER, 2010, p. 56.

<sup>108</sup> DRUCKER, 2010, p. 69.

<sup>109</sup> DRUCKER, 2010, p. 69.

<sup>110</sup> MURAD, 2008, p. 75.



de uma profissionalização de seus processos gerenciais, tornam-se extremamente competentes, mas perdem seu diferencial e seu potencial criativo se tornando uma empresa a mais no mercado. As instituições sociais e religiosas precisam profissionalizar seus processos de gestão, mas não descuidar de seu diferencial, da sua essência.

Um instrumento gerencial que pode ser muito útil no processo de gestão é o planejamento estratégico. Drucker, considerado o grande teórico da moderna gestão de empresas, relata que se opunha ao termo estratégia, por considerá-lo demasiadamente militar, mas que mudou de ideia por entender que estratégias indicam para ações. O planejamento que muitas vezes é somente um exercício intelectual, através de estratégias definidas, tem chance de ser efetivado. O mesmo autor ainda enfatiza que o desempenho também precisa ser planejado, pois ele define quais são os resultados de cada instituição.

Mesmo que a necessidade já seja percebida, a realização do planejamento estratégico é algo relativamente novo no contexto das Igrejas. O conceito de planejamento estratégico ainda precisa ser apropriado e compreendido pelo contexto eclesial. Precisa haver um diálogo entre os princípios conceituais do planejamento estratégico e os elementos da cultura eclesial.

Uma transferência conceitual direta do contexto empresarial para o contexto eclesial pode não ser adequada e comprometer a missão da Igreja. A subjetividade peculiar à fé, a dificuldade de mensurar resultados e de elencar indicadores precisam ser considerados, no entanto, não podem se constituir em barreiras para realização do planejamento estratégico. Antes, se constituem em elementos a serem integrados no processo que envolve o planejamento estratégico.

O contexto eclesial apresenta um grande potencial para o planejamento estratégico enquanto processo que envolve pessoas,



ideias, decisões e ações. Diante disso, o resultado vai além da aplicação de um método e de uma planilha preenchida.

Conforme já foi mencionado no capítulo anterior, Matus apresentou uma nova perspectiva, o planejamento estratégico situacional. Ele agregou como elemento novo no processo de planejamento a dimensão política. Essa nova perspectiva ao mesmo tempo em que liberta de um processo mecânico de planejamento, centrado no aspecto econômico, possibilita novos e diferentes olhares sobre um mesmo problema. Como não há uma verdade única (no sentido de uma única leitura da realidade), consequentemente, também não há uma única resposta ou uma única estratégia de ação. Essa perspectiva promove a percepção de diferentes atores, bem como de diferentes cenários. Matus trabalha na perspectiva de que o plano é uma aposta, pois há circunstâncias sobre as quais não se tem domínio, por isso, não é possível fazer previsões futuras.

## **5.2 Planejamento estratégico: mais do que técnica**

O planejamento estratégico, segundo Drucker “Não é um conjunto de truques, um punhado de técnicas. É um pensamento analítico e comprometido de recursos para a ação”.<sup>111</sup> O planejamento estratégico não se resume a aplicação de uma sequência de passos pré-definidos, mas exige capacidade de reflexão de quem o realiza, pois é “[...] aplicação de pensamento, análise, imaginação e julgamento. É responsabilidade, mais do que técnica”.<sup>112</sup>

As diferentes técnicas utilizadas para fazer o planejamento, são ferramentas que podem ser aplicadas com maior ou menor êxito em diferentes situações. A técnica, quando adequada, pode favorecer a realização do planejamento através da interação de informações, da sistematização de ideias e da elaboração de estratégias. Mas, mesmo uma boa técnica, não substitui o conteúdo do plane-

---

<sup>111</sup> DRUCKER, 2010, p. 202.

<sup>112</sup> DRUCKER, 2010, p. 202.



jamento. Assim, conteúdo e método constituem num conjunto que abarca diferentes dimensões do processo de planejamento.

Drucker sistematiza o seguinte conceito para planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente, tomar decisões presentes que envolvam riscos, com maior conhecimento possível de sua futuridade; organizar sistematicamente os esforços necessários para levar a efeito tais decisões; e medir os resultados dessas decisões em relação às expectativas, por meio de um feedback organizado e sistemático.<sup>113</sup>

O planejamento estratégico é apresentado como um processo composto por várias etapas que desencadeiam um processo único, permanente e dinâmico. É interessante observar que Drucker não enfatiza a realização do diagnóstico no seu conceito, o ponto de partida é a tomada de decisões. Silva indica que:

O planejamento chamado “estratégico” é o processo de planejamento que trata questões de desenvolvimento ou estratégias. A ênfase do planejamento está direcionar, identificar e desenvolver muito mais do que em estabelecer objetivos concretos ou em prever o futuro.<sup>114</sup>

Com a proposta do planejamento estratégico situacional Matus, apresenta a perspectiva da incerteza diante do futuro. Com a atuação de diversos atores e diante de situações sobre as quais não se tem controle, é muito difícil prever o futuro. No contexto específico da Igreja, e na perspectiva de que a missão é de Deus, a ideia de que o planejamento é uma aposta, e que a incerteza é uma constante, parece bem compatível com a perspectiva colocada por Matus. O planejamento é realizado pela Igreja, visando contribuir na missão de Deus, mas quem mobiliza e impulsiona a Igreja é o próprio Deus, dessa forma o planejamento será sempre uma aposta. Considerar o aspecto da incerteza na realização de um planeja-

<sup>113</sup> DRUCKER, 2010, p. 205.

<sup>114</sup> SILVA, Antonio Luiz de Paula. *Utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2003. p. 24.



mento é considerar que o ser humano não tem domínio sobre tudo, no entanto, ele é chamado a fazer a sua parte no processo.

A proposta de planejamento estratégico do PAMI não define os objetivos da Igreja, mas está a serviço deles. Ela auxilia a traçar o caminho para que os objetivos sejam alcançados. Os objetivos do planejamento missionário foram estabelecidos para toda a Igreja a partir das quatro dimensões da Missão, ou seja, evangelização, comunhão, diaconia e liturgia. Os objetivos são:

1. Testemunhar o Evangelho de Jesus Cristo a todas as pessoas no seu contexto – Evangelização;
2. Promover a vivência da fé em Jesus Cristo em comunidade – Comunhão;
3. Praticar a misericórdia e a justiça – Diaconia;
4. Celebrar o amor de Deus no mundo – Liturgia.<sup>115</sup>

Cada instância da IECLB irá orientar seu planejamento a partir desses objetivos. O estabelecimento de objetivos comuns fortalece a ideia de pertencimento a um corpo maior que se move na mesma direção, porém, através de diferentes estratégias.

### **5.3 PAMI: a visão de planejamento na IECLB**

A IECLB deu passos ousados quando aprovou o PAMI como uma diretriz para orientar o planejamento de toda a Igreja, numa estrutura organizacional descentralizada. Além disso, ousou ao propor a realização de um planejamento estratégico, numa instituição que a priori não tem a cultura do planejamento. Com isso, abriu as portas para um diálogo interdisciplinar entre a teologia e a gestão. Esse diálogo, que ainda precisa ser aprofundado, despertou a necessidade da Igreja de se ocupar com temas próprios de cada uma das áreas, e também como eles interagem entre si.

---

<sup>115</sup> PLANO de Ação Missionária da IECLB. Porto Alegre: IECLB, 2009. p. 23.



### 5.3.1 Operadores teóricos

#### 5.3.1.1 Identidade

Observando a trajetória do PAMI, podemos perceber que ele contribui para a construção de uma identidade de Igreja missionária para a IECLB. A IECLB, como uma Igreja que surgiu no Brasil com os imigrantes alemães, manteve por longo tempo um vínculo muito forte com a Igreja alemã, de onde recebia recursos financeiros, bem como pastores para suas comunidades. Por vários fatores e circunstâncias, a Igreja brasileira precisou buscar autonomia para continuar com seus próprios recursos.

Como uma Igreja que se originou da imigração a IECLB teve, por um longo período, como público predominante os imigrantes e seus descendentes. Pelos relatos históricos, é possível perceber que essa Igreja de imigrantes nunca se isentou de realizar a ação missionária, pois se fortaleceu com o passar dos anos e se constituiu na IECLB, que conhecemos hoje. No entanto, é possível constatar que o perfil dessa Igreja vem mudando. Essa constatação foi claramente expressa no documento final do Fórum de Missão, ocorrido em 2006, que assim registra:

O rosto da IECLB está em transição. Isso é perceptível de forma igual em todos os lugares e regiões. Em muitos lugares ela ainda é conhecida como Igreja étnica e regional. Mas há mudanças nesse perfil [...].<sup>116</sup>

Diante desse novo perfil, a IECLB necessita desenvolver um novo modelo de realizar sua ação missionária. Nesse sentido, a elaboração do PAMI contribuiu para o desenvolvimento da reflexão sobre missão, bem como para buscar instrumentos para realizá-la.

O PAMI é um importante passo na constituição da identidade missionária da IECLB. No entanto, pela trajetória do PAMI narrada nos capítulos anteriores, é possível perceber que ele

---

<sup>116</sup> HASENACK, 2007, p. 83.





ainda não ocupa o espaço que deveria ter na vida da IECLB. O PAMI agrega o sentido de ser da Igreja, ou seja, a sua atuação missionária. As dimensões da missão indicadas pelo PAMI, a evangelização, a comunhão, a diaconia e a liturgia, estão no DNA da Igreja.

O PAMI quer ajudar a Igreja a realizar a gestão da ação missionária. Mas, ainda é perceptível uma dificuldade de, intencionalmente, lançar mão de instrumentos de gestão. Parte-se do pressuposto de que, em termos de fé, não é possível planejar, nem avaliar, o que é de fato verdade. No entanto, as ações empreendidas pela Igreja para realizar sua missão são passíveis de planejamento e avaliação. Mesmo que haja a confiança na ação divina e a certeza de que nem tudo depende da ação humana, as instituições religiosas, entre elas a IECLB, podem e devem utilizar ferramentas de gestão para aprimorar sua atuação missionária.

### 5.3.1.2 Missão

Na introdução do caderno *Recriar e Criar Comunidade Juntos – Nenhuma Comunidade sem missão – Nenhuma missão sem comunidade! – Plano de Ação Missionária da IECLB*, foi mencionado que a nova estrutura descentralizada está motivando o resgate da “comunidade como alvo e instrumento da missão de Deus.”<sup>117</sup> Isso significa dizer que a comunidade participa da Missão duplamente. Por um lado é o objetivo da missão de Deus, por outro, ela própria participa da missão de Deus enquanto agente de missão.

O conceito de missão no ambiente eclesial, ganha contornos próprios, diferentes do mundo empresarial. Segundo Murad, o conceito de missão “foi incorporado à linguagem empresarial a partir das instituições religiosas”.<sup>118</sup> No entanto, ele adquire signi-

<sup>117</sup> KUMMER, 2000, p. 3.

<sup>118</sup> MURAD, 2008, p. 76.



ficado diferente em ambas as instituições. No âmbito empresarial a missão é definida depois de uma avaliação criteriosa do ambiente, ou seja, “Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular uma missão organizacional apropriada [...]”.<sup>119</sup> Já a missão no âmbito religioso está pré-definida, pois a missão da Igreja é participar da Missão de Deus. A missão da Igreja deriva da Missão de Deus. A Federação Luterana Mundial define que a:

[...] missão da Igreja é apontar e participar da realidade escatológica da irrupção do reinado de Deus na vida, morte e ressurreição de Jesus Cristo, antecipando seu cumprimento final como base para a transformação, reconciliação e empoderamento.<sup>120</sup>

A Federação Luterana Mundial aponta ainda para a diferença entre o termo missional e missionário. Missional denota a missão como algo pertinente ao ser Igreja, enquanto que missionário se refere a missão como ação da Igreja.<sup>121</sup>

No caso da IECLB, a sua missão está explícita no Artigo 3º da Constituição:

**Art. 3º-** Em obediência ao mandamento do Senhor, a IECLB, através de suas Comunidades, tem por fim e missão:

- I - propagar o Evangelho de Jesus Cristo;
- II - estimular a vivência evangélica pessoal, familiar e comunitária;
- III - promover a paz, a justiça e o amor na sociedade;
- IV - participar do testemunho do Evangelho no País e no mundo.<sup>122</sup>

A Missão na IECLB tem uma dimensão teológica e uma dimensão administrativa. A dimensão teológica transcende a perspectiva institucional. Segundo Brakemeier:

<sup>119</sup> CERTO; PETER, 1993, p. 75.

<sup>120</sup> FEDERAÇÃO Luterana Mundial. *Missão em contexto*. Curitiba: Encontro Publicações, 2006. p. 9.

<sup>121</sup> FEDERAÇÃO, 2006, p. 9.

<sup>122</sup> IGREJA, 2005, p. 1.



Na IECLB fala-se com ênfase na “missão **de Deus**” e somente, a partir daí, na “missão **da Igreja**”. O propósito está claro. Trata-se de evidenciar que a Igreja ao empenhar-se em missão, não persegue a sua própria causa, e, sim, a de Deus. A Igreja é serva de uma missão que não é dela, que não tem origem em “interesses eclesiais”, que não procura vantagens para a própria instituição.<sup>123</sup>

A dimensão teológica oferece a motivação, impulsiona para a ação. A dimensão administrativa cria as condições para que a missão possa ser efetivada. Nesse sentido, a estrutura organizacional e o modelo de gestão se constituem em elementos fundamentais para realização da Missão na Igreja. O PAMI também agrega as duas dimensões.

### 5.3.1.3 Valores

A decisão pela realização de um planejamento estratégico representa um novo comportamento da organização em relação a sua gestão. Demonstra que a organização quer orientar sua ação através de linhas claras e definidas que envolvem estratégia. Quando uma organização opta pela realização de um planejamento estratégico, ela precisa estar preparada para todo o processo que esse envolve. O planejamento estratégico pode ser um processo de aprendizagem e integração que envolve todos os membros da organização.

O planejamento estratégico é uma oportunidade de promover a partilha de impressões e ideias sobre a organização e seu futuro. Segundo Tenório, “não existe uma maneira única ou um processo único de planejar, e sim alguns passos básicos que podem nortear esse processo, cujo produto será o plano da organização”.<sup>124</sup>

<sup>123</sup> BRAKEMEIER, Gottfried. Artigo “Missão que nasce do evangelho. O mandato da IECLB em seu contexto sociorreligioso”. Artigo apresentado no encontro Nacional da Campanha Vai e Vem 2011 – Esperança e Compromisso – com representantes sinodais, realizado no dia 14 de maio, em Porto Alegre. Publicação Sinodo Nordeste Gaúcho-IECLB. Porto Alegre: Evangraf, 2011.

<sup>124</sup> TENÓRIO, 2003, p. 29.



Com a aprovação do PAMI, a IECLB lançou para si o desafio de realizar o planejamento estratégico. Essa ação exige por parte da Igreja uma mudança de comportamento, um novo modelo de gestão. Por exemplo, se o planejamento comunitário era realizado pelo ministro ou ministra, com ou sem a participação do presbitério, o planejamento estratégico proposto pelo PAMI, muda radicalmente essa metodologia.

No PAMI, o processo de planejamento conta com a participação da comunidade de maneira representativa, ou seja, representantes de setores de trabalho, presbíteros, etc. Inclusive é sugerido no roteiro dos oito passos que os grupos sejam consultados em relação às ações planejadas. Dessa forma, o planejamento estratégico se constitui também, num espaço democrático. Mesmo que toda a comunidade não possa ser envolvida diretamente, o planejamento realizado em etapas oportuniza um diálogo dos representantes com seus pares nos diversos setores de trabalho. Assim, a participação comunitária se constitui num valor fundamental do processo.

Esse processo participativo também promove a transparência, pois o planejamento não fica restrito a um pequeno grupo. O último encontro dos oito passos prevê que o planejamento seja apresentado para a comunidade. A avaliação e o monitoramento previstos, também garantem um processo transparente.

A proposta do PAMI também pressupõe uma simetria do poder, ou seja, a responsabilidade pelo processo é de todo o grupo, bem como também a responsabilidade pela execução, monitoramento e avaliação. Não há uma divisão hierárquica no processo.

Outro elemento que se constitui num valor importante para o planejamento estratégico é a visão sistêmica. O planejamento estratégico é resultado da combinação de diversas variáveis que se inter-relacionam. Mas nem sempre é fácil perceber como es-



sas variáveis se relacionam entre si e interferem umas nas outras. Para isso, é necessário um olhar mais acurado, numa perspectiva sistêmica, que supera a perspectiva linear. O pensamento sistêmico segundo Peter M. Senge:

[...] é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, em vez de eventos, para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”.<sup>125</sup>

Senge destaca que, hoje o pensamento sistêmico é uma necessidade sem precedentes na história. As mudanças que ocorrem são maiores e mais rápidas que o ser humano pode administrar. É necessário que o planejamento estratégico possa considerar toda a complexidade de um sistema e assim tenha condições de responder as demandas levando em conta o presente e o futuro institucional. No caso da proposta de planejamento do PAMI a visão sistêmica precisa ocorrer em duas direções. Ou seja, em direção à estrutura descentralizada da IECLB, pois cada instância é uma parte que interage e que compõe o todo, interfere nele e ajuda na sua definição.

A outra direção são as próprias variáveis que compõem o planejamento local. A visão sistêmica no primeiro caso auxilia na compreensão de pertencimento a um corpo maior. Numa gestão descentralizada, como é o caso da IECLB, a visão sistêmica contribui para o fortalecimento da unidade por que entende o corpo como um organismo vivo e dinâmico que interage e se comunica.

### 5.3.2 A metodologia do planejamento

O PAMI apresentou uma proposta de planejamento baseada em etapas bem definidas, no entanto, não há uma única metodologia para planejar. Matus que já foi mencionado anteriormente propõem uma metodologia de planejamento em quatro momentos, ou seja, explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. Cada um desses momentos, segundo Matus, “é uma fonte

<sup>125</sup> SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010. p. 106.



inesgotável, pois a ela sempre se regressa [...]. O plano sempre está se fazendo, mas sempre está pronto para dar suporte a ação do dirigente”.<sup>126</sup> A partir dessa perspectiva o plano é um processo contínuo e, em permanente construção. Assim, ele é parte intrínseca do processo de gestão, ou seja, o plano não é algo que acontece uma vez só e depois de finalizadas as etapas de planejamento, está pronto.

Essa perspectiva apresentada por Matus, pode contribuir na reflexão sobre o planejamento na IECLB. Embora o PAMI tenha proposto um planejamento marcado por várias etapas bem definidas, a proposta de Matus pode agregar no sentido da necessidade de uma ação contínua em relação ao planejamento.

### 5.3.2.1 O diagnóstico

Para a realização do diagnóstico está indicada a aplicação da técnica *SWOT*. O termo *SWOT*, é composto pelas iniciais de *Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças. Segundo Mintzberg, as “oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas contornadas”.<sup>127</sup>

A crítica apresentada à técnica *SWOT* é que a avaliação das forças e fraquezas de maneira separada não é confiável. A aplicação da técnica não pode ser só um exercício intelectual. “Deve ser, sobretudo um exercício empírico, no qual se aprende que essas coisas são aprendidas testando-as no contexto”.<sup>128</sup> Não é possível saber antecipadamente se uma nova estratégia adotada irá desencadear elementos de força ou fraqueza na organização ou que ameaças ela poderá gerar, por isso, é importante que a reflexão de diagnóstico ocorra no contexto da ação.

<sup>126</sup> MATUS, 1991, p. 42.

<sup>127</sup> MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 44.

<sup>128</sup> MINTZBERG, 2004, p. 44.



Tenório também menciona a técnica *SWOT* para fazer análise do contexto. Ele conceitua cada um dos elementos que compõem a referida técnica. Na análise do contexto externo, a oportunidade “é o aspecto que afeta ou pode vir afetar positivamente a organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão”;<sup>129</sup> ameaça “é o aspecto que pode vir afetar negativamente a organização no cumprimento de sua missão”.<sup>130</sup> Na análise do contexto interno, os pontos fortes “são os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que contribuem para sua sobrevivência e consolidação”,<sup>131</sup> os pontos fracos “são os aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham que ameaçam a sua sobrevivência e consolidação”.<sup>132</sup>

No caderno do PAMI que apresenta as Linhas Mestras do Plano Operacional a aplicação da técnica *SWOT* é sugerida. No encontro do terceiro passo previsto no Roteiro para o Planejamento Comunitário do PAMI é sugerida a definição dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que envolvem a comunidade. Para isso, é indicada a utilização de dados e indicadores levantados anteriormente. Na sequência devem ser definidos pelo menos quatro aspectos em cada um dos itens, considerando seu grau de importância para a realização da missão da comunidade. A definição das estratégias resultará desse exercício. A técnica *SWOT* pressupõe o consenso do grupo em relação aos resultados finais do diagnóstico.

Essa etapa é bastante importante, mas o diagnóstico precisa ser realizado a partir de determinado contexto conforme menciona Mintzberg. Por exemplo, no caso do PAMI, o diagnóstico deve considerar os quatro objetivos. Ele não pode ser descolado da realidade que se pretende alcançar, precisa estar focado na missão e nos objetivos. Esses são os critérios para definir pontos fortes, pontos

<sup>129</sup> TENÓRIO, 2003, p. 33.

<sup>130</sup> TENÓRIO, 2003, p. 33.

<sup>131</sup> TENÓRIO, 2003, p. 37.

<sup>132</sup> TENÓRIO, 2003, p. 37.



fracos, oportunidades e ameaças. O diagnóstico é um exercício exigente, por isso, é preciso ter cuidado para que o planejamento não se encerre nele.

### 5.3.2.2 As estratégias

A próxima etapa é a definição de estratégias. Segundo Tenório as estratégias são “caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, conseqüentemente sua missão”.<sup>133</sup> As estratégias são respostas às ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos identificadas na organização. Mintzberg apresenta estratégia como “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”.<sup>134</sup>

No PAMI se fala da definição de ações estratégicas, “como ações mais amplas, para diferenciar de atividades, que são ações específicas ou tarefas”.<sup>135</sup> A definição de estratégias exige que sejam consideradas diferentes variáveis, nem sempre numa reflexão linear, ou seja, é preciso considerar elementos do diagnóstico, do contexto e da intencionalidade, bem como o futuro das decisões.

As decisões são reflexos das demandas presentes, no entanto, no planejamento estratégico é preciso considerar as consequências futuras, ou como menciona Drucker “a futuridade das decisões presentes”.<sup>136</sup> Se não é possível prever o futuro, é possível preparar-se para ele. As decisões do presente podem comprometer a organização por um longo tempo, se não de modo permanente.

Drucker também afirma que o planejamento estratégico não é fazer previsões. No mundo das organizações o que gera uma nova dinâmica é inovação. Toda inovação, seja de produtos ou de ideias gera novas necessidades e isso tem reflexo direto na dinâ-

<sup>133</sup> TENÓRIO, 2003, p. 39.

<sup>134</sup> MINTZBERG, 2004, p. 34.

<sup>135</sup> PLANO, 2009, p. 28.

<sup>136</sup> DRUCKER, 2010, p. 204.





mica da organização. Quando variáveis sociais, econômicas e políticas estão envolvidas no processo é difícil prever o futuro e isso se torna pouco eficaz.

### **5.3.2.3 Processo e resultado**

A realização do planejamento estratégico é uma ação complexa que exige reflexão, diálogo, conhecimento, visão ampla, decisão e um procedimento formal. Ele pode se constituir num processo de aprendizagem e promover uma mudança da cultura organizacional gerando uma nova dinâmica. Nessa perspectiva o planejamento estratégico, apresenta pelo menos duas dimensões: o resultado e o processo. O resultado é o fruto do processo de planejamento, com a indicação de ações estratégicas, atividades a serem realizadas, responsáveis, etc... A outra dimensão é o processo do ato de planejar. Esse processo envolve pessoas, ideias, diálogo em torno de um objetivo comum.

A metodologia de planejamento do PAMI propõe um processo participativo que pressupõe o envolvimento comunitário. A partir dessa perspectiva, o processo do planejamento estratégico assenta-se muito bem ao ambiente eclesial, pois promove através da reflexão e diálogo, a comunhão entre as pessoas, valoriza a participação de cada indivíduo e fortalece a ideia de pertencimento a um corpo.

### **5.3.3 Práticas**

A reflexão a seguir irá lançar um olhar para a trajetória do PAMI e a prática relacionada a ele, utilizando como roteiro os quatro momentos sugeridos por Matus para a realização do planejamento, ou seja, o explicativo, o normativo ou prescritivo, o estratégico e o tático-operacional.

O primeiro momento consiste em explicar a realidade. Conforme já foi mencionado anteriormente, Matus pressupõem que a



realidade não tem somente uma explicação. A partir dessa perspectiva, parece ser um desafio interessante olhar para o PAMI ao longo de sua trajetória e identificar alguns olhares que foram lançados sobre ele.

No contexto de transição do processo de reestruturação da IECLB, o PAMI é visto como um elemento de unidade, que irá orientar todas as instâncias na realização do seu planejamento missionário. O PAMI traz uma novidade para dentro da Igreja, que é a proposta de uma metodologia de planejamento. Essa metodologia é vista como flexível para atender as demandas de cada contexto. Por outro lado, a técnica para a realização do planejamento, é vista como muito complicada para ser aplicada na comunidade. No entanto, a partir de algumas experiências de planejamento realizadas, há uma visão muito positiva do processo e dos resultados obtidos para a vida comunitária.

Mesmo sendo em distintos momentos, essas percepções do PAMI demonstram que não há uma única visão sobre a proposta. Quais são as causas desses diferentes olhares, principalmente em relação à técnica de planejamento proposta pelo PAMI? Segundo Matus, seria a circunstância, ou seja, o contexto onde cada jogador se encontra. O olhar de alguns sínodos foi de que nas comunidades das cidades menores, houve uma dificuldade maior de realizar o planejamento, isso foi atribuído a um baixo nível de escolaridade dos membros, bem como, pela dificuldade com a linguagem usada.

Essa circunstância dificultou ou até, em alguns casos, impossibilitou a realização do planejamento estratégico, gerando assim mais um problema a ser resolvido. Na perspectiva de Matus, sempre é preciso trabalhar com a incerteza. O PAMI encontrou diferentes realidades na IECLB, foi acolhido sob diferentes circunstâncias, por isso, as respostas também foram diferentes.



Retomando o roteiro apresentado por Matus, o próximo momento é “saber delinear frente à incerteza”,<sup>137</sup> ou seja, a concepção do plano. Matus propõe que se trabalhe com cenários. Olhando novamente para a trajetória do PAMI, é possível perguntar: será que foram considerados os diferentes cenários da IECLB pela proposta do PAMI, especialmente, a proposta metodológica de planejamento?

A necessidade recorrente de simplificação das publicações aponta para uma dificuldade no sentido de compreensão da proposta. Matus apresenta a opacidade da linguagem, como um dos ingredientes da incerteza. Talvez houve uma dificuldade de comunicação que não se relaciona a uma escrita difícil, mas a uma dificuldade na compreensão do propósito. É preciso considerar que o PAMI introduz uma linguagem relacionada à gestão que não é tão comum ao contexto eclesial. Mesmo que tenha feito isso cuidadosamente, houve uma dificuldade de assimilação. Conforme os relatórios dos sínodos, em cidades maiores, onde os membros estão familiarizados com termos do contexto empresarial, houve uma maior fluidez na realização do planejamento.

Conforme, Matus o resultado de um plano não depende única e exclusivamente dos esforços de quem o propõe, mas das circunstâncias que se estabelecem e, principalmente, dos elementos que não são possíveis de ser controlados. A proposta do PAMI destinada para toda a Igreja foi recebida em diferentes circunstâncias. Alinhada a estrutura descentralizada, a proposta respeita a autonomia de cada instância na realização do planejamento. Ela parte de um pressuposto teológico comum para toda a Igreja, mas articula a ação missionária, fazendo uso de ferramentas de gestão, o que pode ter causado um estranhamento em algumas circunstâncias.

A realização do planejamento estratégico proposto pelo PAMI pressupõe a abertura para a reflexão sobre um novo modelo

---

<sup>137</sup> MATUS, 1991, 33.



de gestão. Mais especificamente, aponta-se para uma gestão que seja capaz de articular diferentes processos e potencializar os dons existentes na comunidade em prol da missão da Igreja.

O terceiro momento, segundo Matus, são as estratégias. Na perspectiva de que não existe uma única realidade e que existem vários cenários, as estratégias estabelecidas se constituem em prováveis caminhos. Assim, se estabelece uma distinção entre ação e decisão. Enquanto no planejamento tradicional a decisão se converte em ação, pois há somente uma decisão, na proposta de Matus, há várias opções visando alcançar o objetivo. A decisão pelas estratégias deve estar associada às condições políticas e econômicas que darão suporte para a efetivação da estratégia. Do ponto de vista de um contexto maior o PAMI foi uma estratégia, ou seja, um caminho proposto pela Igreja para potencializar a ação missionária na IECLB.

Para implementar essa estratégia, a Igreja considerou um cenário e, a partir desse cenário, desenvolveu algumas ações operacionais. Entre elas, podemos citar as publicações referentes ao PAMI, a preparação de um grupo de assessores para orientar os planejamentos comunitários, a criação da coordenação do planejamento estratégico do PAMI. Essas ações não ocorreram de uma única vez, mas foram ações implementadas ao longo da trajetória do PAMI.

Uma visão possível, é que a IECLB, aos poucos, foi lendo outros cenários e, a partir deles, estabelecendo novas ações, buscando adequar ou corrigir para potencializar o PAMI. A diversidade econômica, social, cultural, e geográfica da IECLB demanda ações diferenciadas, pois os contextos são distintos, consequentemente, a capacidade e a forma de assimilar a proposta do PAMI também.

O quarto momento apresentado por Matus, é o tático-operacional, ou seja, é o momento em que ocorre a ação; no entanto, não é só isso. É também o monitoramento da ação, ou seja, é a adaptação



da ação às circunstâncias. É o momento que exige atenção e sensibilidade para identificar dificuldades ou deficiências na execução do plano, ou mesmo, a incapacidade de efetivá-lo. Segundo Matus, nesse momento “é essencial dispor de um sistema de direção estratégica, de uma agenda do dirigente que chame a atenção sobre as importâncias e processos, de modo técnico-político, as propostas centrais de decisão”.<sup>138</sup>

No entanto, nada disso é possível, segundo o autor, se não houver responsabilidade institucional com a proposta. Em relação ao PAMI, houve um zelo da IECLB no acompanhamento e monitoramento das ações que foram sendo realizadas. Porém, sempre foram medidas relacionadas ao próprio PAMI, por exemplo, a recorrente simplificação dos cadernos publicados. A dificuldade com a assimilação das publicações parece ser consequência de uma dificuldade anterior, ou seja, da dificuldade em assimilar a proposta de realizar um planejamento estratégico. O planejamento estratégico não é algo dissociado da gestão comunitária, ele precisa ser incorporado ao processo gestão.

O PAMI originalmente foi proposto para articular a ação missionária da IECLB, mas desencadeou um processo de reflexão sobre o modelo de gestão comunitário. Seguindo a lógica de Matus, o elemento da incerteza se fez presente também na trajetória do PAMI. Com isso, o caminho para novas possibilidades foi aberto. Aos poucos se desenha também na IECLB, a necessidade de um novo perfil em relação à gestão.

---

<sup>138</sup> MATUS, 1991, p. 42.



## CONCLUSÃO

A trajetória da IECLB nos últimos anos foi marcada por grandes transformações. A principal delas foi o amplo processo “reestruturação” organizacional implantado em 1998. A “reestruturação” tinha como um dos focos principais a descentralização, que procurava atender às preocupações administrativas e também teológicas.

A escolha do termo “sínodo” para designar a nova instância administrativa criada tem amplas ressonâncias administrativas e teológicas. O termo tem sua origem no grego e significa “caminhar juntos”. Esse significado tem um sentido importante para a IECLB, que, ao criar uma estrutura descentralizada, pensa os sínodos como instâncias autônomas, que, ao mesmo tempo, estão comprometidas com o “caminhar juntos”.

A caminhada conjunta dos sínodos passa a ter como elo os representantes das diferentes instâncias, que assumem a importante tarefa de decidir sobre os rumos da Igreja e de articular essas decisões em âmbito sinodal e local (a comunidade). Mesmo com algumas dificuldades e desafios, esta caminhada tem dado sinais de que a IECLB vem trilhando um belo caminho de diálogo, respeito e aprendizagem, experimentando um novo modelo organizacional que prima, ao mesmo tempo, pela autonomia e pela unidade.

Entretanto, a adequação a uma nova estrutura organizacional com a criação dos sínodos trouxe mudanças significativas para a Igreja. No contexto destas mudanças, o Plano de Ação Missionária da IECLB foi concebido como um elemento promotor de unidade, na medida em que gerava matrizes orientadoras para o planejamento das atividades de cada instância da Igreja e estabelecia metas. Desta forma, é possível dizer, repetindo, que o PAMI, mediante a metodologia adotada, estabelece a intenciona-



lidade de realizar o planejamento focado na missão da IECLB e orientado por objetivos comuns.

Então, com a proposição do PAMI, a Igreja motivou a reflexão teológica sobre a missão e propôs a utilização de um instrumento de gestão, o planejamento estratégico. A principal estratégia que a Igreja adotou para subsidiar o desenvolvimento de planos de ação missionária nas diversas instâncias foi a elaboração de publicações contendo a reflexão teológica e as orientações metodológicas para a realização do planejamento estratégico. Essa estratégia, não deixa de ter seu valor na medida em que sistematiza a reflexão e apresenta uma proposta comum para toda a Igreja; no entanto, há indícios de que sua eficácia é limitada.

A análise do percurso do PAMI pelos Concílios da Igreja indicou, pelos relatos dos sínodos, que eles estão respondendo ao planejamento estratégico proposto de diferentes maneiras e cada um dentro de sua dinâmica e conforme suas possibilidades, incluídas aí as diferenças regionais e suas culturas específicas. Particularmente, cabe destacar que o PAMI, ainda que nem sempre com a mesma intensidade, continuou em pauta mesmo com a mudança da equipe gestora. Isso significa que ele se tornou um programa da Igreja, ou uma política que independe da direção da Igreja. Em função desta perenidade na trajetória do PAMI, constata-se que ele está sendo gradativamente assimilado.

De forma ampla, pode-se afirmar, a partir dos relatos dos Concílios, que o PAMI suscitou novas reflexões e trouxe novos desafios para a Igreja. Ele despertou a necessidade de refletir sobre o entendimento de Missão e a atuação missionária da IECLB. Mesmo naqueles aspectos em que se reconhecem dificuldades, como na novidade de planejamento estratégico dentro da Igreja, as diversas menções a ele nos relatórios dos Concílios sempre apontam para a necessidade de fortalecer e ampliar as iniciativas existentes e em curso.



O PAMI conheceu duas etapas de realização (2000-2007, 2008-2012). Cada uma destas etapas passou um processo de avaliação, mediante pesquisa quantitativa. A prática de esforço de planejamento conjugado com processos de avaliação são indicadores consistentes do princípio de uma mudança na cultura organizacional da IECLB. A preocupação em efetuar registros, recolher dados para analisar, avaliar e planejar adiante são evidências de um novo modelo de gestão que aos poucos vai se estabelecendo.

Ficou claro que, nas duas avaliações realizadas, há os focos diferentes que movem a reflexão. Na primeira fase do PAMI, percebe-se que o foco esteve voltado para a efetivação da ação missionária através das metas. Na segunda avaliação, o foco volta-se para a realização do planejamento estratégico. Houve, portanto, uma mudança significativa de uma etapa para outra. É possível intuir que, num contexto de transição de uma estrutura centralizada para uma descentralizada, há, na primeira etapa, resquícios de centralização quando propõe metas comuns a toda a IECLB. O principal objetivo talvez fosse constituir um elemento de unidade. Na segunda etapa, já dentro da estrutura descentralizada, são definidos objetivos comuns, mas se delega o planejamento das ações às diferentes instâncias.

Entre 2000 e 2012 foram produzidos cinco documentos relacionados ao PAMI. Além de trazer a síntese da reflexão de cada momento buscando orientar e motivar para o planejamento missionário da Igreja, eles também atendem à expectativa de ter algo mais acessível para as comunidades. As avaliações realizadas ao fim das duas etapas, traziam, de forma consistente, solicitações de colocar à disposição de sínodos e comunidades um material de apoio ao planejamento que fosse de fácil entendimento.

Os sucessivos pedidos pela simplificação dos cadernos do PAMI sinalizam a dificuldade em assimilar a proposta metodológica de planejamento proposto. Ou ainda, de assimilar de forma mais cla-





ra a própria proposta do PAMI. O último documento foi o “Roteiro para o Planejamento Comunitário do PAMI 2008-2012”, publicado em 2010, que consiste num manual prático de oito passos (em oito encontros) para a realização do planejamento estratégico. Mesmo assim, a dificuldade persiste e, inclusive foi registrada na *Ata do XXVIII Concílio*, o pedido de tornar o material ainda mais acessível.

De forma geral, pode-se afirmar que o processo de planejamento estratégico no PAMI foi marcado por um recorrente esforço de simplificação da linguagem dos subsídios teóricos. A metodologia proposta para a realização do planejamento estratégico, segundo os relatos, foi a principal dificuldade encontrada em muitas comunidades na realização do seu planejamento missionário. Como indicado, comunidades em contexto urbano tiveram menor dificuldade com a proposta de planejamento do que comunidades em cidades menores ou contexto rural. Há indícios, então, de que as pessoas nas cidades maiores já foram de, alguma maneira, expostas a propostas ou experiências de planejamento.

Além disso, este processo indica também uma dificuldade de comunicação na IECLB. Este problema merece uma análise ou pesquisa mais profunda. Depois de três cadernos para orientar o planejamento, especificamente na segunda etapa do PAMI, ainda há a indicação da necessidade de algo menos complicado. Trata-se de uma dificuldade de compreensão da proposta. Matus, como foi mencionado, afirma que a “opacidade da linguagem” é um dos ingredientes dos níveis de incerteza do planejamento. Ele é constitutivo, mas pode ser reduzido.

Tudo parece indicar que a dificuldade de comunicação não se relaciona diretamente a uma escrita difícil, mas a uma dificuldade de compreender o propósito de um planejamento no contexto eclesial. É preciso considerar que o PAMI introduz uma linguagem relacionada à gestão que não é tão familiar neste contexto. Mesmo



que todo o processo tenha sido cuidadosamente conduzido, houve uma dificuldade de assimilação.

Isso faz com que se reflita mais detidamente no que Matus apontou em sua teoria. Ele entende que o resultado de um plano não depende única e exclusivamente dos esforços de quem o propõe. As circunstâncias que se estabelecem no contexto da recepção da proposta e, principalmente, os elementos que não podem ser totalmente controlados tornam cada exercício de planejamento numa aposta que sempre contém um nível de incerteza.

A proposta do PAMI destinada para toda a Igreja foi recebida em diferentes circunstâncias. Alinhada a estrutura descentralizada, a proposta respeita a autonomia de cada instância na realização do planejamento. Ela parte de um pressuposto teológico comum para toda a Igreja, mas articula a ação missionária, fazendo uso de ferramentas de gestão, o que pode ter causado um estranhamento em algumas circunstâncias. A realização do planejamento estratégico proposto pelo PAMI pressupõe a abertura para a reflexão sobre um novo modelo de gestão. Mais especificamente, aponta-se para uma gestão que seja capaz de articular diferentes processos, dinâmicas culturais e potencializar a diversidade de dons existentes na comunidade em favor da missão da Igreja em contextos variados.

O princípio da proposta de subsidiar as instâncias locais para a realização do planejamento estratégico é coerente com a estrutura descentralizada, no entanto, essa ação não foi suficiente para desencadear um amplo processo de planejamento na IECLB. Na segunda etapa do PAMI, percebendo uma lacuna nesse aspecto, houve também a aposta na formação de assessores que pudessem capacitar pessoas para realizar e coordenar o processo de planejamento na comunidade. Houve algumas iniciativas, porém, não muito expressivas. Em todo caso, isto parece ser um indicador importante.



Se a Igreja ousou na proposição do PAMI, as estratégias usadas para a implementação foram limitadas a uma única visão. Ou seja, na definição de estratégias não foram considerados os diferentes cenários e as diferentes circunstâncias existentes na IECLB. A Igreja apostou numa estratégia e continuou no mesmo caminho. Conforme Matus, todo o planejamento sempre é uma aposta, por isso, é necessário monitorar, avaliar e se preciso corrigir, ou seja, traçar novas estratégias, buscar novos caminhos. Este é um dos aspectos a ser considerado na continuidade do processo do PAMI.

O outro aspecto impôs-se com força a partir do trabalho de análise retrospectiva do PAMI 2000-2012. Este aspecto introduz uma dimensão associada a todo planejamento estratégico, mas que está relacionada a um contexto mais amplo. Trata-se do modelo de gestão. Todo planejamento estratégico pressupõe um modelo de gestão. O planejamento não é somente um exercício de sucessivas etapas que, quando finalizado, estará pronto. A sua realização pressupõe um processo de continuidade. O PAMI evidenciou a fragilidade dos processos de gestão. Não haverá êxito no propósito do planejamento se não houver uma mudança no modelo de gestão.

Como foi exaustivamente mencionado, a metodologia de planejamento proposta pelo PAMI é uma ferramenta, não é o plano missionário nem a realização da própria missão. No entanto, não se pode minimizar o potencial transformador que a realização de um planejamento pode desencadear no espaço comunitário. O plano de ação missionário é resultado de uma ação protagonizada pelas comunidades, a partir de um processo de planejamento que adota a metodologia de análise dos ambientes internos e externos a partir de objetivos previamente estabelecidos.

A realização do exercício de diagnóstico proposto pelo PAMI conclama a Igreja a lançar um olhar mais amplo para o contexto em que ela está inserida. Olhar para o ambiente interno e externo, perceber suas potencialidades, suas fragilidades e as oportunidades.



Considerando estes elementos, vale mencionar novamente que foi constatado que uma das maiores dificuldades apontadas na realização do diagnóstico, na proposta de planejamento do PAMI, é justamente o momento onde ocorre o cruzamento de dados, ou seja, quando se define uma resposta aos problemas apresentados.

Evidentemente, como foi dito, a realização do diagnóstico e do planejamento pode causar certo desconforto, pois levanta questionamentos sobre situações e ações que tradicionalmente ocorrem na comunidade ou aponta para outras necessidades que não vem sendo atendidas. Pode ainda, indicar que determinada atividade poderia ser potencializada com uma ação diferenciada. Em última análise, processos de planejamento sempre levantam questões críticas acerca da inexistência ou da baixa capacidade de gestão dos processos por parte da organização e procura encaminhar formas de retomar a controle sobre estes processos.

Se as lideranças da comunidade, incluindo ministros e ministras, não estiverem dispostas e preparadas para essa mudança cultural, o planejamento estratégico pode se constituir numa ameaça à estabilidade da vida comunitária. E, se for compreendido dessa forma, encontrará resistência. É preciso aqui recuperar a clara noção da relação entre os operadores teóricos do plano, que o vinculam estreitamente aos aspectos teológico-confessionais centrais do planejamento e os aspectos técnico-metodológicos. Assim, a identidade, a missão e os valores da organização são legitimados e expandidos pela execução prática – técnico-metodológica – do planejamento. Dessa forma, valores como participação, transparência, protagonismo, democracia são confirmados, demandando uma renovação permanente das formas de gestão na Igreja.

Uma vez que introduz a dimensão sistêmica como um valor do planejamento, o planejamento demanda uma transformação ainda mais radical, pois supõe a mudança da própria cosmovisão – o jeito



de ver a realidade, o mundo – que informa o olhar de cada um dos atores envolvidos. A partir dessa perspectiva, planejar precisa ser visto como um processo contínuo e, em permanente construção. Assim, ele é parte intrínseca do processo de gestão, ou seja, o plano não é algo que acontece uma vez só e depois de finalizadas as etapas de planejamento, está pronto. As mudanças que ele introduz desalojam estruturas, organizações, papéis sociais e visões de mundo.

Os desafios apresentados pelo PAMI, as perguntas e as reações despertadas pelo processo de planejamento estratégico podem estar contribuindo nessa reflexão. Não há receita pronta, nem resposta definitiva para um novo modelo de gestão na Igreja, mas um caminho a ser construído a partir do diálogo e de novas posturas. Vale reafirmar, emprestando a linguagem de Matus, que o planejamento é uma “aposta”, cujos resultados podem superar a expectativa em todos os sentidos.

Concluindo, pode-se dizer que o PAMI contribui com a efetivação da ação missionária na IECLB a partir de duas perspectivas, no despertamento da Igreja para a importância do planejamento da ação missionária e, mesmo que de maneira indireta, na promoção de uma reflexão sobre os processos de gestão. A IECLB deve continuar investindo no PAMI e, através de novas estratégias, estimular a intensificação do processo de planejamento. Ao mesmo tempo, provocar a reflexão sobre os processos de gestão, pois, uma nova cultura se desenvolve a partir de novos paradigmas e de uma nova prática.



## REFERÊNCIAS

ALTMANN, Walter (Coord.). *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2004-2006*. Porto Alegre: IECLB, 2006.

\_\_\_\_\_. *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2006-2008*. Porto Alegre: IECLB, 2008.

\_\_\_\_\_. *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil: Relatório 2008-2010*. Porto Alegre: IECLB, 2010.

BRAKEMEIER, Gottfried. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006.

\_\_\_\_\_. Artigo “Missão que nasce do evangelho. O mandato da IECLB em seu contexto sociorreligioso”. In: Sínodo Nordeste Gaúcho-IECLB. *Encontro Nacional da Campanha Vai e Vem 2011: esperança e compromisso*. Porto Alegre: Evangraf, 2011.

\_\_\_\_\_. O “projeto IECLB”: avaliação, controvérsias, propostas. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1963.

BURGER, Germano. *Quem assume esta tarefa?* Um documentário de uma Igreja em busca da sua identidade. São Leopoldo: Sinodal, 1977.

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

Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo.php?idconteudo=12664>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

DOCUMENTO: Respostas sobre o Planejamento Estratégico do PAMI. Porto Alegre: Secretaria de Missão da IECLB, 2012.

DROSTE, Rolf. Reestruturação IECLB: 40 anos. *Jornal Evangélico Luterano*, Porto Alegre, dez. 2008.



DRUCKER, Peter F. *Gestão management*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FEDERAÇÃO Luterana Mundial. *Missão em contexto*. Curitiba: Encontro Publicações, 2006.

FREDRICH, Nestor. Agora entendi para onde vai o dinheiro! *Jornal Evangélico*, Porto Alegre, jun. 2008.

\_\_\_\_\_. *Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil*. Relatório 2010-2012. Porto Alegre: IECLB, 2012.

IGREJA Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. *Ata do XXII Concílio da Igreja*. Cuiabá: IECLB, 2000a.

\_\_\_\_\_. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Santa Maria de Jetibá: IECLB, 2002b.

\_\_\_\_\_. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Estrela: IECLB, 2008.

\_\_\_\_\_. *Ata do XXIII Concílio da Igreja*. Foz do Iguaçu: IECLB, 2010.

\_\_\_\_\_. *Ata do XXVIII Concílio da Igreja*. Chapecó: IECLB, 2012.

\_\_\_\_\_. *Constituição da IECLB*. 2. ed. Blumenau: Centro de Literatura da IECLB, 2005.

\_\_\_\_\_. *Regimento Interno da IECLB*. 2. ed. Blumenau: Centro de Literatura da IECLB, 2005.

\_\_\_\_\_. Relatório do Pastor Presidente 1996-1998. *XXI Concílio da Igreja*. Rodeio: IECLB, 1998.

\_\_\_\_\_. Relatório da Direção da Igreja 1998-2000. *XXII Concílio da Igreja*. Cuiabá: IECLB, 2000b.

\_\_\_\_\_. Relatório da Direção da Igreja 2000-2002. *XXIII Concílio da Igreja*. Santa Maria de Jetibá: IECLB, 2002b.

\_\_\_\_\_. Relatório da Direção da Igreja 2002-2004. *XXIV Concílio da Igreja*, São Leopoldo: IECLB, 2004.

IGREJA MISSIONÁRIA: Passo a Passo. Caderno complementar do PAMI, 2002.

Instituto Sustentabilidad de las Iglesias em América Latina y El Caribe – Documento Conceptual. Disponível em: <<http://sustentabilidad>.



wordpress.com/category/programa-sustentabilidad-flm/>. Acesso em: 25 maio 2013.

KUMMER, Ani Cheila Fick et al. *Recrutar e Criar Comunidade Juntos*. Plano de Ação Missionária da IECLB. Porto Alegre: IECLB, 2000.

LASKE, Milton. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006.

MATUS, Carlos. *O plano como aposta*. São Paulo em perspectiva. 1991, p. 28-42. Disponível em: <[http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano\\_como\\_aposta-matus.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/plano_como_aposta-matus.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2013.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MISSÃO de Deus nossa paixão. Plano de Ação Missionária da IECLB – Linhas Mestras do Plano Operacional. São Leopoldo: CEBI, 2009.

MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2008.

PINTO, Homero Severo (Org.). *Plano de Ação Missionária da IECLB*. Textobase. Missão de Deus – Nossa Paixão. 2. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2009.

PISKE, Meinrad. A Estrutura da IECLB. In: Fórum Avaliação da Reestruturação da IECLB, 2005, São Leopoldo/RS. *Fóruns IECLB*, v. II. Blumenau: Otto Kuhr, 2006.

PLANO de Ação Missionária da IECLB. Porto Alegre: IECLB, 2009.

ROTEIRO para o planejamento comunitário do PAMI 2008-2012. Porto Alegre: IECLB, 2010.

SCHWANTES, Édio. Catecumenato Permanente: bases teológicas e pedagógicas. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, ano 34, n. 3, 1994, p. 230-235.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA, Antonio Luiz de Paula. *Utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2003.

TENÓRIO, Fernando G. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.





VOGT, Ingrid. Avaliação a partir dos Sínodos. In: Fórum Nacional de Missão, 2006, Florianópolis/SC. *Fóruns da IECLB*, v. III. Blumenau: Otto Kurh, 2007.

*Tipografia do texto:* Palatino Linotype 12/16,5

*Tipografia dos títulos:* Humanist 521 BT

*Obra impressa em:* Papel Reciclato 80g



[www.sustentabilidade.est.edu.br](http://www.sustentabilidade.est.edu.br)

## SÉRIE ESTUDOS

O InS visa alcançar sua missão nas atividades de formação através de cursos, acompanhamento das igrejas por meio de capacitações e assessorias e mediante o trabalho de reflexão e de pesquisa de temas que interessem às igrejas luteranas em sua caminhada na busca por sustentabilidade. Uma das formas de contribuir para isto é facilitar o acesso a estudos e pesquisas que possam contribuir para o cumprimento desta missão. A presente série “Estudos” é uma forma de dar visibilidade a estas produções.



**InS**

Instituto Sustentabilidade  
América Latina  
e Caribe

RUA AMADEO ROSSI, 467  
MORRO DO ESPELHO  
SÃO LEOPOLDO - RS  
CEP 93030-220

**55 51 2111.1400**  
[ins@est.edu.br](mailto:ins@est.edu.br)

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-89754-44-6



9 788589 754446