

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GISELE NOGUEIRA FARIA
JULI PRADO**

**COMO A ESSÊNCIA IDEOLÓGICA AFETA O RESULTADO DA
ORGANIZAÇÃO**

MARÍLIA
2016

GISELE NOGUEIRA FARIA
JULI PRADO

COMO A ESSÊNCIA IDEOLÓGICA AFETA O RESULTADO DA
ORGANIZAÇÃO

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof^a Dra. CÉLIA DE OLIVEIRA DE SANTANA

MARÍLIA
2016

Nogueira Faria, Gisele; Prado, Juli

Como a essência ideológica afeta o resultado da organização / Gisele Nogueira Faria; Juli Prado; orientador: Célia de Oliveira de Santana. Marília, SP: [s.n.], 2016.

69 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração.) - Curso de Administração, Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2016.

1. Valores 2. Missão 3. Igreja

CDD: 658.4012



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Juli Prado - 46503-8

Gisele Nogueira Faria - 53257-6

TÍTULO "Como a Essência Ideológica Afeta o Resultado da Organização."

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 10.0 (dez).

ORIENTADOR: 
Celia de Oliveira de Santana

EXAMINADOR: 
Vânia Erica Herrera

EXAMINADOR: 
Luis Fernando Manfrim

Marília, 30 de novembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, a Jesus e ao Espírito Santo por nos dar saúde e, sobretudo inspiração para a realização desse trabalho. Agradecemos a nossa família pelo apoio e cuidado. Agradecemos à igreja a qual pertencemos por nos dar a oportunidade de servir ao Reino de Deus. Agradecemos a nossa professora orientadora por nos auxiliar em cada detalhe do trabalho.

NOGUEIRA FARIA, Gisele; PRADO, Juli. **Como a essência ideológica afeta o resultado da organização**. 2016. 69 f. Trabalho de Curso Bacharelado em Administração – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2016.

RESUMO

Diante de um mundo globalizado, com cenários inconstantes e rápidas mudanças é imprescindível que as organizações se utilizem de um efetivo planejamento estratégico. Este, por sua vez, necessita de um alicerce chamado de Essência Ideológica - seus valores e missão. A essência ideológica de uma organização proporciona identidade à mesma e é capaz de influenciar o comportamento de seus colaboradores de maneira a lhes propiciar meios para cumprir os seus objetivos. O universo da pesquisa é uma instituição do terceiro setor - uma Igreja Protestante. Além do estudo teórico, desenvolveu-se uma pesquisa empírica com os fiéis que ocupam cargos de gestão dos grupos denominados “células” e também se analisou documentos internos da citada Entidade, tudo com o intuito de verificar se o conhecimento da essência ideológica por parte dos gestores tem influencia sobre o cumprimento dos objetivos da organização que, basicamente, são aumentar o seu número de membros e torná-los, posteriormente, trabalhadores voluntários. A tabulação dos questionários aplicados evidenciou a valia da cultura do cultivo da essência ideológica na organização para a consecução dos seus propósitos, já que o número de membros da organização aumentou. No entanto, na análise de dados fornecidos pela entidade sobre a evolução do quadro de seguidores da mesma fé, revelou-se que houve um decréscimo percentual do crescimento da quantidade dos mesmos.

Palavras-chave: Valores. Missão. Igreja.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia do planejamento nas organizações.....	16
Figura 2 – Organização das Regiões da Primeira Igreja Batista de Marília.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados da população evangélica (1980-2010).....	34
Tabela 2 – Gênero dos pesquisados.....	43
Tabela 3 – Escolaridade.....	43
Tabela 4 – Faixa Etária.....	43
Tabela 5 – Gênero dos líderes	49
Tabela 6 – Escolaridade dos líderes	49
Tabela 7 – Faixa Etária dos líderes.....	49
Tabela 8 – Líderes e Hospedeiros.....	50
Tabela 9 – Células Implantadas.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de função na célula.....	44
Gráfico 2 – Faixa etária dos membros de célula	44
Gráfico 3 – Cursos já realizados pelos Supervisores.....	45
Gráfico 4 – Conhecimento da missão e valores	46
Gráfico 5 – Influência da missão e valores.....	46
Gráfico 6 – Resposta dos Supervisores quanto à essência ideológica.....	47
Gráfico 7 – Influência da essência ideológica	48
Gráfico 8 – Estratégias utilizadas para o cumprimento da essência ideológica	48
Gráfico 9 – Tempo de função dos líderes na célula	50
Gráfico 10 – Faixa etária dos membros da célula	51
Gráfico 11 – Cursos realizados pelos líderes da célula	51
Gráfico 12 – Conhecimento da missão e dos valores.....	52
Gráfico 13 – Influência do conhecimento	53
Gráfico 14 – Resposta dos Líderes quanto à essência ideológica	53
Gráfico 15 – Influência da essência ideológica	54
Gráfico 16 – Estratégias utilizadas para o cumprimento da estratégia ideológica	55
Gráfico 17 – Resultado das estratégias.....	56
Gráfico 18 – Crescimento das células	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 – PLANEJAMENTO.....	11
1.1 Conceito de Organização.....	11
1.2 Conceito de Planejamento.....	14
1.2.1 Tipos de Planejamentos Organizacionais.....	15
1.3 Planejamento Estratégico.....	16
1.3.1 Essência da Ideologia Organizacional.....	18
1.3.1.1 Valores.....	18
1.3.1.2 Finalidade básica - Missão.....	19
1.3.1.3 Visualização do Futuro – Visão.....	20
CAPÍTULO 2 – A IGREJA.....	24
2.1 Reforma Protestante.....	24
2.1.1 As igrejas.....	26
2.2 A Igreja Batista.....	27
2.2.1 O Surgimento da Igreja Batista no mundo.....	27
2.2.2 O Surgimento da Igreja Batista no Brasil.....	29
2.3 A Primeira Igreja Batista de Marília - PIB.....	29
2.3.1 A Estrutura, Valores, Missão e Visão.....	31
CAPÍTULO 3 – ADMINISTRAÇÃO APLICADA À IGREJA.....	33
3.1 A Igreja Evangélica nos dias atuais.....	33
3.2 Estratégias adotadas pela Primeira Igreja Batista de Marília.....	36
CAPÍTULO 4 – RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA.....	42
4.1 Metodologia da Pesquisa.....	42
4.2 Resultados da Pesquisa.....	42
4.2.1 Perfil dos Supervisores de Célula.....	43
4.2.2 Perfil dos Líderes de Célula.....	49
4.2.3 Dados de Crescimento da Igreja.....	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Membros da diretoria não remunerados.....	68
APÊNDICE B – Questionário aplicado.....	69

INTRODUÇÃO

Por exigência do curso de Administração do Centro Universitário “Eurípides Soares da Rocha” foi desenvolvido um trabalho para conclusão de curso. O tema “como a essência ideológica afeta o resultado da organização” tem por objetivo responder a indagação dos pesquisadores que é: “os supervisores e líderes de célula, tendo conhecimento dos valores e da missão da Primeira Igreja Batista, podem contribuir com o alcance de seus objetivos?”. Tal indagação tem por intuito revelar a importância da essência ideológica para a gestão da entidade, bem como, executá-la com eficácia.

No decorrer do curso de Administração foram adquiridos conhecimentos sobre as teorias administrativas, a importância das estratégias de negócios, o envolvimento das pessoas e o fato delas terem conhecimento das necessidades organizacionais no atendimento de seus *stakeholders* (partes intervenientes). Este foi um dos pontos que levou os pesquisadores a se interessarem pelo tema citado acima.

Outro ponto relevante que levou ao interesse pelo tema da pesquisa, é que os pesquisadores desenvolvem um trabalho voluntário com o grupo de jovens da Primeira Igreja Batista de Marília.

Assim, os conhecimentos adquiridos no curso de Administração e a vivência junto ao grupo da referida entidade levaram à indagação que alertou ao tema aqui estudado.

O tema é instigante, pois além de considerar o interesse dos investigadores, pode contribuir com a organização universo da pesquisa - que é a Primeira Igreja Batista de Marília.

As igrejas são entidades que fazem parte do terceiro setor. E o leitor ao ler o trabalho, perceberá que a administração cabe em todas as organizações. Isso é afirmado por Drucker (1999, p.17):

[...] é importante afirmar que gerenciamento não é gerenciamento de negócios...é claro que existem diferenças de gerenciamento entre organizações diferentes, afinal, a missão define a estratégia e esta define a estrutura. Há certamente diferenças entre gerenciar uma cadeia de lojas de varejo e uma diocese católica (embora elas sejam surpreendentemente menores do que pensam os lojistas e bispos)...em outros aspectos, as diferenças são mais em aplicação do que em princípios. Não há nem mesmo grandes diferenças em tarefas e desafios [...]

Se as teorias administrativas podem ser usadas em todas as organizações, as igrejas também devem se planejar para atingir aos seus objetivos. No caso, há interesse em estudar somente a influência da essência ideológica.

O presente trabalho foi escrito em quatro capítulos, sendo que os três primeiros são resultados de pesquisa em livros e artigos sobre o tema e o quarto é o produto da pesquisa empírica. Especificamente, o primeiro capítulo versa sobre os conceitos de organização, valores, missão e visão, bem como a definição de planejamento e de planejamento estratégico.

O segundo capítulo descreve sobre a Reforma Protestante, o surgimento da Primeira Igreja Batista no Mundo, no Brasil e também em Marília.

Já o terceiro capítulo é de vasta importância ao trabalho, uma vez que refere-se à administração aplicada à igreja, no qual são abordados sobre a igreja nos dias atuais e as estratégias utilizadas pela Primeira Igreja Batista de Marília.

Por fim, o último capítulo descreve a pesquisa empírica aplicada aos supervisores e líderes de grupos - células da entidade relatada.

Assim, acredita-se que no presente trabalho constam assuntos de suma importância a todos aqueles que têm interesse em conhecer mais sobre as aplicações dos conceitos de administração nas organizações de terceiro setor – especificamente entidades religiosas.

CAPITULO 1 – PLANEJAMENTO

Este capítulo se inicia com os conceitos de Organização e em seguida traz informações sobre Planejamento e Planejamento Estratégico.

1.1 Conceito de Organização

O conceito de organização pelo enfoque administrativo é o de aglutinar de maneira organizada recursos de capital, pessoas, equipamentos, instalações, processos e conhecimento para num determinado tempo obter um determinado resultado.

Vale ressaltar que as organizações existem para fornecer todos os tipos de produtos e serviços:

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações. (MAXIMIANO, 2004, p 25).

Os principais objetivos da gestão da organização são combinar os grupos de forma que funcionem, atribuir às responsabilidades a quem irá realizar a atividade e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para a execução de suas atribuições. Tal função é capaz de proporcionar a estrutura formal pelo qual o trabalho é definido, subdividido e coordenado.

Segundo Maximiano (2000, p.91):

Objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos).

Assim, a organização pode ser considerada o todo institucional, formado por todos os tipos de recursos disponíveis e compreendida por uma unidade social complexa aonde os grupos sociais interagem.

Vale aqui ressaltar que toda e qualquer organização necessita de processos administrativos e que a administração ocorre nas organizações públicas, privadas e organizações não governamentais, respectivamente, primeiro, segundo e terceiro setor.

Valendo-se da conceituação apresentada por Cesar (2003):

Empresa privada é aquela que não é do poder do Estado, ou seja, seu dono/criador possui todos os direitos sobre ela. O fato de se as empresas privadas progridem mais ou menos que as estatais são um dos pilares da discussão sobre o que já foi uma guerra entre o comunismo e o capitalismo. Apesar de ser dono de uma empresa privada, a pessoa jurídica criadora da empresa ainda deve impostos ao Estado. Empresa pública é a pessoa jurídica de capital público, instituído por um Ente estatal, com a finalidade prevista em Lei. A finalidade é sempre de natureza econômica, eis que, em se tratando de 'empresa', ela deve visar ao lucro, ainda que este seja utilizado em prol da comunidade. No Brasil há empresas públicas, que se subdividem em duas categorias: empresa pública unipessoal, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União e empresa pública de vários sócios governamentais minoritários, que unem seus capitais à União, tendo, esta, a maioria do capital votante. A empresa pública tanto pode ser criada, originariamente, pelo Estado, como ser objeto de transformação de autarquia ou de empresa privada. Quanto ao capital, difere-se das sociedades de economia mista, porquanto nestas, ainda que a titularidade também seja do Poder Público, o capital social é dividido também entre particulares, que adquire suas quotas por meios da compra de ações. Empresa de economia mista ou, mais precisamente, "sociedade de economia mista" é uma sociedade na qual há colaboração entre o Estado e particulares, ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade, sempre de objetivo econômico. A sociedade de economia mista é uma pessoa jurídica de direito privado e não se beneficia de isenções fiscais ou de foro privilegiado. O Estado poderá ter uma participação majoritária ou minoritária; entretanto, mais da metade das ações com direito a voto devem pertencer ao Estado. A sociedade de economia mista é uma sociedade anônima, e seus funcionários são regidos pela CLT e não são servidores públicos.

Pela citação anterior, observa-se que o capital da empresa privada é de origem particular (privado) cujo capital é detido, na sua maioria, por agentes econômicos privados que tem por finalidade o lucro enquanto as empresas públicas podem ter capital exclusivamente público ou capital de origem mista.

Por fim, as organizações de terceiro setor são aquelas consideradas sem fins lucrativos e não governamentais, que tem por objetivo gerar serviços de caráter público.

Segundo Coelho (2000, p.62) apud Fernandes (1994, p. 27):

[...] pode se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que são continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandem o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Segundo Drucker (1994, 88 p.):

Diversos termos são adotados para se referir as organizações sem fins lucrativos: organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, entidades sociais ou filantrópicas, organizações voluntárias privadas, Terceiro Setor, dentre outros. Em cada um dos aspectos destacados são encontradas denominações como trabalho voluntário, organizações sem vínculo com o Estado, com caráter filantrópico e assistencial, ou ainda que a sua origem é na sociedade civil. Esses fatos refletem, de certa forma, um desacordo sobre o que exatamente vem a ser uma organização que não faz parte do Estado ou do mercado, do primeiro e segundo setores, respectivamente, e que não segue, pelo menos em tese, as lógicas governamentais e empresariais.

Coelho (2000, p. 62) apud Oliveira (1997, p.10), comenta sobre as dificuldades de uma definição pela negação – não governamental – não estatal, em acordo com a citação anterior de Drucker (1994):

A caracterização das ONGs como “aquilo que não é governamental” revela a dificuldade dos Estados em aprender a verdadeira natureza de um fenômeno que tem suas raízes em ‘outro lugar’ que não a esfera estatal, com uma história de valores e modos de atuação originais. A ninguém ocorreria definir um cidadão como aquele que não é governo. Do mesmo modo, ninguém diria que o fundamento da cidadania é não ser Estado. Significativamente, nos Estados Unidos, sociedade em que o Estado nunca foi percebido como uma referência estruturadora da vida social, as organizações de cidadãos são definidas por uma ou outra expressão: ‘sem fins lucrativos’. Curiosamente, persiste a noção de uma definição pela negativa, embora aqui a referência diferenciadora seja o mundo das organizações privadas operando no mercado, em busca do lucro.

Ainda mais, segundo o art. 53 do Código Civil (Lei 10.406/02), constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. A associação de fins não econômicos é aquela não destinada a preencher fim econômico para os associados, e, ao contrário, terá fins econômicos a sociedade que proporciona lucro a seus membros. Em 22 de dezembro de 2003 ocorreu a aprovação da Lei n.º 10.825/2003 que excluiu as igrejas do regramento aplicável às associações em geral e classificou-as como ‘organizações religiosas’. Isso porque nas associações, pessoas se unem sem necessidade de um vínculo religioso e/ou confessional. Nas organizações religiosas, é declarada a condição de entidade religiosa constituída segundo uma religião ou crença ou filosofia de vida, fundamentada numa vivência de fé e num carisma. No Brasil a igreja é uma entidade religiosa sem fins econômicos de acordo com o último código civil.

Seja qual for o tipo de organização – do primeiro setor, do segundo setor ou do terceiro setor – ou ainda mais especificamente, uma associação ou uma organização religiosa, o fato é que todas exigem gestão para atingirem os resultados almejados. Por gestão entende-se “o processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 33). Reconhece-se que o processo gerencial é composto pelas funções de planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2004, p. 33)

As organizações de terceiro setor, segundo Chiavenato (1994 p. 296), “[...] são as que enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão, o que exige uma maior habilidade para aquisição e alocação dos recursos bem como seu controle”.

O foco deste trabalho será a função gerencial do Planejamento Estratégico com estudo de caso em uma organização religiosa.

1.2 Conceito de Planejamento

Segundo o dicionário Aurélio citado por Dias (2016), “O planejamento é o trabalho de preparação para a tomada de decisão, segundo roteiros e métodos determinados”.

Maximiano (2000, p. 175) define o processo de planejamento como:

[...] a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, são decisões de planejamento.

Para Alday (2016):

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Deste modo, é notório que tais autores abordam o conceito de forma pouco diferente, mostrando o consenso no entendimento no que é de fato, planejamento.

É perceptível, portanto, que o planejamento faz parte as vidas das pessoas. No entanto, ele pode ser mais ou menos elaborado, mais ou menos deliberado, mais ou menos bem feito. Porém, quando chega às organizações, sejam elas de qual tipo forem, o Planejamento passa a ser fundamental, obtendo função primordial no processo de gestão.

Chiavenato (2004, p. 72), afirma que “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente as atividades que devem ser desempenhadas, além de quais objetivos serão alcançados, visando dar condições para que a empresa se organize a partir de determinadas análises a respeito da realidade atual e futura que se pretende alcançar.” Segundo o mesmo autor, “planejar significa visualizar antecipadamente as ações que irão ocorrer na empresa e que visam alcançar os objetivos propostos pela mesma”.

Prescindir do planejamento em uma organização é navegar sem bússola, ao sabor dos ventos e das marés, é não ter destino, é não se importar com o futuro, muito menos em obter resultados. Daí sua maior complexidade quando realizado nas organizações. Nestas, planeja-se para definir de antemão, quais resultados se desejam, o que, como, quando, quanto, por quem e com que propósito será feito.

1.2.1 Tipos de Planejamentos Organizacionais

O Planejamento Organizacional, para sua melhor disposição e eficácia, é dividido em tipos que permeiam em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Está melhor exemplificado por meio da Figura 1.

Terence (2002) assim explica os tipos de planejamento:

Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo pra organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Planejamento tático: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas do resultado, como principais divisões, funções empresarias etc. Planejamento operacional: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Segundo Rebouças (2005, p.45), “de forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que

afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático tem relação com objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa”.

Figura 1 – Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de DAFT (1999, p.127)

Para atender o objeto desse Trabalho, sem querer negligenciar a importância dos demais tipos de planejamento, será dedicada atenção exclusiva ao Planejamento Estratégico. Este consiste no processo de planejar estratégias de ação através da utilização da essência ideológica das organizações – visão de futuro, missão e valores– cuja importância pretende-se atestar para o alcance das metas da Igreja Batista de Marília no seu esforço de evangelização.

1.3 Planejamento Estratégico

Diante de um mundo globalizado, com cenários inconstantes e rápidas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, é imprescindível que as organizações estejam atentas aos seus planejamentos, sejam elas pertencentes ao primeiro, segundo ou terceiro setor. A solução estratégica para a sustentabilidade e o avanço das organizações frente a tais mudanças está na concepção e implementação do seu Planejamento Estratégico.

Para melhor compreensão do tema, vale aqui trazer alguns conceitos sobre Planejamento Estratégico.

[...] planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões 5 atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p. 25)

Vale ressaltar, que tal Planejamento é feito pela gestão mais alta das organizações, sendo esta a responsável por formulá-lo com base em sua essência ideológica, implementá-lo nos demais níveis da empresa e controlá-lo de modo a garantir que o mesmo esteja sendo feito conforme o planejado, ajustando-o conforme as mudanças ambientais e as necessidades organizacionais.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (REBOUÇAS, 2005, p. 160).

Chiavenato (2004, p. 34) acrescenta:

O Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Deste modo, é imprescindível salientar que para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização é necessário levar em consideração seus elementos essenciais que são as premissas para a elaboração do mesmo, capazes de determinar o curso da organização. Tais elementos são a essência ideológica da organização, denominados de Valores, Missão e Visão. Gay (2002, p. 126) confirma tal conceito, quando escreve “o Planejamento Estratégico de uma organização se orienta pela estratégia corporativa, que deve ser embasada nos valores, missão e visão da organização”.

1.3.1 Essência da Ideologia Organizacional

A essência da ideologia ou a ideologia central define o que a organização defende e a razão de sua existência, proporcionando identidade e caráter à organização.

Collins e Porras (1998) revelam que:

Líderes morrem, produtos tornam-se obsoletos, mercados mudam, novas tecnologias surgem, modismos gerenciais vêm e vão, mas a ideologia central de uma grande empresa persiste como fonte de orientação e inspiração. A ideologia central é a cola que mantém unida a organização quando ela cresce, descentraliza-se, diversifica-se e tem expansão internacional.

A essência da ideologia organizacional se agrupa em: valores básicos, finalidade básica e visualização de futuro.

1.3.1.1 Valores

Valor corresponde ao conjunto de normas e princípios socioculturais aceitos ou mantidos por indivíduos, classe ou sociedade. Nas organizações, os valores definem os padrões a serem alcançados pelos empregados de modo a garantir o seu sucesso; são princípios intrínsecos.

Santos (2016) ressalta que:

Valores correspondem ao que é importante para a organização e devem ser considerados guias para o comportamento no dia-a-dia. A atribuição principal dos líderes é divulgá-los e encontrar mecanismos eficientes para internalizar os valores junto à equipe.

Em termos práticos, os valores devem estar alinhados à visão e à missão da organização ou a missão e visão devem ter como pano de fundo os valores. Quando internalizados e compartilhados, geram sentimentos de sucesso pessoal, criam comprometimento e aumentam a autoconfiança. Além disso, favorecem o comportamento ético, podendo construir compatibilidade com os objetivos organizacionais e seus diversos públicos – diretoria, acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e sociedade.

Considerando a sua importância, os valores devem ser definidos e desenhados com um caráter de perenidade, resistindo aos modismos.

Os valores de uma organização devem ser imutáveis ao longo do tempo de tal modo que “as empresas não podem mudar seus valores básicos para reagir a alterações dos

mercados. Se necessário, devem mudar de mercado para permanecer fiéis aos valores básicos”. (COLLINS E PORRAS, 1998).

Maciel e Silva (2009, p.1255) declaram que:

No plano propriamente organizacional, principalmente à luz da vertente cultural-cognitiva da teoria institucional, pesquisadores entendem que crenças e valores racionalizados na sociedade orientam o funcionamento das organizações. Ao serem atendidas as exigências desses padrões, as organizações obtêm legitimidade para suas atividades, aumentando suas possibilidades de sobrevivência, independentemente de sua eficiência e da demanda por seus produtos.

Desta forma, pelo aqui descrito, é possível afirmar que os valores de uma organização são fundamentais para a sua existência e continuidade, já que pautam o caráter e a conduta que a mesma tem tanto com seu capital humano quanto com a sociedade.

1.3.1.2 Finalidade básica – Missão

A finalidade pode ser definida como a razão de ser da empresa de maneira a refletir as intenções dos colaboradores ao executar o seu trabalho.

Segundo Vieira (2012):

Missão é o propósito, é o motivo da existência de uma organização. Trata-se de um propósito genérico, mas duradouro, que pretende vigorar por muito tempo, ainda que possa ser mudado com o passar dos anos. Definir a missão e outros elementos da Identidade Organizacional é importante especialmente porque uma organização tem diversos *stakeholders* (partes interessadas), que precisam conhecer e estar alinhados com o propósito da organização, para saberem o que dela podem esperar.

A missão deve levar em consideração a visão do cliente, as necessidades do meio social envolvido e a razão de ser da organização, tornado-se parte essencial do pensamento estratégico.

Para Oliveira (2005, p. 335) a “missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. “É como uma estrela-guia no horizonte que a empresa buscará e nunca alcançará.” (COLLINS e PORRAS, 1998).

A missão, portanto, explora o negócio da empresa, a finalidade de sua existência e em quais atividades a empresa deverá se concentrar no futuro.

Segundo Drucker (2003):

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

A finalidade básica da organização, portanto, não pode ser confundida com o objetivo de maximizar os lucros dos acionistas ou com a descrição da produção ou dos clientes-alvo; diferentemente, tem por intuito orientar e inspirar.

Assim, diante do exposto, uma empresa não possui sua existência baseada no produto ou serviço que a mesma vende, tampouco no lucro que possui, mas sim na identidade que a mesma assume diante de si e da sociedade. A definição de missão deve responder perguntas como: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

As respostas para tais indagações têm por intuito dar sentido a empresa e inspirar os seus colaboradores de maneira que os mesmos partilhem de seus valores e finalidades básicos. O comprometimento em longo prazo dos integrantes da organização garante a perpetuidade da mesma, revelando a valia da missão de uma empresa.

1.3.1.3 Visualização do Futuro – Visão

Cabe aqui trazer o conceito de visão, uma vez que os objetivos organizacionais se concretizam considerando as oportunidades e ameaças atuais e potenciais da ambiência externa à organização tanto quanto as possibilidades e restrições internas da mesma, mas sempre guiados, limitados, inspirados pelos grandes e nobres propósitos da organização, ou seja, seus Valores e sua Missão.

A construção da visão permite que a mesma estabeleça um alvo de como ela quer estar no médio e no longo prazo.

Paula (2015) define visão como:

A visão representa um estado futuro para a empresa, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar. Diferente da missão, a visão é criada para um período de tempo pré-determinado, portanto a visão pode mudar ao longo do tempo, de acordo com o momento que organização se encontra.

Para Rodrigues et al (2009, p. 528.):

A visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro. Sendo ainda a tradução da maneira pela qual ela deseja ser vista, bem como algo que seja motivador e tangível e possível de ser alcançado.

Chiavenato e Gomes de Matos (2002, p. 39) relatam que:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para como ela realmente é.
[...] pretende estabelecer uma identidade comum quanto aos propósitos da empresa, a fim de orientar o comportamento de todos os membros quanto ao futuro que ela deseja construir.

A visão permite que a empresa administre a continuidade e a mudança simultaneamente, assim como os grandes navegadores sabem onde fica o norte. A mesma revela aonde a organização quer ir e o que precisa fazer para chegar ao seu destino.

Segundo Maximiano (2004, p.162), “há diversos componentes nesse processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar”.

Em outras palavras, a visão representa a compilação dos desejos de imagem futura da empresa; de como ela quer ser enxergada pelos *stakeholders* (partes interessadas) e por si mesma. Isso é possível através de definição de metas e meios para que a visão seja alcançada. Para isso, a empresa precisa conhecer os recursos dos quais dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes, de como irá atingir tais objetivos e conhecer quais as forças que a impelem para, então, definir metas grandes, audaciosas e desafiadoras capazes de envolver seus colaboradores em prol do cumprimento das mesmas.

Collins e Porras (1998) acrescentam ainda que além das metas, a organização deve formular uma “supermeta” – meta difícil e audaciosa que incentiva o progresso e estimula o espírito de equipe:

[...]a visão requer um tipo especial de meta, aplicada à organização inteira, exigindo de 10 a 30 anos de esforços para ser alcançada. Para estabelecer metas para um futuro tão distante, é necessário pensar além das capacidades atuais da organização e do ambiente presente. Na realidade, a invenção de uma meta como essa obriga a equipe executiva a construir uma visão, em lugar de formular apenas estratégias ou táticas. A supermeta não deve ser um jogo de cartas marcadas – suas possibilidades de sucesso precisam ficar entre 50% e 70%. A organização, porém, deve acreditar que de alguma forma pode atingi-la. Além de exigir um esforço extraordinário, ela conta com um pouco de sorte. (COLLINS E PORRAS, 1998).

Deste modo, a formulação de uma meta difícil de ser alcançada estimula os cooperadores da organização a trabalharem em prol do alcance da mesma que, certamente, necessita da capacitação e motivação de cada membro para o seu cumprimento.

Rebouças (2005, p.161) acrescenta:

[...] para o funcionamento da empresa torna-se necessário o estabelecimento de padrões de comportamento, nos quais o indivíduo distinguirá os diversos comportamentos com que se defrontará para o alcance de seus objetivos e os da empresa. O executivo deve estar ciente de que o funcionamento de uma empresa é assegurado quando as pessoas desempenham o seu papel de acordo com as prescrições para satisfazer ou exceder os padrões quantitativos e qualitativos de desempenho estabelecidos pelos objetivos e desafios empresariais. Portanto, é muito importante que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como seus próprios objetivos pessoais.

Destarte, é indispensável à cooperação dos indivíduos para o alcance dos objetivos da organização que somente é possível através de uma liderança capaz de estabelecer a orientação da empresa; desenvolvendo e comunicando uma visão do futuro de maneira a motivar e inspirar os membros da empresa a se moverem nessa direção.

O carisma do líder, o seu estilo e suas habilidades de influência se fazem, portanto, altamente eficazes na indução do comportamento dos colaboradores ao esforço para o alcance dos objetivos empresariais já que quanto mais os seguidores se identificam e admiram o seu líder, mais eles tenderão a aceitar os valores e crenças do mesmo.

O processo estratégico foi utilizado por décadas pelas organizações para alcançar inúmeros objetivos que, ao longo do tempo, sofreram alterações e sofisticções. Tal processo é resultado de um longo período de aprendizado organizacional.

A compilação das definições da missão, dos valores e da visão da organização é essencial, já que toda a sua ação e metas devem girar em torno deles. Deste modo, após elucidadas a razão de ser da empresa, de onde a mesma quer chegar e seu padrão de conduta,

a mesma deve realizar o seu planejamento de modo a corresponder a estes quesitos e, como resultado, certamente obterá a consecução de seus objetivos.

CAPÍTULO 2 – A IGREJA

Neste capítulo será relatada a história do protestantismo bem como o surgimento das Igrejas Batistas no mundo, no Brasil e na cidade de Marília. A estrutura organizacional, missão e visão da Primeira Igreja Batista de Marília também serão vistas.

2.1 Reforma Protestante

A Reforma Protestante foi iniciada por Martinho Lutero, teólogo alemão, nascido em 10 de novembro de 1483 em Eisleben. Embora tenha nascido em uma família pobre, Martinho teve bons estudos e subsequentemente recebeu educação acadêmica na Universidade de Erfurt. Lutero começou a estudar direito, a pedido de seu pai, porém resolveu seguir uma vida religiosa, entrando para a ordem dos agostinianos, onde foi ordenado em 1507. Em 1512, entrou para a Universidade de Wittenberg e doutorou-se em Teologia.

Segundo Dias (2005), quando “Lutero fez uma viagem a Roma, acabou por entrar em contato com a alta classe religiosa e observando, considerou que existia uma riqueza ostensiva e imoral”.

Por conta de sua indignação com o que havia visto em Roma passou a dedicar-se a escrever algumas teses sobre a igreja. Seus escritos voltavam-se principalmente para o caráter mercantilizado das indulgências.

Para compreender o que é indulgência, segue o conceito citado por Semeador (2005):

Indulgências era algo que, apresentadas como favores divinos, concedida aos homens, mediante os méritos do papa, pelo perdão dos pecados. As mesmas eram adquiridas em troca de dinheiro que, conforme os que as vendiam, seria usado na construção da Basílica de São Pedro, em Roma.

Ainda citado por Semeador (2005) sobre tal tema:

Aqueles que eram considerados pecadores pagavam uma determinada quantia de dinheiro à igreja para a remissão de seus pecados, cujos abusos materiais cometidos pela instituição religiosa, além de falhas na doutrina religiosa, foram motivos para Lutero elaborar 95 teses. Suas teses logo passaram a ser largamente propagadas, alimentando assim o espírito revolucionário religioso, e por conta disso foi acusado de heresia por seus próprios companheiros.

Segundo Dias (2005):

A Igreja Católica tinha chegado a uma situação deplorável, a ponto de vender licença para quem quisesse pecar. Eram as famosas indulgências. Quem tinha mais possibilidades financeiras, podiam, com a compra das indulgências da Igreja Católica, cometer qualquer tipo de pecado. Os pontífices vendiam a salvação aos seus fiéis e, em virtude da mentalidade da época, isso gerou lucros fabulosos para a igreja que explorava a uma população já miserável e carente, desvirtuando-se totalmente da moral. Para completar, inúmeros indivíduos que exerciam atividades eclesíásticas eram completamente despreparados para a função e preocupavam-se exclusivamente com os lucros fáceis que ela, e a posição social que dela advinha, gerava.

Lutero viu tal situação como total perversidade dos líderes católicos e, em busca de respostas, ele se aprofundava cada vez mais em seus estudos. Foi então que passou a examinar as Escrituras Sagradas e ao estudar as cartas do apóstolo Paulo descobriu que a salvação é pela fé em Cristo, e não pelas obras da lei, quando observou a seguinte frase: “O justo viverá pela fé” conforme diz na Bíblia em Romanos 1.17.

Martinho Lutero declarou guerra contra a Igreja Católica, e em 1517 começou a pregar contra a salvação pelas obras em conferências, esclarecendo que a salvação era possível aos homens única e exclusivamente pela fé e não por obras, fossem quais fossem. Era a gênese da doutrina da “justificação pela fé”, a qual passou a defender arduamente em suas obras.

Até então para a Igreja, a salvação era uma dádiva que era adquirida apenas através da confissão, do arrependimento e da expiação, mediante a uma penitência. E não era possível encontrar-se a graça de Cristo fora da Igreja, pois esta, mediante estabelecimento do Cristo, era a única representante legítima de Deus na terra.

Tal indignação contribuiu para fortalecimento de um novo movimento religioso cristão não católico: o protestantismo, o qual foi conceituado por Boisset (1971) como:

[...] algo diferente; é, sobretudo uma atitude de interioridade, um movimento da mente, um jato da consciência, uma resposta à indagação inquieta do homem a respeito das suas relações com Deus: é uma atitude de pensamento e de vida no seio do cristianismo que se pretende fiel ao evangelho.

Felippe e Tunes (2005) diziam que:

Lutero pregava o "sacerdócio universal", onde mostrava que todas as pessoas podiam buscar o conhecimento de Deus por meio do Livro Sagrado. Ao possibilitar diferentes interpretações religiosas, o Protestantismo já nasceu plural e assim se mantém até hoje: divergências teológicas podem gerar novas práticas e denominações religiosas. Em comum, a valorização do estudo bíblico - daí o nome "evangélico", derivado da palavra grega *evangelion*, que significa "boas-novas"- e a crença de que o acesso a Deus se dá unicamente por meio de Jesus Cristo, rejeitando a intermediação da Virgem Maria e dos santos da Igreja Católica.

Segundo Gwercman (2004) citado por Silva (2009) “é importante esclarecer que os evangélicos são a mesma coisa que protestantes. As duas palavras são sinônimas, ou seja, evangélicos são praticamente todas as correntes nascidas do racha entre o teólogo alemão Martinho Lutero e a Igreja Católica, em 1517”. No livro *Reforma – A vitória da Graça* (2013), apresenta o “Cristocentrismo de Lutero – expresso nas famosas frases latinas *solo Christus* (só Cristo e nada mais), *sola gratia* (só a graça e nada mais) e *sola fide* (só a fé e nada mais) – no qual ele insiste: “Somente Jesus, filho de Deus – repito, somente Jesus, filho de Deus – redimiu-nos dos pecados”

O marco de sua total separação da igreja deu-se em 1521, quando foi excomungado conseguiu realizar uma revolução na igreja Católica, passando a se chamar igreja Luterana. O movimento reformista, desencadeado por suas idéias, tornou-se então independente de sua participação, passando inclusive por várias divisões internas.

2.1.1 As Igrejas

Os luteranos lançaram as bases para a expansão do protestantismo, condenando o comportamento moral dos padres católicos e acreditando que a salvação estava nas escrituras sagradas.

Já os presbiterianos foram inspirados pelo teólogo francês João Calvino, onde pregavam sobre a predestinação divina, ou seja, só os eleitos por Deus se salvariam. O teólogo holandês James Arminius criaria depois outra vertente do presbiterianismo: o Arminianismo.

Os Batistas já existiam através dos movimentos anabatistas quando Lutero começou a questionar a Igreja Católica. Como outras correntes protestantes, o movimento ganhou maior força após a Reforma, o que acabou dando origem à Igreja Batista.

Os metodistas surgiram na Inglaterra no século XVIII, propondo reformar a Igreja Anglicana. Baseadas na crença da salvação pela fé em Cristo, as idéias metodistas não conseguiram mudar os anglicanos, mas deram origem a uma nova corrente protestante. Os Anglicanos queriam ficar livres da interferência papal da época.

Pentecostais, começaram a aparecer no início do século XX como uma dissidência dos metodistas. Em 1910, foi fundada a Congregação Cristã do Brasil; no ano seguinte, a Assembléia de Deus, e em 1962, Deus é Amor. Os pentecostais crêem na cura pela fé.

E os neopentecostais, fazendo parte do grupo a Igreja Universal do Reino de Deus, de 1977, e a Igreja Renascer em Cristo, de 1986. Os neopentecostais têm em comum a adoção da mídia para pregar aos fiéis, além dos cultos espetaculares e a realização de exorcismos.

2.2 A Igreja Batista

Uma das maiores igrejas existentes na América do Norte é a denominação Batista, a qual conta com mais de vinte milhões de membros. Segundo Amaral (2000), os principais distintivos de tal denominação são dois:

- 1) Que o batismo deve ser ministrado somente àqueles que confessam sua fé em Cristo; por conseguinte, as crianças não devem ser batizadas.
- 2) Que a única forma bíblica do batismo é a imersão do corpo na água, e não a aspersão ou derramamento.

Segundo Cavacanti (2016, p. 51):

Os batistas são congregacionais em seu sistema de governo. Cada igreja local é absolutamente independente de qualquer jurisdição externa, fixando suas próprias regras. Não possuem uma Confissão de Fé geral nem catecismo algum para instruir jovens acerca de seus dogmas. Contudo a Batista é uma igreja unida, ativa e empreendedora em seu trabalho e mais leal aos seus princípios.

2.2.1 O Surgimento da Igreja Batista no Mundo

Os batistas surgiram logo depois da Reforma Protestante na Suíça, e espalharam-se rapidamente no norte da Alemanha e na Holanda. A princípio eram denominados anabatistas, pois batizavam novamente aqueles que haviam sido batizados na infância crendo que o

batismo deveria ser feito de forma consciente. No início, na Inglaterra, estavam com os independentes ou congregacionais, posteriormente, foram se tornando um corpo independente.

Borges (2016) explica que:

A história academicamente aceita sobre a origem das Igrejas Batistas é a sua inepção como um grupo de dissidentes ingleses no século XVII. A primeira igreja batista nasceu quando um grupo de refugiados ingleses que foram para a Holanda em busca da liberdade religiosa em 1608, liderados por John Smyth, um clérigo e Thomas Helwys, um advogado, organizaram em Amsterdã, em 1609 uma igreja de doutrina batista. John Smyth discordava da política e de alguns pontos da doutrina da Igreja Anglicana da qual ele era pastor. Após uma aproximação com os menonitas e, examinando a Bíblia, creu na necessidade de batizar-se com consciência e em seguida batizou os demais fundadores da igreja, constituindo-se assim a primeira igreja batista organizada.

Vale ressaltar que até então, o batismo não era por imersão e que só alguns batistas, por volta de 1642 adotaram oficialmente essa prática tornando-se comum depois a todos os batistas. A primeira confissão dos batistas, a Confissão de Londres de 1644, também foi a primeira a defender o imersionismo no batismo.

Borges (2016) ressalta que:

Depois da morte de John Smyth e da decisão de Thomas Helwys e seus seguidores de regressarem para a Inglaterra, a igreja organizada na Holanda desfez-se e parte dos seus membros uniram-se aos menonitas. Thomas Helwys organizou a Igreja Batista em Spitalfields, nos arredores de Londres. A perseguição aos batistas e a outros dissidentes ingleses, fez com que muitos emigrassem. O mais famoso foi John Bunyan, que escreveu sua obra-prima "*O Peregrino*" enquanto estava preso. Nos Estados Unidos, a primeira igreja batista nasceu através de Roger Williams, que organizou a Primeira Igreja Batista de Providence em 1639, na colônia que ele fundou com o nome de Rhod Island, e John Clark que organizou a Igreja Batista de Newport, também em Rhod Island em 1648. Em terras americanas os batistas cresceram principalmente no sul, onde hoje sua principal denominação, a Convenção Batista do Sul, conta com quase 15 milhões de membros.

É importante recordar que os batistas da Inglaterra fundaram a primeira sociedade missionária moderna em 1742, e enviaram Guilherme Carey à Índia. A aceitação das igrejas batistas por Adoniram Judson e Lutero Rice, fez com que se organizasse a Convenção Geral Missionária Batista em 1814.

2.2.2 O Surgimento da Igreja Batista no Brasil

Em 1860 Thomas Jefferson Bowen, missionário enviado ao Brasil pela Junta de Richmond, associação de igrejas batistas do Sul dos Estados Unidos, aportou na cidade do Rio de Janeiro, no entanto, foi impedido pelas autoridades de propagar a doutrina Batista no Brasil e o que fez com que o mesmo ficasse no Brasil por apenas nove meses.

A Guerra Civil Americana (1859-1865), fez que milhares de imigrantes sulistas americanos viessem para o Brasil, estabelecendo-se principalmente nas cidades de Santa Bárbara D'Oeste, Piracicaba e Americana, no interior paulista o que explica a grande quantidade de batistas até hoje na região. A Convenção Batista Nacional nasceu em 1958, quando foi aceito o batismo pentecostal por alguns batistas em Belo Horizonte. Em seguida, em 1967, o Pr. Enéas Tognini organizou a Convenção Batista Nacional, reunindo 60 igrejas - grande parte destas igrejas são denominadas de “Batistas Renovados”.

Em 1912, o missionário Erik Jansson veio para atender colonos suecos residentes no município de Guarani, Rio Grande do Sul, através do trabalho da Missão de Örebro, um movimento Pentecostal-Batista na Suécia e Noruega dando origem as Igrejas Batistas Independentes no Brasil que mais tarde se disseminaram para outros estados. A partir da década de 1930 surgiram grupos de cunho mais conservador, como a Igreja Batista Conservadora, a Igreja Batista Bíblica e a Igreja Batista Regular.

Por fim, na década de 1990 surgiram grupos batistas que praticam reuniões nas casas, chamados de “igreja em células”, conhecidos também como G12 ou M12, com características neopentecostais. Os exemplos mais famosos são o Ministério Internacional da Restauração (MIR), liderado por Renê Terra Nova e a Igreja Batista da Lagoinha, de Belo Horizonte; difundida principalmente através de sua banda Diante do Trono.

Para completar, existe ainda a Igreja Batista do Sétimo Dia, cuja diferença em relação aos outros batistas está na guarda do sábado em vez do domingo.

2.3 A Primeira Igreja Batista de Marília – PIB

A fundação da PIB de Marília foi no ano de 1931, quando organizava-se em igreja numa pequena casa de madeira na rua Vinte e Quatro de Dezembro entre a Dom Pedro e a Nove de Julho. Tudo começou com a iniciativa da Família Baldassari, composta por cerca de vinte pessoas, que vieram da cidade de Pirajuí-SP para organizar o trabalho batista na cidade de Marília, contando com o apoio do pastor Frederico Anderson.

Em 1995, com pouco mais de 100 membros e uma linha tradicional, a igreja recebeu o Pastor Domingos Jardim juntamente com a sua família:

Quando chegamos, tivemos que quebrar muitos paradigmas, mas nós não estávamos preocupados com a tradição, com o que iriam pensar. Tínhamos como objetivo principal agradar a Jesus. Desde o dia da minha posse comuniquei a igreja de que a única bandeira que eu iria defender era Jesus. Nós somos batistas, mas eu disse que não iríamos defender o sistema, e tenho honrado isso todos esses anos. (JARDIM, 2016).

A partir de então, segundo o pastor, a igreja se uniu em uma só visão de tal modo a realizar inúmeras campanhas de oração e jejum com um único objetivo: o crescimento da igreja.

O pastor Jardim (2016) conta que “nunca deixaram de sonhar, nunca deixaram de pregar o crescimento”, mesmo quando a igreja era bem pequena, sempre pregou sobre crescimento. “Pregávamos como se ela já fosse uma grande igreja”. (JARDIM, 2016).

O resultado de tal dedicação proporcionou a Primeira Igreja Batista de Marília mais de 6.115 membros e nas quartas e quintas reúne mais de 7.000 pessoas nas células.

Isso que está acontecendo, não era apenas um sonho, era uma visão. Inclusive o louvor, a adoração, era algo que já estava, é claro, no coração de Deus, mas também estava no meu coração e no da minha esposa. Nós nunca deixamos de crer. (JARDIM, 2016).

Conforme descreve o estatuto da igreja (2016):

A Primeira Igreja Batista de Marília é uma sociedade religiosa com prazo de duração indeterminado, sem fins lucrativos, conforme Estatuto Registrado Civil das Pessoas Físicas e Jurídicas, sob o número 160, folha 146 do livro 1º CRI.

É soberana em suas decisões e não está subordinada a qualquer outra igreja ou entidade, reconhece somente a Jesus Cristo como seu Único Cabeça e Suprema Autoridade e, para o seu governo, em matéria de fé, culto, disciplina e conduta, rege-se pela Bíblia e adota o documento denominado "Declaração Doutrinária da Convenção Batista Brasileira." Cooperar com entidades denominacionais e igrejas, respeitando os limites estabelecidos no Estatuto e seus próprios interesses.

A igreja tem por finalidade adorar a Deus, estudar a Bíblia, divulgar o evangelho de Jesus Cristo, praticar a ação comunitária e a educação religiosa, com vistas à completa realização espiritual, moral e social das pessoas, provendo os meios para a sua execução.

2.3.1 A Estrutura, Valores, Missão e Visão

A Primeira Igreja Batista de Marília é uma igreja em células na visão do MDA (Método de Discipulado Apostólico).

As células são caracterizadas por reuniões semanais em casas às quartas ou quintas-feiras com o intuito de compartilhar a Palavra de Deus e promover a comunhão entre seus participantes. Já o Método de Discipulado Apostólico se caracteriza por encontros semanais entre discipuladores (cuidadores) e discípulos (que recebem o cuidado) para que os mesmos confessem seus pecados, recebam direções e orações. Tal estratégia permite que cada membro da igreja receba direcionamento em todas as áreas de sua vida bem como a manutenção da visão ao longo das gerações.

A igreja é coordenada pelo Pr. Domingos Jardim da Silva, Pr. Fabiano Bueno de Sá, Pr. David Lee Heddy, Pr. Danilo Alves Mesquita, Pr. Helber Antonio dos Santos, Pr. Gilenildo Silva Andrade e Pr. Siclair Ferreira. Tem por auxiliares os supervisores e líderes de célula.

Jardim (2016) relata que ele “e a Rosangela começaram com o MDA em 2009 e a implantação na igreja foi a partir de Fevereiro de 2010. Nessa época a igreja tinha cerca de 1000 membros”.

Pagamos um alto preço. Enquanto a igreja não focou na visão, não crescemos como deveríamos. Batizamos muita gente, mas não crescemos como deveríamos. Mas quando focamos na visão começamos a investir 90% do nosso tempo, dos nossos recursos no foco da visão, e o fruto de tudo isso podemos ver nas células. Mas eu creio que isso é só o começo. (JARDIM, 2016).

A Primeira Igreja Batista de Marília, com o intuito de ajudar a organizar outras igrejas, realiza semanas de Imersão – conferência para líderes e pastores do Brasil e do mundo sobre as estratégias utilizadas para a implantação de células e do Método de Discipulado Apostólico.

A Diretoria Estatutária é a responsável pela administração dos interesses da igreja e é composta por: um presidente; três vice-presidentes, dois secretários e dois tesoureiros. Os membros da diretoria ou líderes de Ministérios não são remunerados pelo exercício dos respectivos cargos. No APÊNDICE A, consta nominalmente a diretoria atual da Primeira Igreja Batista de Marília.

Conforme o site institucional da Primeira Igreja Batista de Marília (2016), seus valores são: 1. Família; 2. Amor a Deus; 3. Amor às pessoas; 4. Unidade; 5. Santidade; 6. Serviço.

Também segundo o site institucional da Primeira Igreja Batista de Marília (2016), sua missão é “Ser uma igreja família, glorificar Deus em adoração, fazer discípulos e no poder do Espírito Santo dar continuidade a missão de Jesus”.

Já a visão da igreja Batista de Marília é: “Cada casa uma igreja, cada membro um ministro de Cristo”.

O desejo é que haja uma célula em cada rua da cidade, em cada beco, em cada condomínio fechado.

A nossa visão é simples: no domingo sermos a maior congregação celebrando ao senhor; ao mesmo tempo, na quarta-feira, sermos a menor igreja reunida nas células, e no discipulado um a um, a micro igreja. (JARDIM, 2016).

A igreja pretende alcançar os lares e cada pessoa com o intuito de amar e cuidar bem de cada um através do M.D.A (Método de Discipulado Apostólico). Assim, cada um dará continuidade ao ministério de Jesus Cristo.

Deste modo, a Primeira Igreja Batista de Marília, sendo uma organização de Terceiro Setor com a essência ideológica bem definida, tem por desafio torná-la não somente conhecida entre os seus membros como também fazer desta o motor para o trabalho voluntário de cada um.

Esse capítulo teve o objetivo de apresentar dados da Primeira Igreja Batista, já o próximo capítulo escreve sobre a administração aplicada à igreja.

CAPITULO 3 - ADMINISTRAÇÃO APLICADA À IGREJA

Este capítulo tem por intuito escrever sobre a relação da administração com a igreja, de maneira a revelar que a instituição religiosa se utiliza de preceitos administrativos bem como do planejamento estratégico para atingir os seus objetivos.

3.1 A Igreja Evangélica nos dias atuais

A igreja, embora seja uma organização de terceiro setor, apresenta características comuns aos demais tipos de organizações, se deparando com inúmeros desafios em sua administração.

Oliveira e Sares (2016) revelam que:

Embora insistam em não deixar transparecer, as igrejas cada vez mais assumem o papel de instituições, apresentando diversas características inerentes ao ambiente corporativo. Independente da vertente religiosa, o que se observa é a presença constante de aspectos organizacionais permeando o cotidiano das instituições religiosas, que passaram a englobar princípios de cultura e liderança, métodos de recrutamento, metodologias de ação e estratégias de expansão até mesmo internacional, aspectos de marketing e outros que se mostram necessários. Parece claro, então, que a sobrevivência de tais instituições em um ambiente extremamente competitivo, depende da aplicabilidade dos aspectos citados. Há, porém, um fator preponderante a ser considerado: o produto ou serviço que é adquirido. A fé e a crença popular, que não parecem possuir relação tão harmônica com os princípios da administração de empresas. A igreja, assim, passa a ter conotações políticas, e a participar mais ativamente da vida da população, inserindo-se em um espaço que deveria ter sido ocupado pelo Estado.

Diante disso, segundo Alves et al (2009): “as entidades cristãs não fogem a essa regra e mostram sinais de incorporação de práticas administrativas, à medida que se vêem ‘obrigadas’ a adaptar-se aos novos paradigmas da sociedade”.

É importante salientar que ainda que as igrejas se utilizem dos conceitos, níveis e etapas estratégicas, diferente das organizações competitivas, as mesmas não buscam clientes que comprem seus produtos ou serviços, mas buscam atrair pessoas para compartilharem da mesma fé.

“Tais situações devem ocorrer em toda igreja, no entanto o avanço da igreja evangélica é vista a “olhos vivos.” (CRUZUÉ, 2014).

Tabela 1 – Dados da população evangélica (1980-2010)

DADOS OFICIAIS DA POPULAÇÃO EVANGÉLICA DE 1890 a 2010						
COMBINADOS COM DADOS ESTIMADOS PARA 2014						
Período	Brasil	AV/ %	Evangélicos	AV/%	AH/%	D%
1890	14.333.915	-	143.743	-	1	-
1940	41.236.315	287,68	1.074.857	647,76	2,61	3,81
1950	51.944.397	25,97	1.741.430	62,02	3,35	4,94
1960	70.191.370	35,13	2.824.775	62,21	4,02	4,96
1970	93.139.037	32,69	4.814.728	70,45	5,17	5,48
1980	119.002.706	27,77	7.885.846	63,79	6,63	5,06
1991	146.825.425	23,38	13.189.284	67,25	8,98	4,79
2000	169.779.170	15,63	26.184.941	98,53	15,42	7,92
2010	190.755.799	12,35	42.275.437	61,45	22,16	4,91
2014	204.578.931	7,25	51.210.103	21,13	25,03	4,91

Fonte: IBGE

Como apresentado no quadro, a população evangélica no Brasil tem crescido de maneira exponencial; do ano de 2010 até o ano de 2014 o número de evangélicos praticamente dobrou, sofrendo um crescimento de 95%. Em 2014, os evangélicos já apresentavam 25% da população brasileira e estes números tendem a aumentar.

Albuquerque et al (2011) esclarece:

É notável que, ao longo da história, inúmeras igrejas evangélicas vêm sendo formadas e experimentando um crescimento de forma rápida e contundente. Crescimento o qual vem sendo estudado e discutido, conforme mostram os dados do IBGE (2007), e do SEPAL (2007), em que pesquisas realizadas durante os últimos 30 anos apontam que os evangélicos cresceram 2,5 vezes mais rapidamente do que a população do Brasil na década de 80. Já no ano 2000, o resultado dos Censos Demográficos disponibilizado pelo IBGE contou 26.184.942 evangélicos no país e uma taxa de crescimento anual de 7,43%. Quanto ao número de igrejas evangélicas no Brasil, mesmo não se tendo dados precisos, a SEPAL, baseando-se em suas pesquisas e nos Censos do IBGE, estimou que em 2004 o país possuía um número de 188.498 igrejas evangélicas para uma população de aproximadamente 34.872.210 evangélicos. Estimou-se, ainda, que no ano de 2007 foram constituídas mais de 13.000 novas igrejas evangélicas no Brasil. Diante desse elevado número de igrejas evangélicas desenvolvidas no Brasil e do aumento da concorrência no mercado religioso, a habilidade e a competência dos seus gestores em adotarem estratégias eficazes, podem ser o caminho para o sucesso da Igreja Evangélica.

Segundo Kotler (2008, p. 22):

O marketing tem chamado a atenção de organizações que não visam lucro, como igrejas, hospitais, faculdades entre outras. As igrejas, por exemplo, estão buscando conhecer melhor as necessidades de seu público, bem como as estratégias utilizadas por seus concorrentes. Uma igreja, por exemplo, poderá não fazer nenhuma propaganda e, no entanto, atrair um grande número de fiéis, por causa de outros elementos que apelam as necessidades do público.

“Assim, o marketing tem se tornado cada vez mais presente nas organizações religiosas, e cada igreja busca fazer sua própria segmentação de clientes e traçar a estratégia que mais se adequa para atingir e atrair esse público”. (PATRIOTA, 2007)

Albuquerque et al (2011) acrescenta:

Com o surgimento de novas igrejas para atender a diferentes demandas em mercado competitivo, cabe às organizações religiosas o constante aperfeiçoamento em busca da diferenciação no mercado religioso. Tal condição obriga que as organizações religiosas adotem estratégias para garantir desta forma o seu posicionamento no mercado. Sendo assim, é possível verificar que o marketing passou a interessar não somente as organizações que visam ao lucro, mas também aquelas que não possuem fins lucrativos. As estratégias de marketing podem ser usadas para conquistar e reter fiéis na organização religiosa, desde que estas sejam aplicáveis às organizações que não visam ao lucro.

Vale complementar que as organizações religiosas têm por objetivo não somente atrair fiéis, mas também torná-los trabalhadores engajados com a mesma missão e visão, fazendo-se ainda mais necessário e desafiador que a essência ideológica da organização seja conhecida por todos. Para isso, a mesma precisa utilizar-se de estratégias de marketing exclusivas de modo a distribuir os seus ideais a seus membros.

Oliveira e Sares (2016) elucidam que:

Sobretudo no que tange às igrejas em franca ascensão, é necessário que a mão-de-obra receba rápido treinamento, para colaborar, tão logo que possível, com a obra que representa. Este líder comunitário não precisa saber teologia, basta que consiga administrar o templo, pregar, curar e atender a uma vasta e sortida gama de pessoas, oriundas, sobretudo, das camadas mais adversas da população. E a grande jornada de integração do novo funcionário ocorre ali mesmo, no ambiente do templo, onde já há grande número de obreiros, os fervorosos auxiliares do pastor, que auxiliam nas diversas funções corriqueiras ligadas ao sagrado.

A fim de engajar mais trabalhadores voluntários, as igrejas procuram identificar pessoas que atendam ao perfil de cada ministério interno e treina-os para assumir os mais diferentes papéis. Dentre as diversas funções destacam-se intercessão, recepção, limpeza, organização de festividades, pastoreio, escolas para crianças, liderança de curso de famílias, liderança de células, supervisão dentre outras.

Assim, há uma área para cada perfil e cabe aos gestores utilizarem-se de diversas estratégias para angariar membros comprometidos com a missão, a visão e os valores da igreja.

3.2 Estratégias adotadas pela Primeira Igreja Batista de Marília

Tendo em vista os conceitos de estratégia e planejamento estratégico, daqui em diante será abordada a organização Igreja Batista de Marília, universo da pesquisa do presente trabalho, que possui vários ministérios, mas que tem por carro-chefe o ministério de células que, conta hoje com cerca de 700 células, dentre as quais 340 são células de jovens, compostas no total por cerca de 2.000 jovens que contam com 75 supervisores e 330 líderes.

As células, que fazem parte do objeto de estudo do presente trabalho, nada mais são do que a comunidade cristã base, na qual pequenos grupos constituídos de seis a dezesseis pessoas que se reúnem em casas semanalmente para o compartilhamento da Palavra de Deus, comunhão, adoração, edificação e evangelização.

Segundo Huber e Gomes (2010, p. 23):

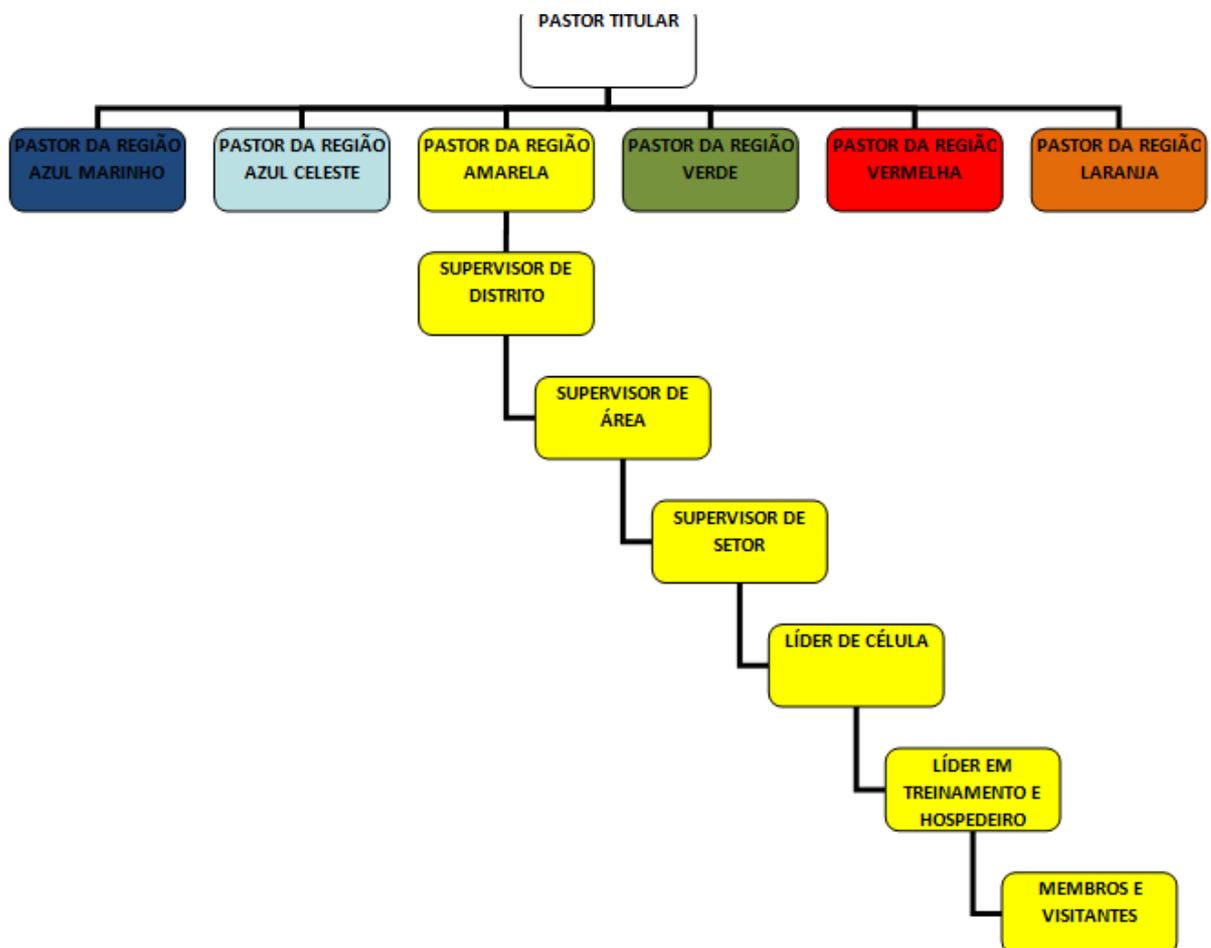
Uma célula é um grupo constituído de seis (06) a dezesseis (16) pessoas, reunindo-se semanalmente para aprender como tornar-se uma família, adorar o Senhor, edificar a vida espiritual uns dos outros, orar uns pelos outros e levar pessoas ao Evangelho.

Os elementos humanos componentes de uma célula são: 1) Visitantes; 2) Os membros; 3) Hospedeiros, que no caso são membros que hospedam as células em suas casas; 4) Líderes em Treinamento; 5) Líder da célula.

Além dos componentes da célula, o sistema celular possui ainda outros componentes: 1) Pastor Titular; 2) Pastor de Região; 3) Supervisor de Distrito; 4) Supervisor de Área; 5) Supervisor de Setor.

A Primeira Igreja Batista de Marília, para uma melhor organização, ainda subdivide as regiões em cores.

Figura 2 – Organização das Regiões da Primeira Igreja Batista de Marília



Fonte: Autoria Própria

Conforme Oliveira (2015), “o número da quantidade de células poderá variar de acordo com o tamanho da igreja e deverá ser administrado dentro do processo da implantação”, sendo normalmente subdividido em:

- Pastor Titular: pastor da visão, responsável por todas as células;
- Pastor da Região: pastor com número de 121 a 500 células aproximadamente;
- Supervisor de Distrito: pastor com número de 49 a 120 células aproximadamente;
- Supervisor de Área: pastor com número de 13 a 48 células aproximadamente;
- Supervisor de Setor: pastor com número de 3 a 12 células aproximadamente;
- Líder de Célula: responsável pela célula; pastor da célula;
- Líder em Treinamento: vice-líder; auxilia o líder de célula;
- Hospedeiro: responsável por hospedar a célula;
- Membros: frequentadores da célula;
- Visitantes: aqueles que vão à célula pela primeira vez. (OLIVEIRA, 2015)

Os membros das células reúnem-se uma vez por semana por cerca de 1h30min em casas fixas com características que podem se resumir em:

- Informalidade, uma vez que o líder da mesma se torna um facilitador de modo que os membros participem e contribuam para a célula;
- Amizade e comunhão;
- Evangelismo;
- Crescimento ilimitado;
- Oportunidade de ganhar vidas, cuidar e pastorear. (HUBER e GOMES, 2010, p.66).

Segundo Huber e Gomes (2010, p.23), “há um conceito forte no livro de Atos na Bíblia, que fala sobre a igreja nas casas. Outros versículos nos mostram que ninguém possui todos os dons, mas que nós dependemos uns dos outros.”

Na Bíblia em Atos dos Apóstolos 20:20 diz: “Vocês sabem que não deixei de pregar-lhes nada que fosse proveitoso, mas ensinei-lhes tudo publicamente e de casa em casa”.

Em I Coríntios 12: 7-14 ensina como as pessoas devem viver em comunhão:

A cada um é dada a manifestação do Espírito Santo para proveito comum. A um é dada pelo Espírito uma palavra de sabedoria; a outro, uma palavra de ciência, por esse mesmo Espírito; a outro, a fé, pelo mesmo Espírito; a outro, a graça de curar as doenças, no mesmo Espírito; a outro, o dom de milagres; a outro, a profecia; a outro, o discernimento dos espíritos; a outro, a variedade de línguas; a outro, por fim, a interpretação das línguas. Mas um e o mesmo Espírito distribui todos esses dons, repartindo a cada um como lhe apraz. Porque, como o corpo é um todo tendo muitos membros, e todos os membros do corpo, embora muitos, formam um só corpo, assim também é Cristo. (...) Assim o corpo não consiste em um só membro, mas em muitos.

Para que haja a multiplicação da visão da igreja, a mesma capacita os líderes das células, fazendo com que eles conheçam muito bem a sua proposta e tenham condições de repassar os conhecimentos para os membros das células - da onde devem surgir novos líderes e, posteriormente, formarem-se outras células. Entre os cursos de capacitação encontram-se:

- TLC (Treinamento de Líderes de célula): fornece ferramentas e subsídios para que os antigos e novos líderes de células realizem com sucesso e eficiência o seu trabalho;
- Lealdade e Deslealdade: ensinamentos sobre os conceitos de lealdade e deslealdade segundo a Bíblia Sagrada e aplicações de tais conceitos no ministério;
- Estudo Bíblico: Ensinamentos bíblicos desde o livro de Gênesis ao livro de Apocalipse com o intuito de fornecer conhecimento sobre a Bíblia para os líderes de célula;
- Supervisor Excelente: capacitação de supervisores de células com estratégias e ensinamentos práticos sobre a função de supervisor e orientações para melhor exercê-la.

Além dos conhecimentos fornecidos pela igreja através de tais cursos, é extremamente importante que o líder tenha muito claro o objetivo da igreja bem como a compreensão da sua essência ideológica para, assim, capacitar os outros membros de modo a subsidiar a realização do propósito da célula que consiste em amar e cuidar bem de cada um de seus membros, para que estes façam o mesmo com os visitantes e assim se garanta a perenidade do ministério.

À medida que a célula for aumentando em número e em qualidade, ocorre a multiplicação das células. Esta é dita com o crescimento das células e expansão do Reino de Deus através do surgimento de uma célula filha a partir de uma célula mãe, sendo necessário que se multiplique em unidades gêmeas com as mesmas características espirituais.

Huber e Gomes (2010, p. 136) explicam:

[...] Existem três prioridades equilibradas no mandamento da Grande Comissão: buscar os perdidos, edificar os crentes e treinar os trabalhadores. O resultado da aplicação destas prioridades numa vida é um movimento de multiplicação que continua até hoje. [...] a prova do sucesso de qualquer ministério cristão é a multiplicação desse ministério na vida de outros [...].

Para uma multiplicação saudável é necessário que se determine datas e quantidade de pessoas a serem alcançadas na célula. É imprescindível acreditar nesses alvos e anunciá-los para os membros, de forma que os mesmos acreditem, planejem e trabalhem juntos em prol de um mesmo objetivo.

A visão estratégica para as células está descrita no livro de Mateus 28.18-20, que afirma: “(...) portanto, vão e façam discípulos de todas as nações (...) ensinando-os a obedecer a tudo o que eu lhes ordenei. E eu estarei sempre com vocês, até o fim dos tempos”.

A multiplicação recorrente destes pequenos grupos os leva a formar uma rede de células que é administrada por um supervisor, cuja função é primordial, já que ele é o líder dos líderes, cujo papel se resume em supervisionar cada célula e auxiliar seus líderes naquilo que precisarem. Assim, a manutenção da visão e da missão da célula para atingir o objetivo da igreja se torna tanto responsabilidade do líder quanto de seu supervisor direto.

Cabe, ainda, ao supervisor ter a capacidade de resolver problemas, lidar com imprevistos, administrar seu tempo pessoal, motivar a liderança, levantar novos líderes e garantir o discipulado da rede.

Conforme a rede for crescendo e o número de células sob os cuidados desses supervisores forem aumentando, os mesmos sobem de nível até se tornarem pastores de região, cuja função abrange não somente cuidar de um número maior de células como também participar de atividades eclesiais específicas como realizar pregações, cuidar de outros ministérios e fazer parte da alta administração da igreja.

Vale ressaltar, que embora as células sejam o carro-forte da igreja, as mesmas não poderiam ser sustentadas sem o apoio do Discipulado Um a Um, outra estratégia utilizada pela instituição, que consiste no relacionamento entre o discípulo (aprendiz) e o seu discipulador (mestre) através de encontros semanais aonde o discípulo confessa seus pecados, pede conselhos e recebe oração de seu discipulador. Tal estratégia promove a saúde espiritual de cada membro e garante a manutenção da visão e da missão ao longo das gerações.

“Discipulado pessoal é uma prioridade crucial, ética e estratégica para o desenvolvimento da igreja toda. Todos somos discípulos de Jesus; e discipulado é ajudar outro crente a se tornar um melhor discípulo de Jesus”. (HUBER E GOMES, 2010, p. 66)

Deste modo, a Primeira Igreja Batista de Marília, como qualquer tipo de organização, possui missão, visão e valores definidos pelo seu Planejamento Estratégico. Tal essência ideológica é repassada através de cursos específicos de capacitação e cumprida por seus membros através da realização das células e dos discipulados um a um. A essência bem estabelecida garante a perenidade da organização religiosa e as estratégias adotadas proporcionam o seu crescimento tanto em quantidade de membros quanto em qualidade.

Assim, o presente capítulo teve por intuito traçar o quadro atual do avanço das igrejas evangélicas bem como ilustrar a necessidade da utilização de estratégias administrativas neste tipo de organização. A PIB de Marília foi especialmente versada para trazer clareza sobre a entidade universo da pesquisa bem como para ilustrar os métodos que a mesma utiliza para alcançar os seus objetivos.

CAPÍTULO 4 – RESULTADO DA PESQUISA EMPÍRICA

Neste capítulo encontra-se a metodologia usada na pesquisa para levantar os dados, bem como, o seu resultado, a fim de verificar se os supervisores e líderes de célula, tendo conhecimento dos valores e da missão da Primeira Igreja Batista, podem contribuir com o alcance de seu objetivo.

4.1 Metodologia da Pesquisa

A escolha pela 1ª Igreja Batista para ser o universo da pesquisa se deve ao fato de que as autoras são praticantes da religião e também ocupam cargos de supervisoras na citada igreja. Diante da responsabilidade das mesmas como dirigentes de jovens e dos conhecimentos recebidos no curso de Administração na disciplina de Planejamento Estratégico, surgiu a indagação de como poderiam tornar a sua gestão mais eficiente e eficaz na entidade religiosa.

Em busca de respostas, foi adotada a metodologia de leitura exploratória, seletiva e analítica de obras literárias, impressas e online. Uma pesquisa de campo foi realizada no mês de setembro de 2016.

A região da igreja universo da pesquisa conta com 75 supervisores e 330 líderes que comandam uma equipe composta por cerca de 2.000 pessoas. O sujeito da pesquisa foi uma amostra de 20% desses supervisores e líderes.

Para aplicar a pesquisa foi elaborado um questionário com onze questões que foram entregues pessoalmente à cinquenta gestores após a realização dos cultos na igreja, dos quais quinze ocupam cargos de supervisores e 35 ocupam o cargo de líderes de célula. Dos cinquenta gestores, 43 responderam – quinze supervisores e 28 líderes.

4.2 Resultados da Pesquisa

Antes de apresentar o resultado da pesquisa, considerou-se válido trazer dados do perfil dos fiéis que ocupam os cargos de supervisores e líderes - sujeitos da investigação.

4.2.1 Perfil dos Supervisores de Célula

Dos supervisores que fizeram parte da pesquisa, 47% são do sexo feminino e 53% são do sexo masculino - Tabela 2. Dentre os mesmos, 20% cursam o ensino médio, 40% cursam o ensino superior e 40% já concluíram o ensino superior – Tabela 3.

No tocante a faixa etária, a maioria deles tem entre 20 e 25 anos, conforme segue na Tabela 4.

Tabela 2 – Gênero dos pesquisados

Gênero	%
Feminino	47
Masculino	53
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	%
Ensino Médio	20
Cursando Superior	40
Superior Completo	40
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

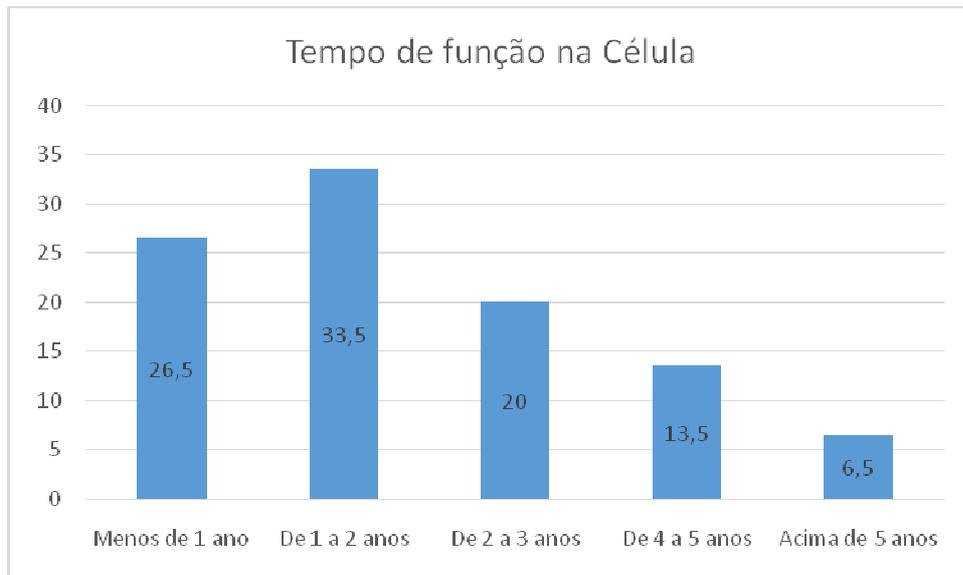
Tabela 4 – Faixa Etária

Faixa Etária	%
15 a 19 anos	7
20 a 25 anos	73
26 a 29 anos	13
Acima de 30 anos	7
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

A indagação sobre há quanto tempo os supervisores ocupam a função na célula está apresentada no Gráfico 1. Através deste, também é possível observar que mais da metade tem menos de dois anos no cargo, 20% deles estão entre dois a três anos, 13,5% entre quatro e cinco anos e acima de cinco anos representam 6,5%.

Gráfico 1 – Tempo de função na célula

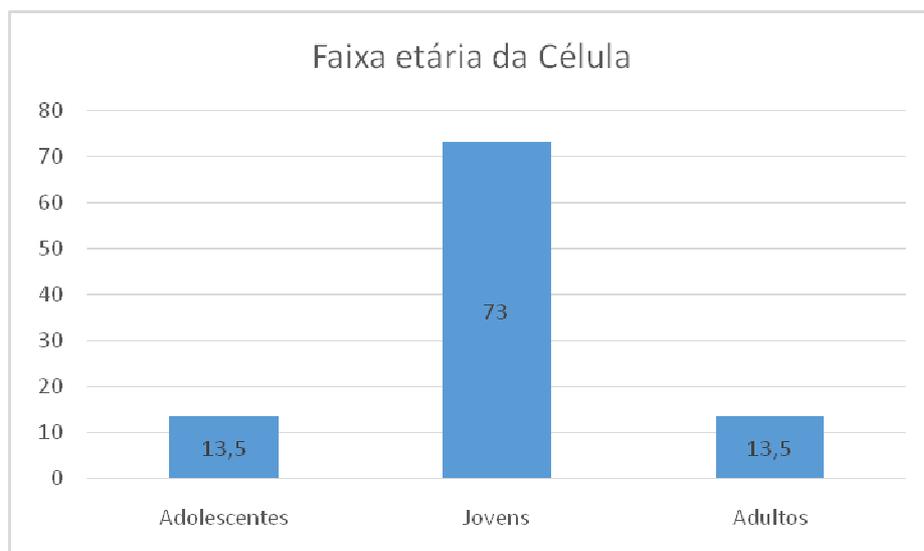


Fonte: Dados da Pesquisa

Para conhecer melhor os desafios que os supervisores enfrentam em sua gestão, foi lhes perguntado qual a faixa etária dos membros de célula pelos quais são responsáveis – pergunta de número dois do questionário.

Conforme se apresenta no Gráfico 2, 73% dos supervisores cuidam de células de jovens, ou seja, ao comparar com a Tabela 4, é possível observar que os supervisores supervisionam membros de célula que possuem a sua mesma faixa etária.

Gráfico 2 - Faixa Etária dos membros de célula



Fonte: Dados da Pesquisa

Na pergunta de número três do questionário aplicado, foi indagado se os gestores de células (supervisores e líderes) participam dos cursos oferecidos pela Igreja; como resposta obteve-se o descrito a seguir, que se pode constatar também no Gráfico 3.

- 80% dos supervisores fizeram o curso de Treinamento de Líderes de Célula, curso essencial para a sua capacitação, já que o mesmo ensina a liderar os pequenos grupos.
- 65% dos supervisores fizeram o curso de Lealdade e Deslealdade;
- 46% dos supervisores fizeram o Curso Bíblico;
- 73% dos supervisores fizeram o curso de Supervisor Excelente;
- 93% dos supervisores também fizeram outros cursos.

Gráfico 3 – Cursos já realizados pelos Supervisores



Fonte: Dados da Pesquisa

Questionados na pergunta de número quatro sobre a importância dos cursos oferecidos, 100% dos supervisores afirmam que os cursos ministrados pela Igreja são de grande aplicabilidade nas atividades da célula e garantem fornecer insumos para melhorar a sua gestão. Ainda, a maioria ressaltou que os cursos:

“Facilitam no auxílio referente às questões que envolvem o contexto das células”.

“Ampliam os conhecimentos para liderar de forma excelente”.

“Fornecem ferramentas poderosas para se aplicar na vida pessoal, profissional e para ajudar as pessoas”.

“Ajudam a desenvolver o relacionamento com as pessoas”.

Outro questionamento feito aos supervisores foi sobre o conhecimento da missão e dos valores da Primeira Igreja Batista de Marília. Dentre as respostas a questão de número

seis, 93% dos pesquisados disseram conhecer a essência ideológica da entidade e concordaram com a sua valia, os demais 7% alegaram não conhecer os Valores e Missão – Gráfico 4.

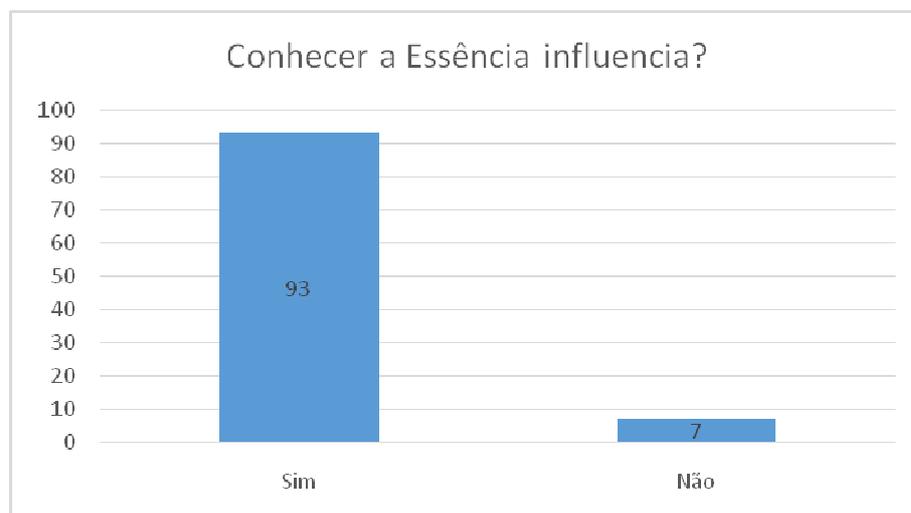
A indagação seguinte, ou seja, a pergunta de número sete foi se o conhecimento da Missão e dos Valores influencia em seu modelo de liderança, os 93% que afirmaram conhecer os Valores e Missão concordam com sua valia para a gestão, os 7% que afirmaram não conhecer, apesar de afirmarem ser importante sabê-los, admitem que não encontram valia no conhecimento da essência para exercer a supervisão de sua célula; dados apresentados graficamente no Gráfico 5.

Gráfico 4 – Conhecimento da missão e valores



Fonte: Dados da Pesquisa

Gráfico 5 – Influência da missão e valores

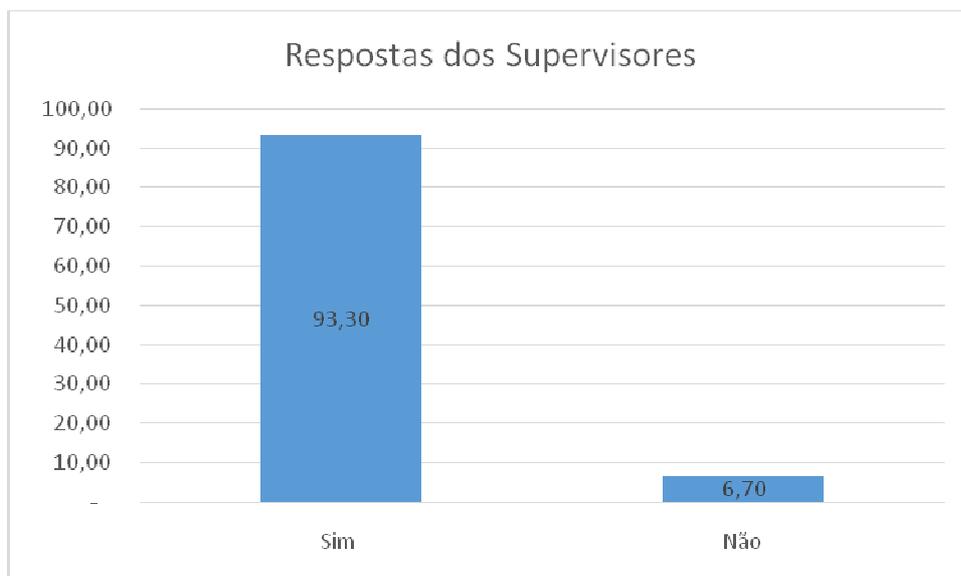


Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os resultados apresentados nos Gráficos 4 e 5, embora 7% dos supervisores tenham dito que não conhecem a essência ideológica da entidade e, a mesma porcentagem, dizer não haver influência da essência em sua gestão, 100% dos pesquisados assinalaram algumas opções da questão de número oito relacionadas a missão e aos valores da entidade que acreditam influir em sua gestão (Gráfico 7). Assim, é possível constatar que houve equívoco na resposta destes 7%.

Destarte, na última questão, a de número onze, foi solicitado que descrevessem os valores e a missão da Primeira Igreja Batista. Apesar de anteriormente 100% dos supervisores (resposta da indagação número seis) terem declarado conhecer os valores e a missão da Igreja, quando solicitado para citá-los, 93,3% deles souberam citá-la efetivamente e 6,7% responderam de maneira que nada tinha em comum com a real identidade da organização (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Resposta dos Supervisores quanto à essência Ideológica



Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre as respostas dos supervisores, as mais citadas foram:

“Dar continuidade a missão de Jesus, fazendo discípulos, adorando e glorificando a Deus”.

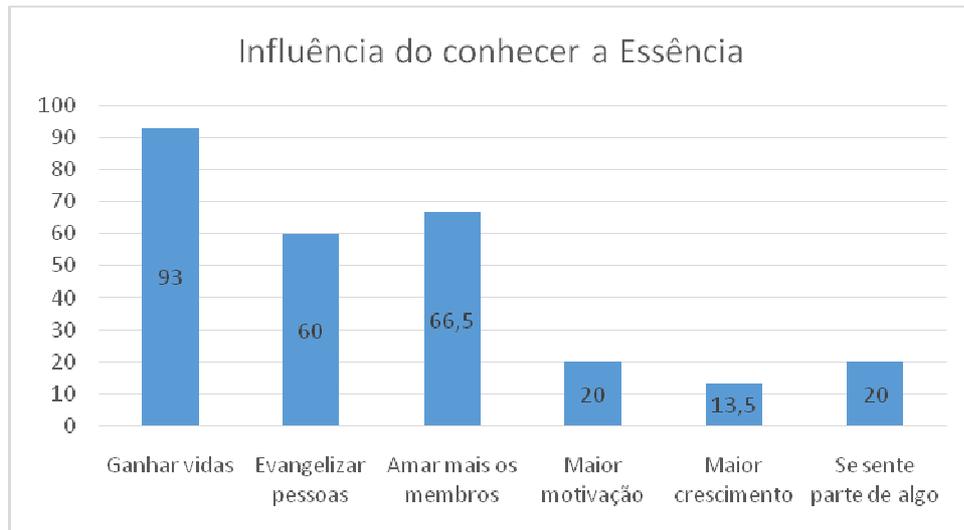
“Ganhar Marília e as nações para Jesus Cristo. Cada casa uma igreja, cada membro um ministro de Cristo”.

“Ser igreja família, glorificar a Deus em adoração e fazer discípulos”.

“Cada casa uma igreja, cada membro um ministro de Cristo”.

Ainda, conforme se apresenta no Gráfico 7 a seguir, é possível verificar que a maior influência do conhecimento da missão e dos valores, de acordo com os pesquisados, se dá, respectivamente, na execução de atividades salvação de vidas, mais amor pelos membros da célula e evangelização de mais pessoas.

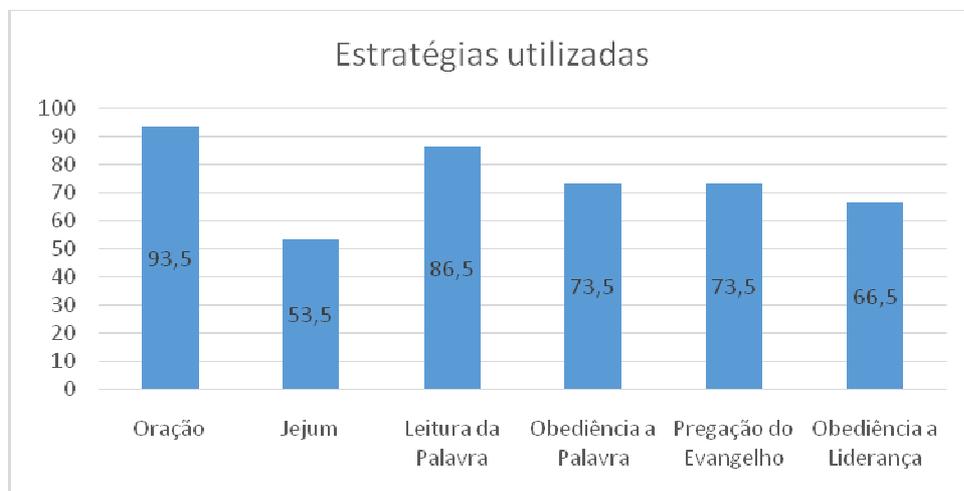
Gráfico 7 – Influência da Essência Ideológica



Fonte: Dados da Pesquisa

Os supervisores de células também foram questionados a respeito de quais estratégias costumam utilizar para conseguir cumprir a missão e os valores da igreja e 93,5% deles disseram que a principal estratégia é a oração, que foi a opção mais escolhida dentre as demais (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Estratégias utilizadas para o cumprimento da Essência Ideológica



Fonte: Dados da Pesquisa

À vista disso, na tabulação da questão de número dez, 100% dos supervisores garantem que as estratégias que utilizam têm trazido resultado aos seus liderados.

4.2.2 Perfil dos Líderes de Célula

Foram pesquisados 35 líderes de célula, sendo que 28 responderam efetivamente os questionários entregues. Destes, 39% são do sexo feminino e 61% são do sexo masculino – Tabela 5. Dentre os mesmos, 29% cursam o ensino médio, 39% cursam o ensino superior e 32% já concluíram ensino superior – Tabela 6.

Tabela 5 – Gênero dos Líderes

Gênero	%
Feminino	39
Masculino	61
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 6 – Escolaridade dos Líderes

Escolaridade	%
Ensino Médio	29
Cursando Superior	39
Superior Completo	32
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

No tocante a faixa etária, a maioria deles tem entre 20 e 25 anos, conforme segue na Tabela 7 e 15% deles também são hospedeiros de célula, Tabela 8.

Tabela 7 – Faixa Etária dos Líderes

Faixa Etária	%
15 a 19 anos	25
20 a 25 anos	50
26 a 29 anos	18
Acima de 30 anos	7
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

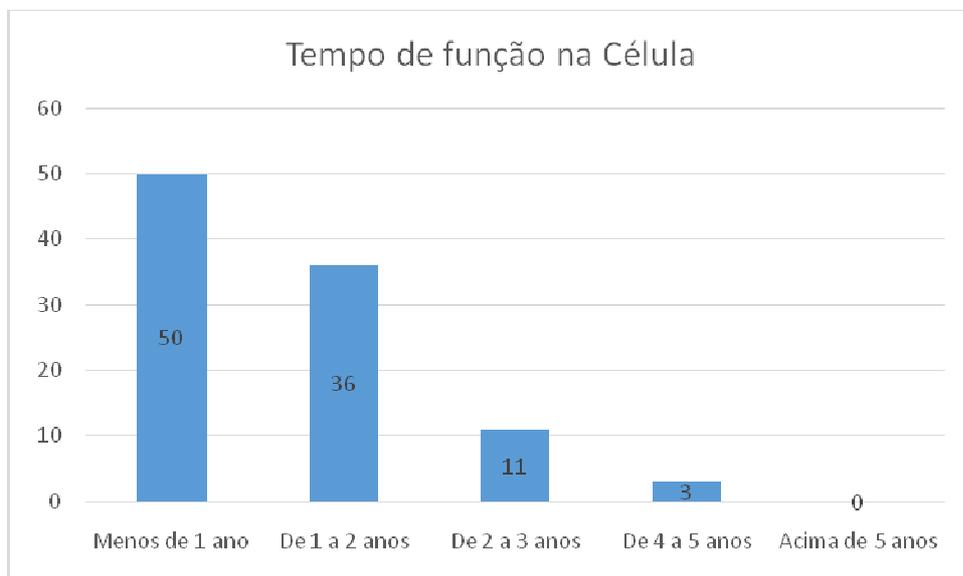
Tabela 8 – Líderes e Hospedeiros

Função na Célula	Porcentagem (%)
Líder	85
Líder e Hospedeiro	15
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa

A indagação sobre há quanto tempo os líderes ocupam a função na célula está apresentada no Gráfico 9. Através deste, também é possível observar que mais da metade tem menos de dois anos no cargo, 11% deles estão entre dois a três anos e 3% entre quatro e cinco anos.

Gráfico 9 – Tempo de função dos líderes na célula

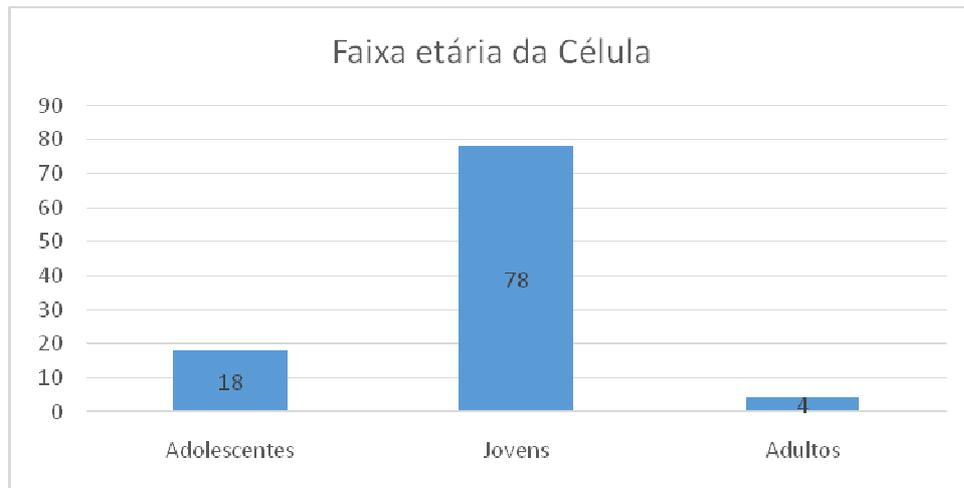


Fonte: Dados da Pesquisa

Para conhecer melhor os desafios que os líderes enfrentam em sua gestão, na questão de número dois, foi lhes perguntado qual a faixa etária dos membros de célula pelos quais são responsáveis, cujas opções variaram entre crianças, jovens e adultos.

Conforme se apresenta no Gráfico 10, 78% dos líderes cuidam de células de jovens, ou seja, ao comparar com a Tabela 7 é possível observar que os líderes lideram membros de célula que possuem a sua mesma faixa etária.

Gráfico 10 – Faixa etária dos membros da célula

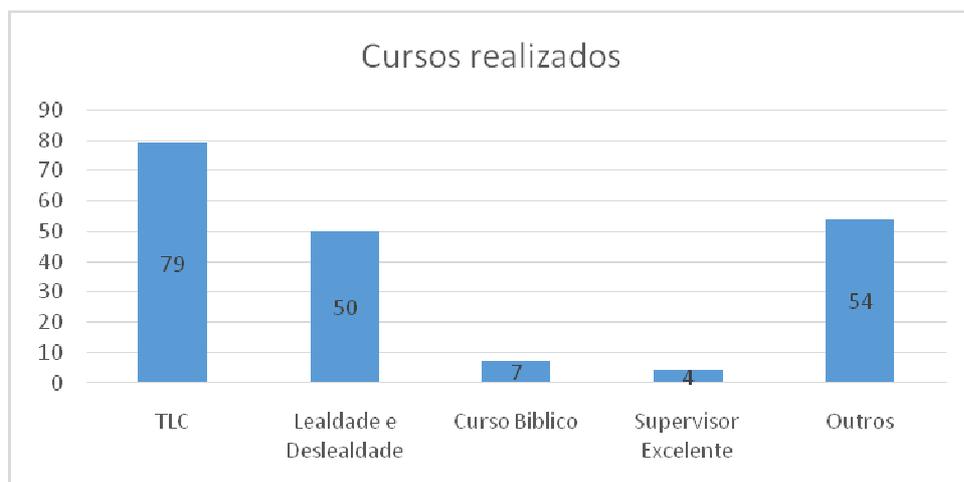


Fonte: Dados da Pesquisa

Como já descrito, os cursos oferecidos para a capacitação tanto dos supervisores, como dos líderes, hospedeiros e membros de células, ensinam de maneira teórica a exercer as suas respectivas funções. A pergunta de número três questionou quais cursos eles já fizeram e como resposta obteve-se o descrito a seguir, que se pode constatar também no Gráfico 11.

- 79% dos líderes fizeram o curso de Treinamento de Líderes de Célula, curso essencial para a sua capacitação, já que o mesmo ensina a liderar os pequenos grupos.
- 50% dos líderes fizeram o curso de Lealdade e Deslealdade;
- 7% dos líderes fizeram o Curso Bíblico;
- 4% dos líderes fizeram o curso de Supervisor Excelente;
- 54% dos líderes também fizeram outros cursos.

Gráfico 11 – Cursos realizados pelos líderes de célula



Fonte: Dados da Pesquisa

Questionados na pergunta de número quatro sobre a importância dos cursos oferecidos, 100% dos líderes afirmaram que os cursos ministrados pela Igreja são de grande valia para a correta liderança da célula. Na questão de número cinco, foram indagados se “é possível aplicar os conhecimentos adquiridos nos cursos nas células” e a resposta “sim” foi unânime, cujas justificativas de alguns dos pesquisados encontram-se a seguir:

“Os cursos ajudam a ter uma orientação”.

“Através dos cursos adquirimos mais conhecimento e experiência”.

“Aprendemos a lidar e a amar mais as pessoas”.

“Aprendemos a ser pessoas que agradam a Deus”.

“Nos auxilia no funcionamento da célula”.

Os líderes pesquisados foram indagados se de fato conheciam a missão e os valores da Primeira Igreja Batista de Marília e se este conhecimento influenciava em seu modelo de liderança. Os resultados apresentados revelaram que 93% afirmaram conhecer a essência ideológica da entidade e 96% admitiram que os conhecimentos influenciavam em seu modelo de liderança. Os 7% que disseram não conhecer a essência e os 4% que disseram que a mesma não tinha influência sobre a sua motivação e gestão não souberam explicar as razões de sua resposta conforme é apresentado nos Gráficos 12 e 13.

As respostas afirmativas sobre a influência do conhecimento da missão e dos valores foram:

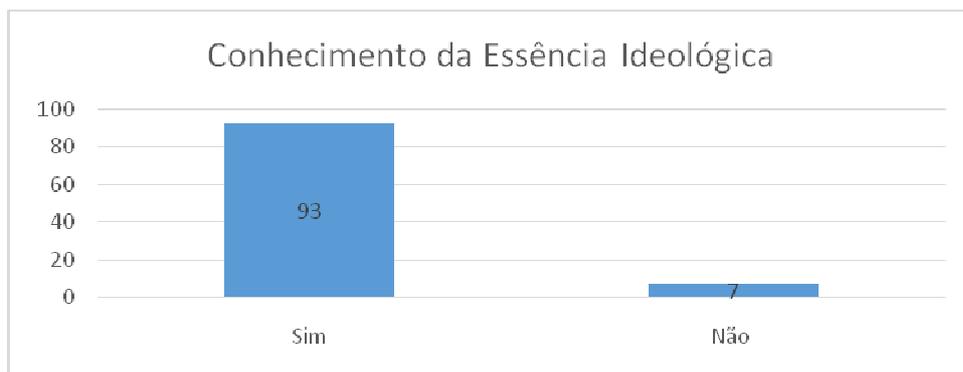
“Servem de orientação para alcançar os objetivos”.

“Nos motiva mais a contribuir para a obra de Deus”.

“Me transforma em uma líder mais comprometida com o Reino de Deus”.

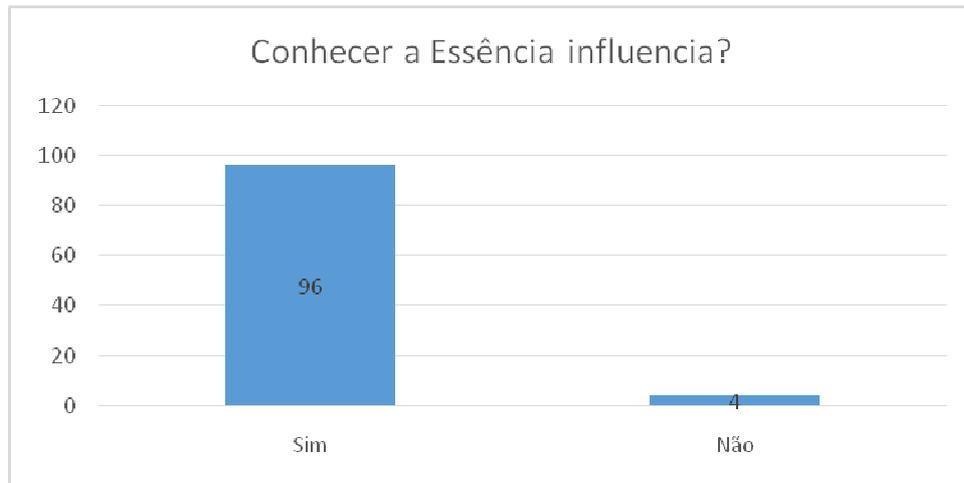
“Influencia no meu modo de liderar, agir, tratar as pessoas e a ser leal com a minha liderança”.

Gráfico 12 – Conhecimento da missão e dos valores



Fonte: Dados da Pesquisa

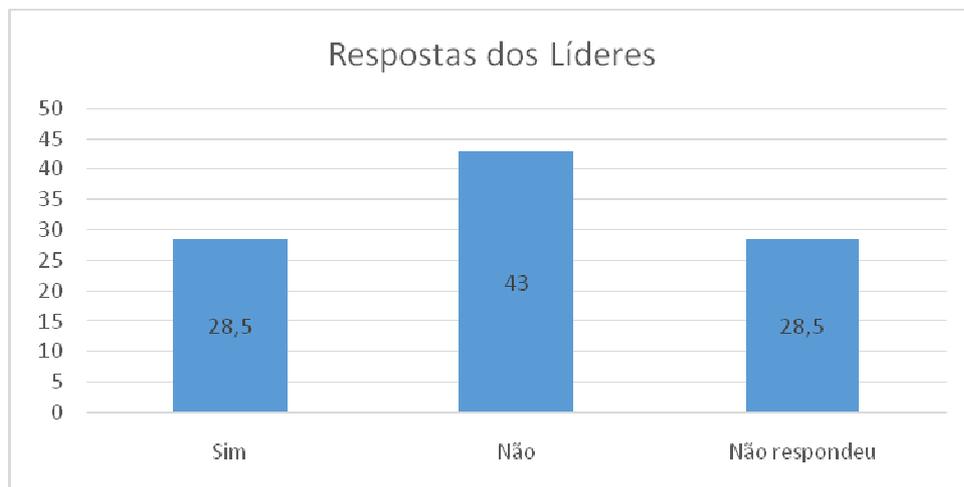
Gráfico 13 – Influência do conhecimento



Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, quando foi solicitado que os líderes de célula descrevessem a missão e os valores da igreja, foi possível notar que, em sua maioria, os líderes têm pouco conhecimento da essência ideológica, já que 28,5% souberam citá-la efetivamente, 43% responderam de maneira que nada tinha em comum com a real identidade da organização e 28,5% deixaram a questão em branco ou disseram não conhecer ou não lembrar (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Resposta dos Líderes quanto à Essência Ideológica



Fonte: Dados da Empresa

Segue abaixo as respostas que mais foram ditas:

“Ganhar vidas, amar ao próximo, discipulado um a um, amor e cuidado com as vidas”.

“Trazer pessoas que ainda não conhecem o amor de Jesus e fazê-las parte do corpo de Cristo”.

“Cada casa uma igreja, cada membro um ministro de Cristo”.

“Expandir o Reino de Deus na cidade e nas nações. Amando e cuidando de todos”.

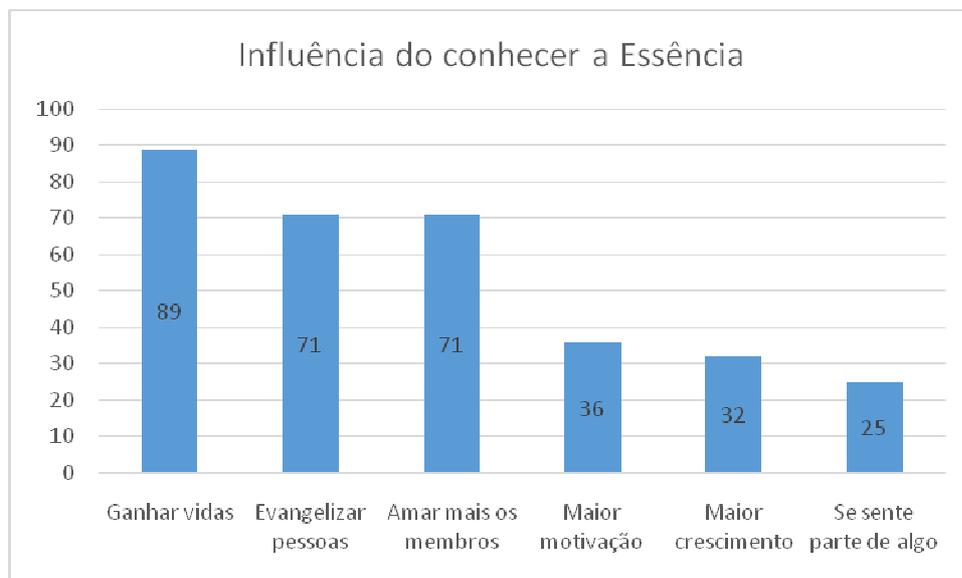
“Evangelizar, inserir as pessoas em uma célula, consolidar ensinamentos, cuidar e amar as pessoas e multiplicar as células”.

“Amor e cuidado com as vidas”.

“Evangelizar pessoas com a Palavra de Deus. Focando sempre em vidas que ainda não conhecem a Jesus”.

Ainda, conforme se apresenta no Gráfico 15 a seguir, é possível verificar que a maior influência do conhecimento da missão e dos valores, de acordo com os líderes pesquisados, se dá, assim como respondido pelos supervisores, respectivamente, na execução de atividades salvação de vidas, mais amor pelos membros da célula e evangelização de mais pessoas.

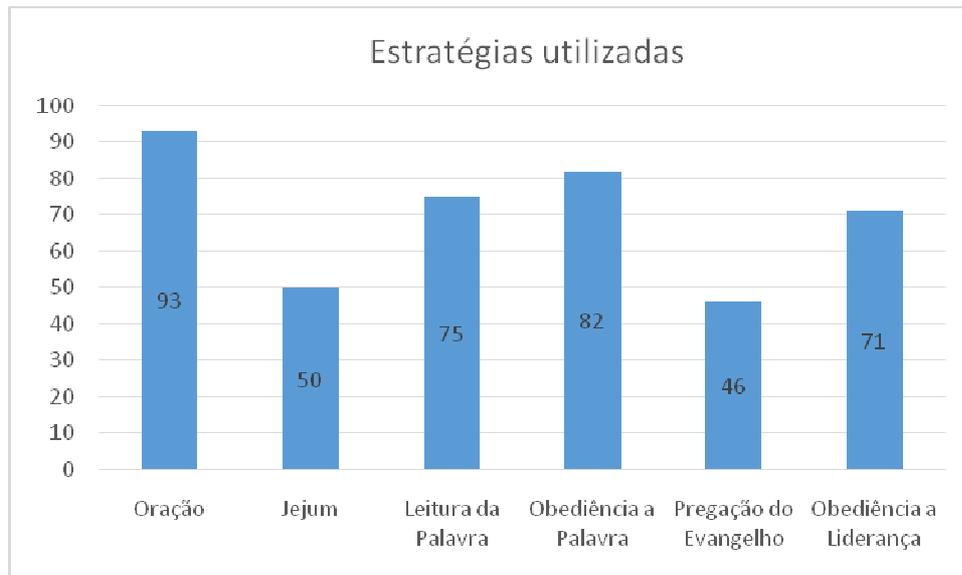
Gráfico 15 – Influência da Essência Ideológica



Fonte: Dados da Pesquisa

Os líderes de células também foram questionados a respeito de quais estratégias costumam utilizar para conseguir cumprir a missão e os valores da igreja e 93% deles disseram que a principal estratégia é a oração, bem como a obediência a Palavra de Deus com 82% e a Leitura da Palavra com 75% - Gráfico 16.

Gráfico 16 – Estratégias utilizadas para o cumprimento da Estratégia Ideológica



Fonte: Dados da Pesquisa

À vista disso, 96% dos líderes garantiram que as estratégias utilizadas têm trazido resultado aos seus liderados, cujas respostas seguem:

“Faz com que preguemos o Evangelho”.

“Promove o meu amadurecimento espiritual e o de alguns membros da célula”.

“Vejo a lealdade e o crescimento dos meus liderados”.

“Meus liderados entendem melhor o “ide” de Jesus e estão motivados a trazer mais pessoas”.

“A oração e a busca pela presença do Senhor fortalecem a célula e os membros”.

“Os membros se tornam mais comprometidos”.

“Os liderados começam a mudar o modo de pensar e agir”.

“As células tem crescido e os liderados tem usado as mesmas estratégias”.

“Os membros ficam com mais vontade de praticar o que aprendem e oram mais”.

Os demais 4% que disseram que as estratégias não tem trazido resultados, não souberam justificar tal resposta.

Gráfico 17 – Resultado das estratégias



Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.3 Dados de Crescimento da Igreja

Para um maior aprofundamento nas pesquisas realizadas, o pastor das cerca de 330 células cujos líderes e supervisores foram pesquisados, revelou dados de crescimento do número de células de sua região do ano de 2011, data da implantação do sistema de células, até outubro do ano 2016.

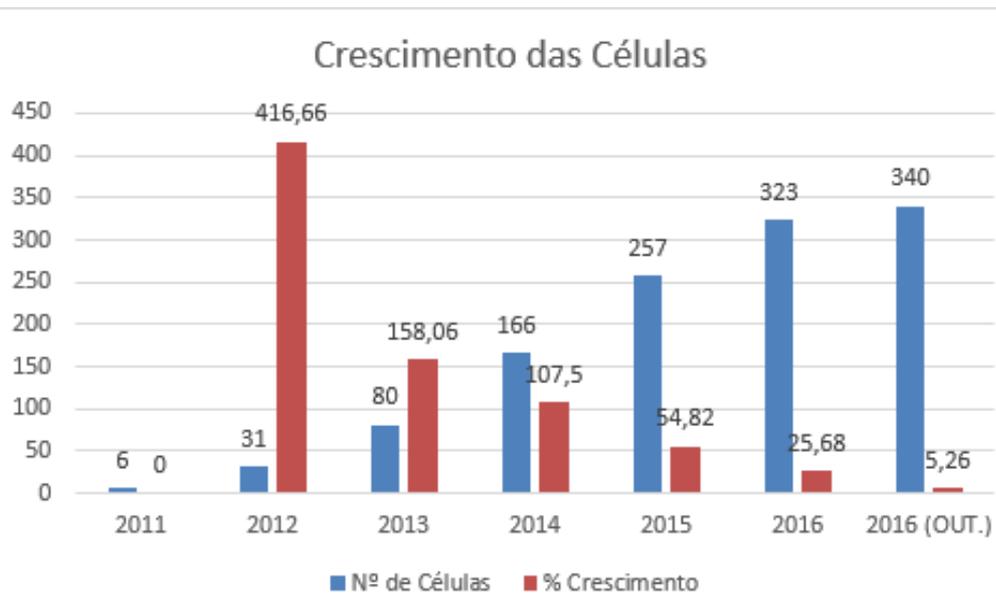
Tabela 9 – Células Implantadas

Ano	Células Implantadas	Total de células	% crescimento
2011	06	06	
2012	25	31	416,66%
2013	49	80	158,06%
2014	86	166	107,5%
2015	91	257	54,82%
2016	66	323	25,68%
10/2016	17	340	5,26%

Fonte: Pr. Danilo Alves Mesquita (adaptado pelos autores)

Embora, nitidamente, a região de células pesquisada tenha sofrido um crescimento expressivo através de suas multiplicações, ao se mensurar a porcentagem de crescimento de um ano para o outro, é possível notar decréscimo percentual na quantidade de multiplicações - que deveriam ocorrer de maneira exponencial, prejudicando, portanto, o objetivo da Primeira Igreja Batista de Marília que é o de fazer discípulos de Jesus, ou seja, aumentar a sua quantidade de membros e torná-los trabalhadores voluntários – Gráfico 18.

Gráfico 18 – Crescimento das Células



Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando alguns dados informados pelos supervisores e pelos líderes, é possível verificar que as respostas ao questionário são semelhantes nos seguintes pontos:

- A mesma quantidade de supervisores e líderes afirmaram que os cursos ministrados pela Igreja são de grande aplicabilidade nas atividades da célula e garantem fornecer insumos para melhorar a sua gestão;
- A mesma porcentagem de supervisores e líderes afirma conhecer a Essência Ideológica da instituição;
- Em semelhante número, os supervisores e líderes de célula admitem que o conhecimento da essência ideológica tem influência na sua gestão;
- Porcentagens semelhantes de supervisores e líderes de célula alegaram que o conhecimento da essência da organização tem maior influência na execução de atividades de ganhar vidas, evangelizar pessoas e aumentar o amor pelos membros;

- Praticamente a mesma quantidade de supervisores e líderes utilizam a oração e a leitura e obediência a Palavra de Deus como as principais estratégias para o cumprimento e manutenção da Essência Ideológica.

Em contrapartida, algumas divergências foram observadas:

- Uma porcentagem maior de supervisores do que de líderes realizou os cursos de capacitação oferecidos pela instituição;
- Quase todos os supervisores souberam citar corretamente os valores e a missão da entidade, enquanto a maioria dos líderes não respondeu a questão ou a respondeu incorretamente.

Deste modo, não somente as informações adquiridas junto aos supervisores e líderes foram apresentadas no presente capítulo, como também foram levantados dados estatísticos de documentos da organização em questão para complementar a pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegar ao final de um trabalho de conclusão de curso de Administração, vale admitir a imensa satisfação em ter aprendido sobre um tema que ofereceu aos autores a oportunidade de averiguar a aplicabilidade da disciplina, cuja utilidade foi provada através do estudo do referencial teórico sobre planejamento, planejamento estratégico e essência ideológica.

No capítulo um, o conceito de planejamento estratégico - que é o trabalho de preparação para a tomada de decisão – foi discutido, cuja prática é valiosa para qualquer organização, já que permite que a mesma se acautele para enfrentar as dificuldades futuras e do cotidiano. Um planejamento estratégico alinhado a uma essência ideológica bem definida previne a organização para sobreviver e alcançar seus objetivos em meio aos diversos tipos de cenários internos e externos a empresa.

No capítulo seguinte, houve uma breve descrição do surgimento e do avanço do Protestantismo no Brasil e no mundo, da implantação da Primeira Igreja Batista em Marília, bem como as estratégias utilizadas pela mesma para a consecução de seus objetivos. Vale lembrar que a finalidade da entidade é aumentar o número de membros e torná-los trabalhadores voluntários, através das células, a fim de evangelizar as vidas e transformá-las pelo evangelho de Jesus.

Conforme apresentado pela pesquisa bibliográfica, o conhecimento da Essência Ideológica por parte dos membros de uma organização é de essencial importância, já que a Essência traz identidade à empresa e o seu conhecimento produz identificação dos trabalhadores com a razão de existir da organização, o que lhes gera motivação para a realização de suas funções e, conseqüentemente, afeta positivamente o seu resultado.

Além dos estudos teóricos - que trouxeram vários dados para os leitores – obteve-se também o resultado da pesquisa empírica, cujo intuito foi o de estudar se o conhecimento dos supervisores e líderes de células sobre os Valores e a Missão da Primeira Igreja Batista de Marília, serve de contribuição para o cumprimento de seu objetivo organizacional. Tal investigação foi realizada com fiéis que ocupam cargos de gestão de células e a sua tabulação revelou resultados que contribuem tanto para os interessados no tema quanto para expor lacunas a serem melhoradas pela Entidade pesquisada.

Na pesquisa de campo realizada com os supervisores e líderes de células da Primeira Igreja Batista, 93% de ambos disseram conhecer a essência ideológica da organização e 93% dos supervisores e 96% dos líderes admitiram que o conhecimento da mesma tem influência sobre o seu trabalho na entidade. Por isso, através do aumento do número de células ano após ano, bem como do número de fiéis que a mesma possui, prova-se que esses conceitos estão de fato sendo cumpridos pela PIB de Marília e que a consciência da essência ideológica interfere diretamente na motivação de seus voluntários.

No entanto, alguns outros dados alertam para uma especial atenção que a entidade deve ter para com a sua liderança: dos supervisores pesquisados, ao serem indagados a citar a essência da organização, 93,3% deles souberam citá-la corretamente, em contrapartida, apenas 28,5% dos líderes revelaram que a conhece de fato. Deste modo, ao pressupor que todos os supervisores de células já foram líderes, é possível observar que há uma lacuna na transição do conhecimento da essência ao longo das gerações. Tal veracidade se revela através dos dados de crescimento das células exibidos que, embora sejam positivos, sinalizam decréscimo em números percentuais de multiplicações.

Em virtude do profundo conhecimento das pesquisadoras sobre a organização, que também exercem a função de supervisoras de células, é lícito afirmar através de suas observações que tal redução do crescimento se deve ao grande número de desistência dos líderes que, por não conhecerem de fato a Essência da organização e não experimentarem de real identificação pessoal com o ofício da mesma desistem de suas funções por a considerarem demasiadamente pesadas.

Desta forma, considerando os resultados da pesquisa e também a observação constante das pesquisadoras, algumas sugestões são propostas: é fundamental que aqueles já portadores da essência motivem, ensinem e sejam exemplos para os seus liderados. Tais atitudes servirão de espelho para os liderados de modo a garantir a sua repetição e, como resultado, se obterá a sua perenidade ao longo das gerações.

Ainda, é possível verificar que os líderes são apenas facilitadores que guiam o grupo a também aprender com o evangelho, assim, devem conceder funções aos membros, para que os mesmos compreendam os conceitos da organização e possam multiplicar a visão da igreja e assumir a liderança de novas células; sugestões também das pesquisadoras.

Foi constatada também, a notória redução da quantidade de membros que realizam os cursos de capacitação para a execução de suas atribuições. Portanto, é imprescindível exigir que todos cumpram os cursos oferecidos para que a essência seja renovada tanto para com os que já exercem a função há certo tempo quanto para os novos líderes.

Por fim, vale ressaltar que, conforme indicado pelas pesquisas, as estratégias consideradas as mais importantes pela liderança para a manutenção da essência e para o alcance dos objetivos da organização foram a Oração, a Leitura da Palavra de Deus e a Sua obediência. Assim, aconselha-se que: para que cada membro continue incitado a servir a igreja é primordial oferecer a eles mais oportunidades de participação em vigílias, ensinamentos sobre a importância da oração pessoal, pregações mais intensas da Palavra e estudos bíblicos em grupo.

O presente trabalho teve por finalidade não somente verificar se os supervisores e líderes, tendo o conhecimento dos valores e da missão da entidade, contribuem para que a organização atenda aos seus objetivos, mas também nortear o planejamento em todos os tipos de organizações, revelar a necessidade da criação de uma essência, propor estratégias de implantação da mesma e, sobretudo, instigar os interessados na área a empreender mais estudos e pesquisas sobre um tema tão vasto e indispensável para qualquer empresa hodiernamente.

O conhecimento da missão, dos valores e da visão por parte de cada integrante é um diferencial competitivo para qualquer organização nos dias atuais, já que garante a conservação interior da identidade da empresa em meio a tantas transformações econômicas, culturais e sociais e, sobretudo, proporciona propósitos muito mais profundos para a sua existência.

Tendo em vista todo o estudo realizado, deixa-se como sugestão uma nova pesquisa sobre o tema proposto, através da qual será possível averiguar onde se encontram as falhas e os acertos, com o intuito de proporcionar um crescimento expressivo no número de fiéis, de forma que todos os líderes e supervisores conheçam a essência ideológica e a coloquem em prática para alcançar o objetivo proposto.

REFERÊNCIAS

ALBULQUERQUE, Natalia M. M. S. et al. **Estratégias da Fé**. 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/661455.pdf>>. Acesso em 25 maio 2011.

ALDAY, Hernan E. Contreras.. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Disponível em:<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 22 maio 2016.

ALVES, Luan Junior et al. **Entidades Religiosas Cristãs: um ponto de vista administrativo**. 2009. Disponível em:<http://www.usp.br/anagrama/Vilar_Entidadesreligiosas.pdf>. Acesso em 12 maio 2016. 2p.

AMARAL, P.C. A igreja Contemporânea – Sua Trajetória. 2000. Disponível em: <<http://www.pcamaral.com.br/2010/09/igreja-contemporanea-sua-trajetoria.html>>. Acesso em 12 nov. 2016.

BOISSET, J. **História do Protestantismo**. São Paulo: Difusão Européia, 1971.

BORGES, ROMARYW. **Sobre a Doutrina e a Origem da Igreja Batista**. Disponível em: <http://romaryw.com.br/origem-da-igreja-batista/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

BORGES, ROMARYW. **Sobre a Doutrina e a Origem da Igreja Batista**. Disponível em: <http://romaryw.com.br/origem-da-igreja-batista/>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. 1994. **Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial**. Disponível em:< <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8290/7066>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

CESAR, Elben. **Reforma – A vitória da Graça. Outubro, 2013**. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/JoaryJossuCarlesso/ebook-reforma>. Acesso em: 28 de mar. de 2016.

CESAR, Rogério. **Como abrir uma empresa**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/54656219/Empresa-privada-e-aquela-que-nao-e-do-poder-do-Estado>. Acesso em: 20 de jun. de 2016.

CAVALCANTI, Marcelo Miranda. **Curso Básico de Teologia**. 2016. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=m0dLBQAAQBAJ&pg=PA55&lpg=PA55&dq=batist>

as+s%C3%A3o+congregacionais+em+seu+sistema+de+governo.+Da+igreja+local+%C3%A9+absolutamente+independente+de+qualquer+jurisdic%C3%A7%C3%A3o+externa,+fixando+suas+pr%C3%B3prias+regras.+N%C3%A3o+possuem+uma+Confiss%C3%A3o+de+F%C3%A9+geral+nem+catecismo+algum&source=bl&ots=jgZoYrDF4f&sig=0Aw_coPwNGAJqUVgTKI7zm1Vd6s&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiq0tmytN7QAhWJl5AKHRQHDTwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=batistas%20s%C3%A3o%20congregacionais%20em%20seu%20sistema%20de%20governo.%20Da%20igreja%20local%20%C3%A9%20absolutamente%20independente%20de%20qualquer%20jurisdic%C3%A7%C3%A3o%20externa%20C%20fixando%20suas%20pr%C3%B3prias%20regras.%20N%C3%A3o%20possuem%20uma%20Confiss%C3%A3o%20de%20F%C3%A9%20geral%20nem%20catecismo%20algum&f=false>. 51 p. Acesso em: 10 setembro 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**. São Paulo: Makron Books, 1994. 296 p.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004. 72 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 2 Ed. São Paulo: Ed. Campus, 2004. 34 p.

CHIAVENATO, Idalberto; GOMES DE MATOS, Francisco. **Visão e Ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 39 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Ed. Senac, 2000. 62 p.

COLLINS, J.C. e PORRAS, J.I. **Construindo a visão da empresa**. 1998. HSM Management. Disponível em: <http://www.prologbr.com.br/arquivos/documentos/construindo_a_viso_das_empresas.pdf>. Acesso em: 10 de ago. de 2016.

Conceitos da Função Organização, Sistemas e Métodos. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/46055/conceitos-da-funcao-organizacao-sistemas-e-metodos#!1>>. Acesso em 08 maio 2016.

CRUZUE, João. **População Evangélica do Brasil atinge 25,25% em 31.12.2014 Olhar Cristão**. 2014. Disponível em: <http://olharcristao.blogspot.com.br/2015/01/populacao-evangelica-do-brasil-atinge.html>. Acesso em 30 jun. 2016.

DIAS, Antonio C. **Lutero e a Reforma Protestante**. Disponível em:< <http://solascriptura-tt.org/PessoasNosSeculos/LuteroEAR ReformaProtestante-ACDias.pdf>>. Acesso em: 26 de mar. de 2016.

DIAS, Cássio P. **Planejamento**. Disponível em:< www.administradores.com.br/producao-academica/planejamento...o.../download/>. Acesso em: 26 jul. 2016.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e praticas**. São Paulo: Pioneira,1994. 88 p.

DRUCKER, Peter F., **A administração na próxima sociedade**. 1 ed. Brasil: Nobel, 2003

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para séculos XXI**. Ed Pioneira, 1999. 17 p.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984. 25 p.

FELIPPE, C. TUNES S. **Aleluia, irmão!** Revista das Religiões, São Paulo, ed.22, p. 16-
http://www.revistadialogos.com.br/Dialogos_8/Douglas_Adjair.pdf. Acesso em: 28 de Março de 2016.

FERNANDES, Rubem César. **O que é o Terceiro Setor?**. Abong, 2000.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n4/v39n4a02.pdf>> Acesso em 16 de maio de 2016

GAY, Luiz. **O Estrategista: do pensamento a ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002. 126p.

GWERCMAN, S. **Evangélicos**. Super Interessante, São Paulo, ed 197, p.52-61, fev. 2004.

HUBER, Abe.; GOMES, Ivanildo. **Treinamento de Líderes de Células**. Fortaleza: Premium, 2010. 23 p.; 136 p.; 66 p.

História da igreja. Seminário Evangélico para o Aperfeiçoamento de Discípulos e Obreiros do Reino – SEMEADOR. Disponível em:
http://jesusparaomundo.com.br/seminario/historia_igreja.pdf/. Acesso em 27 de março de 2016.

JARDIM, Pr. Domingos Silva. **Missão, Visão e Valores**. 2016. Disponível em:<<http://www.pibmarilia.com.br/>>. Acesso em: 27 mar. de 2016.

JUNQUEIRA, Luciano A. P. **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais**. Caderno de Administração PUC – São Paulo, n.3, EDUC. 2000.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane: **Administração de Marketing**. 12ª Edição, São Paulo: PEARSON, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 22 p.

LEMOS, Douglas L; ALVES, Adjair. **A quebra do elo: as consequências da reforma protestante para o fim das mediações sacerdotal**. DIÁLOGOS – Revista de Estudos Culturais e da Contemporaneidade – N.º 8 – Fev./Mar. – 2013. Disponível em: <http://www.revistadiálogos.com.br/Dialogos_8/Douglas_Adjair.pdf>. Acesso em 15 abr. 2016.

MACIEL, Cristiano O. SILVA, Clovis L. M. **Práticas estratégicas em uma rede de congregações religiosas: valores e instituições, interdependência e reciprocidade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, nov./dez. 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. 2000. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 91; 175 p.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004. 25; 33; 162 p.

MEIRELLES, A . M. ; GONÇALVES, C. A . **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. UFMG. 1995.

OLIVEIRA, Cleber R. S.; SARES, Maria Izabel F. **Da Fé – Aspectos de Administração em organizações Religiosas**. Disponível em: <www.convibra.com.br>. Acesso em 25 de maio 2016.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento estratégico, conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005. 335p.

OLIVEIRA, Elvis. **Célula e Discipulado – Implantação com sucesso**. 2015. Disponível em: <<http://portalmda.com/lideres-de-rede/>>. Acesso em 12 nov. 2016

Origens da Igreja Batista. Disponível em: <<http://www.santovivo.net/gpage302.aspx>>. Acesso em: 26 mar. de 2016.

PATRIOTA, Carla R. M. **Fé na prateleira de vendas: a sedução do marketing religioso.** 2007. 15 f. Artigo (Doutoranda em sociologia e Mestre em comunicação). Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. Disponível em: <www.encipecom.metodista.br/mediawiki/images/f/f6/GT4Texto006.pdf>. Acesso em: 25 maio 2016.

PAULA, Gilles B. **Missão, Visão e Valores – A forma mais simples e poderosa de inspirar, motivar e engajar todos em sua empresa.** 2015 Disponível em:< <http://www.treasy.com.br/blog/missao-visao-e-valores>>. Acesso em 22 maio 2016.

Primeira Igreja Batista de Marília. Disponível em:< <http://www.pibmarilia.com.br/>>. Acesso em: 27 mar. de 2016.

RAMOS, Rogério. **Missão, Visão e Valores: Os princípios essenciais.** Info escola. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/> Acesso em 16 de maio de 2016.

REBOUÇAS, Djalma de P. de Oliveira. **Planejamento Estratégico.** 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 45;48; 160;161 p.

RIBEIRO, Pr. Genildison da Silva. **O que é missão?** Disponível em: <<http://portal.metodista.br/fateo/ex-alunos/o-que-e-missao>>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

RODRIGUES, M. R. A.,TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas.** 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.

SANTOS, Sonia Helena. **Como definir os valores de sua empresa.** Disponível em:< <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa>>. Acesso em 12 maio 2016.

SEMEADOR. **História da Igreja.** 2005. Disponível em:< https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiqqqT6st7QAhVEiZAKHU_qDiMQFggfMAE&url=http%3A%2F%2Ffrancojunior.net%2Fdownloads%2Flivros%2FSEMEADOR.docx&usq=AFQjCNHtSYSt29i5ySP18zNKxpKkeRVjmQ&bvm=bv.139782543,d.Y2I>. Acesso em 07 setembro 2016

SILVA, Sandra R. C. G. **Protestantismo: Surgimento, Subdivisões, Crescimento no Brasil e sua Relação com a Política, Economia e Educação.** Revista da Católica, Uberlândia, v. 1, n. 2, p. 3-22, 2009 – catolicaonline.com.br/revistadacatolica. Disponível em:

<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv1n2/01-CIENCIAS-DA-RELIGIAO-01.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2016.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico**. 1 Ed. São Paulo: PIONEIRA Thomson Learning Ltda, 2000. 01; 53p

VALERIANO, Dalton L., **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

VIEIRA, Paulo. **O que é Missão para uma Empresa?**. 2012. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-missao-para-uma-empresa/67342/>>. Acesso em: 12 maio. 2016.

APÊNDICE A – Membros da diretoria não remunerados

Os membros da diretoria ou líderes de Ministérios não são remunerados pelo exercício dos respectivos cargos:

Presidente: Pr. Domingos Jardim da Silva

1º Vice Pres.: Vanderlei Souza Marques

2º Vice Pres.: José Antônio Mesquita Filho

3º Vice Pres.: Ronaldo Sergio Duarte

1º Secretário: Lídia Espedita Rodella

2º Secretário: Eledir Leonardo

1º Tesoureiro: Wellington Alves Ferreira

2º Tesoureiro: Antonio Ferreira Moraes Júnior

APÊNDICE B – Questionário aplicado

Setembro de 2016

Questionário

Caro(a) senhor (a),

Somos alunas do 4º ano do Curso de Administração do Univem e estamos desenvolvendo o nosso Trabalho de Conclusão de Curso.

Precisamos fazer uma pesquisa empírica, para complementar a pesquisa bibliográfica. Assim, solicitamos ao senhor(a) que responda o questionário a seguir até o dia 13/09/2016.

Esclarecemos que não há necessidade de sua identificação e que o material será usado exclusivamente para escrever o trabalho acadêmico.

Sua participação irá contribuir muito com o desenvolvimento do nosso trabalho, por isso, agradecemos antecipadamente a sua atenção.

Gisele Nogueira Faria

Juli Prado

Informações pessoais

Sua Formação acadêmica: () Médio () Cursando Superior () Superior Completo

Idade() 15 a 19 anos () 20 a 25 anos () 26 a 29 anos () acima de 30 anos

Sexo () F () M

Função na célula (se necessário, assinale mais de uma opção)

() Supervisor

() Líder

() Hospedeiro

1. Há quanto tempo ocupa a função na célula?

() menos de 1 ano () de 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 4 a 5 anos () acima de 5 anos

2. Qual a faixa etária da sua célula?

() Adolescentes

() Jovens

() Adultos

3. Quais cursos oferecidos pela Primeira Igreja Batista para capacitação você já cursou? (se necessário, assinale mais de uma opção)

() Treinamento de líderes de célula

() Lealdade e deslealdade

() Curso Bíblico

() Supervisor excelente

() Outros. Quais? _____

4. Você acredita que estes cursos influenciam no seu modo de liderança na célula?

() sim () não Porque? _____

5. É possível aplicar esses ensinamentos em sua célula?

() Sim () Não

6. Você conhece a missão e os valores da Primeira Igreja Batista de Marília?

sim não

7. O conhecimento da Missão e dos Valores influencia em seu modelo de liderança?

sim não. Justifique _____

8. Marque um X nas opções que acredita que influenciam quando se conhece a Missão e Valores da igreja (até 3 opções):

- Ganhar vidas
- Evangelizar mais pessoas
- Amar mais os membros
- Maior motivação
- Maior crescimento das células
- Se sente parte de algo

9. Quais das estratégias abaixo você tem utilizado para cumprir a Missão?

- Oração
- Jejum
- Leitura da Palavra
- Obediência a Palavra de Deus
- Pregação do Evangelho
- Obediência a liderança

10. As estratégias que você utiliza tem trazido resultados aos seus liderados?

Sim Não . Justifique _____

11. Descreva os valores e a missão da Primeira Igreja Batista: _____
