



**PLANO ESTRATÉGICO QUINQUENAL:  
GESTÃO, PLANEAMENTO E MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DA  
INSJCM «Os Tocoístas»**

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	1
CONTEXTUALIZAÇÃO BÍBLICA DO TEMA .....	2
I. CONCEITO E DEFINIÇÃO .....	3
I.1. PERSPECTIVA ACADÉMICO-CIENTÍFICA.....	3
I.2. DEFINIÇÃO DE PLANEAMENTO.....	3
I.3. RESPONSABILIDADE DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	3
I.4. NÍVEIS DE EXECUÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	3
II. PLANO: APLICAÇÃO NA INSJCM «OS TOCOÍSTAS» .....	4
II.1. O Nível Estratégico .....	4
II.2. O Nível Tático .....	4
II.3. O Nível Operacional .....	5
III. PLANO DE ACÇÃO (ACTIVIDADES) ANALISE DE FACTORE INTERNOS E EXTERNOS. ....	5
IV. PLANO DE ACÇÃO (ACTIVIDADES) METAS; OBJECTIVOS E MENSURAR E ACOMPANHAR OS RESULTADOS .....	6
V. CONCLUSÃO E SUGESTÕES .....	7
VI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	8

## **AGRADECIMENTOS**

Rendemos louvores e agradecemos Sua Santidade PAI MAYAMONA, que pela sua infinita graça tem nos conduzido para o melhor do seu rebanho e do Clero acima de tudo, agradecemos de modo reiterado a indicação para podermos falar sobre este assunto de relevante importância para Igreja e a sua afirmação neste mundo.

## CONTEXTUALIZAÇÃO BÍBLICA DO TEMA

“Pois qual de vós, querendo edificar uma torre, não se assenta primeiro a fazer as contas dos gastos, *para ver* se tem com que *a* acabar? Para que não aconteça que, depois de haver posto os alicerces e não *a* podendo acabar, todos os que *a* virem comecem a escarnecer dele, <sup>30</sup> dizendo: Este homem começou a edificar e não pôde acabar. Ou qual é o rei que, indo à guerra a pelejar contra outro rei, não se assenta primeiro a tomar conselho sobre se com dez mil pode sair ao encontro do que vem contra ele com vinte mil?”

(S. Lucas 14:28-31)

# I. CONCEITO E DEFINIÇÃO

## I.1. PERSPECTIVA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

“Planejamento Estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e da sua missão no ambiente em que ela está atuando” (Chiavenato e Sapiro, 2003).

Segundo Albuquerque (2006), o Planeamento é uma técnica para indicar previamente o objectivo da organização ou projectos, e definir os meios necessários para atingi-los.

Para conduzir uma organização, é fundamental que se tenha em mesa um planeamento, uma gestão sistematizada, e uma liderança visionária. A missão e visão do plano são das mais importantes métricas a serem atingidas, pois que, delimitam tarefas cruciais do cotidianas. (Albuquerque, 2006).

## I.2. DEFINIÇÃO DE PLANEAMENTO

O Plano quer estratégico quanto de acção, de modo geral, é o processo de antecipadamente estabelecer os objectivos e metas da organização, programa ou projecto, definir/estruturar os objectivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los (Albuquerque, 2006, p. 59).

Todos os ingredientes no Plano Estratégico ou Operacional (Actividades) estão sujeitos a influências, limitações e restrições, oportunidades e ameaças. Como o ambiente é dinâmico e mutável a estratégia deve sempre ser orientada para o futuro. Plano estratégico deve constituir-se numa rota flexível e capaz de se adequar as imprevisibilidades do percurso. (Chiavenato, 2007, p. 120,121).

## I.3. RESPONSABILIDADE DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

“O plano estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e diz respeito, tanto à formulação de objectivos quanto a selecção dos cursos de acção a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada”. (Marques, 2009, p.16).

## I.4. NÍVEIS DE EXECUÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

“O Plano Estratégico é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo, como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objectivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da organização”. (Marques, 2009, p. 16).

A forma de execução e estratégia a ser utilizada é de responsabilidade dos níveis intermediários da organização, no caso particular da nossa Igreja, são das Tribos, Províncias Eclesiásticas e Igreja nos Países, sendo que a atuação das mesmas e sua métrica (indicador de desempenho é sempre controlado pelas Regiões a que estão adstritas). O plano operacional direciona o curto prazo, visa o presente da organização e desenvolve as acções específicas da Gestão Executiva (neste caso particular o EPISCOPADO).

“Cada um dos planos operacionais (de actividades) deve conter, com detalhes os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adoptados, os produtos e resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação”. (Marques, 2009, p. 17).

## **II. PLANO: APLICAÇÃO NA INSJCM «OS TOCOÍSTAS»**

Tendo por base a evolução da sua capacidade Administrativa e de Gestão, a INSJCM «OS TOCOÍSTAS» olhando na longa visão do Seu Líder, compreendeu a necessidade da concepção e introdução do Plano Estratégico na sua Administração no novo Milénio (INSJCM «Os Tocoístas», 2016).

Para a sua positiva implementação e execução, o Plano Estratégico Quinquenal da INSJCM «OS TOCOÍSTAS», obedece à cinco (5) principais etapas, que são:

1. Compreender a Missão, Visão e Valores da INSJCM «OS TOCOÍSTAS».
2. Análise e Compreensão dos Ambientes internos e externos a INSJCM «OS TOCOÍSTAS».
3. A Definição de Metas e Objectivos Quinquenal.
4. A Construção e Definição do Plano de Acção (Actividades).
5. Mensuração e Acompanhamento dos Objectivos, Metas e Resultados.

Os planos estratégicos por norma são subdivididos em três níveis, estes são igualmente aplicados na INSJCM «OS TOCOÍSTAS», e são:

### **II.1. O Nível Estratégico**

É o Plano Macro da Igreja (longo Prazo), é a Missão, Visão e Valores orientadores da Igreja. Plano que está em cima e sobre as decisões dos Executivos, neste caso em Particular do EPISCOPADO sobre tutela e constante orientação do LÍDER ESPIRITUAL;

**Missão:** Razão pela qual a INSJCM «OS TOCOÍSTAS» existe.

**Visão:** Onde a INSJCM «OS TOCOÍSTAS» socialmente pretende chegar; pois que a nível da sua visão doutrinária já sabe exactamente onde pretende chegar.

**Valores:** Os princípios inegociáveis da INSJCM «OS TOCOÍSTAS».

### **II.2. O Nível Tático**

O Plano tático ou gerencial, é na verdade o que a nível da Igreja é também conhecido como Plano de actividades das Estruturas Centrais (ex.: Planos das Direcções Centrais de Ritos e Sacramentos, Evangelização, Educação Cristã, Direcção Pastoral Juvenil Central etc...)

Este nível de planificação apoia o Plano Estratégico de alto nível, ou seja, o planeamento tático dá suporte ao Plano Estratégico, sendo, porém, que, o que deve constar neste plano são os objectivos definidos no Plano Macro, para garantir que o plano de alto nível seja alcançado no período definido como meta.

O Plano de nível tático define metas para cada Área, no caso este é o plano que passa a definir os objectivos a serem alcançados por cada Órgão, Estrutura de nível Central da INSJCM «OS TOCOÍSTAS».

### **II.3. O Nível Operacional**

O Plano operacional é a parte de execução, é no essencial a definição de como as coisas devem sair do papel para a prática e acontecer no dia a dia, caso prático na Igreja, refere-se as Estruturas Intermédias e de Base, os gestores destas estruturas devem garantir que as tarefas específicas planeadas são executadas adequadamente dentro dos limites estabelecidos pelos Planos Estratégico e Tático.

As Estruturas Intermédias e de base têm por responsabilidades colocar em andamento tudo o que foi delineado nos Planos Estratégico e os Planos de Actividades de cada órgão, estrutura e direcção central, considerando sempre os aspectos da dupla subordinação dos órgãos das estruturas intermédias e de base.

### **III. PLANO DE ACÇÃO (ACTIVIDADES) ANALISE DE FACTORES INTERNOS E EXTERNOS.**

Na estruturação do Plano de Actividades e concepção dos objectivos a serem atingidos, para melhor Gestão e Monitoramento, internamente é fundamental que os seguintes aspectos sejam tidos em conta:

1. A Motivação dos membros de direcção e das estruturas para o engajamento e atendimento das metas que estão a ser definidas, este aspecto será considerado como a Força Interna que vai nortear a profícua execução do plano. Garantir que esteja sempre acima da linha dos 80%.
2. Olhar para debilidades em termos tecnológicos, capacitação dos entes e entidades ligadas a execução do plano, e essencialmente o nível de motivação dos responsáveis. Pois, este aspecto é considerado como a fraqueza, garantir que esteja sempre abaixo da linha dos 5%.
3. Investir na capacitação continua dos Pastores, membros da Direcção, e dos órgãos da Estrutura, no sentido de garantir programas bem feitos e essencialmente prontos, pois que são consideradas as oportunidades.
4. As situações políticas e económicas, bem como legislativas, sociais, Tecnológicas, ecológicas e Legais nos locais onde a INSJCM «OS TOCOÍSTAS» estejam implantados, devem sempre ser levadas em consideração, porque a tendência negativa (crise), passa a considerar-se como ameaça para a execução do Plano.

#### **IV. PLANO DE ACÇÃO (ACTIVIDADES) METAS; OBJECTIVOS E MENSURAR E ACOMPANHAR OS RESULTADOS**

O Plano deve ter metas e objectivos que se considerem inteligentes, no caso estes objectivos devem ser:

1. Específicos;
2. Mensuráveis;
3. Alcançáveis;
4. Relevantes;
5. E que sejam baseados em um prazo.

Tendo os objectivos sido definidos/estruturados conforme a ordem acima, o Plano de Actividades passa a estar estritamente relacionado com o Plano Estratégico, pois que será a expansão de cada objectivo do Plano de Nível Alto (Plano Macro), e aqui passa a indicar o papel de cada interveniente, os recursos necessários para a sua concretização, neste sentido ao construir o plano de actividades as seguintes questões precisam ser respondidas:

1. O que fazer?
2. Por que fazer?
3. Onde fazer?
4. Quando fazer?
5. Quem vai fazer?
6. Como fazer?
7. Quanto custa fazer?

Mensurar e acompanhar os resultados é uma das mais importantes tarefas do Gestor nos níveis intermédios e Central, por isso devem ser adoptados mecanismos de monitoramento das etapas do Plano Estratégico e de Actividades, a INSJCM «OS TOCOÍSTAS» para o alcance deste desiderato definiu como mecanismos os seguintes encontros (INSJCM «Os Tocoístas», 2016):

1. Conferência Episcopal;
2. Reuniões Ordinárias e Extraordinárias do Episcopado
3. Reunião do Corpo dos 80 Anciãos nas Estruturas Intermédias e de base.
4. Conferências intermédias e de Base (que decorrem de dois em dois anos).
5. O Congresso Eclesial (Quinquenal).

(INSJCM «Os Tocoístas», 2016)



## V. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

A administração estratégica melhora a forma de gerir e essencialmente atingir metas/objectivos. Não existe gestão sem metas/objectivos, gerir é estabelecer novos padrões, modificar e/ou cumprir os padrões existentes.

**Sugestão N.º 1:** As Estruturas Intermédias e de base devem sempre centrar os seus Planos de Actividades no Plano Tático das Estruturas Centrais, para sejam melhor monitorados e alocados os custos para a execução efetiva.

**Sugestão N.º 2:** As Estruturas e Órgãos Centrais devem sempre produzir os seus planos Tácticos com base no Plano Estratégico, tendo como objectivo cada Objectivo definido no Plano Estratégico Quinquenal, e sejam em metas alcançados anualmente, para tal, a periodicidade de submeter ao EPISCOPADO deve ser sempre respeitada para a devida validação e publicação.

**Sugestão N.º 3:** A Inspeção Geral da Igreja deve ter dentro do seu escopo de atuação o monitoramento continuo do Plano Estratégico, e efetuar a avaliação de desempenho dos Planos Estratégico, Tático e Operacional (Actividades).

## VI. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Albuquerque, A.C.C. (2006) *“Terceiro Setor: História E Gestão De Organizações”*, São Paulo: Summus Editorial.

Bíblia Sagrada (2001) João Ferreira de Almeida, ed. Revista e Corrigida, Sociedade Bíblica de Portugal.

Bíblia Sagrada (2016) João Ferreira de Almeida, ed. Revista e Corrigida, Bíblia Personalizada da INSJCM «OS Tocoístas», Sociedade Bíblica em Angola.

Chiavenato, I. (2007) *“Administração: teoria, processo e prática”*. ed. 04, Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003) *“Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações”*, ed, 02, Rio de Janeiro: Elsevier.

INSJCM «Os Tocoístas» (2016) *“Estatutos e Regulamento Geral”*, Luanda, INSJCM – EAL-Edições de Angola, Lda.

Marques, W.L. (2009) *“Marketing”*, Cianorte: Gráfica Vera Cruz.