

JORGE LUIZ DA SILVA CARVALHO

# GUIA DE REFERÊNCIA PARA AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO ECLESIÁSTICA



JORGE LUIZ DA SILVA CARVALHO

Guia de Referência  
para Autoavaliação da  
Gestão Eclesiástica



Rio de Janeiro

2025

## **GUIA DE REFERÊNCIA PARA AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO ECLESIÁSTICA (GRAGE)**

Copyright © 2025 por Jorge Luiz da Silva Carvalho

---

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

Carvalho, Jorge Luiz da Silva

Guia de referência para autoavaliação da gestão eclesiástica [livro eletrônico] /  
Jorge Luiz da Silva Carvalho. -- 1. ed. -- Rio de Janeiro : Ed. do Autor, 2025.

PDF

Bibliografia

ISBN 978-65-01-80670-9

1. Autoavaliação 2. Desenvolvimento organizacional 3. Eclesiologia 4. Gestão  
5. Igreja - Administração 6. Líderes eclesiásticos 7. Referência I. Título.

25-317366.0

CDD-254

---

### **Índice para catálogo sistemático:**

1. Gestão pastoral : Paróquia : Cristianismo 254  
Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

"À minha mãe, a primeira grande  
incentivadora dos meus estudos, dedico esta vitória.  
Seu esforço abnegado e sua crença inabalável em meu  
potencial foram o alicerce sobre o qual construí minha  
trajetória educacional. Esta conquista também é sua.

À minha esposa, minha gratidão transborda.  
Você é minha fonte de paz e motivação. Agradeço por  
cada momento de ausência compreendido, por cada  
palavra de apoio e por transformar nosso lar em um  
refúgio que me permitiu focar neste objetivo.  
Sem a sua paciência, nada disso faria sentido."

*dedicatória*

# APRESENTAÇÃO

Caro leitor/avaliador,

Em um cenário de complexidade organizacional e demandas contemporâneas que convergem com a profundidade da missão espiritual, líderes eclesiásticos se deparam com um desafio singular: como assegurar que a gestão de suas comunidades de fé não apenas sustente, mas amplie seu impacto, mantendo-se fiel aos princípios teológicos e operando com excelência?

Essa indagação revela que a visão pode ser clara e a paixão, inegável, mas a execução é, muitas vezes, permeada por dilemas administrativos que consomem tempo e energia preciosos, desviando o foco do chamado primordial.

Frequentemente, a ausência de um referencial metodológico integrado para avaliar e aprimorar processos gerenciais resulta em decisões reativas, oportunidades de crescimento perdidas e subutilização do vasto potencial humano e espiritual. Valoriza-se, portanto, a dedicação incansável e o compromisso inabalável que movem a liderança eclesiástica, para que a busca por eficiência e sustentabilidade não diminua a fé, mas a fortaleça — capacitando a igreja a cumprir sua missão de forma mais robusta e relevante.

Contudo, é imperativo que toda essa diligência e competência humana estejam intrinsecamente alinhadas e submissas à soberania divina, de tal forma que o esforço gerencial, por mais técnico e estratégico que seja, encontre seu verdadeiro propósito e eficácia quando consagrado ao Senhor Deus.

Como nos ensina a Escritura, em Provérbios 16:3 (Nova Almeida Atualizada): “Entregue as suas obras ao Senhor, e o que você tem planejado se realizará”. Este guia, portanto, não advoga por uma gestão autônoma, mas por uma administração capacitada e profundamente dependente da vontade de Deus — em que a excelência humana se torna instrumento para glorificar o Criador e avançar o Seu Reino.

É precisamente para responder a essa necessidade premente que surge o *Guia de Referência para Autoavaliação da Gestão Eclesiástica (GRAGE)*. Este material não é um conjunto de regras rígidas, mas uma bússola estratégica cuidadosamente elaborada, com fundamentos acadêmicos e pragmatismo ministerial.

Por meio de um percurso estruturado, você será conduzido por um processo reflexivo que permitirá diagnosticar com precisão o nível de maturidade da gestão de sua comunidade, identificar pontos fortes, delinear desafios e mapear oportunidades de melhoria contínua.

Ao final desta jornada de autoavaliação, você não apenas possuirá um diagnóstico claro, mas estará equipado com ferramentas para elaborar um plano de melhorias concreto e executável. Prepare-se para elevar sua capacidade decisória, otimizar recursos, fortalecer a transparência e impulsionar o desenvolvimento organizacional — de forma sustentável e profundamente alinhada à missão eterna de sua igreja.

Sua liderança será transformada, e o impacto de sua comunidade no mundo será exponencialmente ampliado.

Com meus sinceros cumprimentos,

JORGE LUIZ DA SILVA CARVALHO  
(O autor)

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1

Fundamentos metodológicos da autoavaliação eclesiástica .....	11
1.1 O Guia de Referência: definição e distinção metodológica .....	12
1.2 A autoavaliação como pilar da maturidade organizacional eclesiástica.....	12
1.3 Objetivos estratégicos do guia: bússola para a excelência .....	13

## CAPÍTULO 2

A gênese e o imperativo metodológico do guia .....	14
2.1 A trajetória e a visão do autor: perspectiva multidisciplinar na gestão eclesiástica.....	15
2.2 A lacuna sistêmica e a proposta de valor do guia.....	15
2.3 Autoavaliação sistemática: pilar para maturidade decisória e sustentabilidade organizacional.....	16

## CAPÍTULO 3

### Metodologia de implementação da autoavaliação eclesiástica ..... 18

<b>3.1</b>	A proficiência na utilização do guia: otimizando benefícios e maturidade organizacional.....	19
<b>3.2</b>	A autoavaliação como processo dinâmico: além do evento pontual e estático .....	19
<b>3.3</b>	Estrutura analítica dos critérios de avaliação: compreensão para pontuação efetiva.....	20

## CAPÍTULO 4

### Sequenciamento Operacional da Autoavaliação – As Etapas Críticas ..... 23

<b>4.1</b>	Etapa I: Formação estratégica da equipe de avaliação .....	24
<b>4.2</b>	Etapa II: Capacitação e habilitação da equipe avaliadora.....	25
<b>4.3</b>	Etapa III: Orientação estratégica à organização avaliada.....	26
<b>4.4</b>	Etapa IV: Aplicação sistêmica da autoavaliação.....	26
<b>4.5</b>	Etapa V: Análise crítica e atribuição de pontuação .....	27
<b>4.6</b>	Etapa VI: Elaboração estruturada do diagnóstico de gestão.....	29
<b>4.7</b>	Etapa VII: Apresentação estratégica do diagnóstico de maturidade .....	30
<b>4.8</b>	Etapa VIII: Desenvolvimento e implementação do plano de melhorias.....	31

## CAPÍTULO 5

Terminologia e Conceitos Fundamentais para a Gestão Eclesiástica.....	32
5.1 Introdução à precisão terminológica.....	33
5.2 Glossário analítico de termos essenciais.....	33

## CAPÍTULO 6

Aplicação Prática da Autoavaliação — Cenário Simulado .....	38
6.1 Introdução à metodologia aplicada.....	39
6.2 O questionário de autoavaliação simulado .....	39
6.3 Instruções para o processamento do questionário .....	40
6.4 Simulação completa da autoavaliação de organização fictícia.....	40
6.4.1 <i>Questionário de autoavaliação</i> .....	40

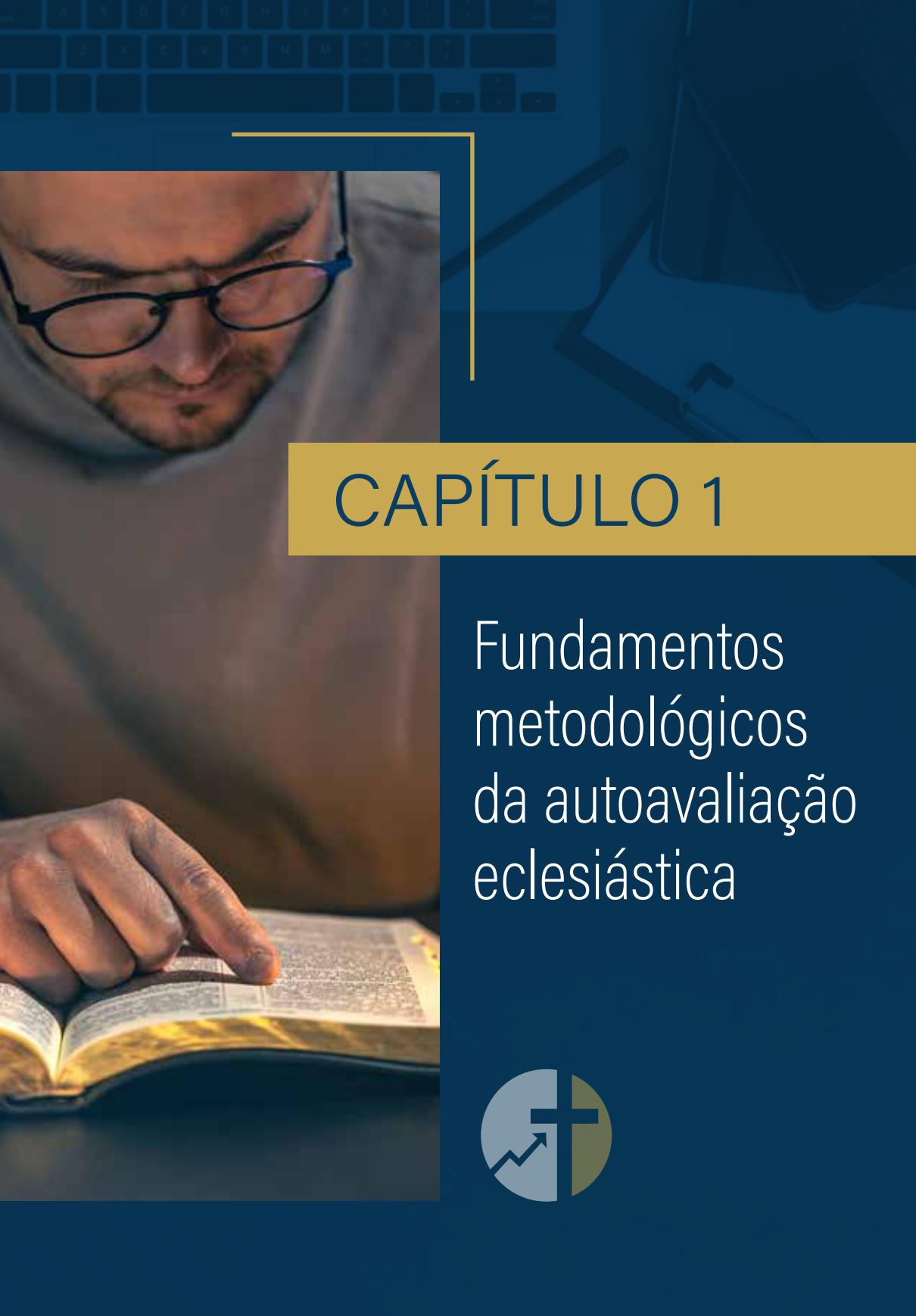
## CAPÍTULO 7

Análises Complementares e Recursos para a Autoavaliação .....	83
7.1 Pontuação da autoavaliação simulada.....	84
7.2 Relatório detalhado da autoavaliação simulada.....	87
7.2.1 <i>Considerações diagnósticas</i> .....	87

<i>7.2.2 Recomendações estratégicas e propostas de melhoria contínua.....</i>	88
<b>7.3 Gráfico radar na autoavaliação simulada.....</b>	<b>91</b>
<i>Etapa 1: Inserir os dados na planilha .....</i>	92
<i>Etapa 2: Inserir o gráfico radar .....</i>	92
<i>Etapa 3: Interpretar o gráfico.....</i>	94
<b>7.4 Acessos ao questionário de autoavaliação online .....</b>	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO 8</b> Rumo à Maturidade e ao Impacto Sustentável – A Continuidade da Jornada .....	<b>96</b>

# LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Estrutura do questionário de autoavaliação.....	22
<b>Figura 2:</b> Principais etapas do processo de autoavaliação .....	24
<b>Figura 3:</b> Faixa de pontuação (%) após a escolha do marcador .....	28
<b>Figura 4:</b> Formulário de pontuação da avaliação da organização.....	28
<b>Figura 5:</b> Resultado numérico da autoavaliação .....	86
<b>Figura 6:</b> Relatório da autoavaliação simulada .....	86
<b>Figura 7:</b> Exemplos de planos de ação para cada subitem .....	91
<b>Figura 8:</b> Inserção dos dados do caso simulado no Excel para geração do gráfico radar.....	92
<b>Figura 9:</b> Seleção dos dados da planilha e escolha do gráfico tipo radar simples.....	93
<b>Figura 10:</b> Geração automática do gráfico tipo radar simples.....	93

A photograph of a man with dark hair and a beard, wearing blue-rimmed glasses, looking down at an open book he is holding. The background is blurred, showing what appears to be a keyboard and some office equipment.

# CAPÍTULO 1

Fundamentos  
metodológicos  
da autoavaliação  
eclesiástica



## 1.1 O Guia de Referência: definição e distinção metodológica



O Guia de Referência constitui-se como um instrumento metodológico estruturado, concebido para capacitar organizações na identificação de boas práticas de gestão, no diagnóstico preciso de lacunas e no planejamento de melhorias contínuas.

No contexto eclesiástico, essa ferramenta adquire relevância estratégica singular, ao auxiliar líderes e equipes ministeriais a se engajarem em uma reflexão crítica sobre seus processos organizacionais. Seu propósito é garantir o alinhamento entre os princípios teológicos e as exigências operacionais contemporâneas (DEMING, 1986; ISO 9001, 2015).

Diferentemente de modelos estritamente prescritivos, o Guia de Referência não impõe regras rígidas, mas oferece um conjunto de diretrizes flexíveis. Essa característica é essencial, pois permite a adaptabilidade ao contexto específico de cada comunidade religiosa, respeitando a diversidade de suas estruturas, culturas e dinâmicas organizacionais. Sua abordagem é orientadora e facilitadora, e não normativa ou impositiva.

## 1.2 A autoavaliação como pilar da maturidade organizacional eclesiástica



A autoavaliação sistemática desponta como um pilar fundamental para o desenvolvimento da maturidade organizacional. Ela permite que instituições eclesiásticas identifiquem proativamente seus pontos fortes, reconheçam e enfrentem seus desafios e aproveitem oportunidades estratégicas de crescimento (SENGE, 1992).

Em ambientes eclesiásticos, onde os processos decisórios podem ser influenciados por tradições consolidadas ou estruturas hierárquicas rígidas, a adoção de um guia de referência promove uma cultura de transparéncia, corresponsabilidade e aprendizado contínuo.

Esse processo assegura que as práticas administrativas estejam constantemente alinhadas à missão espiritual da igreja, otimizando seu impacto ministerial e fortalecendo sua relevância diante das demandas sociais e comunitárias (MALPHURS, 2005).

## 1.3 Objetivos estratégicos do guia: bússola para a excelência

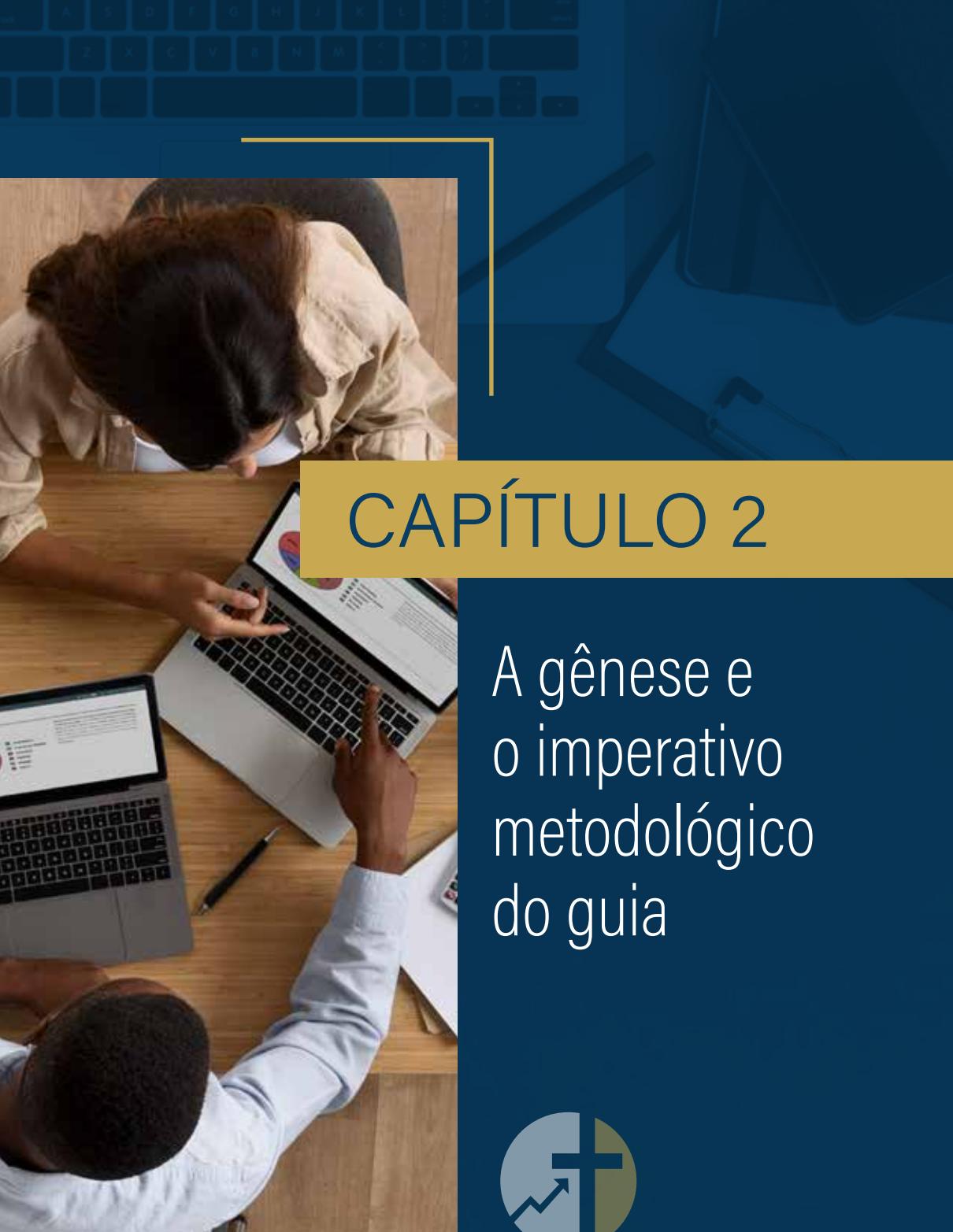


O *GRAGE* — aplicável tanto ao ambiente empresarial quanto ao eclesiástico — tem como objetivo atuar como uma bússola estratégica. Sua função primordial é assegurar o alinhamento contínuo da organização à sua visão e missão, mantendo a ética como fundamento inegociável de todas as ações.

O guia busca catalisar a maturidade organizacional e impulsivar a melhoria contínua dos processos, capacitando a instituição para a adaptação e o crescimento sustentável em cenários dinâmicos e desafiadores.

Nesse escopo, a gestão de pessoas ocupa posição central, abrangendo não apenas colaboradores e membros ativos da comunidade de fé, mas também todos os indivíduos impactados pela mensagem do evangelho. Estes são reconhecidos como *stakeholders* essenciais, cujos interesses e engajamento são vitais para o êxito ministerial.

Adicionalmente, o guia orienta a instituição a responder de forma proativa às necessidades da sociedade em que está inserida, garantindo relevância perene e impacto social significativo.



## CAPÍTULO 2

A gênese e  
o imperativo  
metodológico  
do guia



## 2.1 A trajetória e a visão do autor: perspectiva multidisciplinar na gestão eclesiástica



A elaboração deste *GRAGE* está profundamente ancorada em uma trajetória de vivência prática e observação crítica no campo da gestão eclesiástica. Ao longo de uma jornada cristã marcada por múltiplas atividades ministeriais, o autor acumulou uma compreensão multidisciplinar dos desafios administrativos que permeiam o ambiente de fé.

Essa experiência inclui a relatoria de Comissões de Frente Missionária na implantação de novas igrejas na cidade do Rio de Janeiro, o desenvolvimento de estudos para a criação de conselhos eclesiásticos em diversas igrejas batistas da região, além de múltiplos mandatos como presidente de igreja e de conselhos gestores.

Adicionalmente, o autor atuou no assessoramento de igrejas em processos complexos de sucessão pastoral, bem como na coordenação de iniciativas de planejamento estratégico e reformas estatutárias.

Essas vivências proporcionaram uma visão panorâmica das dinâmicas operacionais e estratégicas das comunidades de fé, consolidando a convicção de que é necessário um instrumento que transcenda a mera intuição ou a dependência de estruturas hierárquicas tradicionais para a tomada de decisões eficazes.

## 2.2 A lacuna sistêmica e a proposta de valor do guia



Apesar da ampla disponibilidade de materiais de apoio voltados às lideranças cristãs, observa-se uma lacuna persistente: a

ausência de um instrumento que aborde a gestão eclesiástica de forma verdadeiramente sistêmica e integrada. Muitas das ferramentas existentes, embora úteis em aspectos pontuais, não oferecem uma visão holística nem promovem um processo reflexivo contínuo.

Nesse contexto, o *GRAGE* surge como resposta estratégica a essa carência. Seu propósito fundamental é fortalecer a missão institucional e otimizar os recursos das comunidades de fé.

Mais do que uma ferramenta de apoio, o guia se apresenta como um catalisador para um processo reflexivo profundo, essencial ao aprimoramento contínuo da gestão eclesiástica. Por meio de um percurso prático e estruturado, ele capacita as igrejas a identificarem com clareza seus pontos fortes e as áreas que demandam melhorias, promovendo uma análise objetiva e fundamentada.

## 2.3 Autoavaliação sistemática: pilar para maturidade decisória e sustentabilidade organizacional

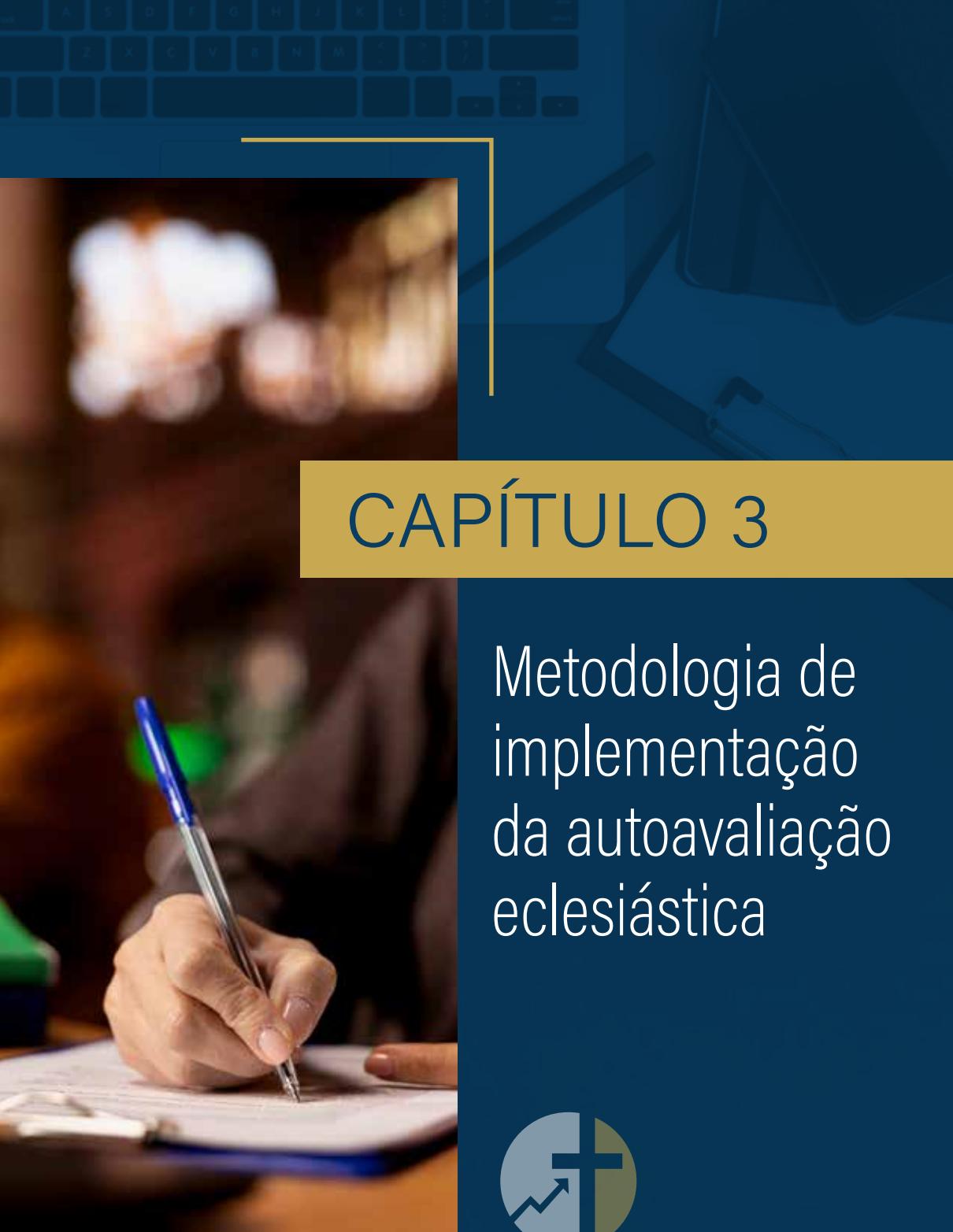


A implementação de uma autoavaliação sistemática e contínua constitui o alicerce para o desenvolvimento da maturidade nos processos decisórios. Essa abordagem permite que a liderança enfrente desafios com maior sabedoria e estratégia, impulsionando a eficácia das atividades eclesiásticas e promovendo um crescimento organizacional sustentável.

Ao aplicar este material, a igreja não apenas se alinha mais profundamente à sua visão e missão, como também se prepara para gerar um impacto ampliado na comunidade e na sociedade.

O objetivo central do guia é oferecer às lideranças eclesiásticas um instrumento eficaz para diagnosticar o nível de gestão de sua comunidade de fé. Por meio de uma autoavaliação criteriosa, embasada em sólidos fundamentos acadêmicos, o guia visa conduzir as organizações religiosas a níveis elevados de maturidade em seus processos decisórios.

A relevância deste material, portanto, estende-se a todos que desejam aprimorar a gestão de suas igrejas e organizações, promovendo decisões mais conscientes e impulsionando um desenvolvimento sustentável, alinhado à missão transcendental de sua comunidade de fé.



## CAPÍTULO 3

Metodologia de  
implementação  
da autoavaliação  
eclesiástica



### 3.1 A proficiência na utilização do guia: otimizando benefícios e maturidade organizacional



Em um cenário de crescente complexidade que desafia as organizações contemporâneas, a simples existência de um guia de referência para autoavaliação da gestão eclesiástica — por mais abrangente que seja — não garante, por si só, a plena concretização de seus benefícios.

A verdadeira importância e o diferencial estratégico residem na habilidade e proficiência com que esse instrumento é aplicado. Isso implica na capacidade de interpretá-lo com precisão, adaptá-lo ao contexto específico de cada instituição religiosa e integrá-lo de forma orgânica à cultura organizacional vigente.

É justamente essa proficiência que permite à organização otimizar sua gestão, consolidar seus processos e avançar de forma consistente rumo à maturidade organizacional. Assim, este capítulo marca a transição entre a compreensão da necessidade (abordada no Capítulo 2) e a ação prática e metodológica.

### 3.2 A autoavaliação como processo dinâmico: além do evento pontual e estático



A autoavaliação, elemento essencial para a robustez gerencial de qualquer organização, deve ser concebida e implementada como um processo dinâmico e contínuo — distanciando-se da visão limitada de um evento pontual e estático.

Quando adotada como prática processual, a autoavaliação fomenta uma reflexão constante sobre o desempenho organizacional, as estratégias adotadas e a aderência inegociável aos valores éticos e teológicos da instituição. Com isso, estabelece-se um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional e melhoria contínua.

Longe de ser uma mera “fotografia” do estado atual, a autoavaliação processual funciona como um “filme em constante movimento”, capaz de revelar tendências emergentes, identificar lacunas operacionais e estratégicas, e possibilitar realinhamentos proativos.

Essa capacidade de observação e ajuste permanente fortalece a maturidade institucional e a resiliência diante de cenários voláteis. Consequentemente, o processo avaliativo não se limita ao retrospecto, mas projeta-se para o futuro, capacitando a organização a evoluir e inovar continuamente em sua gestão ministerial.

### 3.3 Estrutura analítica dos critérios de avaliação: compreensão para pontuação efetiva

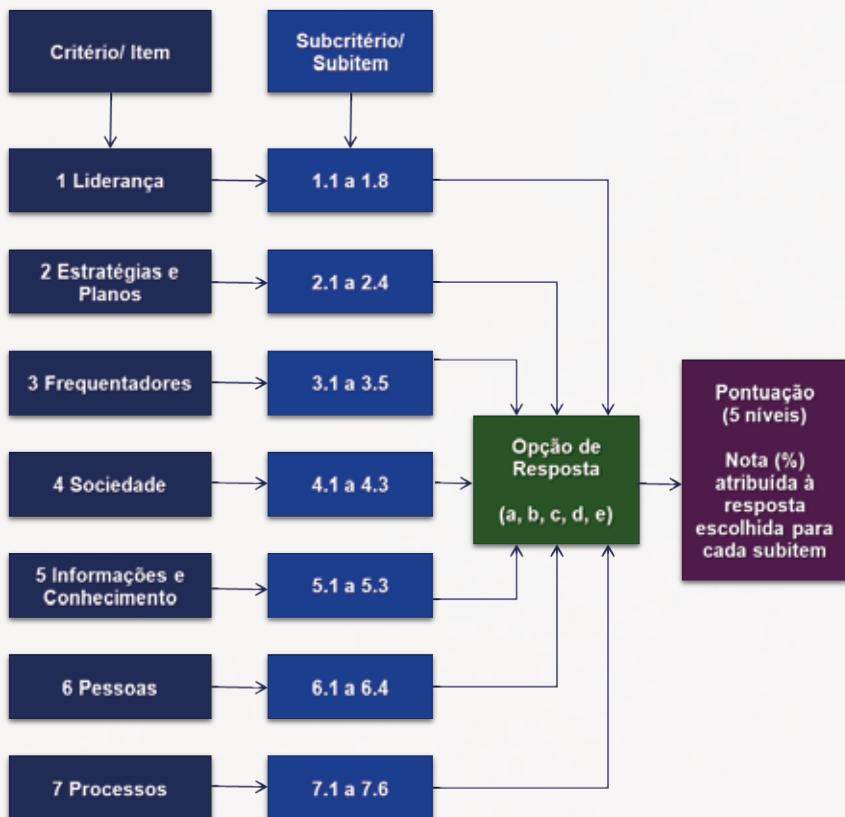


A estruturação dos critérios de avaliação — que abrangem os sete eixos principais do guia — constitui um elemento de importância fundamental e requer compreensão detalhada por parte dos avaliadores. A familiaridade com essa estrutura é condição indispensável para a condução da análise e a atribuição de pontuação de forma objetiva, consistente e contextualizada.

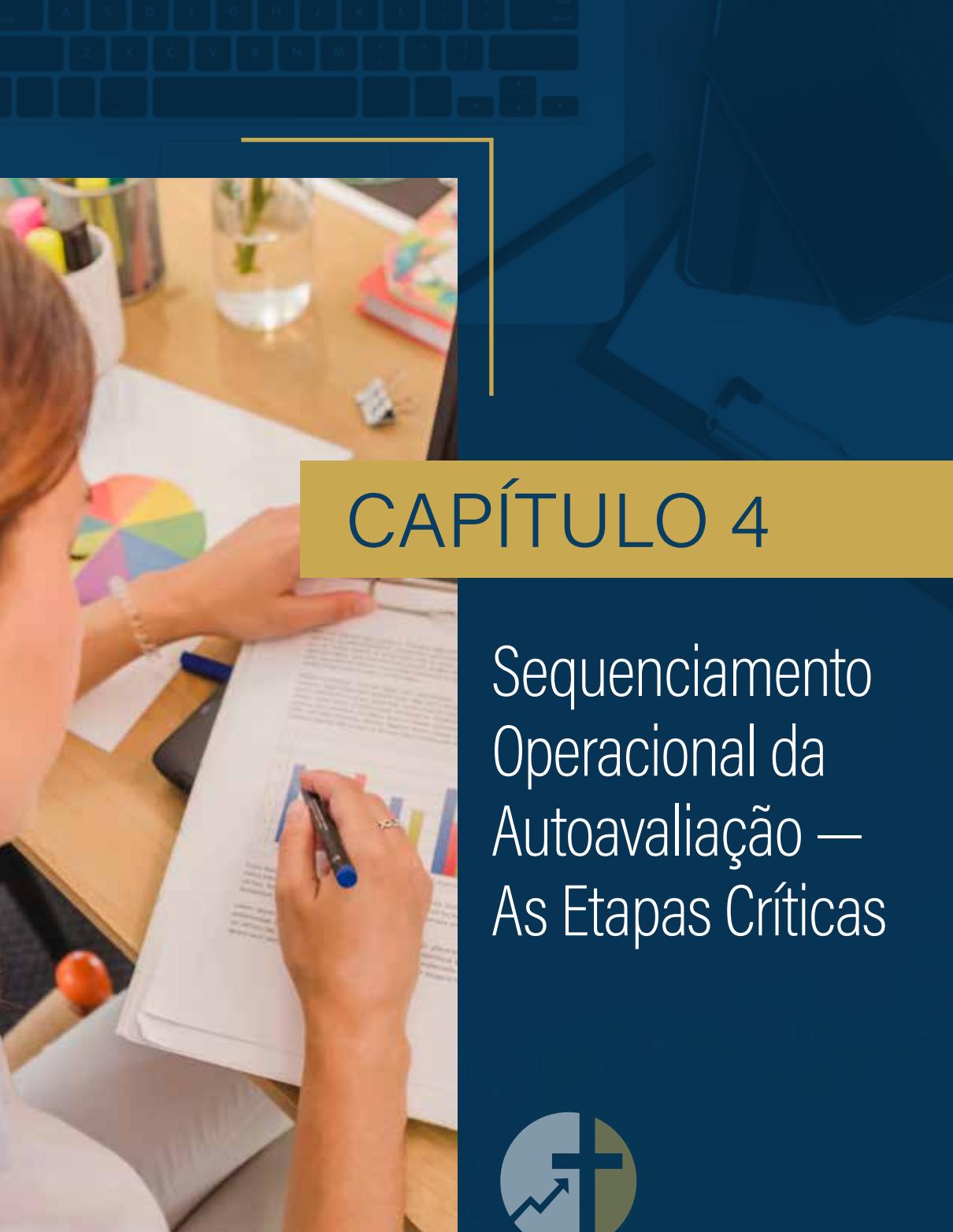
Para ilustrar a aplicação da estrutura de avaliação, consideremos o exemplo do **Critério 1 – Liderança**.

- ▶ **Identificação do critério:** Este item tem como objetivo verificar o grau de comprometimento da autoridade eclesiástica local com o estabelecimento e a disseminação de valores e princípios organizacionais. Avalia também a gestão das partes relacionadas (como paróquia, ministérios e atividades) e a análise do desempenho organizacional em suas dimensões espirituais e gerenciais.
- ▶ **Detalhamento do subitem:** Tomemos como referência o subitem “1.1 – Governança Corporativa”. Seu propósito é identificar se a organização dispõe de sistemas de gestão e controles administrativos que assegurem a confiança institucional e protejam os interesses de seus *stakeholders*.
- ▶ **Processo de escolha do marcador:** O avaliador deverá selecionar a alternativa (a, b, c, d ou e) que mais fielmente represente a realidade da organização no momento da avaliação. Cada alternativa corresponde a um nível de maturidade gerencial, variando do mais incipiente ao mais avançado.
- ▶ **Obrigatoriedade da evidência:** Caso seja assinalada qualquer alternativa distinta da letra “a”, torna-se obrigatório o preenchimento do campo de evidência. Nesse espaço, o avaliador deverá descrever pelo menos uma evidência concreta que justifique a escolha. Por exemplo, ao selecionar a alternativa “c”, que indica a existência de um sistema de prestação de contas sistemático com avaliação de riscos, será necessário especificar qual sistema é utilizado, sua periodicidade, a metodologia de prestação de contas e os mecanismos de avaliação de riscos adotados.

A Figura 1 apresenta, de forma simplificada, a estrutura do questionário de autoavaliação, oferecendo uma visão clara dos critérios e subitens que compõem o instrumento.

**Figura 1:** Estrutura do questionário de autoavaliação.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

Este procedimento detalhado para atribuição de pontuação será aprofundado em seções subsequentes, com simulações práticas que demonstrarão a aplicação do guia em contextos reais e fictícios. O objetivo é garantir que o processo de autoavaliação seja conduzido com rigor, clareza e utilidade estratégica para a gestão eclesiástica.

A photograph showing a person from the side, focused on a task at a wooden desk. They are holding a pen over a document. On the desk are several papers, a calculator, a small potted plant, and a colorful, multi-colored ball. In the background, a keyboard is visible.

# CAPÍTULO 4

Sequenciamento  
Operacional da  
Autoavaliação –  
As Etapas Críticas



Conforme delineado no Capítulo 3, a autoavaliação da gestão eclesiástica transcende a noção de evento isolado, configurando-se como um processo dinâmico e contínuo. Para que seja efetiva e gere insights acionáveis, essa prática exige uma sequência operacional estruturada.

Este capítulo desdobra as etapas críticas que compõem o ciclo avaliativo, apresentando uma visão não exaustiva, mas essencial para a execução metodológica proposta. Cada fase representa um elo interdependente, cuja integração garante a consistência e a validade do diagnóstico final. A Figura 2 ilustra as principais etapas do processo.



**Figura 2:** Principais etapas do processo de autoavaliação

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

## 4.1 Etapa I: Formação estratégica da equipe de avaliação



A constituição da equipe de autoavaliação vai além de um formalismo burocrático; trata-se de uma etapa crítica e de relevância estratégica que exige discernimento cuidadoso.

Uma equipe inadequada — operando com métricas ambíguas ou desalinhada dos objetivos — pode comprometer a acurácia do

diagnóstico, minar a credibilidade do processo e induzir decisões equivocadas.

Para mitigar esses riscos, é imperativo que os membros da equipe possuam atributos essenciais, como:

- ▶ Conhecimento abrangente sobre processos de avaliação;
- ▶ Domínio em gestão organizacional
- ▶ Familiaridade com a cultura e o ambiente eclesiástico
- ▶ Habilidade comprovada para o trabalho colaborativo

Essa etapa estabelece o alicerce humano e técnico para todas as fases subsequentes.

## 4.2 Etapa II: Capacitação e habilitação da equipe avaliadora



A capacitação da equipe é um vetor incontestável de sucesso para o processo de autoavaliação. A sofisticação do guia perde eficácia se os executores não estiverem devidamente preparados para compreendê-lo, aplicá-lo e vivenciá-lo.

A capacitação deve ir além da competência técnica: ela precisa fomentar engajamento profundo com a cultura de melhoria contínua, transformando os membros da equipe em agentes de mudança e inovação.

Uma equipe habilitada adquire capacidade institucional para inovar, adaptar-se a novos desafios e utilizar de forma otimizada as ferramentas de gestão. Por isso, a autoavaliação deve ser precedida por um programa de treinamento estruturado, que considere o modelo adotado e as especificidades de cada etapa.

## 4.3 Etapa III: Orientação estratégica à organização avaliada



A comunicação clara e abrangente da metodologia à organização avaliada é um imperativo estratégico tão vital quanto a própria ferramenta ou a capacitação da equipe. Todas as partes envolvidas devem compreender que o processo não busca culpabilizações, mas sim promover uma análise honesta e construtiva do *status quo*.

Apresentada como uma “fotografia diagnóstica” da organização em determinado momento, a iniciativa estimula transparência e participação genuína. O objetivo é desenvolver um plano de melhorias concreto e acionável a partir dos insights gerados. A ausência dessa orientação prévia pode gerar interpretações equivocadas, resistências internas e comprometer os resultados, prejudicando a otimização contínua e a realização dos objetivos institucionais.

## 4.4 Etapa IV: Aplicação sistêmica da autoavaliação



A aplicação da autoavaliação exige execução tão rigorosa quanto sua concepção, demandando inteligência metodológica para assegurar a coleta de dados fidedignos com mínima disruptão das atividades cotidianas.

É essencial identificar os indivíduos-chave que detêm conhecimento e perspectiva relevantes, garantindo a abrangência e profundidade do diagnóstico.

A criação de um ambiente tranquilo e confidencial para entrevistas é indispensável, pois estimula franqueza e honestidade nas respostas. Além disso, o estabelecimento de um ponto focal

entre a equipe avaliadora e a organização otimiza a comunicação e a logística.

Essa abordagem maximiza a eficácia da coleta de dados, reduz resistências e permite a obtenção de uma “fotografia organizacional” precisa, sem desestabilizar o ambiente ministerial.

## 4.5 Etapa V: Análise crítica e atribuição de pontuação



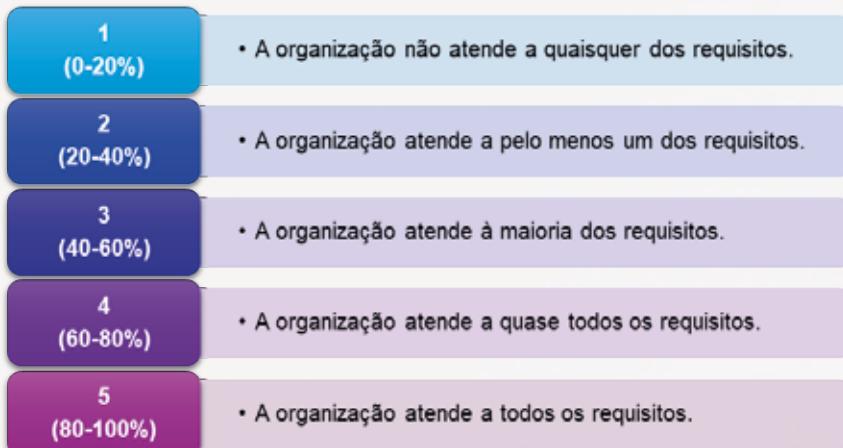
A análise da autoavaliação representa o ponto nevrálgico do processo, pois dela deriva o insumo essencial para o diagnóstico do nível de maturidade organizacional.

Essa fase exige interpretação sistemática e objetiva dos dados coletados — tanto quantitativos quanto qualitativos — transformando informações brutas em insights estratégicos.

Recomenda-se que essa etapa seja conduzida em dois momentos:

- a) Avaliação individual, na qual cada avaliador realiza sua análise de forma independente;
- b) Avaliação por consenso, em que os avaliadores apresentam suas justificativas e convergem para uma pontuação comum.

O objetivo é alcançar uma pontuação que, mesmo sem unanimidade absoluta, não gere desconforto significativo entre os membros da equipe. As Figuras 3 e 4 ilustram esse processo.



**Figura 3:** Faixa de pontuação (%) após a escolha do marcador.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

O quadro orientativo e a planilha Excel são ferramentas recomendadas para essa etapa. A acurácia da análise é vital para evitar diagnósticos superficiais, que comprometeriam a efetividade do plano de melhorias.

Critério	% Análise preliminar	% Análise consensada
1 Liderança		
2 Estratégias e planos		
3 Frequentadores		
4 Sociedade		
5 Informações e Conhecimento		
6 Pessoas		
7 Processos		
Percentual atingido:		
<i>Faixa de maturidade da gestão</i>		

**Figura 4:** Formulário de pontuação da avaliação da organização

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

A capacidade de examinar criticamente o “filme” capturado na aplicação da autoavaliação é o que habilita a liderança a tomar decisões embasadas, resultando em um plano de ação coerente, eficaz e propulsor da excelência organizacional.

## 4.6 Etapa VI: Elaboração estruturada do diagnóstico de gestão



A elaboração de um diagnóstico de gestão detalhado e estruturado, com base nos resultados da autoavaliação, é de importância crítica. Este documento serve como alicerce para qualquer iniciativa de melhoria, sendo a ponte entre o levantamento analítico e a ação estratégica.

Um diagnóstico eficaz deve iniciar com uma introdução breve e contextualizada, definindo claramente o escopo da análise e seus objetivos. Em seguida, é fundamental que o documento destaque os pontos fortes identificados, reconhecendo as competências e excelências da organização.

Paralelamente, devem ser delineadas as principais oportunidades de melhoria, conferindo clareza às áreas que demandam atenção e desenvolvimento. A inclusão de um sumário executivo conciso facilita a comunicação com os *stakeholders*, enquanto a indicação da faixa de pontuação alcançada oferece uma métrica objetiva de desempenho.

Adicionalmente, comentários embasados em fundamentos da gestão conferem profundidade à análise, orientam estrategicamente as recomendações e justificam as propostas de ação.

Essa estrutura transforma o diagnóstico em uma ferramenta poderosa — não apenas para compreender a situação atual, mas

como base indispensável para a construção de planos de ação eficazes, sustentando a melhoria contínua e a performance organizacional duradoura.

## 4.7 Etapa VII: Apresentação estratégica do diagnóstico de maturidade



A apresentação do diagnóstico de maturidade à organização avaliada representa um momento de valor estratégico inestimável, que vai muito além de uma formalidade técnica.

Trata-se da oportunidade primordial para validar os achados, engajar a liderança e as equipes na construção de um entendimento compartilhado e profundo sobre o *status quo* institucional.

Conduzida com estratégia e sensibilidade, essa apresentação fortalece a confiança no processo e na credibilidade dos avaliadores, reduz resistências e pavimenta o caminho para a aceitação genuína do plano de melhorias subsequente.

A clareza na comunicação dos pontos fortes, das oportunidades de melhoria e da pontuação alcançada — sempre fundamentada em princípios sólidos de gestão — é essencial para que a organização se aproprie do diagnóstico, internalize suas implicações e se comprometa com a implementação das mudanças necessárias.

Este é o momento crucial de transformar dados e análises em propósito unificador, catalisando a ação e alinhando todos os membros em torno de uma visão comum para o futuro do desenvolvimento organizacional.

## 4.8 Etapa VIII: Desenvolvimento e implementação do plano de melhorias



A elaboração e apresentação de um plano de melhorias bem fundamentado, derivado diretamente do diagnóstico de gestão obtido por meio da autoavaliação, constitui a etapa culminante do processo — onde a teoria se converte em prática e os *insights* se transformam em ação estratégica.

Este momento detém importância estratégica incontestável, pois estabelece a conexão entre as análises realizadas e as medidas concretas, responsáveis e mensuráveis que moldarão o futuro da organização.

A exposição clara e didática do processo de criação do plano — detalhando prioridades estratégicas, metas específicas e ambiciosas, matriz de responsabilidades, prazos realistas e recursos necessários — é essencial para gerar alinhamento organizacional profundo e coeso.

Além disso, assegura o comprometimento genuíno de todos os membros, que passam a compreender a lógica e o propósito de cada etapa, bem como seu papel individual no conjunto.

A apresentação deve demonstrar como o plano aborda com precisão as oportunidades de melhoria identificadas. A transparência e o processo de co-criação são vitais para mitigar resistências internas, fomentar participação ativa e garantir que as ações propostas sejam percebidas como viáveis, pertinentes e cruciais para o desenvolvimento sustentável e a perenidade da organização a longo prazo.



# CAPÍTULO 5

Terminologia  
e Conceitos  
Fundamentais  
para a Gestão  
Eclesiástica



## 5.1 Introdução à precisão terminológica

Após a imersão nas etapas processuais da autoavaliação, conforme detalhado no Capítulo 4, torna-se imperativa a padronização e a clareza terminológica. A eficácia de qualquer metodologia de gestão — especialmente em um contexto tão singular quanto o eclesiástico — está diretamente relacionada à precisão com que seus conceitos são compreendidos e aplicados.

Este capítulo tem como objetivo estabelecer um glossário robusto, oferecendo definições operacionais dos principais termos que permeiam este guia de referência. A adoção de uma linguagem comum é essencial para garantir consistência na interpretação dos critérios e subitens de avaliação, minimizando ambiguidades e facilitando uma análise precisa e confiável.

## 5.2 Glossário analítico de termos essenciais

A seguir, são apresentados os termos e definições fundamentais que sustentam o *framework* deste guia. As definições foram extraídas majoritariamente da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e das normas da *International Organization for Standardization* (ISO), com adaptações e complementos provenientes de dicionários da língua portuguesa e autores de referência na área. Este glossário é uma ferramenta indispensável para assegurar uniformidade conceitual.

**Nota:** Para facilitar a leitura, os termos estão organizados em ordem alfabética.

**AÇÃO CORRETIVA:** Medida destinada a eliminar a causa raiz de uma não conformidade detectada, com o objetivo de prevenir sua recorrência.

**AÇÃO PREVENTIVA:** Medida proativa para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou de qualquer situação indesejável que possa ocorrer.

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:** Processo deliberado de sincronização organizacional, garantindo que a visão de longo prazo seja traduzida em objetivos, ações e métricas coerentes em todos os níveis.

**ALTA DIREÇÃO:** Indivíduo ou grupo com autoridade máxima para dirigir e controlar a organização. No contexto eclesiástico, refere-se à diretoria estatutária.

**ATIVO INTANGÍVEL:** Bens e direitos não palpáveis que compõem o patrimônio organizacional (ex.: marca, patentes, sistemas, processos, capital intelectual).

**CANAIS DE RELACIONAMENTO:** Meios estratégicos de interação com stakeholders. No ambiente eclesiástico, incluem culto, acolhimento, pequenos grupos, aconselhamento pastoral, entre outros.

**CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude):** Acrônimo que representa os três pilares da competência individual:

- C – Conhecimento: Saber teórico;
- H – Habilidade: Saber fazer;
- A – Atitude: Querer fazer.

**CLIMA ORGANIZACIONAL (OU ECLESIÁSTICO):** Percepção coletiva do ambiente emocional e espiritual, influenciada por liderança, relacionamentos, engajamento e missão.

**CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA:** Componentes estruturantes do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, que traduzem fundamentos em práticas e resultados.

**CULTURA DE EXCELÊNCIA:** Conjunto de valores, hábitos e comportamentos que impulsionam a busca contínua por melhoria e resultados sustentáveis.

**DESEMPENHO:** Resultado mensurável, quantitativo ou qualitativo, relacionado à gestão de atividades, processos ou serviços.

**ÉTICA:** Conjunto de valores e princípios morais que orientam a conduta, distinguindo o certo do errado.

**EXPECTATIVA:** Antecipação ou desejo de um resultado ou evento futuro.

**FORÇA DE TRABALHO:** Todos os profissionais que atuam na organização, incluindo voluntários, estagiários, terceirizados e efetivos.

**FORNECEDOR:** Pessoa ou entidade que fornece produtos ou serviços à organização.

**FREQUENTADORES:** Indivíduos que recebem assistência da igreja; equivalente ao cliente no ambiente corporativo.

**IMPACTO AMBIENTAL:** Alteração no meio ambiente causada pelas atividades da organização, podendo ser positiva ou negativa.

**IMPACTO SOCIAL:** Mudança no contexto socioeconômico provocada pelas ações da organização.

**INDICADORES DE DESEMPENHO:** Medidas que expressam o desempenho de produtos ou processos ao longo do tempo.

## **INFORMAÇÃO – Atualização, Confidencialidade e Integridade:**

- Atualização: Garantia de que os dados estejam atualizados e acessíveis;
- Confidencialidade: Controle de acesso à informação;
- Integridade: Garantia de precisão e proteção contra alterações não autorizadas.

**INFORMAÇÕES COMPARATIVAS PERTINENTES:** Dados internos ou externos usados para avaliar desempenho, identificar melhorias ou definir estratégias. No contexto eclesiástico, incluem referências teológicas e organizacionais.

**INOVAÇÃO:** Crescimento gerado por novas ideias, produtos, serviços ou processos que criam valor para a organização e seus públicos.

**LIDERANÇA:** Ato de conduzir pessoas a objetivos comuns, inspirando e motivando para alcançar resultados.

**MISSÃO:** Propósito ou razão de ser da organização, alinhado às necessidades sociais e à forma de atuação.

**NÃO CONFORMIDADE:** Descumprimento de um requisito estabelecido.

**NECESSIDADES E EXPECTATIVAS:** Requisitos e desejos dos stakeholders. Necessidades são explícitas; expectativas são implícitas e subjetivas.

**PARTES INTERESSADAS:** Indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas atividades da organização.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** Processo de definição da visão, missão, valores e objetivos de longo prazo, com estratégias para alcançá-los.

**PLANO DE AÇÃO:** Documento que organiza metas, atividades, cronograma, responsáveis e monitoramento de um programa.

**PROCESSO:** Conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços.

**RECURSOS NÃO RENOVÁVEIS:** Recursos naturais que não se regeneram em ritmo compatível com o consumo.

**RECURSOS RENOVÁVEIS:** Elementos da natureza que se regeneram naturalmente ou com intervenção humana em curto prazo.

**REFINAMENTO:** Ajustes e aprimoramentos em algo funcional, visando elevar desempenho e valor.

**REQUISITO:** Necessidade ou expectativa declarada, implícita ou obrigatória das partes interessadas.

**REQUISITOS BÍBLICOS:** Princípios e valores das Escrituras, autoridade final em fé, doutrina e prática cristã.

**REQUISITOS EXTRABÍBLICOS:** Conhecimentos e práticas de fontes externas à Bíblia (ex.: administração, psicologia, contabilidade).

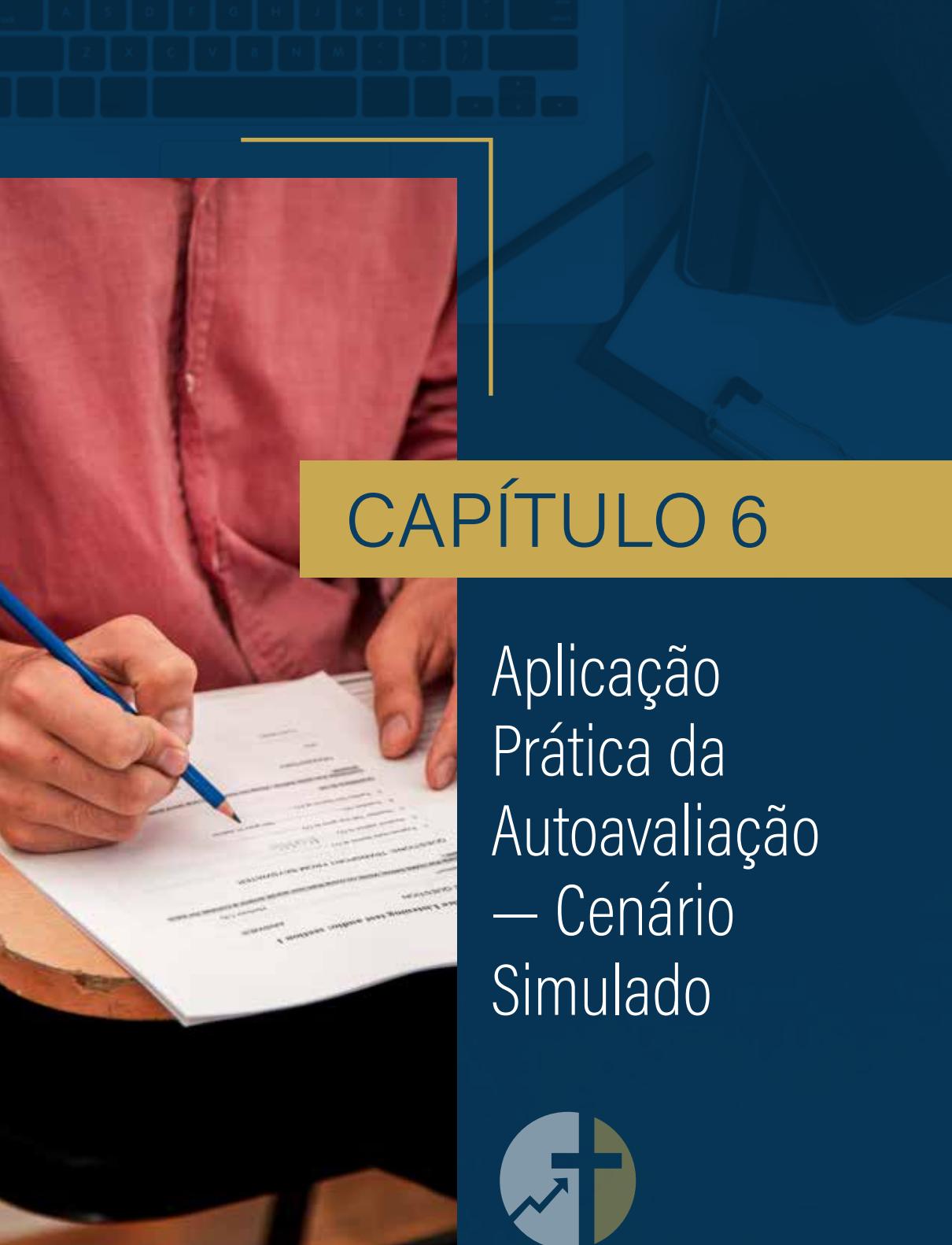
**RETENÇÃO DE TALENTOS:** Estratégia para manter indivíduos talentosos na organização.

**RISCO:** Evento ou condição incerta com potencial impacto negativo, avaliado por probabilidade e gravidade.

**SEGMENTAÇÃO DE FREQUENTADORES:** Estratégia para otimizar recursos e promover cuidado pastoral eficaz, crescimento espiritual e fortalecimento comunitário.

**SISTEMA DE TRABALHO:** Conjunto integrado de processos, pessoas, ferramentas e práticas que transformam insumos em resultados de alto valor.

**VALORES ORGANIZACIONAIS:** Princípios que moldam a cultura da organização, refletindo sua identidade e prioridades.



# CAPÍTULO 6

Aplicação  
Prática da  
Autoavaliação  
– Cenário  
Simulado



## 6.1 Introdução à metodologia aplicada



Após o aprofundamento dos fundamentos metodológicos (Capítulo 4) e a padronização da terminologia (Capítulo 5), este capítulo marca o ponto nodal da aplicação prática do *Guia de Referência*.

Seu objetivo é demonstrar, por meio de uma simulação detalhada, como os conceitos teóricos e as etapas processuais se concretizam na condução da autoavaliação da gestão eclesiástica.

A simulação oferece uma oportunidade valiosa para visualizar a interação com os sete critérios de avaliação e seus respectivos subitens, compreender a lógica por trás da seleção dos marcadores e reconhecer a importância da justificação por evidências.

Esse cenário tem como propósito facilitar a compreensão do processo e preparar o leitor para sua implementação em contextos reais, respeitando as especificidades de cada comunidade de fé.

## 6.2 O questionário de autoavaliação simulado



O questionário apresentado a seguir foi elaborado com base no *Modelo de Excelência da Gestão* preconizado pela *Fundação Nacional da Qualidade* (FNQ), criteriosamente adaptado ao contexto eclesiástico.

As questões foram inspiradas nos instrumentos de avaliação da FNQ (2018) e alinhadas aos princípios bíblicos que dialogam com esses fundamentos, respeitando a natureza singular da gestão em comunidades de fé.

Essa adaptação busca preservar a integridade metodológica do modelo original, ao mesmo tempo em que incorpora dimensões espirituais e pastorais essenciais à realidade eclesiástica.

## 6.3 Instruções para o processamento do questionário



Para cada subitem avaliado, selecione a opção de marcador (a, b, c, d ou e) que mais fielmente representa a realidade atual de sua comunidade de fé, considerando o atendimento integral aos requisitos descritos.

A precisão do diagnóstico de gestão subsequente está diretamente relacionada à sinceridade, objetividade e discernimento com que as respostas são fornecidas.

Em caso de dúvidas durante o preenchimento, recomenda-se consultar a equipe responsável pela aplicação do questionário, garantindo a consistência e a confiabilidade dos dados coletados.

## 6.4 Simulação completa da autoavaliação de organização fictícia



Para ilustrar o processo de aplicação e análise da ferramenta de gestão proposta, será apresentada uma simulação completa da autoavaliação de uma organização fictícia. Esta etapa tem como objetivo demonstrar, na prática, como a metodologia de avaliação pode ser empregada para diagnosticar o nível de maturidade da gestão. A base para esta simulação é o questionário desenvolvido especificamente para o contexto em análise, detalhado a seguir.

### 6.4.1 Questionário de autoavaliação

O questionário a seguir foi desenvolvido com base no modelo utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adaptado para

o ambiente eclesiástico. Os itens desta autoavaliação foram inspirados nos instrumentos da FNQ (2018) e nos princípios bíblicos que sustentam esses fundamentos, com adequações à realidade das comunidades de fé, que possuem dinâmicas próprias e necessidades específicas.

Ao responder ao questionário, assinale a alternativa que mais se aproxima da realidade de sua organização, considerando o atendimento a todos os requisitos descritos no item avaliado. A sinceridade e a objetividade nas respostas são essenciais para garantir a precisão do diagnóstico de gestão que será elaborado com base na análise dos dados coletados. Caso surjam dúvidas, recomenda-se buscar orientação junto à equipe responsável pela aplicação do instrumento.

Ao final de cada pergunta, será reservado um espaço para as anotações e a descrição das justificativas referentes à avaliação do subitem e à atribuição do valor percentual da pontuação pelo avaliador. As informações registradas serão fundamentais para apoiar a equipe na análise coletiva e na construção de um diagnóstico preciso e consistente.



Questionário de

# AUTOAVALIAÇÃO

questionário

# 1. LIDERANÇA

Ao avaliar este CRITÉRIO, composto por oito (8) subitens, o objetivo é verificar o comprometimento da autoridade eclesiástica local com o estabelecimento e a disseminação dos valores e princípios organizacionais de sua comunidade de fé, bem como com as partes relacionadas às atividades da igreja ou paróquia. Também se avalia como é conduzida a análise do desempenho da organização como um todo — em termos espirituais e gerenciais.

## 1.1 *Governança corporativa*

A organização possui sistemas de gestão e controles exercidos na administração para manter a confiança e proteger os interesses de todos que se relacionam com ela? Escolha a alternativa que mais se aproxima da realidade da organização:

a) ( )	A organização não presta contas de suas ações e resultados.
b) ( )	A organização presta contas de suas principais ações e resultados obtidos, conferindo transparência à gestão, porém de forma não sistemática e habitual.
c) (x)	A organização possui um sistema de prestação de contas sistemático e habitual e avalia os principais riscos de suas decisões.
d) ( )	A organização possui um sistema de prestação de contas, avalia os principais riscos de suas decisões e atua sobre eles de forma a minimizá-los.
e) ( )	A organização possui um sistema, já refinado pelo menos uma vez, de prestação de contas, avalia os principais riscos de suas decisões e atua sobre eles de forma a minimizá-los.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja tem uma rotina de prestação de contas: a diretoria se analisa os relatórios financeiros e ministeriais são apresentados, e os membros recebem essas informações por boletins e grupos digitais. Isso mostra compromisso com a transparência e ajuda a manter a comunidade informada e envolvida.*

***Por esta razão, a alternativa "c" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.***

## 1.2 Ética

A organização estimula o comportamento ético e transparente com as partes relacionadas às suas atividades?

a) ( )	Não existe nenhum mecanismo (formal ou informal) para assegurar o relacionamento ético com as partes relacionadas.
b) ( )	A organização possui mecanismos para assegurar a ética no relacionamento interno (força de trabalho) e esses mecanismos são divulgados nos meios de comunicações da organização.
c) ( )	A organização possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo (membros, fornecedores, liderança, e sociedade).
d) ( )	A organização possui mecanismos para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo e estimular sua aplicação com todas as partes que se relaciona.
e) ( x )	A organização possui mecanismos já refinados pelo menos uma vez para assegurar a ética nos relacionamentos interno e externo e estimular sua aplicação com todas as partes que se relacionam.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja instituiu um Código de Conduta interno, direcionado à liderança e voluntários, que define diretrizes para interações. Este documento passou por uma revisão e atualização detalhada há três anos, demonstrando o refinamento dos processos. Treinamentos periódicos e canais confidenciais para denúncias garantem a aplicação consistente desses princípios éticos.*

*Externamente, a igreja estabelece suas relações com parceiros e a comunidade pautadas pela transparência e integridade. Contratos incluem cláusulas éticas e há um processo de "due diligence" para garantir o alinhamento de valores com terceiros. A liderança estimula continuamente a ética através de discussões abertas e comunicações, consolidando-a como um pilar cultural essencial para todos os envolvidos.*

***Por esta razão, a alternativa "e" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 100%.***

### 1.3 Valores e diretrizes

A Direção define valores e diretrizes para que seus liderados desenvolvam a cultura da qualidade e o atendimento às necessidades das partes relacionadas à organização, tais como: pastores, ministros auxiliares, membros, fornecedores, e a comunidade de seu entorno? (Exemplos de valores: Missão, Visão, Política da Qualidade)?

a) ( )	A organização ainda não tem valores e diretrizes definidos.
b) ( )	A organização tem valores e diretrizes definidos mas ainda não divulgados para as partes com as quais se relaciona.
c) ( )	A organização tem valores e diretrizes definidas, divulgados para as partes com as quais se relaciona, e assegura o entendimento pela força de trabalho.
d) (x)	Os valores e as diretrizes estão consolidados e divulgados para todas as partes relacionadas, mas ainda não refinados.
e) ( )	Os valores e as diretrizes estão consolidados e divulgados para todas as partes relacionadas e já foram refinados pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Os valores e diretrizes da igreja estão consolidados em documentos claros e foram amplamente divulgados a todas as partes internas, incluindo liderança, equipe e membros. Apesar dessa comunicação eficiente, o processo de refinamento de sua aplicação prática ainda está em andamento. Há lacunas na formalização de procedimentos detalhados para garantir consistência em todas as ações diárias.*

*Similarmente, esses valores e diretrizes são compartilhados com parceiros externos e a comunidade, buscando um alinhamento mútuo. Contudo, a etapa de refinamento para traduzir esses princípios em políticas operacionais mais específicas ainda está em desenvolvimento. Isso se manifesta na necessidade de aprimorar mecanismos de feedback e adaptação contínua com essas partes relacionadas.*

***Por esta razão, a alternativa “d” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 80%.***

## 1.4 Tomada de decisões

A Direção conduz reuniões com seus liderados, analisa o atendimento das necessidades das partes relacionadas (membros, ministros auxiliares, fornecedores, e a comunidade de seu entorno) e implementa e acompanha as ações definidas?

a) ( )	A direção não realiza reuniões com a equipe.
b) ( )	A direção realiza reuniões esporádicas com seus liderados.
c) ( x )	A direção realiza reuniões sistemáticas com seus liderados e considera as necessidades de algumas partes relacionadas.
d) ( )	A direção realiza reuniões sistemáticas com seus liderados e considera as necessidades das principais partes relacionadas, implementa e acompanha as ações definidas.
e) ( )	A direção realiza reuniões sistemáticas com seus liderados e considera as necessidades das principais partes relacionadas, implementa e acompanha as ações definidas. O sistema de reuniões já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A direção da igreja demonstra proatividade ao realizar reuniões sistemáticas com seus liderados, estabelecendo um fluxo de comunicação estruturado. Nesses encontros, são consideradas e avaliadas as necessidades de algumas partes relacionadas, como os ministros auxiliares e a membresia. Este processo inicial contribui para um entendimento parcial das demandas internas da organização.*

*Contudo, a abrangência da análise das necessidades ainda não contempla todas as partes interessadas mencionadas no requisito, como os principais fornecedores de produtos e serviços e a comunidade do entorno. Há uma lacuna na apresentação de mecanismos formais para a implementação e o acompanhamento sistemático das ações definidas a partir dessas análises.*

***Por esta razão, a alternativa "c" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.***

## 1.5 Desenvolvimento da liderança

Os principais líderes são avaliados e desenvolvidos com base em conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para o exercício da sua função, conforme requisitos bíblicos e extrabíblicos, como por exemplo, Ex. 18. 21; At. 6.3; 1Tm. 2-12; 3.1-2), assegurando o alinhamento às estratégias?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	As habilidades e competências necessárias para que os líderes exerçam a liderança ainda não estão definidas.
b) ( <input type="checkbox"/> )	As habilidades e competências necessárias para os líderes que exercem a liderança estão formalmente definidas.
c) ( <input type="checkbox"/> )	Os líderes são avaliados periodicamente com base nas habilidades e competências definidas.
d) ( <input type="checkbox"/> )	Os líderes são avaliados e desenvolvidos periodicamente com base nas habilidades e competências definidas.
e) ( <input type="checkbox"/> )	Os líderes são avaliados e desenvolvidos periodicamente com base nas habilidades e competências, que já foram refinadas ao menos uma vez para alinhamento às mudanças organizacionais.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

As habilidades e competências exigidas para o exercício da função dos principais líderes ainda não foram formalmente definidas. Assim, não há base sólida para mensurar o conhecimento, as habilidades e as atitudes conforme os requisitos específicos para cada papel.

A ausência de um perfil de competências bem delineado dificulta o alinhamento da liderança às estratégias da igreja e aos mandamentos bíblicos, como os citados em Éxodo 18.21 e 1 Timóteo 3.1-2. Sem essa clareza, o desenvolvimento individual dos líderes corre o risco de não ser direcionado para suprir as necessidades essenciais da função, gerando um risco de desalinhamento ou subutilização de talentos.

**Recomendação:** Desenvolver um “Quadro de Competências Essenciais para Liderança”, que inclua tanto os requisitos bíblicos explícitos quanto as habilidades e conhecimentos extrabíblicos pertinentes. Este quadro servirá como base para criar um plano de avaliação formal, com critérios claros, e um programa de desenvolvimento contínuo focado em capacitar os líderes em todas as áreas, garantindo que o conhecimento, as habilidades e as atitudes estejam alinhados à sua função e à visão estratégica da igreja.

**Por esta razão, a alternativa “a” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

## 1.6 Aprendizado organizacional e cultura de inovação

A organização desenvolve a melhoria e a inovação desde a concepção de novas ideias até a sua devida implantação?

a) (x)	A organização ainda não possui mecanismos para a melhoria e a inovação.
b) ( )	As melhorias e as inovações acontecem na organização de forma isolada e esporádica.
c) ( )	A organização possui mecanismos para estímulo a novas ideias. Muitas das melhorias e inovações são decorrentes desses mecanismos.
d) ( )	A organização possui mecanismos para estímulo a novas ideias disseminados por toda a organização. Há melhorias e inovações oriundas de diversas áreas da organização.
e) ( )	Os mecanismos para estimular a inovação e melhoria estão disseminados por toda a organização e já foram refinados ao menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Ainda não há mecanismos estruturados para fomentar a melhoria contínua e a inovação. Esta lacuna significa que, desde a fase de concepção de novas ideias até a sua efetiva implantação, não há um processo formalizado para capturar, desenvolver e gerenciar iniciativas. A ausência desses mecanismos impede que a organização explore plenamente seu potencial criativo e adaptativo, limitando sua capacidade de evoluir e responder de forma eficaz aos desafios e oportunidades.*

*A falta de um sistema para a melhoria e inovação pode resultar na perda de boas oportunidades. Sem uma estrutura definida, a igreja pode ter desafios em implementar novas abordagens ou em aprimorar as já existentes de maneira sistemática e eficiente, afetando seu crescimento e relevância.*

**Recomendação:** Criar um “Programa de Inovação e Melhoria Contínua”, estabelecendo um fluxo claro que inclua: um canal para submissão de ideias (e.g., caixas de sugestões, formulários online), um comitê multifuncional para avaliação e priorização, um processo para as iniciativas bem-sucedidas. Este programa deve ser comunicado abertamente, incentivando a participação de todos e garantindo que cada etapa, da concepção à implantação, seja gerenciada e acompanhada para promover um ambiente de constante evolução.

**Por esta razão, a alternativa “a” foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 0%.**

## 1.7 Desempenho da organização

A Direção analisa regularmente o desempenho da organização para verificar o alcance das estratégias?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Não há análise regular do desempenho da organização.
b) ( <input type="checkbox"/> )	A direção analisa o desempenho considerando indicadores diversos.
c) ( <input type="checkbox"/> )	A direção analisa o desempenho considerando indicadores em diversas perspectivas (louvor e adoração, discipulado, evangelismo, processos gerenciais, pessoas e sociedade).
d) ( <input type="checkbox"/> )	A direção analisa o desempenho considerando indicadores em diversas perspectivas, comparando-os aos referenciais selecionados.
e) ( <input type="checkbox"/> )	O processo de análise do desempenho considera as diversas perspectivas e informações comparativas e já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja, de acordo com o apresentado, não realiza análises regulares do desempenho organizacional. Isso demonstra que não há um monitoramento sistemático para verificar o alcance das estratégias estabelecidas. Consequentemente, a direção não possui informações atualizadas para avaliar a eficácia das ações implementadas.*

*Essa lacuna impede uma gestão proativa, dificultando a identificação de desvios e a tomada de decisões corretivas em tempo hábil. Sem uma análise constante, a igreja pode operar sem um direcionamento claro sobre o progresso de seus objetivos estratégicos. Isso pode resultar em esforços não otimizados e recursos mal alocados.*

**Recomendação:** Implementar um "Ciclo de Análise de Desempenho Estratégico". Isso envolve definir Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) claros para cada estratégia, estabelecer uma frequência de relatórios (por exemplo: trimestral) e realizar reuniões dedicadas da direção para revisar esses dados. Com base nas análises, devem ser definidas e acompanhadas ações corretivas para garantir o alinhamento e o alcance dos objetivos.

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

## 1.8 Informações comparativas

A organização possui métodos para a comparação do seu desempenho?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	A organização não possui métodos de comparação do seu desempenho.
b) ( <input type="checkbox"/> )	A organização compara seu desempenho com referenciais pertinentes para algumas áreas e processos.
c) ( <input type="checkbox"/> )	A organização compara seu desempenho com referenciais pertinentes para as principais áreas e processos.
d) ( <input type="checkbox"/> )	A organização analisa seu desempenho em relação aos referenciais pertinentes, define metas e promove melhorias com base nessas comparações.
e) ( <input type="checkbox"/> )	A organização analisa seu desempenho em relação aos referenciais pertinentes, define metas e promove melhorias com base nessas comparações. Este processo já foi refinado ao menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja atualmente não dispõe de métodos formalizados para a comparação de seu desempenho. Isso significa que não há um processo sistemático para avaliar o progresso em relação a metas predefinidas, padrões do segmento ou outras organizações. A ausência desses comparativos dificulta a compreensão do seu posicionamento e eficácia em suas ações.*

*Essa lacuna impede a identificação de pontos fortes e fracos em relação a às igrejas co-irmãs, impossibilitando decisões estratégicas baseadas em dados comparativos. Sem métodos de comparação, a organização perde a oportunidade de aprender com experiências de outras igrejas e até mesmo de organizações não eclesiásticas e de otimizar seu funcionamento e o alcance de sua missão. Isso pode levar a esforços redundantes e ineficientes.*

**Recomendação:** Implementar um sistema de benchmarking, começando pela definição de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) para seus ministérios e atividades. Esses KPIs podem ser comparados com dados históricos da própria igreja, com as melhores práticas de outras organizações similares (de forma ética e transparente), ou com padrões reconhecidos para setor. Isso permitirá identificar áreas de excelência e oportunidades de melhoria contínua.

**Por esta razão, a alternativa “a” foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 0%.**

## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

Ao avaliar este CRITÉRIO, com 4 (quatro) subitens, objetiva examinar como ocorre o processo de formulação das estratégias da organização, enfatizando a análise dos ambientes internos e externos, e como ocorre a implantação das estratégias, incluindo, quando for o caso os principais indicadores de desempenho e sua definição, além do desdobramento das metas e planos de ação.

### 2.1 *Formulação das estratégias*

A Direção formula estratégias considerando as necessidades de partes relacionadas às atividades da organização, definindo ações para maximizar o seu desempenho?

a) ( )	Não há processo sistematizado para formulação das estratégias.
b) ( )	A formulação das estratégias considera as principais mudanças no ambiente externo e a análise do ambiente interno.
c) (x)	As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno, bem como as necessidades das principais partes relacionadas às atividades da organização. Há envolvimento das principais lideranças nesse processo.
d) ( )	As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno, assegurando a coerência entre as estratégias e as necessidades das principais partes relacionadas. Há envolvimento de todas as lideranças nesse processo.
e) ( )	As estratégias consideram as análises de ambiente externo e interno, assegurando a coerência entre as estratégias e as necessidades das principais partes relacionadas. Há envolvimento de todas as lideranças nesse processo. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Embora a formulação estratégica seja robusta e inclusiva, não há evidência de como essas estratégias se desdobram em ações concretas. A lacuna reside em como são definidas e implementadas ações específicas para maximizar o desempenho. Falta clareza sobre o método de transformação da estratégia em resultados operacionais mensuráveis.*

**Recomendação:** Complementar sua formulação estratégica com um “Plano de Ação Estratégico” detalhado.

**Por esta razão, a alternativa “c” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.**

## 2.2 Definição de indicadores e metas

A organização define indicadores para avaliar a implementação das estratégias e estabelece metas de curto e longo prazo?

a) ( )	Os indicadores analisados são operacionais e não estão alinhados às estratégias.
b) ( x )	Os indicadores são definidos com base nas estratégias organizacionais, sendo estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo.
c) ( )	Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender às necessidades das diversas partes relacionadas (membros, ministros auxiliares, fornecedores e comunidade do entorno), sendo estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo.
d) ( )	Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender às necessidades das diversas partes relacionadas (membros, ministros auxiliares, fornecedores e comunidade do entorno).
e) ( )	Os indicadores estratégicos estão balanceados para atender às necessidades das diversas partes interessadas (membros, ministros auxiliares, fornecedores e comunidade do entorno) e estão desdobrados e alinhados aos níveis operacionais, sendo estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja atende parcialmente ao requisito ao definir indicadores diretamente alinhados às suas estratégias organizacionais. Adicionalmente, a igreja demonstra uma visão estratégica abrangente ao estabelecer metas de curto, médio e longo prazo para suas iniciativas.*

*Embora indicadores e metas estejam definidos, o requisito também abrange a avaliação da implementação das estratégias. Não há evidência específica como esses indicadores são usados para monitorar e avaliar o progresso. A lacuna pode estar no processo de acompanhamento regular e na análise crítica para garantir a eficácia da execução estratégica.*

**Recomendação:** Criar um "Painel de Controle Estratégico". Reuniões de revisão trimestrais, focadas nos resultados do painel, podem assegurar que a implementação das estratégias seja avaliada e ajustada proativamente.

**Por esta razão, a alternativa "b" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 40%.**

## 2.3 Comunicação das estratégias e planos

As estratégias e planos são comunicadas para as partes interessadas pertinentes, a fim de estabelecer compromissos mútuos?

a) ( )	A organização não comunica suas estratégias e planos.
b) ( x )	As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas que ocupam posição de liderança.
c) ( )	As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas que ocupam posição de liderança e para algumas partes relacionadas às atividades da organização.
d) ( )	As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas que ocupam posição de liderança e para as principais partes relacionadas.
e) ( )	As estratégias e planos são comunicadas de forma sistemática para as pessoas que ocupam posição de liderança e para as principais partes relacionadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja cumpre parcialmente o requisito ao comunicar suas estratégias e planos de forma sistemática às pessoas em posição de liderança. Essa prática é fundamental para alinhar o corpo direutivo e assegurar que as decisões e ações internas estejam coordenadas. Este é um passo importante para a execução eficiente das diretrizes organizacionais.*

*Contudo, a comunicação restrita aos líderes cria uma lacuna significativa, pois o requisito exige o envolvimento de todas as "partes interessadas pertinentes". Isso significa que outros stakeholders, como membros, voluntários, e talvez parceiros, podem não estar cientes ou comprometidos com os planos. A falta de comunicação ampla impede o estabelecimento de compromissos mútuos e o engajamento coletivo.*

**Recomendação:** Desenvolver um "Plano Abrangente de Comunicação Estratégica" que identifique todas as partes interessadas pertinentes. Para cada grupo, deve definir a mensagem-chave, os canais de comunicação mais eficazes (e.g., boletins, reuniões setoriais, mídias sociais, encontros comunitários) e a frequência. O objetivo é não apenas informar, mas criar um diálogo bidirecional para construir compromissos mútuos e engajamento em todos os níveis.

**Por esta razão, a alternativa "b" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 40%.**

## 2.4 Desdobramento das estratégias em planos de ação

As estratégias são desdobradas em planos de ação com alocação de recursos necessários à sua implementação?

a) ( )	Não estão definidos os planos de ação alinhados às estratégias.
b) (x)	As estratégias estão desdobradas em planos de ação.
c) ( )	As estratégias estão desdobradas em planos de ação. Os recursos necessários são alocados e há acompanhamento dos planos.
d) ( )	As estratégias estão desdobradas em planos de ação. Os recursos necessários são alocados e há uma metodologia para acompanhamento dos planos e monitoramento sistemático de sua efetividade em relação ao alcance das metas.
e) ( )	As estratégias estão desdobradas em planos de ação, com recursos necessários alocados e que são acompanhados e monitorados sistematicamente em relação ao alcance das metas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja demonstra um passo fundamental na gestão estratégica ao desdobrar suas estratégias em planos de ação claros. Essa prática assegura que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em etapas concretas e tangíveis para os diversos ministérios e equipes. Esse processo é essencial para operacionalizar a visão da organização.*

*Contudo, existe uma lacuna crítica: a ausência explícita da alocação de recursos necessários para a implementação desses planos. Sem a garantia de recursos adequados (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos), os planos de ação podem se tornar inviáveis. A falta dessa etapa impede a concretização efetiva das estratégias planejadas.*

**Recomendação:** Implementar um “Plano Detalhado de Alocação de Recursos” integrado a cada plano de ação. Para cada iniciativa, deve-se identificar e destinar formalmente os recursos financeiros, humanos (com responsabilidades claras), materiais e tecnológicos. Isso deve ser acompanhado de um processo de monitoramento para garantir a disponibilidade e a utilização eficiente dos recursos, assegurando a viabilidade e o sucesso da implementação estratégica.

**Por esta razão, a alternativa “b” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 40%.**

### 3. FREQUENTADORES

Este CRITÉRIO, com 5 (cinco) subitens, examina como a organização segmenta seus frequentadores e trata suas necessidades e expectativas, divulga suas programações; e estreita seu relacionamento com eles. Também examina com o a organização avalia o atendimento às expectativas dos frequentadores.

#### 3.1 Segmentação, necessidades e expectativas dos frequentadores

A organização identifica, analisa e comprehende as necessidades e expectativas de seus frequentadores?

a) ( )	Não existe critério de segmentação e definição dos frequentadores-alvo.
b) ( x )	Os frequentadores estão segmentados, porém não são definidos os frequentadores-alvo.
c) ( )	Os frequentadores estão segmentados e identificados os frequentadores-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas.
d) ( )	Os frequentadores estão segmentados. São identificados os frequentadores-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas, considerando os frequentadores atuais e potenciais.
e) ( )	Os frequentadores estão segmentados. São identificados os frequentadores-alvo, sendo suas necessidades e expectativas identificadas e tratadas, considerando os frequentadores atuais, potenciais e da concorrência. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja demonstra um passo inicial positivo ao segmentar seus frequentadores, por diferentes perfis. Contudo, a ausência da definição de "frequentadores-alvo" limita a capacidade de direcionar esforços e mensagens.*

*A lacuna reside no fato de que, embora segmentados, não há um foco claro sobre quem a igreja busca prioritariamente. Isso dificulta a identificação, análise e compreensão aprofundada das necessidades e expectativas específicas.*

**Recomendação:** Complementar sua segmentação atual com a definição clara Frequentadores-Alvo. Essa abordagem permitirá uma compreensão profunda de suas necessidades, expectativas.

**Por esta razão, a alternativa "b" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 40%.**

### 3.2 Divulgação dos serviços e da marca

Os serviços e marcas são divulgados aos frequentadores e a sociedade em geral para criar imagem positiva, sem criar expectativas que não possam ser atendidas?

a) ( )	A organização ainda não possui mecanismos para divulgar serviços e marcas.
b) ( )	A organização possui mecanismos para divulgar seus serviços e marcas.
c) ( )	A organização possui mecanismos para divulgar seus serviços e marcas, garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os frequentadores.
d) (x)	A organização possui mecanismos para divulgar seus serviços e marcas, garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os frequentadores. Com base nessas informações, são definidas ações de melhoria, que são divulgadas aos frequentadores e à sociedade.
e) ( )	A organização possui mecanismos para divulgar seus serviços e marcas, garantindo credibilidade, confiança e percepção de imagem, que é avaliada sistematicamente perante os frequentadores. Com base nessas informações, são definidas ações de melhoria, que são divulgadas aos frequentadores e à sociedade. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja demonstra uma abordagem exemplar na divulgação de seus serviços e marcas, utilizando mecanismos eficazes que visam construir credibilidade, confiança e uma imagem positiva.*

*Embora não mencione explicitamente "não criar expectativas que não possam ser atendidas", a metodologia de avaliação e ajuste contínuo da comunicação mitiga significativamente esse risco.*

**Recomendação:** Implementar um "Protocolo de Validação de Mensagens" para todas as comunicações externas. As equipes de comunicação seriam treinadas para priorizar a verdade e a autenticidade, assegurando que cada mensagem reforce a credibilidade e a confiança da organização.

**Por esta razão, a alternativa "d" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.**

### 3.3 Canais de comunicação

São disponibilizados canais adequados para comunicação com os frequentadores?

a) ( )	A organização ainda não dispõe de canais estruturados de comunicação com os frequentadores e a sociedade para receber reclamações, sugestões ou solicitar informações.
b) ( )	Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos frequentadores.
c) ( )	Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos frequentadores, assegurando que serão prontamente e eficazmente atendidas ou solucionadas.
d) ( )	Há canais e sistemática para recebimento e tratamento das reclamações, sugestões ou solicitações dos frequentadores, assegurando que serão prontamente e eficazmente atendidas ou solucionadas. Os canais de comunicação com os frequentadores são apropriados para as características dos grupos ou segmentos de frequentadores.
e) ( x )	As reclamações e sugestões recebidas pelos canais de relacionamento são tratadas, assegurando que serão eficazmente atendidas ou solucionadas. Os canais de comunicação com os frequentadores são apropriados para as características dos grupos ou segmentos de frequentadores. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja demonstra um sistema estruturado para a comunicação com seus frequentadores. Isso assegura que as vozes dos membros são ouvidas e valorizadas na organização.*

*Além disso, a adequação desses canais às características dos diferentes grupos e segmentos de frequentadores é um ponto forte*

**Recomendação:** Criar um "Mapa de Canais de Comunicação", detalhando a finalidade, o público-alvo, a frequência de uso e os responsáveis por cada canal. Além de feedback, este mapa incluiria canais para comunicação proativa de informações relevantes, eventos e conteúdos, garantindo uma cobertura completa e estratégica da comunicação.

**Por esta razão, a alternativa "e" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 80%.**

### 3.4 Satisfação dos frequentadores

A satisfação, insatisfação e fidelização dos diversos grupos de frequentadores são avaliadas?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	A organização não avalia a satisfação dos frequentadores de forma sistemática.
b) ( <input type="checkbox"/> )	A organização avalia a satisfação dos frequentadores de forma sistemática.
c) ( <input type="checkbox"/> )	A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos frequentadores, incluindo os advindos de outras organizações eclesiásticas. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de frequentadores.
d) ( <input type="checkbox"/> )	A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos frequentadores, incluindo os frequentadores de outras organizações eclesiásticas. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de frequentadores, sendo essas informações utilizadas para intensificar seu nível de satisfação.
e) ( <input type="checkbox"/> )	A organização avalia a satisfação, insatisfação e fidelização dos frequentadores, incluindo os de outras organizações eclesiásticas. Esse processo é aplicado para os diversos grupos de frequentadores, sendo essas informações utilizadas para intensificar seu nível de satisfação. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja, de acordo com o cenário apresentado, não avalia a satisfação de seus frequentadores de forma sistemática. Essa ausência implica que não há um método contínuo para mensurar o contentamento, a insatisfação ou o nível de fidelidade dos diversos grupos. Isso impede a compreensão do impacto de seus serviços e ministérios.*

*A falta dessa avaliação sistemática priva a organização de aprimorar suas atividades e fortalecer o relacionamento com sua membresia. Sem dados claros, a igreja pode tomar decisões baseadas em suposições, perdendo oportunidades de reter frequentadores e de responder proativamente às suas necessidades e expectativas.*

**Recomendação:** Implementar um "Programa de Escuta Ativa do Frequentador". Além disso, pode-se medir a fidelização por meio de indicadores como frequência de participação e engajamento em diferentes atividades, permitindo uma análise contínua e orientada por dados.

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 0%.**

### 3.5 Resultados relativos aos frequentadores

Possui resultados relativos a seus frequentadores tais como satisfação, fidelização, nível atendimento às expectativas e participação na comunidade eclesiástica?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.
d) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja registra resultados importantes relativos a seus frequentadores. Embora seja um passo fundamental para uma gestão mais estratégica, esses dados são relativamente recentes. Isso limita a capacidade de análise de tendências e de profundidade.*

*Além disso, a ausência de comparação com outras igrejas impede a igreja de contextualizar seu desempenho e identificar melhores práticas.*

**Recomendação:** Estabelecer um "Sistema de Gestão de Métricas de Frequentadores" que inclua o registro contínuo dos dados por mais ciclos para criar uma base histórica sólida. Paralelamente, deve-se pesquisar e definir referenciais externos (benchmarks) de organizações eclesiásticas ou do terceiro setor para comparar seus resultados. Isso permitirá uma análise mais completa do desempenho, identificando pontos de excelência e áreas que demandam maior atenção e investimento para aprimorar a satisfação e fidelização.

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 0%.**

## 4. SOCIEDADE

Este CRITÉRIO, composto de 3 (três) subitens, examina como a organização eclesiástica contribui para o desenvolvimento espiritual, social e ambiental, de seus fiéis e da comunidade onde está inserida, de forma, de forma sustentável.

### 4.1 Aspectos sociais e ambientais

A organização identifica os aspectos, impactos sociais e ambientais de seus serviços, processos e instalações?

a) ( )	A organização não identifica os aspectos e impactos sociais e ambientais causados por seus serviços, processos e instalações.
b) ( )	A organização identifica os aspectos e impactos ambientais de sua atuação. Há ações para minimização do consumo de recursos renováveis e conservação de recursos não renováveis.
c) ( )	A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimizar o consumo de recursos renováveis e conservar os recursos não renováveis. A força de trabalho da organização eclesiástica é conscientizada e envolvida nessas questões.
d) (x)	A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimizar o consumo de recursos renováveis e conservar os recursos não renováveis. A força de trabalho da organização eclesiástica, parceiros e fornecedores são conscientizados e envolvidos nessas questões.
e) ( )	A organização identifica os aspectos e impactos ambientais e sociais de sua atuação. Há ações para minimizar o consumo de recursos renováveis e conservar os recursos não renováveis. A força de trabalho da organização eclesiástica, parceiros e fornecedores são conscientizados e envolvidos nessas questões. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja identifica e age sobre aspectos e impactos sociais e ambientais, conscientiza sua força de trabalho, parceiros e fornecedores sobre a importância da sustentabilidade em sua atuação.*

**Recomendação:** Desenvolver um "Relatório de Sustentabilidade" anual,

**Por esta razão, a alternativa "d" foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 70%.**

## 4.2 Desenvolvimento social

A organização possui ações para estimular o desenvolvimento social sustentável?

a) ( )	Não há esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas ou eles ocorrem de forma esporádica.
b) ( )	A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais.
c) ( x )	A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, envolvendo os parceiros e a força de trabalho na sua implementação.
d) ( )	A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, selecionados por critérios definidos, envolvendo os parceiros e a força de trabalho na sua implementação. É avaliado o grau de satisfação da sociedade ou das comunidades vizinhas.
e) ( )	A organização direciona esforços para executar ou apoiar projetos sociais, selecionados por critérios definidos, envolvendo os parceiros e a força de trabalho na sua implementação. É avaliado o grau de satisfação da sociedade ou das comunidades vizinhas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja demonstra um engajamento ativo e louvável no estímulo ao desenvolvimento social sustentável, ao direcionar seus esforços para a execução e o apoio de projetos sociais. Essa iniciativa não se restringe apenas à doação, mas envolve a membresia, parceiros e a própria força de trabalho eclesiástica na implementação das ações. Esse modelo colaborativo é essencial para que as iniciativas sociais ganhem robustez e alcance, evidenciando assim sua missão integral.*

**Recomendação:** Para aprimorar ainda mais e assegurar a perenidade dos impactos gerados, a igreja poderia desenvolver e formalizar um "Sistema de Avaliação de Impacto e Sustentabilidade de Projetos Sociais". Este sistema incluiria métricas claras para monitorar não apenas a execução, mas também a longevidade dos resultados, a autonomia das comunidades beneficiadas e o verdadeiro impacto a longo prazo. Tal abordagem garantiria que os recursos e o tempo investidos gerassem transformações duradouras, otimizando a eficácia das ações sociais e assegurando que o desenvolvimento promovido seja genuinamente sustentável.

**Por esta razão, a alternativa “c” foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 60%.**

### 4.3 Resultados

Possui resultados relativos a ações sociais tais como não-conformidade ambiental, combate ao desperdício, preservação do meio ambiente, ações ou projetos comunitários, grau de envolvimento da força de trabalho, percentual investido em ações sociais?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.

d) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*O fato de haver um registro, mesmo que recente (menos de dois ciclos), indica uma intenção de monitorar e quantificar o impacto de suas iniciativas.*

*No entanto, a limitação de ter resultados registrados por um período tão curto (menos de dois ciclos) impede uma análise aprofundada de tendências, a identificação de padrões de sucesso ou áreas que necessitam de ajustes ao longo do tempo. Mais crítico ainda é a ausência de comparação com referenciais externos.*

**Recomendação:** Implementar um "Painel de Indicadores de Impacto Social e Ambiental".

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

## 5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este CRITÉRIO, com 3 (três) subitens, examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como, a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis geradores de diferenciais da organização.

### 5.1 *Informações da organização*

A organização adota métodos para identificar e organizar as informações necessárias para a tomada de decisão?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Não existem mecanismos estruturados para a identificação das necessidades de informação.
b) ( <input type="checkbox"/> )	Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização.
c) ( <input type="checkbox"/> )	Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários.
d) ( <input type="checkbox"/> )	Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários. São garantidas a atualização, confidencialidade e integridade das informações disponibilizadas.
e) ( <input type="checkbox"/> )	Existem mecanismos para identificação das informações necessárias para os principais níveis da organização, sendo essas disponibilizadas para seus usuários. São garantidas a atualização, confidencialidade e integridade das informações disponibilizadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Não há sistemática para a identificação e organização das principais informações.*

**Recomendação:** Implementar uma estrutura de Gestão da Informação; mapear os processos chave da igreja; definir as necessidades de informação; estabelecer fontes de dados e responsáveis por essas informações podem ser encontradas e quem é o responsável por sua coleta e manutenção.

**Por esta razão, a alternativa “a” foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 0%.**

## 5.2 Informações comparativas

A organização possui métodos para obter e manter atualizadas as informações comparativas?

a) ( )	Não existem mecanismos estruturados para a identificação de fontes de informações comparativas.
b) ( x )	Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta das informações comparativas.
c) ( )	Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização.
d) ( )	Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta e atualização das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização.
e) ( )	Existem mecanismos de identificação e métodos para coleta e atualização das informações comparativas, que são analisadas e adaptadas à realidade da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A situação da igreja, que indica a inexistência de “mecanismos estruturados para a identificação de fontes de informações comparativas”, revela uma limitação significativa em sua capacidade de avaliar seu desempenho em relação a outras instituições.*

*Sem saber o que outras organizações eclesiásticas ou sociais de porte similar estão alcançando em termos de satisfação da membresia, frequentadores, impacto social, gestão de recursos ou até mesmo práticas operacionais, a igreja opera em um vácuo de referência, a organização perde a oportunidade de aprender com os acertos e erros de outros.*

**Recomendação:** Estabelecer um “Observatório de Melhores Práticas”, com objetivo de mapear organizações de referência que se destacam em áreas relevantes; Definir indicadores comparáveis e estabelecer quais métricas são cruciais para comparação (ex: taxa de voluntariado, satisfação dos membros, eficiência de campanhas). Desenvolver uma sistemática de coleta: dessas informações de forma ética e contínua (ex: pesquisa de relatórios públicos, participação em fóruns setoriais, parcerias estratégicas).

**Por esta razão, a alternativa “b” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

### 5.3 Ativos intangíveis

A organização identifica e protege seus ativos intangíveis (marcas, sistemas, processos, competências e talentos)?

a) ( )	Os principais ativos intangíveis não estão identificados.
b) (x)	Os ativos intangíveis são identificados e desenvolvidos.
c) ( )	Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos e protegidos.
d) ( )	Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos, protegidos e a organização compartilha o conhecimento relevante para a agregação de valor ao negócio. Há mecanismos para a retenção de pessoas consideradas chave para o sucesso da organização.
e) ( )	Os ativos intangíveis são identificados, desenvolvidos, protegidos e a organização compartilha o conhecimento relevante para a agregação de valor ao negócio. Há mecanismos para a retenção de pessoas consideradas chave para o sucesso da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja já realiza uma parte fundamental e positiva dessa gestão. No entanto, não há evidência de como ocorre a "proteção" desses ativos de forma sistemática. A ausência de estratégias de proteção desses ativos, pode expor a igreja a riscos. Por exemplo, a perda de talentos-chave, a cópia indevida de processos ou a desvalorização da "marca" (reputação e imagem) podem comprometer a igreja a longo prazo. É fundamental que, além de identificar e desenvolver, a igreja estabeleça métodos para salvaguardar esses elementos que a tornam única e eficaz em sua missão.*

**Recomendação:** Implementar um "Plano de Gestão e Proteção de Ativos Intangíveis", considerando aspectos como: registro formal de todos os ativos intangíveis e seu valor para a igreja; programas de desenvolvimento de lideranças, reconhecimento e sucessão; salvaguarda de conhecimento - documentação de processos, sistemas e metodologias exclusivas; proteção da marca e reputação; monitoramento da percepção pública e planos de comunicação estratégica para gerenciar a imagem da igreja, garantindo que o valor criado seja mantido e protegidoativamente.

**Por esta razão, a alternativa "b" foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 30%.**

## 6. PESSOAS

Este CRITÉRIO, com 4 (quatro) subitens, examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina a capacitação e o desenvolvimento, bem como, os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

### 6.1 Sistemas de trabalho

A organização possui um sistema de trabalho que contribui para a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes?

a) ( )	A organização ainda não possui um sistema de trabalho que estimule a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes.
b) (x)	O sistema de trabalho contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho da força de trabalho é avaliado sistematicamente.
c) ( )	O sistema de trabalho contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente.
d) ( )	O sistema de trabalho, incluindo a remuneração e os incentivos, contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente.
e) ( )	O sistema de trabalho, incluindo a remuneração e os incentivos, contribui para a melhoria do desempenho, com critérios de seleção para contratação e métodos de integração dos recém-contratados. O desempenho e a satisfação da força de trabalho são avaliados sistematicamente. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja, possui um sistema de trabalho bem estruturado e focado no desenvolvimento e na performance de seus colaboradores.*

*Isso é evidenciado pela presença de critérios de seleção para contratação. Um conjunto, de elementos (seleção, integração e avaliação) formam um ciclo robusto que, em tese, deveria promover a evolução contínua dos colaboradores e, consequentemente, das equipes.*

No entanto, não há evidência em relação ao método de integração dos recém-contratados. Além disso, não há evidência quanto o método utilizado para avaliar o desempenho e a satisfação da força de trabalho de forma sistemática.

**Recomendação:** *Para complementar e otimizar ainda mais o sistema de trabalho a igreja poderia implementar um "Programa de Desenvolvimento Contínuo e Feedback 360º". Este programa iria além da avaliação sistemática, incorporando: Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs); Sessões de feedback regulares e construtivas; Feedback 360º que Permite que os colaboradores recebam feedback de colegas, líderes e, quando aplicável, até mesmo de membros da comunidade, oferecendo uma visão mais completa e multifacetada de seu desempenho e contribuindo para o crescimento holístico tanto individual quanto das equipes.*

**Por esta razão, a alternativa "b" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 30%.**

## 6.2 Capacitação e desenvolvimento

O desenvolvimento das pessoas é planejado e realizado para atender as estratégias da organização?

a) (x)	Não há mecanismos de identificação das necessidades de capacitação das pessoas.
b) ( )	Há mecanismos para identificação das necessidades de capacitação das pessoas alinhados às estratégias da organização.
c) ( )	Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e que considera as necessidades das pessoas.
d) ( )	Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e ao incentivo da cultura de excelência, que considera as necessidades das pessoas e o desenvolvimento de carreira. A eficácia dos programas de capacitação é avaliada.

e) ( )	Existe programa de capacitação alinhado às estratégias da organização e ao incentivo da cultura de excelência, que considera as necessidades das pessoas e o desenvolvimento de carreira. A eficácia dos programas de capacitação é avaliada. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.
--------	---

**Anotações e justificativa do avaliador acerca da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*"Não há mecanismos de identificação das necessidades de capacitação das pessoas", isso revela uma desconexão significativa entre o potencial desenvolvimento da sua força de trabalho e os objetivos estratégicos.*

*Isso impede que a igreja maximize o potencial de seus membros em função de sua missão e visão, podendo resultar em investimentos em treinamentos que não geram o retorno esperado, ou pior, na falta de preparo da equipe para desafios futuros ou para a implementação de novas estratégias.*

**Recomendação:** Implementar um "Sistema Integrado de Mapeamento de Competências e Planejamento de Desenvolvimento", considerando as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para cada função e para o cumprimento das estratégias futuras da igreja; Diagnóstico de Necessidades de Capacitação (DNC); PDIs (Planos de Desenvolvimento Individual) focados nas estratégias da organização. Dentre outras.

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

### 6.3 Qualidade de vida

A organização cria um ambiente seguro e saudável para manter as pessoas satisfeitas e motivadas?

a) ( )	Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia ainda não são identificados em todas as áreas da organização.
b) ( x )	Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e tratados sistematicamente. Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação também são identificados e avaliados.

c) ( )	Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho.
d) ( )	Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho. Os serviços, benefícios, programas e políticas são compatíveis com o mercado de atuação da organização.
e) ( )	Os fatores que afetam a saúde ocupacional, o bem-estar, a satisfação e a motivação são identificados e avaliados, gerando ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho. Os serviços, benefícios, programas e políticas são compatíveis com o mercado de atuação da organização. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Há evidência que a igreja proporciona um ambiente seguro e saudável para manter as pessoas satisfeitas e motivadas. Mapas de riscos são percebidos nas áreas da igreja e os perigos e riscos inerentes a saúde e bem-estar e ergonomia de seus colaboradores são identificados e tratados sistematicamente. Entretanto, não há ações para manter o clima organizacional favorável ao alto desempenho.*

**Recomendação:** Implementar um “Programa Integrado de Bem-Estar e En-gajamento Contínuo”. Isso incluiria canais de feedback ativos, um comitê de bem-estar, métricas ligando desempenho ao bem-estar e comunicação transparente, fortalecendo a comunidade e o comprometimento.

**Por esta razão, a alternativa “b” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 30%.**

## 6.4 Resultados relativos às pessoas

Possui resultados relativos ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, incluindo absenteísmo, rotatividade, clima organizacional e acidentes de trabalho, entre outros?

a) (x)	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.
d) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*“Não há evidência da existência de resultados relativos ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, incluindo absenteísmo, rotatividade, clima organizacional e acidentes de trabalho, entre outros”*

**Recomendação:** Implementar um “Sistema de Análise Preditiva de Desempenho Humano”. Considerando, aspectos tais como: Pesquisa de Clima Organizacional – PCO; Criação de um Quadro Interativo que apresente os principais indicadores de forma clara e intuitiva, permitindo que os líderes acompanhem o desempenho e a saúde do sistema de trabalho.

**Por esta razão, a alternativa “a” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

## 7. PROCESSOS

Este CRITÉRIO, com 6 (seis) subitens, examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora seus processos principais e de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os principais fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade da organização.

### 7.1 Principais processos

Os principais processos, de prestação de serviços e de apoio, e seus requisitos, são identificados e monitorados por meio de indicadores de desempenho?

a) ( )	A organização identifica os requisitos aplicáveis aos processos, porém ainda não controla de forma sistemática.
b) ( )	Os processos são monitorados por indicadores de desempenho para os requisitos identificados.
c) ( )	Os processos são monitorados por indicadores de desempenho para os requisitos identificados. São implementadas ações corretivas para tratamento das não conformidades identificadas.
d) (x)	Os processos são monitorados por indicadores, analisados e melhorados, considerando melhores práticas de outras organizações. São implementadas ações corretivas para tratamento das não conformidades identificadas.
e) ( )	Os processos são monitorados por indicadores, analisados e melhorados, considerando melhores práticas de outras organizações. São implementadas ações corretivas para tratamento das não conformidades identificadas. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja possui uma abordagem e madura na gestão de seus processos. Entretanto, não há evidência quanto ao tratamento das não conformidades.*

**Recomendação:** Implementar um “Modelo de Governança Integrada de Processos com Foco em Inovação”.

**Por esta razão, a alternativa “d” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.**

## 7.2 Resultados dos processos principais e dos processos de apoio

Possui resultados relativos ao desempenho dos processos tais como produtividade, cumprimento de prazos, índice de retrabalho, qualidade dos serviços prestados as partes relacionadas, índice de não conformidade, entre outros?

a) ( )	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.
d) (x)	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*As evidências de tendência favorável para alguns indicadores dos processos principais, demonstra que os esforços de gestão estão produzindo os efeitos desejados, levando a uma melhoria contínua e sustentada. Isso significa que a igreja não só está melhorando internamente, mas também se destaca em relação a outras organizações similares e supera as expectativas daqueles que ela serve.*

**Recomendação:** *Impulsionar ainda mais a cultura de excelência, estabelecer um "Programa de Disseminação de Melhores Práticas e Inovação Guiada por Dados";*

*Criação de um Banco de Boas Práticas Internas; promover a troca de conhecimentos entre as equipes e líderes, permitindo que as áreas com desempenho excepcional mentoriem outras para alcançar níveis similares.*

**Por esta razão, a alternativa "d" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.**

### 7.3 Relacionamento com fornecedores

A organização desenvolve e estimula melhorias no desempenho dos principais fornecedores?

a) ( )	Não existe metodologia de qualificação e seleção dos principais fornecedores.
b) ( )	Os principais fornecedores são qualificados e selecionados visando a melhoria do seu desempenho, que é regularmente monitorado por indicadores.
c) ( x )	Os principais fornecedores, qualificados e selecionados, são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os fornecedores.
d) ( )	A seleção e qualificação dos principais fornecedores inclui requisitos socioambientais. Os fornecedores são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os principais fornecedores, que são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais.
e) ( )	A seleção e qualificação dos principais fornecedores inclui requisitos socioambientais. Os principais fornecedores são avaliados por indicadores e informados sobre o seu desempenho. Há canais de relacionamento com os principais fornecedores, que são envolvidos e comprometidos com os princípios organizacionais. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A igreja realiza a qualificação e seleção inicial, o que garante um ponto de partida de qualidade. No entanto, a descrição foca mais na avaliação e comunicação do desempenho, e menos explicitamente no desenvolvimento e estímulo a melhorias nos fornecedores.*

**Recomendação:** Implementar um “Programa de Desenvolvimento e Parceria Estratégica com Fornecedores”, considerando: planos de melhoria colaborativos; compartilhamento de conhecimento e melhores práticas; Sistemas de Reconhecimento e Incentivo;

**Por esta razão, a alternativa “c” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 50%.**

## 7.4 Resultados relativos aos fornecedores

Possui resultados relativos aos fornecedores tais como cumprimento de prazos, qualidade do produto, índice de não conformidade, entre outros?

a) ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.
d) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( <input type="checkbox"/> )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos. No entanto, não há Histórico consistente o suficiente para identificar tendências claras ou avaliar a evolução do desempenho de forma robusta; além da Ausência de Referenciais Externos, uma vez que a falta de comparação com referenciais externos impede que a igreja saiba se o desempenho de seus fornecedores é considerado bom, médio ou ruim em relação ao mercado ou a organizações similares.

**Recomendação:** Implementar um "Sistema de Análise Comparativa e Histórica de Desempenho de Fornecedores", onde os dados sejam coletados de forma padronizada e contínua, garantindo a formação de um histórico robusto de múltiplos ciclos; Análise de Tendências e Desvios, para analisar a evolução do desempenho de cada fornecedor e identificar desvios significativos em relação às expectativas internas e aos referenciais externos.

**Por esta razão, a alternativa "a" foi escolhida e o percentual atribuído foi de 0%.**

## 7.5 Processos econômico-financeiros

A organização possui mecanismos que asseguram a sustentabilidade econômico-financeira?

a) ( )	Não existem mecanismos para assegurar recursos financeiros para atender às necessidades operacionais.
b) ( )	O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais.
c) (x)	O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos.
d) ( )	O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos. Os riscos financeiros são identificados e tratados.
e) ( )	O processo orçamentário e a gestão dos recursos financeiros asseguram o atendimento às necessidades operacionais. Os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos. Os riscos financeiros são identificados e tratados. Este processo já foi refinado pelo menos uma vez.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*A situação da igreja evidencia uma abordagem madura em relação aos processos orçamentário e a gestão dos recursos financeiros para assegurar o atendimento às necessidades operacionais. Entretanto, não foi evidenciado como os investimentos são avaliados com base nas estratégias e na viabilidade econômico-financeira dos projetos.*

**Recomendação:** Implementar um “Plano de Sustentabilidade Financeira de Longo Prazo e Gerenciamento de Riscos”, considerando diferentes cenários (otimista, realista, pessimista) para identificar desafios e oportunidades futuras; e diversificação das fontes de receita; criação de fundo de reserva estratégico.

**Por esta razão, a alternativa “c” foi escolhida e o percentual atribuído foi de 60%.**

## 7.6 Resultados econômico-financeiros

O desempenho econômico-financeiro é medido por indicadores tais como receitas, margem de contribuição, liquidez, endividamento, relação entre os recursos planejados e executados, redução de custos operacionais, entre outros?

a) ( )	Os resultados são registrados há menos de 2 ciclos e não há comparação com referenciais externos.
b) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 2 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo ou expectativas das partes interessadas para alguns deles.
c) (x)	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para alguns deles.
d) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para muitos deles.
e) ( )	Há histórico para os principais resultados, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável e nível de desempenho superior ao referencial comparativo e expectativas das partes interessadas para a maioria deles.

**Anotações e justificativa do avaliador acerca  
da avaliação e pontuação (%) atribuída:**

*Há evidência de ciclos favoráveis para os indicadores econômico-financeiro, havendo tendência (pelo menos 3 ciclos) favorável para alguns deles.*

**Recomendação:** *Para aprimorar a medição do desempenho econômico-financeiro e garantir uma visão holística, a igreja poderia implementar uma estrutura Indicadores Integrados com "Análise de Discrepâncias". Análise de Discrepâncias e Planos de Ação e Para os indicadores que não apresentam tendência favorável. ou desempenho superior, realizar análises detalhadas das causas das discrepâncias e desenvolver planos de ação específicos para melhorá-los.*

***Por esta razão, a alternativa "c" foi escolhida e o percentual atribuído  
foi de 60%.***

Este questionário pode ser acessado através dos links e do QR CODE disponíveis ao final deste *e-book*.



# CAPÍTULO 7

Análises  
Complementares  
e Recursos para  
a Autoavaliação



Após a conclusão do cenário de simulação no capítulo 6, o leitor teve contato direto com a aplicação prática do questionário de autoavaliação. Este capítulo apresenta agora os recursos analíticos e complementares que ajudam a interpretar os resultados obtidos e a dar sequência ao processo de melhoria contínua.

A proposta é transformar os dados coletados — desde a pontuação simulada até as análises diagnósticas e sugestões de ação — em informações estratégicas que orientem decisões e aprimorem a gestão eclesiástica. O objetivo é iniciar um ciclo virtuoso de reflexão, ajustes e evolução institucional.

## 7.1 Pontuação da autoavaliação simulada



A Figura 5 apresenta os resultados numéricos detalhados da autoavaliação, abrangendo Critérios e Itens, obtidos após o consenso dos avaliadores. A Figura 6, por sua vez, exibe os valores consolidados para cada Critério. A Figura 6 foi utilizada para a construção do gráfico “Radar”, enquanto a Figura 5 subsidia a análise mais aprofundada de cada Critério, explorando seus respectivos Itens.

As figuras 5 e 6 representam, em forma numérica, o desempenho da organização com base nos critérios e subitens avaliados, oferecendo uma leitura objetiva sobre os principais pilares da gestão.

A análise dos percentuais obtidos é essencial para identificar pontos fortes, áreas críticas e oportunidades de melhoria. A partir disso, é possível construir um diagnóstico mais preciso e traçar estratégias de desenvolvimento alinhadas à missão e aos desafios da igreja.

CRITÉRIO	MARCADORES					VALORES		
	A 0-20	B 20-40	C 40-60	D 60-80	E 80-100	Pontuação Máxima do Item	Percentual Médio Obtido no Item	Pontos do Item
<b>1 LIDERANÇA</b>						<b>24</b>	<b>38</b>	<b>9</b>
1.1 Governança corporativa		60					60	
1.2 Ética				100			100	
1.3 Valores e diretrizes			80				80	
1.4 Tomada de decisões		60					60	
1.5 Desenvolvimento da liderança	0						0	
1.6 Aprendizado organizacional	0						0	
1.7 Desempenho da organização	0						0	
1.8 Informações comparativas	0						0	
<b>2 ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>						<b>18</b>	<b>34</b>	<b>6</b>
2.1 Formulação das estratégias		60					60	
2.2 Definição de indicadores e metas	40						40	
2.3 Comunicação das estratégias	40						40	
2.4 Desdobramento das estratégias em ações	40						40	
<b>3 FREQUENTADORES</b>						<b>17</b>	<b>36</b>	<b>6</b>
3.1 Segmentação, necessidades e expectativas dos frequentadores	40						40	
3.2 Divulgação dos serviços e marcas		60					60	
3.3 Canais de comunicação			80				80	
3.4 Satisfação dos frequentadores	0						0	
3.5 Resultados relativo aos frequentadores	0						0	
<b>4 SOCIEDADE</b>						<b>13</b>	<b>26</b>	<b>3</b>
4.1 Aspectos sociais e ambientais		70					70	
4.2 Desenvolvimento social		60					60	
4.3 Resultaos	0						0	
<b>5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>						<b>13</b>	<b>20</b>	<b>3</b>
5.1 Informações da organização	0						0	
5.2 Informações comparativas	30						30	
5.3 Ativos intangíveis	30						30	
<b>6 PESSOAS</b>						<b>17</b>	<b>15</b>	<b>3</b>
6.1 Sistema de trabalho	30						30	
6.2 Capacitação e desenvolvimento	0						0	

CRITÉRIO	MARCADORES					VALORES		
	A 0-20	B 20-40	C 40-60	D 60-80	E 80-100	Pontuação Máxima do Item	Percentual Médio Obtido no Item	Pontos do Item
6.3 Qualidade de vida		30					30	
6.4 Resultados relativos às pessoas	0						0	
<b>7 PROCESSOS</b>						<b>23</b>	<b>48</b>	<b>11</b>
7.1 Principais processos				60			60	
7.2 Resultados dos processos principais e de apoio				60			60	
7.3 Relacionamento com os fornecedores			50				50	
7.4 Resultados relativos aos fornecedores	0						0	
7.5 Processos econômico-financeiros			60				60	
7.6 Resultados econômico-financeiros			60				60	
<b>TOTAL</b>						<b>125</b>		<b>38</b>

**Figura 5:** Resultado numérico da autoavaliação.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

Crítério	% Análise consensada
Liderança	38
Estratégias e planos	34
Frequentadores	36
Sociedade	26
Informações e conhecimento	20
Pessoas	15
Processos	48
<i>Percentual médio atingido:</i>	<i>31</i>
<i>Faixa de maturidade da gestão</i>	<i>Iniciante</i>

**Figura 6:** Resultado da autoavaliação simulada.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

## 7.2 Relatório detalhado da autoavaliação simulada



O relatório detalhado oferece uma análise qualitativa e aprofundada dos resultados obtidos na autoavaliação simulada, complementando a pontuação numérica. Para elaboração do gráfico “Radar”, considerar os valores da pontuação percentual do consenso.

### 7.2.1 Considerações diagnósticas

O diagnóstico aponta que a organização simulada se encontra em estágios preliminares do desenvolvimento de seu sistema de gestão. É notável o esforço proativo dos gestores em buscar mecanismos para aprimorar sua governança, evidenciado pela participação neste diagnóstico. Contudo, foram identificadas lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas gerenciais nas principais funções. Observa-se que há poucos resultados relevantes diretamente decorrentes das práticas de gestão implementadas até o momento. Isso revela oportunidades importantes para otimizar o processo de gestão.

Ademais, é crucial ressaltar que o resultado percentual alcançado neste questionário simulado não possui correlação direta com as réguas de “Critérios de Excelência”, “Rumo à Excelência” ou “Compromisso com a Excelência”, apesar de esses instrumentos terem servido como referência para a sua concepção.

Por fim, a análise revela fragilidade considerável nos critérios “Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento, e Pessoas”. Estes critérios apresentaram as pontuações mais baixas, indicando áreas prioritárias para intervenção e desenvolvimento.

## 7.2.2 Recomendações estratégicas e propostas de melhoria contínua

Recomenda-se enfaticamente a continuidade da autoavaliação do sistema de gestão, idealmente com periodicidade bienal. Esta prática possibilitará a identificação contínua de pontos de melhoria e a subsequente definição de ações corretivas e preventivas. Assim, é fundamental que o plano de melhorias seja elaborado com a participação ativa da força de trabalho, promovendo engajamento e apropriação. Dessa forma, a realização de autoavaliações regulares, a cada dois anos, permitirá o monitoramento da evolução e o ajuste das estratégias conforme necessário.

A título de sugestão, a figura 7, a seguir, pode ser desenvolvida para suprir as lacunas identificadas, oferecendo exemplos concretos de ações que podem ser adotadas.

ITEM/ SUBITEM	DESCRIÇÃO
1 LIDERANÇA	PLANO DE AÇÃO
1.1 Governança corporativa	Envolver os membros da organização nas decisões estratégicas.
1.2 Ética	Elaborar e divulgar para todas as partes interessadas o manual de conduta e valores da organização.
1.3 Valores e diretrizes	Promover atividades, como encontros periódicos, para assegurar o entendimento e a consolidação dos valores e diretrizes.
1.4 Tomada de decisões	Preparar as equipes para que tenham condições de contribuir nas decisões relevantes da organização, considerando cada caso. Utilizar meios tecnológicos que permitem a colaboração de forma ágil, como WhatsApp, entre outros.
1.5 Desenvolvimento da liderança	Elaborar plano de desenvolvimento para liderança, considerando as competências organizacionais.

1.6 Aprendizado organizacional e cultura de inovação	Realizar encontros periódicos com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias e, em decorrência disso, a elaboração de planos de ação.
1.7 Desempenho da organização	Estabelecer periodicidade de análise do desempenho e sistema de indicadores, no mínimo uma vez a cada ano.
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	PLANO DE AÇÃO
2.1 Formulação das estratégias.	Realizar periodicamente, a cada três ou cinco anos, conforme a realidade da organização, o plano estratégico, considerando minimamente a análise de cenário, ambiente interno e externo, além das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
2.2 Definição de indicadores e metas.	Elaborar sistema de indicadores que contemple minimamente todas as partes interessadas.
2.3 Comunicação das estratégias e planos.	Elaborar plano de comunicação das estratégias da organização às principais interessadas que desejam que a organização cumpra a sua missão.
2.4 Desdobramento em planos de ação.	Sistematizar a forma de execução do plano de ação, definindo de forma clara as responsabilidades de cada um. A ferramenta 5W2H pode ser uma das formas de desdobramento e acompanhamento do plano de ação.
3 FREQUENTADORES	PLANO DE AÇÃO
3.1 Segmentação, necessidades e expectativas dos frequentadores.	Segmentar os frequentadores, identificar suas necessidades e verificar suas expectativas. A ferramenta Google Forms e o Sistema Atos6 podem ser utilizados para esse fim.
3.2 Divulgação dos serviços e da marca.	Estabelecer critérios para a divulgação dos assuntos de interesse da organização e uso da marca de forma a assegurar confiança e credibilidade.
3.3 Canais de comunicação.	Estabelecer mecanismos que permita a todas as partes interessadas se comunicarem com a organização.
3.4 Satisfação dos frequentadores.	Estabelecer periodicamente pesquisas segmentadas junto aos frequentadores.
3.5 Resultados relativos aos frequentadores.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, o grau de satisfação dos usuários da organização.

4 SOCIEDADE	PLANO DE AÇÃO
4.1 Aspectos sociais e ambientais.	Mapear os impactos gerados pelas atividades da organização, bem como as ações para minimizá-los.
4.2 Desenvolvimento social.	Estabelecer a política socioambiental da organização.
4.3 Resultados.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, o impacto social da organização.
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	PLANO DE AÇÃO
5.1 Informações da organização	Definir as informações necessárias para a tomada de decisão, sistematizar a forma de uso destas informações para a tomada de decisão de forma segura e ágil.
5.2 Informações comparativas	Estabelecer critérios para definir quais as organizações serão consideradas referenciais, quais serão as informações que serão comparadas e como obter tais informações.
5.3 Ativos intangíveis	Estabelecer política para tratar os ativos intangíveis da organização, tais como marca, propriedade intelectual, dentre outras. Considerar também as questões legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018, que entrou em vigor em agosto de 2019 e regula as atividades de tratamento de dados pessoais e que também altera os artigos 7º e 16 do Marco Civil da Internet.
6 PESSOAS	PLANO DE AÇÃO
6.1 Sistemas de trabalho	Estabelecer política de pessoal que considere as necessidades da força de trabalho e da organização.
6.2 Capacitação e desenvolvimento	Considerar na política de pessoal aspectos ligados à capacitação e desenvolvimento. Como por exemplo, o levantamento de necessidade de treinamento - LNT.
6.3 Qualidade de vida	Considerar na política de pessoal aspectos ligados à qualidade de vida.
6.4 Resultados relativos às pessoas	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados às pessoas. Como, por exemplo, pesquisa de clima organizacional.

7 PROCESSOS	PLANO DE AÇÃO
7.1 Principais processos	Mapear os principais processos e os de apoio. Estabelecer indicadores para a monitoração destes. Realizar periodicamente a análise crítica e elaborar planos de melhorias.
7.2 Resultados dos processos principais e dos processos de apoio.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados aos principais processos.
7.3 Relacionamento com fornecedores.	Identificar os principais fornecedores da organização. Como sugestão utilizar o diagrama de Pareto na definição dos principais fornecedores.
7.4 Resultados relativos aos fornecedores.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados aos fornecedores, tais como, tempo de entrega, pesquisa de satisfação.
7.5 Processos econômico-financeiros.	Sistematizar o planejamento orçamentário, alinhado às diretrizes estratégicas.
7.6 Resultados econômico-financeiros.	Estabelecer indicadores para apurar, periodicamente, aspectos ligados a gestão financeira. Estabelecer metas para a redução da dependência exclusiva dos dízimos.

**Figura 7:** Exemplos de planos de ação para cada subitem.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

## 7.3 Gráfico radar na autoavaliação simulada



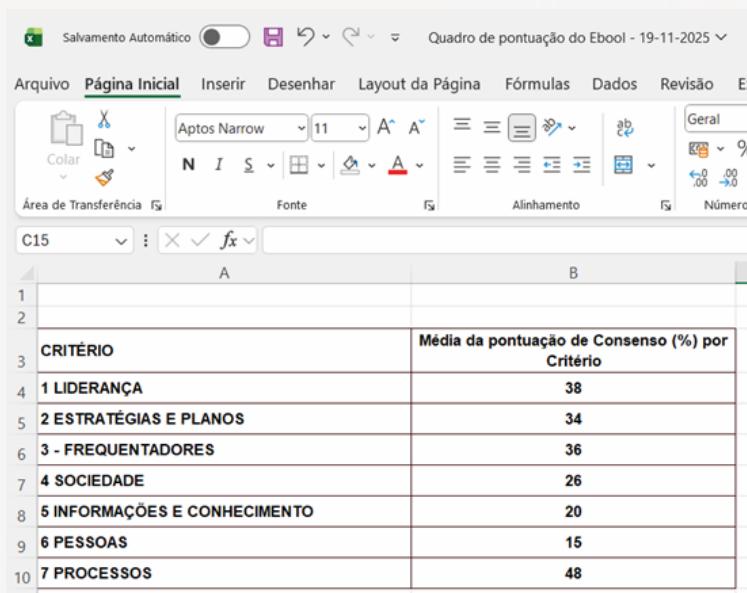
O gráfico radar é uma ferramenta analítica eficaz para identificar rapidamente os pontos críticos e as áreas de maior ou menor desempenho. Ele oferece uma visão panorâmica do diagnóstico, facilitando a leitura estratégica dos dados e apoiando a definição de prioridades para o plano de melhorias.

A Figura 10 ilustra os resultados da autoavaliação, por meio do gráfico do tipo radar, permitindo a visualização clara e objetiva dos critérios avaliados e suas respectivas pontuações percentuais.

Porém, primeiramente, vamos apresentar as instruções para a geração do gráfico radar e como interpretá-lo.

### *Etapa 1: Inserir os dados na planilha*

Abra o Excel e insira os dados em duas colunas. Lembrando que os valores são provenientes da Figura 6 - Resultado numérico da autoavaliação.



The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Quadro de pontuação do Ebool - 19-11-2025". The ribbon menu is visible at the top, showing tabs like Arquivo, Página Inicial, Inserir, Desenhar, Layout da Página, Fórmulas, Dados, Revisão, etc. The "Página Inicial" tab is selected. The formula bar shows "C15". The table below contains the following data:

CRITÉRIO	Média da pontuação de Consenso (%) por Critério
1 LIDERANÇA	38
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	34
3 - FREQUENTADORES	36
4 SOCIEDADE	26
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	20
6 PESSOAS	15
7 PROCESSOS	48

**Figura 8:** Inserção dos dados do caso simulado no Excel para geração do gráfico radar.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

### *Etapa 2: Inserir o gráfico radar*

1. Selecione os dados: marque as células de A3 até B10;
2. Vá até a aba Inserir no menu superior;
3. Clique em “Outros Gráficos” e depois em “Radar” (Simples ou Com Marcadores – opção 1 ou 2) conforme ilustrado na Figura 9.

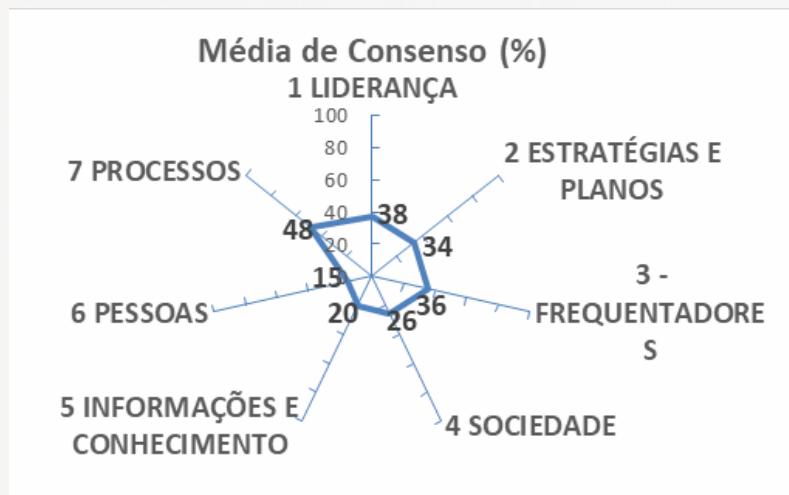
Inserir Gráfico ?

Gráficos Recomendados Todos os Gráficos

- Recente
- Modelos
- Colunas
- Linhas
- Pizza
- Barras
- Área
- X Y (Dispersão)
- Mapa
- Ações
- Superfície
- Radar
- Mapa de Árvore
- Explosão Solar
- Histograma
- Caixa e Caixa Estreita

Radar

Média da pontuação de Consenso (%) por Criterio

**Figura 9:** Seleção dos dados da planilha e escolha do gráfico tipo radar simples.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.**Figura 10:** Geração automática do gráfico tipo radar simples.**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2025.

### *Etapa 3: Interpretar o gráfico*

Os critérios com linhas mais próximas do centro (como *Informações* e *Conhecimento*) indicam baixa pontuação. Os critérios com linhas mais distantes do centro (como *Processos*) indicam melhor desempenho. Isso ajuda a visualizar rapidamente onde estão os pontos fortes e fracos da gestão para posterior elaboração dos planos de melhoria, como na Figura 7.

Sendo assim, o gráfico radar apresentado neste capítulo sintetiza visualmente os resultados da autoavaliação, permitindo uma leitura prática e comparativa dos critérios analisados. Ao distribuir os percentuais médios obtidos em cada dimensão da gestão eclesiástica, o gráfico revela com clareza os pontos fortes e as áreas que demandam atenção prioritária.

Como observado, o critério *Informações e Conhecimento* apresentou o desempenho mais baixo, sinalizando uma fragilidade importante na forma como os dados são coletados, tratados e utilizados para apoiar decisões. Por outro lado, o critério *Processos* demonstrou maior maturidade, indicando que há práticas mais consolidadas nessa área.

Essa representação gráfica não apenas facilita o entendimento dos resultados, como também serve de base para o planejamento estratégico. Ela permite que líderes e equipes visualizem o equilíbrio (ou desequilíbrio) entre os pilares da gestão eclesiástica, orientando decisões mais assertivas e alinhadas à missão da igreja.

Portanto, o gráfico radar não é apenas uma ferramenta técnica; é um instrumento de reflexão e ação. Ele convida os gestores a enxergarem a gestão como um campo de mordomia, onde o cuidado com os recursos, as pessoas e os processos deve refletir a excelência do Reino de Deus.

Que este capítulo inspire a liderança a transformar diagnóstico em movimento, e que cada ponto identificado se torne oportunidade concreta de crescimento, alinhamento e consagração.

***"A maturidade organizacional começa com o reconhecimento da realidade e se fortalece com a coragem de agir sobre ela".***

## 7.4 Acessos ao questionário de autoavaliação online

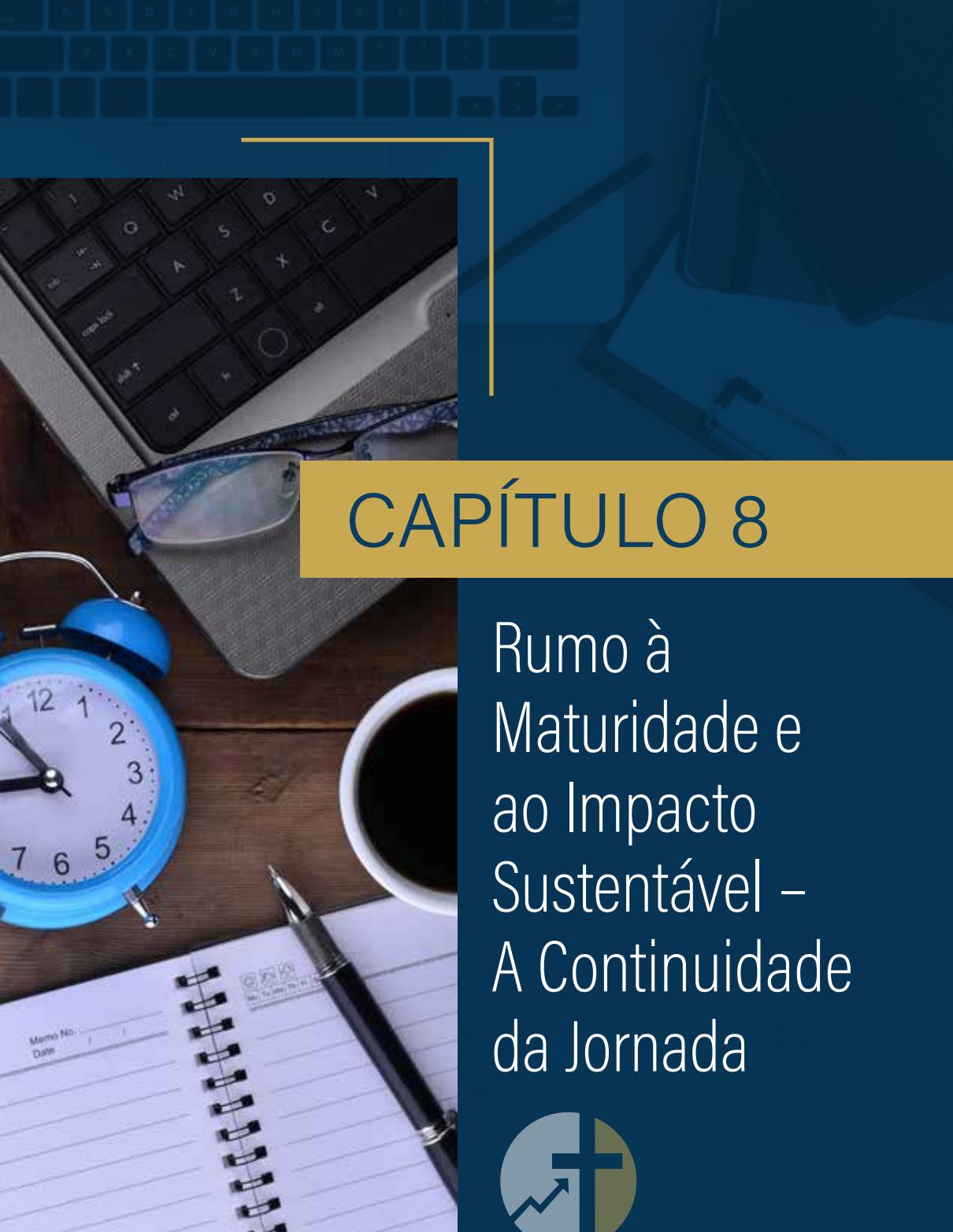


Para facilitar a replicação e a aplicação do questionário de autoavaliação, este anexo disponibiliza recursos de acesso direto à ferramenta online. Os usuários podem acessar o questionário por meio das seguintes opções:

- **Site oficial:** <https://gesclesiastica.com.br/>
- **URL:** <https://qr.link/Fx3nGY>
- **QR Code:** Basta apontar a câmera do celular para o código abaixo.



Essas opções permitem que diferentes avaliadores participem do processo, compartilhem percepções e consolidem informações de forma prática e colaborativa, especialmente durante reuniões de liderança ou comitês de gestão.



# CAPÍTULO 8

Rumo à  
Maturidade e  
ao Impacto  
Sustentável –  
A Continuidade  
da Jornada



Ao chegar ao final desta jornada metodológica, cujo propósito foi desvendar caminhos para uma gestão eclesiástica marcada pela excelência, transparência e, acima de tudo, pela submissão à vontade soberana de Deus, é possível reconhecer os avanços e reflexões proporcionados ao longo dos capítulos.

Foram explorados os fundamentos teóricos e práticos da autoavaliação, compreendendo sua motivação intrínseca, detalhando as etapas operacionais e estabelecendo uma terminologia comum para garantir precisão na análise. A simulação da autoavaliação funciona como um laboratório prático, demonstrando como os conceitos se traduzem em diagnóstico tangível e açãoável.

Portanto, este guia de referência não é apenas um compêndio de boas práticas gerenciais; é uma convocação à reflexão crítica e à ação estratégica para líderes que desejam ver suas comunidades de fé florescerem em todas as dimensões — espiritual, administrativa e social. A maturidade organizacional não é um destino estático, mas um processo dinâmico de aprimoramento contínuo, no qual a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria se transforma em um ciclo virtuoso.

Reitera-se que a busca por eficiência, sustentabilidade e alta performance na gestão eclesiástica jamais deve ser vista como diluição da fé, mas sim como instrumento de consagração e catalisador para um impacto ainda maior do Reino de Deus no mundo. Como aponta Provérbios 16:3 (NAA):

***“Entregue suas obras  
ao Senhor, e o que você tem  
planejado se realizará.”***

É nessa dependência divina que a diligência humana encontra sua plena eficácia e seu propósito mais elevado.

As ferramentas e os conhecimentos aqui apresentados equipam líderes para conduzir suas comunidades de fé a um novo patamar de gestão. O diagnóstico de maturidade que poderá ser gerado não é um fim em si mesmo, mas o ponto de partida para a elaboração de planos de melhoria concretos, para a otimização de recursos, para o fortalecimento da transparência e para a elevação da capacidade decisória.

Que este guia sirva não apenas como bússola, mas como estímulo constante para que equipes promovam um ambiente de aprendizado contínuo, no qual a gestão seja reflexo fiel da missão eterna da igreja local. Dessa forma, o impacto transformador que a comunidade de fé poderá exercer — tanto internamente quanto na sociedade ao redor — será o testemunho mais eloquente de uma gestão excelente, profundamente alinhada aos desígnios divinos.

***"A jornada da excelência é contínua.  
Que você se sinta inspirado a dar o  
próximo passo decisivo!"***

JORGE LUIZ DA SILVA CARVALHO  
(O autor)

