

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

DIONE CARLA BALDUS

**ESPIRITUALIDADE, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE EM COMUNIDADES
DA IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL**

São Leopoldo

2018

DIONE CARLA BALDUS

**ESPIRITUALIDADE, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE EM COMUNIDADES
DA IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Teologia
Área de Concentração: Teologia
Fundamental-Sistemática
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B179e Baldus, Dione Carla
Espiritualidade, gestão e sustentabilidade em
comunidades da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no
Brasil / Dione Carla Baldus ; orientador Valério Guilherme
Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.
101 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa
de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo,
2018.

1. Espiritualidade – Igreja luterana. 2. Igreja -
Administração. 3. Sustentabilidade. 4. Planejamento
estratégico – Igreja luterana. I. Schaper, Valério Guilherme,
orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

DIONE CARLA BALDUS

**ESPIRITUALIDADE, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE EM COMUNIDADES
DA IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL**

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para a obtenção do grau de
Mestra em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Teologia
Fundamental-Sistemática
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 27 de junho de 2018

Valério Guilherme Schaper – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

Claudete Beise Ulrich – Doutora em Teologia – Faculdade Unida

Dedico às pessoas que contribuíram com a minha experiência comunitária e me incentivaram à vivência da espiritualidade, do conhecimento e da prática libertadora e transformadora.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Adelberto (in memorian) e à minha mãe Vera, pelo amor, cuidado e pelos esforços para possibilitar uma educação com valores e impulsos transformadores.

Ao Valdir, companheiro amado, parceiro da vida, da família e do trabalho ministerial. Dedicado e motivador. Alegre e Ousado!

À Heloisa e à Rafaela, filhas queridas, pela oportunidade de amá-las, de receber seus abraços e beijos e suas perguntas surpreendentes!

Ao Adalberto e a Ingeborg, pela acolhida, hospitalidade e partilha.

Às e aos colegas de ministério que sonham com comunidades sustentadas pela vivência da espiritualidade.

À Federação Luterana Mundial, por propor a temática da sustentabilidade para as Igrejas e ser a agência financiadora que tornou essa pesquisa possível.

Muito obrigada!

“Escrevo porque encontro nisso um prazer que não consigo traduzir. Não sou pretenciosa. Escrevo para mim, para que eu sinta a minha alma falando e cantando, às vezes chorando...”

Clarice Lispector

RESUMO

O estudo tem como cenário as Comunidades da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil e pesquisou a conexão entre Espiritualidade, Gestão e Sustentabilidade como princípios norteadores de comunidades sustentáveis. Através da pesquisa bibliográfica, percebeu-se a recuperação da relevância da espiritualidade em diferentes espaços e perspectivas. Com especial atenção, foi investigada a espiritualidade luterana que tem seu fundamento no entendimento da justificação por graça e fé e que, por consequência, dá maior sentido a essência missional da Igreja e lhe atribui uma atuação protagonista. Colabora com esse processo a ênfase em uma gestão qualificada, com visão holística, propostas e planejamentos orientados pela missão da Igreja e movidos pela espiritualidade. O desenvolvimento dos diferentes recursos e a continuidade dos mesmos é o desafio colocado pela dimensão da sustentabilidade que, através de indicadores de sustentabilidade, podem verificar a atuação, dar visibilidade as ações e permitem os ajustes às mudanças necessárias para que a Igreja tenha o seu valor social reconhecido, cumpra sua missão e garanta a sua continuidade organizacional e missional.

Palavras-chave: Espiritualidade, Gestão, Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade

ABSTRACT

The study has as its scenario the Congregations of the Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil [Evangelical Church of Lutheran Confession in Brazil] and researched the connection between Spirituality, Management and Sustainability as guiding principles for sustainable congregations. Through the bibliographic research, one perceived the recovery of the relevance of spirituality in different spaces and perspectives. Lutheran spirituality was researched with special attention. It has its foundation in the understanding of justification through grace and faith, which consequently, gives greater meaning to the missional essence of the Church and attributes to it a protagonist action. The emphasis on a qualified management with a wholistic view, with proposals and plans orientated by the mission of the Church and moved by spirituality collaborate with this process. The development of the different resources and the continuity of these is the challenge placed by the sustainability dimension which, through sustainability indicators, can verify the action, give visibility to the actions and permit the adjustments to the necessary changes so that the Church may have its social value recognized, fulfill its mission and guarantee its organizational and missional continuity.

Keywords: Spirituality, Management, Sustainability, Sustainability Indicators

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
2 Espiritualidade.....	23
2.1 Espiritualidade no mundo contemporâneo	23
2.2 Espiritualidade no âmbito cristão	25
2.3 Espiritualidade em Martim Lutero.....	30
2.4 Espiritualidade a partir da Reforma Luterana.....	33
2.5 Contribuição da Teologia da Libertação e da Teologia Feminista.....	38
2.6 A essência missional da IECLB	40
3 Gestão	43
3.1 Conceitos de administração e gestão	44
3.2 Gestão na Igreja.....	47
3.3 Plano de Ação Missionária da IECLB - PAMI.....	50
3.4 Planejamento, monitoramento e avaliação	54
3.5 Capacitação de lideranças	58
3.6 Comunicação	65
4 Sustentabilidade.....	71
4.1 O despertar para a sustentabilidade	71
4.2 Sustentabilidade no âmbito da IECLB.....	74
4.3 Desenvolvimento e fortalecimento institucional.....	77
4.4 Parâmetros de sustentabilidade	80
4.5 Indicadores de sustentabilidade	82
4.6 Aplicabilidade dos indicadores de sustentabilidade.....	84
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS.....	89
ANEXO	99

1 INTRODUÇÃO

A inspiração para refletir sobre o tema “Espiritualidade, Gestão e Sustentabilidade” brotou da caminhada pastoral comunitária no âmbito da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil. A necessidade surgiu da experiência com a implementação de planejamentos comunitários diante da pergunta sobre os princípios que poderiam nortear o desenvolvimento de uma gestão sustentável.

Portanto, a presente pesquisa tem por objetivo contribuir para elucidar esse caminho trilhado pelos temas e pelas vivências da Espiritualidade, da Gestão e da Sustentabilidade, fomentando reflexões e ações mais integradas em busca da construção de novas formas de se relacionar com o todo da criação e que se baseiam no próprio conteúdo do Evangelho e no ensino de Jesus Cristo. Bem como, edificar comunidades em virtude da própria missão que lhes cabe.

Em princípio os temas parecem estar em rotas opostas e distantes. Mas um aprofundamento poderá colocar esses temas em uma mesma sintonia em busca de resultados concretos que emergem do amor de Deus pela humanidade e por toda a sua criação e que vislumbram a esperança de um mundo sustentável gerido pela ética e pela corresponsabilidade nos processos que garantem a vida plena e digna. Nesse sentido, os temas dos capítulos podem ser considerados princípios de comunidades sustentáveis.

O primeiro capítulo aborda a espiritualidade, presente nos seres humanos em diferentes formas, cores, aromas, sons, sabores e lugares, canalizada como fonte de energia, contemplação, conscientização, corresponsabilidade, gratidão, ética e ação colocada a serviço da humanidade para responder sobre o sentido da vida. A Igreja pode oportunizar o despontar e o fortalecer dos valores que conduzem para a dignidade da vida a partir da vivência da espiritualidade. Essa vivência se traduz numa atitude de cuidado para com a vida das pessoas e da natureza.

No segundo capítulo, o tema é gestão e os elementos que colaboram para o seu êxito. O foco está no exercício da liderança direcionando para a importância do preparo e do fortalecimento espiritual e técnico para exercer suas funções e colaborar com as mudanças necessárias diante dos contextos que imprimem mudanças constantes. Salienta-se que as lideranças que se dispõem a servir, de

forma voluntária ou não, tem seu papel validado e confrontado no exemplo de Jesus que se coloca a serviço do coletivo e da dignidade da vida. Ponderar sobre as práticas de gerenciamento e de liderança se coloca dentro da compreensão da vivência da espiritualidade que sustenta o ser humano em sua humanidade.

No terceiro capítulo, o assunto é em torno da sustentabilidade que repercute como uma necessidade de reflexão urgente para a continuidade da vida planetária e, também, ecoa para dentro da Igreja evidenciando a importância do protagonismo eclesial baseado em sua missão. Torna-se relevante o fortalecimento institucional da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil - IECLB e de suas comunidades para suscitar a credibilidade, a legitimidade e oportunizar a vivência da espiritualidade luterana. Dessa forma, os parâmetros e os indicadores fomentam e sustentam uma reflexão ampla sobre a sustentabilidade, motivando a consciência de uma atuação que evidencia a finalidade.

Nessa perspectiva, o estudo quer valer-se do conjunto da temática e contribuir com as lideranças da Igreja para despertar, motivar e prezar pela missão de Deus dando visibilidade ao amor que liberta e sabe servir com a disposição de quem tem o coração agradecido. A missão da Igreja pode ser vista como uma conjuntura propícia para oferecer valores sólidos e éticos em respostas às necessidades humanas, de gerenciamento e ambientais dentro da perspectiva da sustentabilidade.

2 ESPIRITUALIDADE

O processo gradual de secularização delegou à religião o âmbito do privado e enalteceu a razão como elemento fundamental para a compreensão do mundo e das diferentes esferas da vida social. Se antes tudo girava em torno da religião, com a modernidade o ser humano racional e produtivo passou a ser o centro do *cosmos*.¹

Esse processo de mudanças trouxe consigo perguntas sobre o sentido da vida para as quais a racionalidade² não conseguiu responder plenamente. Desse contexto, surgiu a crise da racionalidade, da subjetividade e da domesticação da espiritualidade, o que favoreceu a busca emergente da recuperação da espiritualidade,³ tendo em vista que “sempre que uma cultura entra em crise ocorre uma volta vigorosa do religioso e do místico”.⁴

Ocorre que, justamente no enfrentamento das crises mais profundas, o ser humano tem a oportunidade de perceber o sentido das coisas, dos fatos, da própria vida e buscar dentro de si um encontro com Deus, um Deus que ama gratuitamente e impulsiona ao crescimento pessoal através da humanização. Essa experiência colabora para o entendimento do sentido da vida e de como conseguir interligar e conceber a vida de forma integral e holística.⁵ Eis o nascedouro da necessidade de busca urgente por espiritualidade.

2.1 Espiritualidade no mundo contemporâneo

No cenário da atual busca por espiritualidade podem ser identificadas várias formas de abordagem do tema. Seu uso mais comum tem sido vinculado ao consumo de livros de autoajuda e dos Movimentos da Nova-Era que estão voltados para o cultivo e o desenvolvimento do bem-estar individual. No senso popular, a espiritualidade é entendida como uma atitude interior, um aspecto subjetivo da fé, a

¹ PANASIEWICZ, Roberlei. Secularização: o fim da religião? In: BINGEMER, Maria Clara; ANDRADE, Paulo Fernando Carneiro de. *Secularização: novos desafios*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, São Paulo: Reflexão, 2016. p. 9-26. p. 9-10. “Secularização é fruto da compreensão da religião na modernidade ocidental”. p. 10.

² Entende-se por racionalidade a compreensão dos fatos baseados tão somente na razão.

³ BETTO, Frei; BOFF, Leonardo. *Mística e Espiritualidade*. 6 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2005. p. 53-58.

⁴ BETTO; BOFF, 2005, p. 7.

⁵ BETTO; BOFF, 2005, p. 112-113.

própria vida espiritual, uma missão espiritual, ou ainda, a relação com Deus.⁶ No imaginário popular, a compreensão da espiritualidade também passa pelas diferentes práticas e pela necessidade e satisfação da dimensão da estética.⁷

Nas corporações empresariais, a espiritualidade é apresentada como técnicas e atividades que contribuem para o crescimento pessoal dos colaboradores. As empresas passaram a investir na espiritualidade como uma forma de alcançar a sua missão e conseguir das pessoas o máximo de suas capacidades através da promoção da habilidade relacional com o intuito do rendimento produtivo⁸. No entanto, a espiritualidade se amplia para um valor pessoal que busca o bem coletivo a partir da conduta ética, sendo considerada

(...) um processo de crescimento interno que não busca somente um bem estar psico-emocional, também fortalece os valores morais e éticos, de forma que o ser humano tende a ver as coisas que o rodeiam e suas relações interpessoais, desenvolvendo com isso, as virtudes inerentes ao ser humano. (...) A espiritualidade é um valor pessoal, é a forma de agir da natureza humana, que independe de religião. É a nossa conduta no caminho do bem e da prosperidade com ética, auxiliando uns aos outros, independente de sua crença.⁹

Leda Lísia Franciosi Portal sustenta que a espiritualidade ajuda o ser humano a conceber a vida e a própria existência no mundo como dádiva, promovendo o bem-estar e o sustento da própria espiritualidade. Isso acontece quando a pessoa valoriza os relacionamentos, percebe seus próprios limites e limitações. Esse jeito de ser influencia na tomada de decisões, no engajamento e na participação no mundo. Também contribui com o valor dado a confiança. Pois, a

⁶ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, v. 23, n. 2, 1983. p. 111-128. p. 115-117. Disponível em: <http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos_teologicos/article/view/1292>. Acesso em: 25 ago. 2017.

⁷ “Na religiosidade estética dos novos tempos o profano torna-se sagrado, o discurso redentor da fé se reduz ao prazer daqueles que gozam uma satisfação estética disfarçada de espiritualidade. No divino submetido ao belo, o sagrado se estetiza e a religião torna-se estética”. ALAVINA, Fran de Oliveira. A religião como estética: o divino submetido ao belo. In: *O Povo online*. Disponível em: <<https://www20.opovo.com.br/app/opovo/espiritualidade/2012/01/07/noticiasjornalespiritualidade,2370024/a-religiao-como-estetica-o-divino-submetido-ao-belo.shtml>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

⁸ FIORENZA, Elisabeth Schüssler. *Convite aos caminhos da Sabedoria: Uma introdução à interpretação bíblica feminista*. São Bernardo do Campo: Nhanduti Editora, 2009. p.15-34. “O Wall Street Journal noticia que espiritualidade e a procura por sentido são um negócio que rende bilhões de dólares. Empresas líderes no mundo todo voltam-se para o poder da espiritualidade, ao procurar propagar seus objetivos comerciais e inspirar pessoas a darem o melhor de si na praça de mercado global”. p. 15.

⁹ SILVA, Iêda Daiane Rodrigues da. *Gestão de Pessoas e Espiritualidade*. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/.../leda_Daiane_Rodrigues_da_Silva.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2018.

confiança é uma atitude que carece de conquista, cultivo e trabalho e está associada ao compromisso com a mesma.¹⁰ Para Mario Sergio Cortella espiritualidade é

(...) a sua capacidade de olhar que as coisas não são um fim em si mesmas, que existem razões mais importantes do que o imediato. Que aquilo que você faz, por exemplo, tem um sentido, um significado. Que a noção de humanidade é uma coisa mais coletiva, na qual se tem ideia de pertencimento e que, portanto, o líder espiritualizado – mais do que aquele que está fazendo meditações e orações – é capaz de olhar o outro como o outro, de inspirar, de elevar a obra, em vez de simplesmente rebaixar as pessoas. Então, espiritualidade é a capacidade de respeitar o outro como o outro e não como um estranho e edificar, em conjunto, um sentido (como significado e direção) que honre nossa vida.¹¹

O tema da espiritualidade entrou na moda e ganhou *status* de qualidade como algo novo e bom.¹² Essa afirmação vai ao encontro do que propõe o Dicionário Aurélio quando conceitua o termo espiritualidade por: “qualidade daquilo que é espiritual”.¹³ Para Hermann Brandt, esse significado decorre da experiência religiosa que separou o clero do povo. Ao qualificar o clero como mais próximo de Deus e distante do mundo e o inverso para o povo, reforçou-se a ideia dualista de separação entre espírito e matéria e também a vida espiritual da vida mundana.¹⁴

Percebe-se que, no conjunto das compreensões e do uso cotidiano do termo, nem sempre a espiritualidade está conectada com a religião. Porém, tem um viés cristão. O tema vem sendo abordado dentro da proposta de um caminho de autoconhecimento e crescimento pessoal e de valorização de atitudes éticas que dão valor aos relacionamentos e ao conjunto da vida. Em vista disso, doravante, torna-se relevante compendiar o termo para o contexto eclesial.

2.2 Espiritualidade no âmbito cristão

Posto que a definição de espiritualidade encontre dificuldade por ser um termo amplo, comum, vago, impreciso e vinculado a diferentes formas de

¹⁰ PORTAL, Leda Lísia Franciosi. *Espiritualidade: uma dimensão essencial na experiência significativa da vida*. In: TEIXEIRA, Evilázio F. B.; MÜLLER, Marisa C.; SILVA, Juliana T. da. *Espiritualidade e qualidade de vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 68-78.

¹¹ CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra?* Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 13-14.

¹² DROOGERS, 1983, p.115-117.

¹³ DICIONÁRIO Aurélio de Português Online. Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/espiritualidade>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

¹⁴ BRANDT, Hermann. *Espiritualidade: vivência da graça*. 2 ed. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2006. p. 14.

expressões religiosas e culturais, registra-se aqui que a palavra no âmbito teológico “remonta ao adjetivo latino *spiritualis*, tradução de pneumáticos (...), designando a forma de viver a partir da fé”.¹⁵

O Novo Dicionário de Teologia afirma que o termo não tem equivalente direto na Bíblia e se originou na tradição católica francesa ganhando espaço no século XVIII através da Companhia de Jesus que “estabeleceu a teologia ascética e mística como ciências da vida espiritual”.¹⁶ A espiritualidade foi entendida como vida espiritual orientada pelo Espírito de Jesus e incorporada na vida da pessoa em seu pensar, sentir, agir e viver. Para tal fim, era necessário um voltar-se “sempre de novo às palavras e ações de Jesus, à sua doutrina e a seu agir salvador e libertador”.¹⁷

Urbano Zilles afirma que a espiritualidade cristã possui características claras e identificadas, tais como: teocêntrica, cristocêntrica, eclesial, sacramental, pessoal, comunitária e escatológica. Ele considera que é um relacionamento entre o ser humano “finito e a realidade divina que se revela na obra da criação e no mistério de Cristo”.¹⁸ A espiritualidade ultrapassa o sentido das palavras e se expressa também nos símbolos, no caráter coletivo, nos conteúdos teológicos escatológicos, na relação Deus e o ser humano e na abertura da observação do contexto. Para o autor, no cenário das religiões em geral, a espiritualidade pode ser descrita como:

Um processo de produção simbólica pelo qual a pessoa ou o grupo religioso se comprometem numa relação existencial com uma realidade sagrada e, como consequência disso, com outras pessoas e com outros grupos de pessoas. Espiritualidade é a vivência de um relacionamento inspirado pela religião.¹⁹

Leonardo Boff afirma que a espiritualidade “é aquela atitude pela qual o ser humano se sente ligado ao todo, percebe o fio condutor que liga e re-liga todas as coisas para formarem um cosmos”.²⁰ É uma dimensão do ser humano que se baseia

¹⁵ BUTZKE, Paulo Afonso. Aspectos de uma espiritualidade luterana para os nossos dias. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, ano 43, n. 2, 2003. p. 104-120. p. 104.

¹⁶ FERGUNSON, Sinclair B; WRIGHT, David F. *Novo Dicionário de Teologia*. São Paulo: Hagnos, 2009. p. 377.

¹⁷ GRÜN, Anselm. *As fontes da Espiritualidade*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 8.

¹⁸ ZILLES, Urbano. Espiritualidade Cristã. In: TEIXEIRA, Evilázio F. B.; MÜLLER, Marisa C.; SILVA, Juliana T. da. *Espiritualidade e qualidade de vida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p.10-22. p. 13.

¹⁹ DROOGERS, 1983, p. 128.

²⁰ BOFF, Leonardo. *Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos*. Brasília: Letraviva, 2000. p.129.

em toda a atitude que “coloca a vida no centro, que defende e promove a vida”.²¹ Essa atitude é resultado do amor, da sensibilidade, da compaixão, da responsabilidade e do cuidado que se alimentam de valores profundos e que dão sentido à vida²² estabelecendo a comunhão entre as coisas em detrimento à relação de posse. “A espiritualidade vive da gratuidade e da disponibilidade, vive da capacidade de enternecimento e de compaixão, vive da honradez em face da realidade, e da escuta da mensagem que vem permanentemente desta realidade”.²³

O autor apresenta uma concepção de espiritualidade que se alimenta de uma nova ética centrada no cuidado, na unidade e na sacralidade da vida. Considera que, a partir da espiritualidade e da ética, “podem e devem ser redefinidas as outras instâncias importantes para a vida humana pessoal e social: a economia, a política, a educação e a comunicação”.²⁴

Cultivar essa consciência, traduzi-la no cotidiano de nossas práticas, auscultar o chamado do Espírito que fala na profundidade humana e no curso dos tempos históricos, celebrar com jovialidade a alegria de viver e de se comunicar é já ter feito a mudança para um novo paradigma, é sentir-se já cidadão da nova humanidade reunida num único lugar: a casa comum, a Terra.²⁵

Frei Beto sustenta que a vivência da espiritualidade permite uma abertura para interagir com o mundo plural e se compõe de características como: vivência, disposição para o serviço, tolerância para com a crença (ou descrença) alheia, aprendizado com o erro, sabedoria de transformar o diferente em divergente e abertura às perguntas. Os resultados dessas experiências no cotidiano são: encorajamento, fortalecimento da confiança, valorização do que promove a vida, motivação para a meditação e a experiência inefável com Deus.²⁶

Lothar C. Hoch assegura que a espiritualidade é moldada pela vivência comunitária, visto que é dinâmica e influenciada pelo contexto, pela história e pelas experiências cotidianas. Pode ser compreendida como: “maneira concreta como

²¹ BOFF, Leonardo. *Ética da vida*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005. p. 85.

²² BOFF, Leonardo. *Espiritualidade: Um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. p. 51.

²³ BOFF, 2006, p. 45-46.

²⁴ BOFF, 2005, p. 166-167.

²⁵ BOFF, 2005, p. 167.

²⁶ BETTO, Frei. *Espiritualidade e Religião*. Disponível em:

<<https://oglobo.globo.com/sociedade/espiritualidade-religiao-12415633>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

uma pessoa vive a sua fé cristã”.²⁷ Para Paulo Afonso Butzke, a espiritualidade “inclui a fé, o exercício espiritual e o estilo de vida do cristão. Trata-se da vivência da fé sob as condições da vida cotidiana. (...) abrange a dimensão individual, a dimensão familiar, a dimensão comunitária e a dimensão social”.²⁸

A afirmativa de Frei Betto de que “espiritualidade existe desde que o ser humano irrompeu na natureza”²⁹ refere-se a sua vivência no transcurso da história. No entanto, a forma vivencial passou por diferentes experiências decorrentes da influência do contexto histórico-cultural-elesial na intensão de responder aos acontecimentos do mundo e às perguntas existenciais de cada época.

No início do Cristianismo, a prática de Jesus de ouvir, orar, comungar, testemunhar e agir foi transformada em espiritualidade comunitária que acontecia, preferencialmente, nas casas. A espiritualidade baseava-se no culto e na vida em comunhão (Atos 2).³⁰ E as ações diaconais, que se contrapunham a desumanização das grandes cidades, chamavam a atenção das pessoas não-cristãs.³¹

No século III, a militância pela vinda eminente do Reino de Deus deu espaço à introversão, a ascética e a busca pelo conhecimento de Deus. No século IV, a racionalização da experiência religiosa levou à ascese com características de solipsismo.³² Depois, a espiritualidade foi influenciada por Agostinho ao afirmar a dualidade entre corpo e espírito, priorizando o espírito. No século V começaram a surgir os mosteiros³³ que enfatizavam a leitura e o canto e se tornaram centros de alfabetização e de preservação da cultura escrita da Antiguidade.³⁴

²⁷ HOCH, Lothar C. Espiritualidade e personalidade. *Estudos Teológicos*, vol. 23, n.2, 1983. p. 154-163.

²⁸ BUTZKE, 2003, p. 106. André Droogers afirma que o atual modelo social, baseado no conhecimento objetivo, racional e de especialização, contribui com o aumento do ativismo profissional em detrimento à vivência da espiritualidade e de atitudes que favoreçam a coletividade. Isso decorre da substituição da fé vivencial pela fé racional. O autor acentua também que a própria teologia luterana da justificação por graça e fé racionalizada colaborou para a distância entre a realidade do mundo e da experiência com Deus, sendo Deus apenas objeto e não mais aquele que caminha junto. DROOGERS, 1983, p. 117-120.

²⁹ BETTO, Frei. *Espiritualidade e Religião*. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/espiritualidade-religiao-12415633>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

³⁰ *BÍBLIA Sagrada: Nova Tradução na Linguagem de Hoje*. Edição em letra grande. Barueri/SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2010. p. 1196.

³¹ BUTZKE, 2003, p. 118-119.

³² Solipsismo: Modo de vida ou hábito de quem vive na solidão.

³³ BETTO; BOFF, 2005, p. 90.

³⁴ DREHER, Martin. Bento de Núrcia e os beneditinos. In: *A Igreja no Mundo Medieval*. (Coleção História da Igreja). São Leopoldo/RS: Sinodal, 1994. p. 19-23. p. 21.

Entre os séculos IX e X, repercutiu uma espiritualidade mais devocional, de caridade, assistência e motivada pelo uso de símbolos. Segundo Frei Betto e Leonardo Boff, “a espiritualidade desce do intelecto para o coração”.³⁵ Nos séculos XI e XII, surgiu o viés da afetividade, a exemplo da atuação de Francisco de Assis. E a pessoa leiga começou a ser valorizada em virtude de uma teologia com sentimento, emoção e identificada com a caminhada de e com Jesus.³⁶

No século seguinte, deu-se início a sistematização da vivência da espiritualidade, a exemplo dos escritos de Santo Tomás que afirmavam que no centro do ser humano habitava Deus.³⁷ No século XIV, o místico João Ruysbroeck exerceu forte influência ao acentuar a espiritualidade sacramental e trinitária na linha da caridade, acentuando a hegemonia clerical dos sacramentos. Ressalta-se que, sua influência se deve ao fato de que ele atuou no período do início da Renascença e da transição da concepção cosmológica do mundo para a antropológica.³⁸

Portanto, de modo geral no período da Igreja primitiva, os exercícios espirituais continham: oração, leitura bíblia, culto, jejum e silêncio. A forma variava conforme a pessoa e o seu contexto. Porém, essas práticas foram de suma importância para sustentar a fé cristã, assim como o é até nos dias atuais.³⁹

Na Idade Média, a vida das pessoas era determinada pelo medo de Deus, pela prática das boas obras, pelas peregrinações a locais sagrados, pelo surgimento do santo rosário, pelo fortalecimento do culto a Maria e às relíquias e pela multiplicação de feriados religiosos com procissões que exibiam o luxo da Igreja. As mudanças que o mundo enfrentava abalavam as convicções e crenças fortalecendo a ideia de fim do mundo e a oposição a tais mudanças. As ideias da Renascença, do humanismo cristão, das descobertas da América e da terra como um planeta redondo influenciaram a vida espiritual das pessoas.⁴⁰

Nesse período surgiram muitas pessoas que pregavam uma reforma da Igreja com base e motivação na eliminação dos abusos, nos vínculos de interesse

³⁵ BETTO; BOFF, 2005, p. 91.

³⁶ BETTO; BOFF, 2005, p. 91.

³⁷ BETTO; BOFF, 2005, p. 92-93.

³⁸ BETTO; BOFF, 2005, p. 93.

³⁹ BUTZKE, 2003, p. 112.

⁴⁰ MORGNER, Christoph (Org.). *Tintas, teses e temperamentos: seguindo os passos de Martin Lutero*. 1.ed. Curitiba: Editora Esperança, 2017. p. 15-17.

econômico e políticos e na própria decadência da Igreja. Desenvolveu-se também o misticismo que focou numa relação direta de união entre a pessoa e Jesus Salvador, pregando a busca de uma piedade pessoal pela renovação da fé, da experiência religiosa e da piedade através do exercício da oração e da meditação.⁴¹

O século XVI foi marcado pelo fim da concepção cosmológica do mundo, o início da concepção antropológica e a mudança do feudalismo para o capitalismo.⁴² Surge nesse período a Reforma Luterana desencadeada por Martim Lutero. A redescoberta bíblica de um Deus amoroso, acessível e que vem ao encontro do ser humano foi uma resposta consoladora e esperançosa ao contexto de medo e insegurança e do domínio governamental e intelectual da Igreja Católica da época.⁴³

Carlos A. Valle menciona que a Igreja em todo o tempo deu importância ao cuidado pastoral respondendo às necessidades do contexto em que estava inserida. De forma condensada, pode-se afirmar que as “necessidades variaram segundo a época. Na Igreja Primitiva: ansiedade diante da morte; na Idade Média: o sentimento de culpa; e nos tempos modernos: na falta de sentido da vida”.⁴⁴ Sendo assim, doravante, a pesquisa focará no contexto da tradição luterana e a sua influência na vivência da espiritualidade.

2.3 Espiritualidade em Martim Lutero

A definição teológica habitual do termo espiritualidade no âmbito cristão é viver sob o domínio do Espírito⁴⁵. Para a tradição luterana significa viver a justificação por graça e fé. Segundo Friedrich Gierus, só podemos falar em espiritualidade luterana “a partir do *articulus stantis et cadentis ecclesiae*, a partir da

⁴¹ ALTMANN, Walter. Panorama da Teologia e obra de Lutero. In: *Lutero e libertação: Releitura de Lutero em perspectiva latino-americana*. São Paulo/São Leopoldo: Ática/Sinodal, 1994. p. 27-42. p. 30-31.

⁴² ALTMANN, 1994, p. 37.

⁴³ MORGNER, 2017, p. 17-18.

⁴⁴ VALLE, Carlos A. *Comunicación y Misión em el Laberinto de la Globalización*. São Leopoldo: Sinodal; Londres: World Association of Christian Communication; Quito: Conselho Latino-Americano de Igrejas, 2002. p. 97.

⁴⁵ BRANDT, 2006, p. 80.

justificação *sola fide*. De acordo com Lutero não pode haver espiritualidade, nem fé, nem esperança, nem Igreja sem aceitação e vivência desse artigo”.⁴⁶

Para Hermann Brandt, a espiritualidade “nasce e é nutrida da experiência do Espírito de Jesus Cristo, isso significa que a espiritualidade não pode ser entendida e vivenciada como obra nossa, como produto de nosso próprio esforço”.⁴⁷ Mas, a espiritualidade é compreendida como um “reflexo do Cristo crucificado e ressurreto”.⁴⁸

Esses conceitos apontam para o discernimento da espiritualidade na vida de Martin Lutero. Sua espiritualidade foi sendo construída a partir do contexto e de diferentes experiências, tais como: o misticismo focado na piedade pessoal da oração e da meditação;⁴⁹ a disciplina no monastério agostiniano de jejum, oração, leitura bíblica e fixação de alguns textos com o propósito de servir a Deus e conquistar a salvação; e, o próprio magistério na área bíblica. Para as suas inquietações pessoais, Lutero encontrou respostas ao olhar para a cruz de Cristo. Passou a estudar profundamente a Bíblia e a interpretá-la a partir de três regras básicas: questões existenciais, a escuta do texto e os aspectos científicos.⁵⁰

Um dos biógrafos recentes de Lutero observa que Lutero jamais teria superado seus problemas de espiritualidade, decorrentes da culpa que sentia diante de Deus, se tivesse continuado a se preocupar exclusivamente consigo mesmo. Precisava também de “impulsos criativos de fora”. Vieram, em primeiro lugar, da Bíblia.⁵¹

Lutero passou pela experiência do encontro com a boa-nova da justificação por graça e fé e da libertação.⁵² Ele entendeu que salvação já não era mais o alvo a ser conquistado, mas sim o ponto de partida para uma vida alegre e liberta para servir (II Co 3.17). Essa descoberta espiritual resultou no valor que Lutero deu à vida familiar, ao trabalho, à ética e ao serviço ao próximo. Walter Altmann afirma que

⁴⁶ GIERUS, Friedrich. Espiritualidade Luterana Hoje. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, ano 23, n. 2, 1983. p. 183-193. p. 184.

⁴⁷ BRANDT, 2006, p. 81-85.

⁴⁸ FISCHER, Joachim. Espiritualidade: observações e reflexões sobre o pietismo. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, v. 23, n. 2, 1993. p. 164-182. p. 181.

⁴⁹ ALTMANN, 1994, p. 31.

⁵⁰ MORGNER, 2017, p. 57-58.

⁵¹ FISCHER, Joachim. Culpa, Perdão e Penitência em Lutero. In: DREHER, Martin N. *Reflexões em torno de Lutero*. Vol. 3, São Leopoldo: Sinodal, 1988. p. 29-48. p. 37.

⁵² ALTMANN, 1994, p. 31.

“Lutero foi descobrindo exatamente os espaços de vida até então desprezados como âmbitos preferenciais para a atuação da pessoa cristã”.⁵³

A vida cristã não consiste em sermos piedosos, mas em nos tornarmos piedosos. Não em sermos saudáveis, mas em sermos curados. Não importa o ser, mas o tornar-se. A vida cristã não é descanso, mas é um constante exercitar-se. Ainda não somos o que devemos ser, mas em tal seremos transformados. Nem tudo já aconteceu e nem tudo já foi feito, mas está em andamento. A vida cristã não é o fim, mas o caminho. Ainda nem tudo está luzindo e brilhando, mas tudo está melhorando.⁵⁴

Com a convicção de que a pessoa crente “não vive em si mesma, mas em Cristo e no seu próximo – em Cristo, pela fé; e no próximo, pelo amor”,⁵⁵ Lutero estimulou as pessoas a fundamentarem a sua vida pessoal e social de acordo com os fundamentos da doutrina cristã.⁵⁶ Segundo Walter Altmann, Lutero foi o propiciador de uma nova ordem social.

A partir das suas descobertas, a começar pela fundamental da justificação por graça e fé, que abriu espaço para a reforma da Igreja e implicou numa nova visão de mundo e profissão, negou decididamente ser a ordem política, econômica e social divinamente legítima. A competência não é de direito divino, mas de direito humano. Logo, a ordem não deve se basear na pretensa lei mutável de Deus, mas nas necessidades concretas que são causadas pelo processo histórico e que afetam concretamente a materialidade e a espiritualidade da vida das pessoas.⁵⁷

Lutero sustentou a necessidade de um exercício contínuo para a permanência firme na fé, desde o Batismo até a morte, a partir da vivência da Palavra pregada, dos sacramentos e da poimênica fraterna.⁵⁸ Lutero também propôs um método simples de exercício espiritual composto de concentração, meditação e oração, relacionando-o com aspectos do cotidiano.⁵⁹ Ele mesmo descreveu sua prática pessoal de espiritualidade:

Também sou doutor e pregador e, na verdade, tão erudito e experiente quanto todos aqueles presunçosos, seguros de si. Mesmo assim, procedo

⁵³ ALTMANN, 1994, p. 35-36.

⁵⁴ LUTERO, Martin. *Palavras*. Disponível em: <http://www.luteranos.com.br/site/conteudo_organizacao/confessionalidadeluteranos-em-contexto/martim-lutero-palavras>. Acesso em: 31 Ago. 2017.

⁵⁵ LUTERO, Martin. *Da Liberdade Cristã*. 5 ed. São Leopoldo: Sinodal, 1998, p. 47.

⁵⁶ MORGNER, 2017, p. 27. Alguns dos escritos de Lutero são: À Nobreza Cristã da Nação Alemã, Do cativo Babilônico da Igreja, Da Liberdade Cristã, Catecismo Maior e Catecismo Menor.

⁵⁷ ALTMANN, 1994, p. 39.

⁵⁸ BUTZKE, 2003, p. 114.

⁵⁹ BUTZKE, 2003, p. 116-117. Para a meditação, Lutero propôs quatro perguntas orientadoras: “a) O que eu aprendo? (*doctrina*), b) pelo que agradeço? (*gratiarum actio*), c) o que tenho a confessar? (*confessio*) e d) pelo que quero pedir? (*oratio*)”. p. 115-116.

como uma criança a quem se ensina o catecismo: de manhã, e sempre que tiver tempo, leio e recito, palavra por palavra, o Pai-Nosso, os Dez Mandamentos, o Credo, alguns Salmos, etc. Preciso continuar lendo e estudando diariamente, e ainda assim não me saio como gostaria, precisando continuar sendo criança e aluno do catecismo.⁶⁰

Lutero considerou o culto como um encontro da comunidade com Deus no qual Deus serve às pessoas pela Palavra e pelos sacramentos. Afirmou a liturgia como promotora da fé e do amor dentro de seu contexto, a centralidade da pregação. Motivou um conteúdo e uma linguagem simples para o aprendizado do Evangelho e inovou na introdução de cantos e horários alternativos permitindo uma maior participação das pessoas nas celebrações.⁶¹ Essas mudanças, inovadoras para a época, decorrem da compreensão de que:

O ser humano, em Cristo, é livre por ter sido justificado gratuitamente por Deus, mediante a fé, não carecendo para sua salvação de nenhuma obra própria. Com igual ênfase, explica como essa liberdade cristã leva inevitavelmente a incessantes obras, como disciplina do corpo e como serviço livre em favor do próximo, visando tão-somente suprir as necessidades deste.⁶²

Como resultado do discernimento da palavra bíblica, novos valores e concepções de espiritualidade passaram a influenciar o cotidiano das pessoas. Sendo que, a espiritualidade a ser cultivada pelas pessoas a partir da fé em Jesus recebeu um enorme impulso e um chamado ao serviço diaconal.

2.4 Espiritualidade a partir da Reforma Luterana

As pessoas que participaram do processo da Reforma consideravam insustentável o sistema sacramental e hierárquico que monopolizava a relação das pessoas com Deus. Essa compreensão se baseava na perspectiva de que todas as pessoas compartilham do sacerdócio.⁶³ A expectativa de Lutero era a de que as famílias assumissem a educação doutrinária e espiritual conduzindo para a vivência comunitária da graça e do batismo. Porém, esse aguardo não se concretizou.⁶⁴

⁶⁰ LUTERO, Martinho. *Catecismo Maior do Dr. Martinho Lutero*. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: Concórdia, 2012. p. 19.

⁶¹ JUNGHANS, Helmar. A reforma litúrgica de Lutero: fruto de concepção ou perplexidade. In: *Temas da Teologia de Lutero*. São Leopoldo: Sinodal, 2001. p. 27-44.

⁶² LUTERO, 1998, p. 4.

⁶³ VALLE, 2002, p. 97.

⁶⁴ Dentro da perspectiva de separar Estado e Igreja, na prática, surgiu Igrejas territoriais. Em 1555, houve um acordo de convivência entre os territórios católicos e protestantes, sendo que a opção

Com o decorrer do tempo, de fato alguns exercícios espirituais foram incorporados no dia a dia das pessoas, tais como: culto dominical e familiar, leitura bíblica, oração de confissão individual e coletiva na liturgia eucarística, participação regular na Santa Ceia, conhecimentos de músicas, do Catecismo Menor e de textos bíblicos memorizados. Evidencia-se que esses exercícios espirituais tinham uma dinâmica didaticamente moldada a partir do ciclo da natureza e do ritmo do calendário litúrgico.⁶⁵

Todo o movimento eclesial, realizado logo após a Reforma, esteve voltado para a defesa da fé evangélica e da organização eclesiástica. A ortodoxia luterana acentuou as fórmulas dogmáticas diante do que o contexto exigia. O próprio Lutero colaborou ao escrever sobre diversos temas centrais da fé evangélica, tais como:

A compreensão dos sacramentos, a vida de culto, a teologia da Cruz, o ensino da palavra de Deus, a organização comunitária, o sacerdócio geral de todas as pessoas crentes, a dignidade e a tarefa do ministério da igreja e a responsabilidade pública da igreja e de seus ministros, a teologia como chave de interpretação, sem contar seus inúmeros hinos e os escritos para edificação de comunidade e da vida cristã.⁶⁶

Após a metade do século XVII, surgiu o movimento pietista com o intento de conhecer o ser humano Lutero, a sua piedade e os textos em que se comparava uma fé viva e rica em obras, a uma fé morta.⁶⁷ Alguns de seus defensores advogaram por uma nova Reforma com base na distinção entre a pureza das intenções de Lutero e o que efetivamente se sucedeu na Igreja.

Além disso, havia uma crítica ao papado dentro da Igreja Luterana e em relação a alguns traços do caráter de Lutero. O Pietismo também rebuscava a experiência de espiritualidades de outras pessoas contemporâneas a Lutero.⁶⁸ A proposta inicial do pietismo teve como base “uma nova leitura da Bíblia, uma nova forma de comunhão cristã, dela tirando consequências para a vida de fé sob

religiosa da pessoa seguiria a do príncipe que exercia o poder territorial. Assim, aos poucos, as Igrejas foram sendo domesticadas e integradas aos sistemas políticos estatais. ALTMANN, Walter. A Igreja - povo pobre de Deus. In: *Lutero e Libertação: Releitura de Lutero em perspectiva latino-americana*. São Paulo/São Leopoldo: Ática/Sinodal, 1944. p. 119-138. p. 132-133.

⁶⁵ BUTZKE, 2003, p. 117.

⁶⁶ ZWETSCH, Roberto E. *Teologia e prática da missão na perspectiva luterana*. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2009. p. 13-14.

⁶⁷ LIENHARD, Marc. De Lutero à tradição Luterana. In: *Martim Lutero: tempo, vida, mensagem*. São Leopoldo: Sinodal, 1998. p. 305-320. p. 309.

⁶⁸ LIENHARD, 1998, p. 309-310.

inspiração do Espírito Santo, resgatando para a prática da fé evangélica a centralidade da missão”.⁶⁹

Nos séculos XVIII e XIX, o pietismo ganhou importância ao destacar a teologia da missão. Essa ênfase foi a argumentação utilizada para fugir das “travas eclesiais das igrejas territoriais, que se constituíam como a estrutura da igreja evangélica no período posterior a Reforma, sob o poder dos príncipes alemães”.⁷⁰ De modo assertivo, o pietismo enfatizou “a formação de grupos de estudos bíblicos (*collegia pietatis*), um maior acesso a bíblia, o estímulo à prática de uma piedade espiritual e comunitária forte, contribuíram para este momento novo”.⁷¹ Outros enfoques foram: a separação entre Igreja e missão; uma ênfase maior no Espírito Santo do que na justificação por graça e fé; estímulo a uma atitude de superioridade cultural sobre os povos não ocidentais; favorecimento de uma valorização superior dos missionários frente à comunidade local; e a recusa de colocar-se a serviço do colonialismo.⁷²

No século XIX, o movimento pietista entendeu que, além da ordem divina, era importante ter uma organização institucional e fazer planejamento das ações missionárias para dar sustentabilidade aos projetos. Surgiram então, as Sociedades e as Agências Missionárias responsáveis pela missão em outros continentes e a implantação de Igrejas de tradição luterana.⁷³ No início, a orientação teológica dos projetos de missão tinha base ecumênica e frisava os ensinamentos bíblicos comuns. Porém, com o movimento de reavivamento confessional luterano, o foco passou a ser o de implantação de igrejas reafirmando as diferenças confessionais e tendo atitudes antiecumênicas.⁷⁴

No Brasil, há registros de pessoas evangélicas desde o século XVI, mas o impulso maior aconteceu com a vinda dos imigrantes alemães a partir de 1824. Eles

⁶⁹ ZWETSCH, 2009, p. 16.

⁷⁰ ZWETSCH, 2009, p. 17.

⁷¹ ZWETSCH, 2009, p. 16.

⁷² ZWETSCH, 2009, p. 18.

⁷³ ZWETSCH, 2009, p. 18-19.

⁷⁴ ZWETSCH, Roberto E. De fé em fé caminhamos! Por uma teologia da missão evangélica luterana no chão brasileiro. *Estudos Teológicos*, São Leopoldo, v. 45. n. 2, 2005. p. 166-183. p. 173. Disponível em: http://www3.est.edu.br/publicacoes/estudos_teologicos/vol4502_2005/et2005-2l_rzwetsch.pdf. Acesso em: 12 Mar 2018. Somente no século XX, depois de muito sofrimento e fracassos missionários, o luteranismo voltou a se abrir ecumenicamente, sendo que a criação da Federação Luterana Mundial (1947) e o Conselho Mundial de Igrejas (1948) são frutos dessa experiência. p. 172.

trouxeram a Bíblia, o Catecismo Menor, o Hinário e “uma matriz peculiar, em que os valores culturais, a ética do trabalho, a ênfase na educação e (...) a valorização da Igreja”⁷⁵ foram fundamentais. A hinologia luterana foi um instrumento importante na propagação das ideias e do conteúdo teológico. Como frisou Marc Lienhard: “os corais têm transmitido de maneira viva a herança da espiritualidade luterana”.⁷⁶

Os imigrantes e seus descendentes perseveraram na fé evangélica e a transmitiram a seus filhos e filhas. Conscientes do sacerdócio de todas as pessoas crentes, quando não havia pastores nem professores formados, escolheram dentre seus membros quem melhor pudesse assumir as respectivas funções. Não descuidaram do serviço diaconal prestado por parceiras e, mais adiante, passaram a construir também hospitais. Mantiveram e desenvolveram um espírito sóbrio no trato das questões religiosas, respeitando crenças diferentes das suas. A Bíblia, o Catecismo (preponderantemente o Catecismo Menor de Lutero), o canto e a oração alimentaram sua fé. Valorizaram sobremaneira a família, a associatividade, o canto coral.⁷⁷

Por muito tempo, as comunidades evangélicas subsistiram isoladas e independentes, baseando sua vida comunitária nas experiências que trouxeram da sua terra natal e sendo auxiliados pelas Sociedades, Missões e Associações Eclesiásticas alemãs e norte-americanas.⁷⁸ Depois de um longo processo de diálogo, foi fundada em 1968 a Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil – IECLB. Sua finalidade era de unir e organizar as comunidades luteranas para fortalecê-las e dar-lhes um suporte institucional sustentável em terras brasileiras⁷⁹.

O tema da espiritualidade foi introduzido na IECLB após a V Assembleia do Conselho Mundial de Igrejas - CMI, ocorrida em 1975, em Nairóbi no Quênia.⁸⁰ Um dos efeitos da Assembleia foi a consciência da necessidade de “uma nova espiritualidade que perpassasse nosso planejar, refletir e agir”.⁸¹ Naquele contexto, o termo foi abordado, com legitimidade, a partir do Espírito Santo e de sua ação.⁸²

⁷⁵ ALTMANN, Walter; HASENACK, Johannes. *História - Base Confessional - Compromissos*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/historia-base-confessional-compromissos>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

⁷⁶ LIENHARD, 1998, p. 312.

⁷⁷ ALTMANN, Walter; HASENACK, Johannes. *História - Base Confessional - Compromissos*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/historia-base-confessional-compromissos>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

⁷⁸ DREHER, Martin. *Igreja e Germanidade*. São Leopoldo: Sinodal/EST/EDUCS, 1983. p. 76-87.

⁷⁹ DREHER, 1983, p. 18.

⁸⁰ BRANDT, 2006, p. 47.

⁸¹ BUTZKE, 2003, p. 105.

⁸² BRANDT, 2006, p. 47.

Importa destacar que, com a expansão da Reforma, houve um esforço na afirmação da doutrina em detrimento à espiritualidade vivencial da justificação por graça e fé. Hermann Brandt assegura que a vivência da espiritualidade no contexto luterano requer a incorporação do entendimento de que a espiritualidade é a vida das pessoas agraciadas imerecidamente que se nutre nas múltiplas formas de expressões de piedade, considerando as dimensões sociais e políticas e se orientando pela palavra bíblica que tem como centro Jesus Cristo.⁸³

Nesse sentido, cabe oportunamente à IECLB promover e difundir uma teologia capaz de conectar a vida de fé, baseada na justificação por graça e fé, com a realidade do dia a dia. Para, então, fortalecer os valores intrínsecos ao cristianismo, tais como: a vida comunitária, o serviço cristão como fator essencial da liderança, a primazia da graça sobre a lei, a liberdade, a valorização das diferenças sem hierarquização, o exercício do amor às pessoas e o cuidado com toda a criação⁸⁴.

Para cooperar com a escuta e a reflexão das necessidades que emergem do contexto e influenciam a espiritualidade, abordar-se-á de forma sucinta a contribuição da Teologia da Libertação e a Teologia Feminista que propõe temas que levam a uma postura atitudinal missionária de inclusão, equidade, libertação, justiça e favorecimento de espaços democráticos em um exercício da vivência da espiritualidade conectada com o cotidiano.

⁸³ BRANDT, 2006, p. 80-85. “Não é possível separar, como muitas vezes somos tentados a fazer, nossa vida espiritual de nossa vida material. Ambas formam um todo. Viver no Espírito e sob a orientação do Espírito deve abranger todas as áreas de nossa vida. Isso inclui um relacionamento com Deus, nossa vida profissional, familiar e privada, como também o convívio social. A totalidade de nosso ser, nosso corpo e nossas emoções, precisa ser colocada sob a orientação do Espírito Santo, inspirada e orientada pelas Sagradas Escrituras (Cl 3.17)”. VOIGT, Emílio (Org.). *Guia para o presbitério*: manual de estudos. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: IECLB, 2010. p. 67-68.

⁸⁴ Paulo Afonso Butzke sustenta que a renovação da espiritualidade luterana baseada nos princípios do Evangelho se torna uma oportunidade para a IECLB. Para tanto, seria preciso investir em: maior reflexão teológica sobre espiritualidade fundamentada na prática de Jesus de oração, escuta da Palavra, comunhão, testemunho e engajamento; na liberdade, aceitação e no respeito ao exercício de diferentes formas de espiritualidade acentuando a unidade no fundamental; no cultivo da espiritualidade nos âmbitos da vida pessoal, familiar, comunitário e social; na perspectiva ecumênica; no resgate do valor do exercício da espiritualidade; na disponibilidade de materiais que colaborem com a prática espiritual das comunidades e de ministros/os e na formação contínua; na oferta do ensino e da prática espiritual familiar e comunitária, conjugando fé e vida e espiritualidade e cotidiano. BUTZKE, 2003, p. 119-120.

2.5 Contribuição da Teologia da Libertação e da Teologia Feminista

A necessidade de discutir a relação entre espiritualidade e o contexto político-social-econômico na América Latina foi o nascedouro da Teologia da Libertação no seio da Igreja Católica. Esse debate repercutiu também na maneira de fazer teologia no âmbito da IECLB. O surgimento do movimento da Pastoral Popular Luterana foi resultado da apropriação dessa reflexão teológica vivencial.

Um de seus precursores, o teólogo Gustavo Gutiérrez, sustenta que a espiritualidade é a vivência integral da fé sob o domínio do Espírito que tematiza e testemunha a experiência da graça e do amor de Deus refletindo na relação do indivíduo com o mundo.⁸⁵ Para Hermann Brandt, as teses de Gutiérrez poderiam ter base na afirmativa de Lutero que sustenta que cada pessoa deveria se tornar um Cristo para a outra pessoa.⁸⁶

Dentre as características da Teologia da Libertação que contribuem com a reflexão, destacam-se: o compromisso com a outra pessoa a partir da fé em Jesus; a colaboração com o plano salvífico de Deus através da construção de sinais do Reino de Deus; a oração e os sacramentos como um encontro com Deus e com as pessoas; a política como uma prática do amor cristão; a solidariedade com as pessoas oprimidas como um compromisso de justiça social; e o rompimento de um estilo de vida capitalista e consumista.⁸⁷ Segundo Roberto Zwetsch,

(...) no contexto da espiritualidade libertadora, a oração, a leitura e meditação dos salmos, a partilha do pão e do vinho na mesa do Senhor, a escuta e a interpretação da palavra do evangelho, a confissão e a mútua consolação que emerge da conversa íntima e reparadora são oportunidades de reencontro com o Deus vivo e fortalecimento na caminhada. As Igrejas da América Latina tem experimentado, nesse sentido, uma renovação na caminhada pastoral, que se manifesta na criatividade litúrgica e na hinologia, que impressionam pela sensibilidade e ousadia. (...) Ao assumir a cruz do povo, a espiritualidade libertadora encontrou, ao mesmo tempo, os sinais de esperança que transparecem nesta vida e assim inovou no canto cristão, tanto na poesia quanto nos ritmos e nas melodias das canções, resgatando para a liturgia comunitária os ritmos populares e os temas do cotidiano.⁸⁸

⁸⁵ GUTIÉRREZ, Gustavo. *Teologia da Libertação: perspectivas*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1979. p. 172-176.

⁸⁶ BRANDT, 2006, p. 49.

⁸⁷ BRANDT, 2006, p. 33-34.

⁸⁸ ZWETSCH, 2009, p. 60-61.

Nessa direção, segue a Teologia Feminista ao colaborar com a construção de uma espiritualidade libertadora composta de “valores éticos e ‘metafísicos’ capazes de nortear e dar sentido à existência das pessoas”.⁸⁹ Para Patrícia Cuyatti,

(...) isso implica em prestar atenção no cotidiano, à luz da liberdade e da dignidade humana, tanto quanto reformular minha (nossa) compreensão de ser corpo de Deus. É falar, resignificar, também na prática, nossa maneira de compreender Deus. Trata-se então, de que a imagem de Deus nutre a razão politicamente fundamentada para reconhecer toda pessoa como sujeito de conhecimento e, portanto, capaz de contribuir com a teologia nas suas diversas áreas e capacidades.⁹⁰

A Teologia Feminista reflete a ética constitutiva da espiritualidade através das práticas marcadas por novos símbolos, imagens e celebrações. Destaca ainda: as relações como recíprocas; o sentimento de fazer parte do Sagrado; a busca por representar as experiências próprias em novas imagens, símbolos ou metáforas; uma maior integração do corpo e da sexualidade como lugares da vivência do sagrado; as dimensões individual e coletiva; os princípios de relacionamento e relatividade; e, o forte vínculo da espiritualidade com a identidade e o cotidiano.⁹¹

Mercedes Navarro Puerto afirma que a espiritualidade patriarcal é carregada de uma simbologia de guerra e que essa experiência não se identifica diretamente com as mulheres, porém é assimilada por elas através da metáfora, dos termos, símbolos e das imagens. Por isso, torna-se importante construir uma espiritualidade alternativa que apresenta “imagens e símbolos que tem origem na resistência, no conhecimento ativo, no paradoxo, na fronteira, na paixão e no processo”.⁹²

A luta de uma espiritualidade a partir de mulheres é maleável e plástica, mutável e subversiva inclusive quando sua aparência é mansa. Essa maleabilidade plástica é obra da sabedoria que prova, se arrisca, se coloca na fronteira e nunca deixa de se fazer perguntas, por mais dor que isso

⁸⁹ GEBARA, Ivone. Espiritualidade Feminista: risco e resistência. In: *Concilium*. Rio de Janeiro: Vozes, nº 288. p. 33.

⁹⁰ CUYATTI, Patrícia. Despertar desde la Teología Feminista: Afirmando vocación y acción. In: *Coisas de Género*. Revista de Estudos Feministas em Teologia e Religião. São Leopoldo, v.1, n.1, 2015. p. 82-90. p. 86. “Esto implicaba prestar atención a lo cotidiano, a la luz de la liberación y la dignidad humana, tanto como reformular mi (nuestra) comprensión de ser cuerpo de Dios. Es decir, resignificar, también en la práctica, nuestra manera de comprender a Dios. Se trató entonces de que la imagen de Dios provea razones políticamente fundamentadas para reconocer a toda persona como sujeto de conocimiento y, por tanto, capaz de contribuir a la teología desde sus diversas áreas y capacidades”.

⁹¹ SEIBERT, Ute. Éticas y Espiritualidades: mujeres em relación. In: *Espacios abiertos: Caminhos de la teología feminista*. Providencia, Santiago do Chile: Editorial Forja, n.1, 2010. p. 109-132. p. 127.

⁹² NAVARRO PUERTO, Mercedes. Nós sabemos, nós podemos: Sabedoria e criação na experiência das mulheres. In: *Concilium*. Rio de Janeiro: Vozes, nº 288, 2000. p. 59.

custe. E essa sabedoria cria uma nova consciência, formas mais humanas de inclusividade e solidariedade, de justiça e libertação. O desafio continua sendo a superação do medo que se cola sem sentir e só se percebe em suas manifestações.⁹³

Assim, a Teologia da Libertação e a Feminista contribuem com a superação da ideia de dualidade entre corpo e espírito fomentando uma visão holística do ser humano que se insere dentro de um contexto mais amplo. Propõem-se a discutir as relações de poder, a valorização das experiências e dos diferentes sistemas simbólicos e de valores que permeiam a vida das pessoas conectando a espiritualidade com a realidade cotidiana. Trazem a dimensão da espiritualidade para a esfera pública e política, propondo o rompimento de paradigmas como a dominação, a violência e o consumismo e contribuindo com novas formas de as pessoas se relacionarem consigo mesmas, com o mundo a sua volta e com Deus.

Da mesma forma que potencializam a busca, individual e coletiva, da integralidade do ser humano no conjunto com a natureza em processos de transformação através do exercício cotidiano da justiça social, justiça de gênero, liberdade, solidariedade, inclusão e cuidado mútuo. Sustentam a importância de as pessoas experimentarem a graça de Deus e, a partir dessa liberdade, protagonizarem um mundo melhor para se viver.

Nessa perspectiva, cabe esclarecer, com base na espiritualidade luterana, a própria finalidade da Igreja e a sua contribuição para com as pessoas e com o mundo. Para tanto, abordar-se-á a dimensão missional da IECLB para ampliar a compreensão da sua ação missionária e religá-la com a espiritualidade.

2.6 A essência missional da IECLB

Ao refletir sobre espiritualidade já despontando para o tema da gestão, torna-se relevante aprofundar o aspecto da finalidade da IECLB. Para tanto, considerar-se-á a explicação dos conceitos 'missional' e 'missionário' propagados pela Federação Luterana Mundial: "O termo 'missional' tem sido usado há vários

⁹³ NAVARRO PUERTO, 2000, p. 68.

anos para denotar a missão como algo que diz respeito ao ser da igreja, enquanto o termo ‘missionário’ é reservado para descrever a missão como a ação da igreja”.⁹⁴

Martin Lutero compreendia a missão como sendo intrínseca à fé em Jesus e que brota da ação do Espírito Santo tendo como alvo e resultado o Reino de Deus. A liberdade decorrente da justificação por graça e fé resulta num querer, numa vontade, num desejo de compartilhar dessa experiência com outras pessoas. Para Lutero, o ser humano que vivência a fé em Jesus Cristo, ou seja, a espiritualidade, “se dispõe voluntariamente a fazer o bem a todo o mundo, a servir a todo o mundo, sofrer tudo, por amor e louvor a Deus que demonstrou tamanha graça de sorte que é tão impossível separar as obras da fé, como é impossível separar a luz do fogo”.⁹⁵

A igreja em missão entende sua participação na missão de Deus como contextual, lidando fielmente com os desafios de contextos complexos e em constante mudança, e, por isso, como abrangente e holística. A missão é holística e contextual quanto a seu objetivo, sua prática e seu local. Seu objetivo abrange toda a criação (preocupação ecológica), toda vida (social, política, econômica e cultural) e todo o ser humano (i.e., todas as pessoas e a pessoa toda – necessidades espirituais, mentais, relacionais, físicas e ambientais). Sua prática exige a participação de toda a igreja, de mulheres e homens, de jovens e velhos. Sendo holística, a missão flui do ser da igreja como comunidade cultural, mensageira, servidora, curativa e ecumênica. Como tal comunidade, a igreja procura a justiça através da defesa de direitos, realiza a transformação através do empoderamento e trabalha pela paz e reconciliação.⁹⁶

A missão da Igreja é dar testemunho do amor de Deus através de uma vivência comprometida, responsável e protagonista. Como fazer para cativar, animar e motivar pessoas à disposição do serviço missionário consciente do contexto histórico é a pergunta do conjunto da IECLB. O intento por respostas pode estimular a capacidade criativa das comunidades para reinventar o jeito de ser e impulsionar a Igreja missional a desenvolver ações missionárias respaldadas pela espiritualidade.⁹⁷

⁹⁴ FEDERAÇÃO LUTERANA MUNDIAL (FLM). Departamento de Missão e Desenvolvimento. *Missão em contexto: transformação, reconciliação e empoderamento*. Trad. Neila S. Uecker. Curitiba: Encontro, 2006. p. 9.

⁹⁵ LUTERO, Martinho. *Obras Selecionadas* nº 8, 3. ed. atua. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: Concórdia; Canoas: Ed. ULBRA, 2016. p. 133.

⁹⁶ FLM, 2006, p. 37.

⁹⁷ “Uma das definições mais complexas dos aspectos que perfazem a missão da igreja nos foi legada pelo Conselho Mundial de Igrejas. No contexto da discussão sobre as estruturas missionárias das igrejas da década de 60 do século passado, estabeleceu-se que a igreja participa da missão de Deus neste mundo promovendo martyria – o testemunho do evangelho, koinonia – a comunhão dos que vivem a partir do evangelho, diakonia – o serviço ao próximo e à sociedade, leiturgia – o louvor e a

A IECLB está vocacionada a exercitar-se no que chamaríamos de discernimento espiritual. Ao abraçar um projeto missionário de maior envergadura (PAMI) e assumir os desafios que o momento atual brasileiro nos coloca, a IECLB, como igreja de Jesus Cristo, é chamada a se ocupar renovadamente, e em todas as dimensões, com a pergunta do que precisamente significa, nos dias de hoje, ser Igreja, ser Evangélica, ser de Confissão Luterana e estar no Brasil.⁹⁸

Ao possibilitar espaços de reflexão sobre essas dimensões do ser Igreja, a IECLB vai construindo a ideia de que: “Ser Igreja sustentável é ser Igreja reconhecida pela sua contribuição na sociedade e pelo cuidado com toda a Criação de Deus”.⁹⁹ Para que uma Comunidade possa desenvolver a sua missão de forma legítima, será preciso harmonizar a espiritualidade com a prática de uma boa gestão e com ações planejadas estrategicamente.¹⁰⁰ Portanto, o desafio da Igreja está em sensibilizar as lideranças para se apropriarem do princípio luterano da justificação por graça e fé, tornando-o um alicerce para a vida comunitária.

Usufruir da experiência da espiritualidade pode ser um impulso para as lideranças no que tange ao conhecimento de Deus, de si mesmo e do mundo. Proporcionando, assim, uma abertura para a inovação, a criatividade, a justiça social e a percepção das necessidades pessoais e contextuais, remetendo ao serviço cristão de promoção da vida.

Dessa forma, o entusiasmo e o amor advindos da graça de Deus podem proporcionar investimentos no planejamento de ações missionárias que testemunham o Evangelho de Jesus e protagonizam valores e princípios luteranos, contribuindo com um mundo mais humanizado. Para tanto, importa destacar a relevância de articular processos de gestão organizacional que contemplem esse propósito e tenham como parâmetro a sustentabilidade.

celebração ao amor de Deus. Estes aspectos são parâmetros a partir dos quais podemos aferir a qualidade da nossa vida comunitária”. BUTZKE, Paulo Afonso. Lançar as redes em águas mais profundas. Perspectivas para o futuro da IECLB. In: *Fórum Nacional de Missão*, v. 3, Blumenau: Otto Kuhr, 2007. p. 107-126, p. 119-120.

⁹⁸ ALTMANN, Walter. Apresentação. In: HASENACK, Johannes. et al. *UNIDADE: Contexto e identidade da IECLB*, v. 1, Blumenau: Otto Kuhr, 2006. p. 13-15. p. 13.

⁹⁹ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Relatório 2014-2016*. XXX Concílio da Igreja. Brusque: IECLB, 2016. p. 96.

¹⁰⁰ PEREIRA NETO, Antonio Vicente; FERREIRA, Márcio Reinaldo Lucena. Modelo de Gestão Eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: novos desafios. In: *Carpe Diem: Revista Cultural e Científica da FACEX*. Vol. 9, n. 9, 2011. p. 12-30. p. 30.

3 GESTÃO

Os assuntos relacionados à administração e à gestão normalmente geram polêmicas dentro da vida eclesial e repercutem como resistências às propostas de mudanças organizacionais e inovações.¹⁰¹ Esse fato se torna uma contradição histórica, pois foram as organizações das instituições religiosas que serviram “de modelo para o desenvolvimento dos estudos da ciência da Administração”.¹⁰²

O clamor dos tempos atuais baseado na exigência de qualidade e obtenção de resultados das organizações e, em especial, a necessidade de um testemunho cristão mais eficiente, reivindica que se rompa com o paradigma do amadorismo na Igreja e se apresente modelos de gestão que sejam sustentáveis.¹⁰³ Entende-se que: “se nos primórdios estas organizações contribuíram para a construção da ciência da Administração, hoje, se faz necessário o uso da ciência para o alcance de eficiência e eficácia por parte das mesmas”.¹⁰⁴

Atualmente, as lideranças são chamadas a “se abrirem a novos desafios e mudanças no que se refere à competência de gerenciar processos e liderar pessoas”¹⁰⁵ articulando gestão e espiritualidade de forma complementar. Por isso, torna-se relevante refletir sobre os conceitos de administração e de gestão, o exercício da liderança, a importância da formação e do planejamento. Dessa forma, a IECLB fortalece seu papel missionário e legitima a sua identidade missional.¹⁰⁶

Esses aspectos contribuem para motivar e capacitar as lideranças para um bom exercício de suas funções com vistas a articular a vivência da espiritualidade e o jeito de liderar no âmbito eclesial. Também oportuniza clarificar as ferramentas de gestão propostas pela Igreja, refletindo sobre a experiência que delas provém e que alimentam sonhos e esperanças que brotam do Evangelho. São também

¹⁰¹ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Relatório do Pastor Presidente 2006-2008*. XXVI Concílio da Igreja. Estrela: IECLB, 2008. p. 149.

¹⁰² PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 13.

¹⁰³ IECLB, 2016, p. 41.

¹⁰⁴ PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 13.

¹⁰⁵ PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 16.

¹⁰⁶ “No luteranismo, a construção da identidade é dinâmica: é o exercício de discernimento teológico-espiritual que relaciona a própria vida com os desafios da palavra de Deus e como os desafios do mundo, extraindo daí posicionamento e vivência da fé e da espiritualidade. Esse posicionamento é confissão de fé e testemunho, expressão viva e concreta da identidade teológica-espiritual”. BUTZKE, 2007, p. 124.

ferramentas que almejam nortear a prática das lideranças baseada na espiritualidade, na democracia, na participação, na postura ética e na implementação de ações missionárias planejadas e sustentáveis.

3.1 Conceitos de administração e gestão

A administração tem um papel importante numa sociedade de organizações complexas e interdependentes, pois desenvolve a melhoria da qualidade de vida e a solução de problemas complexos que afligem a humanidade.¹⁰⁷ Sua tarefa básica é “fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz”.¹⁰⁸ A palavra administração vem do latim e significa ‘aquele que presta serviço a outro’. Porém, esse sentido original foi transformado.

A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis de organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos a fim de alcançar os objetivos organizacionais.¹⁰⁹

Considera-se na Teoria da Administração que o planejamento é um instrumento que municia as lideranças com informações que auxiliam na tomada de decisões e colabora com uma atuação pró-ativa em busca da concretização dos objetivos. A organização e a direção referem-se à forma com que as lideranças dirigem o plano de ação na busca por qualidade das ações ou serviços prestados. E o controle, se relaciona com as informações que auxiliam na percepção de que tudo está sendo realizado dentro do planejado, aponta para a necessidade de ajustes ou de mudanças de plano conforme os propósitos da instituição.¹¹⁰

A abordagem clássica da Administração trabalha com os princípios que Henri Fayol elencou ao enfatizar a estrutura organizacional e a administração como

¹⁰⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 4 ed. São Paulo: Makron, 2003. p. 20. “O papel do administrador em épocas de mudanças e instabilidade se centra mais na inovação do que na manutenção do status quo organizacional”. p. 8.

¹⁰⁸ CHIAVENATO, 2003, p. 10.

¹⁰⁹ CHIAVENATO, 2003, p. 11.

¹¹⁰ HENRIQUE, Neuredo Freire; PAIVA, Edivaldo Cardoso de. *Fundamentos da gestão eclesial: manual para a área administrativa das paróquias*. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 15-36.

uma questão de bom senso. Seus princípios são: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade no comando, unidade de direção, subordinação dos interesses pessoais aos gerais, renumeração justa, comando centralizado, cadeia escalar de autoridade, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.¹¹¹ No processo de administrar, a atenção está voltada para as pessoas, pois este é o maior capital de uma organização.¹¹²

Essa perspectiva de que administrar não envolve somente os recursos materiais e financeiros, mas tem a função maior de administrar pessoas, remete à responsabilidade social da pessoa que é gestora da organização. Esse é um paradigma ainda a ser multiplicado e que tem como base a origem da palavra administração. O investimento em espiritualidade vem sendo uma resposta aos novos tempos e a própria “administração evoluiu para a gestão, com suas novas características e paradigmas”.¹¹³

O termo ‘gestão’ vem do latim e significa gerenciar, dirigir. Também é usado para traduzir a palavra inglesa ‘*management*’, normalmente traduzida por administração.¹¹⁴ Atualmente, o termo ganhou novos significados e passou a ser mais empregado no âmbito das organizações sociais, pois comporta um sentido mais social e abrangente e identifica melhor a missão e as competências administrativas de instâncias dos setores sociais e das Igrejas.¹¹⁵

A gestão leva em conta as pessoas, a finalidade da instituição e seus valores, os processos internos, o que a organização oferece aos seus interlocutores ou clientes, a relação com a sociedade e o mercado, bem como a garantia da sobrevivência e continuidade (viabilidade econômico-financeira).¹¹⁶

A gestão é considerada a competência para coordenar processos e liderar pessoas com o foco voltado para a realização da missão de um grupo estruturado ou de uma organização. Gestão seria uma ponte entre a missão e sua realização. O

¹¹¹ BEZERRA, Filipe. *Henri Fayol e o Processo Administrativo*. Disponível em: <www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

¹¹² PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 17.

¹¹³ FRANÇA, Amaro. *Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais*. 2 ed. Rio de Janeiro: LULYGRA, 2016. p. 33.

¹¹⁴ MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 71.

¹¹⁵ SCHNEIDER, Silvio; BOCK, Carlos Gilberto. *Gestão e Espiritualidade*. In: BOCK, Carlos Gilberto; GARCIA, Dezir; MENEZES, Marilu Nürnberg (Orgs.). *Fé e transformação: papel e relevância das organizações de base ecumênica*. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p.135-145. p. 136.

¹¹⁶ MURAD, 2007, p. 76.

desafio é desenvolver a habilidade de gestão em sintonia com os valores e a espiritualidade no protagonismo dentro do contexto organizacional.¹¹⁷

O sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e reconhecer ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro.¹¹⁸

A gestão considera o contexto, as necessidades e privilegia a formação de “pessoas para atuarem em conjunto, inserção na cultura, compromisso com metas e valores compartilhados, aprendizado constante, comunicação e responsabilidade, critérios de desempenho, resultado focado em seu destinatário”.¹¹⁹

A gestão eclesial, no mundo moderno, exige relações humanas e profissionais marcadas pela ética da responsabilidade. A responsabilidade tem seu fundamento na dignidade da pessoa humana caminhando até a responsabilidade social. Todo grupo – uma paróquia, uma comunidade – tem a sua responsabilidade social e ecológica.¹²⁰

Jardelino Menegat afirma que “o enfoque atual da gestão está na humanização da organização, o qual integra o fator espiritual, indissociável ao ser humano, articulando resultados e qualidade de vida”.¹²¹ De acordo com Amaro França, “a visão sistêmica da gestão unida a práticas humanizadas tende a contribuir para um bom desenvolvimento do clima e de resultados relevantes para o êxito organizacional”.¹²²

A espiritualidade neste contexto pode ser entendida como: “valores, princípios e convicções que sustentam a missão das organizações, que orientam seus processos de gestão, o acompanhamento e a liderança de pessoas envolvidas e a relação com seus públicos, incluindo apoiadores”.¹²³ Amaro França afirma que

¹¹⁷MURAD, Afonso. *Gestão e missão na vida religiosa*. Disponível em: <<http://afonsomurad.blogspot.com.br/search/label/Gest%C3%A3o%20e%20miss%C3%A3o%20n/a%20Vida%20Religiosa>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

¹¹⁸ CHIAVENATO, 2003, p. 18.

¹¹⁹ MURAD, 2007, p. 76.

¹²⁰ HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 13.

¹²¹ MENEGAT, Jardelino. Gestão e Espiritualidade no ambiente de trabalho. In: *REVISTA Iberoamericana de Ciencias empresariais e economia*, ano 1, n. 1, 2010. p. 37-45. p. 44.

¹²² FRANÇA, 2016, p. 34.

¹²³ SCHNEIDER; BOCK, 2016, p. 139.

“parece ser fundamental a implementação de ações que promovam, cada vez mais, o cuidado com as pessoas”.¹²⁴

Apresenta-se assim, uma conexão importante no que diz respeito à relação da gestão com a perspectiva da vivência da espiritualidade por parte das lideranças, pois ambas trazem na essência o valor do ser humano e a importância de promover qualidade de vida como resultado de uma ação de serviço prestado ao mundo. Essa conexão torna-se relevante para o contexto da IECLB, pois a Igreja se fundamenta no princípio da justificação por graça e fé e tem por missão dar o testemunho prático dos valores ensinados por Jesus Cristo.

3.2 Gestão na Igreja

A Igreja como qualquer outra organização precisa administrar os recursos disponíveis a fim de alcançar os seus objetivos. As comunidades da IECLB são administradas por pessoas voluntárias, eleitas por um período de dois anos, com a possibilidade de reeleição, e com acompanhamento da ministra ou ministro local. Considera-se na IECLB, a gestão eclesial como:

(...) um processo de aprendizagem permanente. Para ter qualidade requer de seus responsáveis serenidade para lidar com imprevistos, sabedoria para lidar com conflitos de interesse, habilidade para manter o foco, visão para construir e alterar caminhos, determinação para não enfraquecer diante de dificuldades, liderança para agregar forças e recursos, humildade para lidar com as responsabilidades.¹²⁵

Decorre dessa dinâmica organizacional, e recebe destaque, a importância da formação, das ferramentas de gestão e da vivência da espiritualidade. Dessa forma, lideranças capacitadas e inspiradas pelo bem coletivo podem desempenhar com eficiência e eficácia as suas funções.¹²⁶

Vivemos num tempo em que tudo se move rapidamente e muda constantemente. Essas mudanças exigem organização, participação e planejamento do presbitério e da comunidade. É preciso saber responder às novidades e as mudanças no nosso tempo. (...) Nesse contexto, somos

¹²⁴ FRANÇA, 2016, p. 44.

¹²⁵ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Gestão da missão*. Disponível em: <www.luteranos.com.br/conteudo/gestao-da-missao>. Acesso em: 20 nov. 2017. Na “IECLB, a gestão é exercida de forma complementar e sincronizada entre os responsáveis pela gestão ministerial e pela gestão administrativa”.

¹²⁶ PEREIRA, José Carlos. *Gestão eclesial: tarefas, responsabilidades e práticas*. São Paulo: Editora Ave Maria, 2012. p. 6-7.

Igreja de Jesus Cristo e participamos da missão, que é de Deus. (...) A missão de Deus é convite para agir, participar e viver a fé. Pelo poder e dons do Espírito Santo, partilhando ideias, definindo metas, desenvolvendo atividades e ações.¹²⁷

Essa reflexão contribui com o desenvolvimento e a potencialização das formas organizacionais que motivam o planejamento de ações missionárias, respondendo a finalidade do ser Igreja. Nota-se que, muitas vezes, “o gestor que não exerce a função de planejador acaba atuando como ‘bombeiro’ que vive apagando incêndios, mas não consegue perceber onde está a causa do incêndio”.¹²⁸ Desse ponto vista, o planejamento se torna um importante aliado no processo de gerir uma comunidade eclesial, pois o “primordial é o bem comum e não o lucro, embora a dimensão financeira seja fundamental para seu desenvolvimento”.¹²⁹

A vocação das comunidades cristãs e das organizações de serviço mostra-se no compromisso de promover e proteger a vida e a dignidade humana, e se expressa também na decidida defesa e promoção dos direitos humanos e dos direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais. Esses direitos afirmam em outra linguagem os valores do reino de Deus associadas à dignidade humana, à paz com justiça e à integridade da criação. Servem como referência de espiritualidade e orientam as organizações na prática de sua respectiva gestão, tanto para dentro como para fora. Para dentro, ao afirmar práticas de gestão participativa e ao formar equipes comprometidas com a missão institucional e com a capacidade de discernimento para promover mudanças onde atua. E para fora, ao empoderar as bases comunitárias com a apropriação e o exercício dos seus direitos.¹³⁰

Na IECLB, as comunidades são chamadas a serem protagonistas em ações missionárias relevantes à coletividade. Às lideranças são ofertadas as referências institucionais e missionárias para nortear a vida comunitária referendando a unidade da Igreja e a responsabilidade institucional.

A IECLB, como soma das Comunidades, Paróquias e Sínodos, tem balizas de gestão, válidas para todos e todas: a Constituição da IECLB com suas normas complementares e os quatro objetivos do PAMI (Plano de Ação Missionária da IECLB) com seus três eixos transversais. Na Constituição da IECLB está, por exemplo, assegurada a participação de todas as instâncias nos órgãos decisórios que, por sua vez, definem as grandes linhas de atuação nas diversas áreas de ação das Comunidades, dos Sínodos e nacionalmente. Essa capacidade representativa que, inclusive, garante a maioria leiga nos órgãos decisórios, precisa estar assegurada na Comunidade, na Paróquia e no Sínodo, que têm seus estatutos próprios. É

¹²⁷ VOIGT, 2010, p. 61-62.

¹²⁸ ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). *Economia empresarial / Fae Business School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27.

¹²⁹ PEREIRA, 2012, p. 7

¹³⁰ SCHNEIDER; BOCK, 2016, p. 144.

a opção por um modelo de fazer gestão missionária participativa e descentralizada que nos une como Igreja nacional a partir da confissão luterana.¹³¹

Torna-se valoroso qualificar as lideranças para o exercício dos valores dos quais a Igreja é a mensageira. Haja vista que a Igreja influencia a cultura da sociedade ao difundir suas ideias, sua teologia, seu jeito de ser e agir, além de proporcionar um espaço acolhedor, consolador e de crescimento pessoal.¹³²

Para a gestão eclesial é fundamental ampliar processos, tais como: transparência financeira e documental; comunicação interna e externa eficaz e criativa; investimento nos grupos da comunidade com a clareza de que ali surgem as lideranças; busca por assessoria externa e exemplo de atuações bem sucedidas. Outros aspectos relevantes são: inserção de pessoas no serviço diaconal e abertura para novas oportunidades de atuação; empoderamento de pessoas; tornar consciente a tarefa das lideranças de administrar, ensinar, pastorear, investir em equipes, planejar, avaliar, investir em capacitação e formação e valorização da espiritualidade pessoal e comunitária.¹³³

Afonso Murad expande esses aspectos afirmando o relacionamento entre eles: valores sólidos, ética, espiritualidade, serviço à sociedade, iniciativas sociais, oportunidade de crescimento humano e espiritual, cultivo do respeito, da gratuidade e da equidade nas relações.¹³⁴ O autor também cita atitudes que podem impedir uma boa gestão, tais como: visão estratégica insuficiente, exercício de poder inadequado, desequilíbrio entre centralização e descentralização, amadorismo e ausência de visão de futuro.¹³⁵

Ressalta-se que a Igreja proporciona um espaço importante e permanente de formação de lideranças sociais. Isso acontece porque a espiritualidade dá uma visão de gestão que valoriza os espaços de participação, capacitação e protagonismo e essas características estimulam a transformação pessoal e social.¹³⁶ Seguramente, é na participação consciente e ativa das pessoas que paradigmas são

¹³¹ IECLB, 2016, p. 22.

¹³² HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 36.

¹³³ PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 16.

¹³⁴ MURAD, 2007, p. 68.

¹³⁵ MURAD, 2007, p. 67.

¹³⁶ SCHNEIDER; BOCK, 2016, p. 136.

quebrados e novos jeitos são incorporados, qualificando a atuação missionária da Igreja e transformando a sociedade.

Nota-se que a IECLB tem valores, princípios e uma visão ampla para incentivar a gestão comunitária com vistas a cumprir a sua missão com legitimidade. Doravante, diante da tarefa contínua de sensibilizar e estimular lideranças para incorporar ferramentas no cotidiano da gestão da vida comunitária abordar-se-á mecanismos viabilizados pela IECLB e fundamentados na prática administrativa secular para dar suporte e capacitar as lideranças com vistas a uma gestão comunitária orientada para a sustentabilidade.

3.3 Plano de Ação Missionária da IECLB - PAMI

Para impulsionar a reflexão teológica e prática da missão na IECLB e contribuir com as lideranças no processo de gestão com vistas a um melhor resultado missionário, foi elaborado o Plano de Ação Missionária da Igreja – PAMI. Nesse sentido, o PAMI fortaleceu e legitimou o aspecto missional da Igreja e deu crédito a sua história e identidade com base no Evangelho. O documento se tornou uma ferramenta de orientação teológica-prática para o planejamento missionário nas diferentes instâncias da IECLB. A elaboração do documento emergiu das vozes das lideranças comunitárias que clamavam por um referencial para a atuação eclesial diante das demandas dos diferentes contextos. A motivação veio da pergunta do Tema do Ano da Igreja (1996 e 1997): “Somos Igreja – Que Igreja somos?”.

Estas palavras refletiam uma série de iniciativas de comunidades que começavam a se ocupar com planejamento estratégico. Procurava-se incorporar e adaptar metodologias e ferramentas usadas por corporações e instituições da sociedade civil para projetar e traçar planos de ação. A direção da Igreja incentivou a partir de 1998 os sínodos - as novas unidades organizativas criadas com a reestruturação - a se ocupar com o tema planejamento. Para tal foram chamadas para assessorar pessoas com experiência na área. Com base nesta mobilização chegou-se no ano de 2000 – o ano da virada do milênio – ao primeiro Plano de Ação Missionária da IECLB – PAMI: Recriar e criar comunidade juntos. Nenhuma comunidade sem missão – Nenhuma missão sem comunidade!¹³⁷

¹³⁷ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Plano de Ação Missionária - PAMI*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/plano-de-acao-missionaria-pami>>. Acesso em 26 jan. 2018.

Roberto E. Zwetsch afirmou que o PAMI 2000 foi o documento mais ousado e pragmático que a IECLB elaborou até aquele momento. Foi um documento com propostas práticas, com pouca reflexão teológica e sem a clareza de uma teologia da missão, mas que enfatizou a unidade da Igreja e a ação missionária. Em sua análise, as dificuldades de implementação encontradas foram referentes à vivência comunitária voltada para si e as múltiplas resistências à ação missionária decorrentes de interesses, tensões e conflitos.¹³⁸

Em 2008, com o propósito de nortear, fortalecer e dar visibilidade à unidade da IECLB e apresentando a missão como um ato amoroso de Deus pela humanidade que requer testemunho prático daquelas pessoas que professam a fé cristã,¹³⁹ foi aprovado pelo Concílio “um novo documento denominado “Missão de Deus - Nossa Paixão”. Texto-base para o Plano de Ação Missionária da IECLB 2008-2012. Ele foi acompanhado pelo texto de apoio chamado “Linhas Mestras do Plano Operacional” e de um Plano Operacional.¹⁴⁰

O PAMI fala dos fundamentos que nos permitem entender a nossa tarefa missionária nesse país, tendo como ponto de partida da ação a nossa Comunidade e planejar a nossa ação como Igreja que se sente incumbida de anunciar o Evangelho em cada lugar, no campo, na vila, no bairro, na cidade, em todos os estados brasileiros. Ele representa um esforço de organizar a reflexão sobre a missão na IECLB com o objetivo de ajudar os membros a assumirem a paixão pela missão e planejarem a sua ação missionária a partir de alguns princípios gerais. Desde o ano 2000, as Comunidades são convocadas a estudar e criar o seu planejamento a partir do PAMI.¹⁴¹

O PAMI 2008 trouxe a reafirmação e a interpretação da identidade missional da Igreja com bases teológica e contextual.¹⁴² De forma clara, assumiu sua tarefa missionária arrolada em sua Constituição e pode ser sintetizada da seguinte forma: “propagar o Evangelho de nosso Senhor Jesus Cristo, estimulando a sua vivência

¹³⁸ ZWETSCH, Roberto. Reflexões sobre o Plano de Ação Missionária da IECLB – PAMI 2000 cinco anos depois. Subsídio para a preparação do Fórum de Missão 2006. In: ALTMANN, Walter. *Fórum Nacional de Missão*. Blumenau: Otto Kuhr, 2007. p. 100-106. p. 100-101.

¹³⁹ IECLB, 2008, p. 19.

¹⁴⁰ IECLB. *Plano de Ação Missionária - PAMI*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/plano-de-acao-missionaria-pami>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

¹⁴¹ IECLB, 2016, p. 9-10.

¹⁴² IECLB, 2008, p. 18.

peçoal, na família e na comunidade, promovendo a paz, a justiça e o amor na sociedade brasileira e no mundo”.¹⁴³ Para o Pastor Presidente da IECLB:

Este é o foco que deve estar por detrás de todas nossas ações, desde a celebração comunitária até o Dia Sinodal da Igreja. Componente irrenunciável desse foco é o fato de a IECLB ser Igreja de confissão luterana. Portanto, somos Igreja com uma determinada confessionalidade, que pode ser assim definida: Confessionalidade luterana é o fundamento e a exposição sistemática da doutrina da Igreja, alicerce da sua expressão de fé e que lhe dá a identidade. E os componentes desse fundamento são, em primeiro lugar, as Sagradas Escrituras, compostas do Antigo e Novo Testamentos, seguidos das confissões dos Credos da Igreja Antiga e, como confissões da Reforma, a Confissão de Augsburgo e o Catecismo Menor de Lutero (Constituição, Art. 5º.).

(...) Comunidade evangélica de confissão luterana tem no seu DNA o compromisso com a missão. Não pode negá-lo nem lhe ser indiferente; caso contrário, corre o risco de se transformar num clube ou associação. O foco é espalhar o Evangelho. É preciso se superar para não perder o foco e cair num mero atendimento de associados.¹⁴⁴

A visão de uma organização tem um componente racional e outro emocional. Isso que evidencia a característica de ser um elemento que cativa, motiva, faz brotar sonhos e desafia à participação e ao surgimento de novas ideias e ações.¹⁴⁵ Torna-se necessário sua disseminação na comunidade para que as pessoas incorporarem o seu sentido no cotidiano a fim de alcançá-la.

No que se refere à visão da IECLB, Nestor Friedrich afirma nela se “expressa o compromisso de todos nós assumido em Concílio e, por isso, precisa estar definida como meta em todos os planejamentos e no desdobramento da ação missionária em toda a IECLB”.¹⁴⁶ A visão compreende a expectativa da IECLB de “ser reconhecida como Igreja de comunidades atrativas, inclusivas e missionárias, que atuam em fidelidade a Jesus Cristo, destacando-se pelo testemunho do amor de Deus, pelo serviço em favor da dignidade humana e pelo respeito à criação”.¹⁴⁷

O objetivo da IECLB é o de ampliar e consolidar as ações missionárias, contribuindo com a sociedade ao colaborar articulando ações de cuidado com a todas as formas de vida. As ações missionárias podem acontecer em qualquer lugar com a contribuição de qualquer pessoa, basta que a pessoa se empenhe para servir, construindo e visibilizando os valores do Reino de Deus resumidos em paz,

¹⁴³ PINTO, Homero Severo (Org.). *Missão de Deus, nossa paixão*: texto-base para o Plano de Ação Missionária da IECLB 2008-2012. São Leopoldo: Sinodal, CEBI, 2008. p. 20.

¹⁴⁴ IECLB, 2016, p. 22.

¹⁴⁵ ANDION; FAVA, 2002, p. 34-35.

¹⁴⁶ IECLB, 2016, p. 24.

¹⁴⁷ MISSÃO de Deus – nossa paixão. São Leopoldo: CEBI, 2009, p. 21.

justiça e amor. E, mesmo quando a pessoa não o faz, pode ser que o Espírito Santo, que age quando e onde quer (Jo 3.8), conduza essa pessoa a um testemunho prático de respeito e cuidado com a vida que pode transformar um contexto.

Num cenário em que valores são relativizados e que reforça a ausência de rumos, a IECLB tem, sim, foco claro e categórico, que lhe oferece condições de observar a realidade e, a partir da capacidade de discernimento que o Evangelho dá, avaliar se as intenções e as ações fazem frente aos muitos desafios colocados. É esta capacidade de observação e avaliação que contextualiza a pregação, renova planejamentos, efetua mudanças em atividades e mantém a Igreja sintonizada com a atualidade e com sua missão.¹⁴⁸

Passado o período de vigência, “o PAMI obteve, por proposição da Presidência, a aprovação da sua continuidade no Concílio de 2012 e continuou a pautar as ações nacionais coordenadas pela Presidência”.¹⁴⁹ Esse mesmo Concílio solicitou que as ações da Igreja estivessem conectadas com o PAMI e o PE e que no Concílio de 2016 houvesse uma nova avaliação do processo.¹⁵⁰

O PAMI é concebido como um elemento promotor de unidade. A metodologia reflete a intencionalidade de facilitar e realizar planejamento focado na missão da IECLB e orientado por objetivos comuns, motiva a reflexão teológica sobre missão e propõe a utilização de um instrumento de gestão, o planejamento estratégico. Os processos desencadeados pelo PAMI devem ser entendidos como parte da Missão da IECLB.¹⁵¹

A IECLB, sendo uma Igreja missional e tendo clareza da sua missão, dos valores, da visão e dos objetivos, pode investir em um conjunto de ações para que esses elementos sejam compartilhados e assimilados pelos membros na busca por concretizá-los. Oportunizar espaços para este fim é necessário e viável do ponto de vista sustentável, juntamente com uma boa organização e um planejamento participativo monitorado e avaliado constantemente.

¹⁴⁸ IECLB, 2016, p. 23.

¹⁴⁹ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Relatório 2012-2014*. XXVI Concílio da Igreja. Rio Claro: IECLB, 2014. p. 44. Importa ressaltar que o modelo organizacional da IECLB “está baseado na representatividade, por isso necessita de uma ação sincronizada de todas as instâncias que compõem a sua estrutura administrativa. Esta ação ocorre por meio da atuação dos representantes nos diferentes espaços deliberativos da Igreja. Para que estes representantes possam desempenhar bem a sua tarefa, precisam conhecer profundamente os documentos normativos, os processos e a dinâmica da Igreja. Além disso, precisam ter informações sobre o contexto comunitário, paroquial, sinodal e nacional”. IECLB, 2016, p. 115.

¹⁵⁰ IECLB, 2016, p. 44-45.

¹⁵¹ IECLB, 2016, p. 95.

3.4 Planejamento, monitoramento e avaliação

A sabedoria de planejar para alcançar os objetivos é bíblica: “Se você deixa o machado perder o corte e não o afia, terá de trabalhar muito mais. É mais inteligente planejar antes de agir” (Ec 10.10). Para que uma comunidade possa desempenhar sua função com resultados satisfatórios e envolvendo toda a equipe de trabalho, torna-se relevante a efetivação de um plano de ação.

O planejamento constitui condição imprescindível para o bom uso e a maximização do tempo, por organizar, previamente, todos os processos necessários ao bom desempenho. Acrescente-se que o planejamento consiste em estabelecer um compromisso de trabalho, isto é, definir resultados. Ao fazê-lo o gestor eclesial, com sua equipe, confirma o seu comprometimento em promover determinadas transformações no contexto organizacional por meio de ações específicas. Vale dizer, estabelece um termo de responsabilidade, o qual será cumprido na medida em que atue de acordo com as metas estabelecidas, os princípios e a missão organizacional.¹⁵²

Além do seu próprio fim, a comunidade que deseja fazer planejamento deve ter interesse em influenciar a construção das pessoas e da sociedade numa perspectiva estratégica de ação em prol da justiça, da liberdade e da democracia. Nota-se que as dificuldades ao planejar estão vinculadas à: falta de clareza do planejamento como uma ferramenta; falta de recursos; resistência das pessoas, seja por escolha pessoal ou acomodação; falta de conhecimento do uso de conceitos, modelos, técnicas e instrumentos; e, ao descuido com os detalhes.¹⁵³

O planejamento não pode ser visto como uma simples rotina burocrática ou uma aplicação de técnica, pois, envolve dimensões fundamentais, tais como: concepções e estratégias de desenvolvimento; avaliação da promoção do desenvolvimento; relações de poder; legitimidade/credibilidade; sistematização; capacidade da instituição em prestar contas; discernimento entre processo e resultado; desenvolvimento institucional; e, Planejamento, Monitoramento e Avaliação para quem?¹⁵⁴

¹⁵² HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 21.

¹⁵³ GANDIN, Danilo. *Soluções de Planejamento para uma prática estratégica e participativa*. Petrópolis/RJ, Vozes, 2013. p. 10-11.

¹⁵⁴ ARMANI, Domingos. *PMA: conceitos, origens e desafios: O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais*. Disponível em: <https://domingosarmani.files.wordpress.com/.../pma_conceito_origens_desafios_2.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2018.

Para um bom desenvolvimento do monitoramento¹⁵⁵ do plano de ações é necessário “espaço de diálogo e respeito às singularidades das organizações sociais, compreendendo sua identidade, sua atuação técnica, sua história e seus aprendizados no campo do desenvolvimento”.¹⁵⁶ A dinâmica relacional, transparente e de confiança, colabora para a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento institucional¹⁵⁷. Contudo, salienta-se que:

As expectativas gerais sobre processos de monitoramento tendem a recair sempre sobre as ferramentas utilizadas, porque a visão dominante ainda é focada no controle, não havendo reconhecimento de que o processo é permeado de interesses diferentes e que esses são legítimos em múltiplas perspectivas. O monitoramento não é neutro e não se resolve no controle. Daí por que o papel das relações humanas no processo de monitoramento é vital, desde que coerentemente apoiado numa estratégia ancorada em princípios e em conceitos definidos, já que é a boa capacidade relacional das pessoas envolvidas que permite garantir o processo reflexivo na descoberta de novas variáveis e indicadores de desenvolvimento e na dinâmica de implementação dos processos necessários a ele.¹⁵⁸

Quanto à avaliação, torna-se uma dimensão do processo, pois é compreendida como “um ato de refletir sobre todo o processo, desde o diagnóstico inicial até o monitoramento, identificando o grau de alcance de metas e objetivos, medindo resultados e comparando com metas iniciais”.¹⁵⁹ Existem vários métodos para fazer uma avaliação. Dentre eles, a título de exemplo, podem ser citados: auto-avaliação, avaliação participativa, avaliação participativa rápida e avaliação externa.

Gustavo Driau ressalta o valor de sistematizar todo o processo de planejamento, pois se constitui de uma “reflexão crítica que tem o propósito de evidenciar, acompanhar e estimular processos de aprendizado”.¹⁶⁰ O “monitoramento e a avaliação permitem, em diferentes momentos e com diferentes

¹⁵⁵ O monitoramento, em sua concepção mais usual no campo social, tem sido concebido como estratégia de coleta de dados que dá suporte à avaliação, servindo para redimensionar ações, projetos e programas. Indo além desta visão, acreditamos que o monitoramento é passível de constante redimensionamento, podendo auxiliar ao longo do processo com reflexões e interações junto às organizações sociais, como uma estratégia de geração de aprendizados e diálogos mútuos sobre a ação social. CORREIA, Dalva. Monitoramento: a arte de mergulhar para descobrir o invisível. In: ARMANI, Domingos (Org.). *Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade*. 1. ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 105-121. p. 105-106.

¹⁵⁶ CORREIA, 2013, p. 108.

¹⁵⁷ CORREIA, 2013, p. 107.

¹⁵⁸ CORREIA, 2013, p. 116.

¹⁵⁹ DRIAU, Alberto Gustavo. Planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização (PMAS). In: BOCK, Carlos Gilberto; GARCIA, Dezir; MENEZES, Marilu Nörnberg (Orgs.). *Fé e transformação: papel e relevância das organizações de base ecumênica*. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p. 157-174. p. 162.

¹⁶⁰ DRIAU, 2016, p. 164.

ênfases, revisar os avanços alcançados, identificar problemas e ajustar a tomada de decisões no planejamento e/ou na implementação”.¹⁶¹

A proposição de uma gestão baseada em planejamento, monitoramento e avaliação está em fase inicial de elaboração, sensibilização, articulação e desenvolvimento no âmbito eclesial carecendo ainda de experiências comunitárias práticas correlacionadas com a teoria para dimensionar e apontar caminhos de edificação de comunidades e inclusive para mensurar os resultados dentro de um contexto temporal maior. Porém, ensaios podem ser visualizados e contribuem com a reflexão sobre a temática, como a própria experiência do Planejamento Estratégico – PE nas comunidades das IECLB.

A metodologia do PE é adotada normalmente em situações de instabilidade e mudança no contexto, pois “contribui para a tomada de decisões das organizações, a curto e longo prazo, (...), baseando-se na sua identidade e suas capacidades e recursos mediante a participação ativa de todos os interessados”.¹⁶² Decorre disso a sua importância, sendo qualificada como a melhor ferramenta de gestão na maior parte do mundo e também considerada uma ferramenta de impacto, tanto na sua utilização quanto na satisfação.¹⁶³

Algumas de suas características fundamentais são: fácil adaptação às mudanças; dados concretos; busca orientação externa; é orientado para o futuro; abrange todos os recursos; incorpora um comportamento compreensivo, sistêmico e global; prima pela participação ativa das pessoas; busca construir consensos, favorece parcerias e se coloca como um espaço de aprendizagem constante.¹⁶⁴

O Planejamento Estratégico se mostra como um processo cíclico, sem fim, que por englobar toda a organização se relaciona com todas as partes da

¹⁶¹ DRIAU, 2016, p. 162-163. As funções da avaliação são “melhor preenchidas no processo de escolha de indicadores e na fase de implementação, quando os tomadores de decisão utilizam as ferramentas de mensuração e os indicadores”. BELLEN, Hans Michael Van. *Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação*. In: *Caderno EBAPE.BR*, vol. 2, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512004000100002>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

¹⁶² DRIAU, 2016, p. 160.

¹⁶³ KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. In: *Cadernos EBAPE.BR*. v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011. p. 1045-1065. p. 1046.

¹⁶⁴ LAPENDA, José Ticiano Beltrão. *Planejamento Estratégico e processo decisório*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

empresa e com todos os níveis hierárquicos, dessa forma, influencia e é influenciada por vários fatores organizacionais, como liderança, cultura, estrutura e comunicação.¹⁶⁵

O “planejamento estratégico é um instrumento esclarecedor do propósito (missão) de uma organização, em que situação ela quer estar no futuro (visão), como vai chegar lá (estratégia), e se está no caminho certo (monitoramento)”.¹⁶⁶ O objetivo é “tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas para que possam, juntamente com seu entorno relevante, serem sustentáveis”.¹⁶⁷ O

(...) planejamento estratégico deve ser um processo eficaz de formação de estratégias, capaz de integrar o pensamento à ação, a formulação à implementação, incluir interação social e interação ao longo do tempo; dar oportunidade a insights, criatividade e síntese, e, sobretudo, não pode ter a pretensão de ser o único processo de geração de estratégias, mas sim um auxiliar.¹⁶⁸

Para conduzir um planejamento são necessárias poucas pessoas que conheçam a metodologia e, muitas outras, que tem o desejo de construir ações em conjunto com esperança e disposição. O planejamento deve conter as dimensões do conteúdo e da metodologia. Uma visão estratégica destaca e acentua processos que criam o novo e o tornam permanente, pelo menos enquanto gerarem resultados satisfatórios, atuando como uma intervenção na realidade a fim de transformá-la naquilo que se propõe a missão da organização.¹⁶⁹

A implementação do PE carece de muito diálogo sobre como colocar em prática as estratégias para concretizar o que foi decidido e assegurar a responsabilidade das pessoas envolvidas. Ressalta-se que, não raro, ocorre que as lideranças enfatizam a elaboração do plano de estratégias e negligenciam o conhecimento de seu teor e o próprio processo prático de implementação.¹⁷⁰ O desafio é colocar em prática o planejamento alinhando a organização e a gestão

¹⁶⁵ KICH; PEREIRA, 2011, p. 1050.

¹⁶⁶ SOUTO-MAIOR, Joel. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. In: *REVISTA Brasileira de Desenvolvimento Regional*, vol. 1, n. 2, Universidade Regional de Blumenau, 2013. p.141-155. p. 146.

¹⁶⁷ SOUTO-MAIOR, 2013, p. 147.

¹⁶⁸ SOUTO-MAIOR, 2013, p. 147.

¹⁶⁹ GANDIN, 2013, p. 35-39.

¹⁷⁰ KICH; PEREIRA, 2011, p. 1047-1048.

com os objetivos. Para tanto, deve ser pressupor “uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes”.¹⁷¹

Importa ressaltar que o uso da metodologia do PE nas comunidades e em outras instâncias da IECLB é algo inovador e que vem sendo implantado gradualmente desde 2008. Para tanto, ressalta-se que “a inovação só vem à tona quando nos dispomos a perder algumas coisas das quais já tínhamos convicções, conhecimentos e até ferramentas para ganhar aquilo que não conhecemos”.¹⁷²

O grau de coerência entre a missão e a atuação das lideranças, juntamente com “as reais necessidades e aspirações dos seus exigentes externos depende, fundamentalmente, do grau, e da qualidade e da ética de interação, entre eles e a organização: isso implica participação e diálogo”.¹⁷³ Esses elementos podem ser apropriados pelas lideranças pela vivência da espiritualidade luterana, pois fazem parte da dinâmica da vida comunitária que está sob a ação do Espírito Santo. No processo de liderar, a parceria entre espiritualidade e gestão, reflete no grau de sustentabilidade da Igreja.

3.5 Capacitação de lideranças

O termo liderar vem do verbo inglês ‘*to lead*’, cujo significado é: “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”.¹⁷⁴ A função da pessoa líder é inspirar pessoas, ideias, projetos, sonhos, dar vitalidade e ânimo.¹⁷⁵ O poder está centrado no servir a uma obra coletiva.¹⁷⁶ A liderança não é um cargo, mas “uma atitude, uma função a ser exercida. Logo, não é determinada pela hierarquia em qualquer dimensão”.¹⁷⁷ Nesse sentido, liderar pode ser entendido como a capacidade do ser humano de influenciar, comunicar, motivar,

¹⁷¹ LAPENDA, José Ticiano Beltrão. *Planejamento Estratégico e processo decisório*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

¹⁷² CORTELLA, Mario Sergio. *Pensar bem nos faz bem!*: 1. filosofia, religião, ciência e educação. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 96.

¹⁷³ SOUTO-MAIOR, 2013, p. 150.

¹⁷⁴ ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional, vol. 6, São Paulo: Encyclopaedia Brittanica do Brasil, 1987, p. 6790.

¹⁷⁵ CORTELLA, 2015, p. 84.

¹⁷⁶ CORTELLA, 2015, p. 96.

¹⁷⁷ CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. *Liderança em foco*. 7ed. Campinas/SP: Papyrus, 2016. p. 8.

formar opinião, criar uma cultura compartilhada, criar valores e o desejo nos membros de protagonizar a missão da Igreja.¹⁷⁸

Na Igreja, liderar pessoas é a função primordial, pois elas são a razão principal da missão eclesial. É nas comunidades que as pessoas se encontram para celebrar as alegrias e as dores da vida, buscam saciar seus desejos e suas necessidades. Advém desse senso a necessidade de capacitar as lideranças para exercer suas funções com qualidade e espiritualidade para que as pessoas possam experimentar o amor de Deus em suas vidas.¹⁷⁹

Para Josué Campanhã, a pessoa líder precisa compreender que necessita criar espaços para nutrir a sua liderança, tanto na área profissional como na pessoal. Isso significa fundamentar o exercício da liderança em valores, princípios, busca contínua de capacitação, mas também ter a sustentação baseada na família, na espiritualidade, no caráter, na integralidade e na ética. Esses fatores são imprescindíveis para o exercício de uma liderança que sabe cumprir sua missão de influenciar para fazer a diferença na vida das pessoas.¹⁸⁰

Líder que desenvolve sua espiritualidade e cultiva seu relacionamento com Deus terá a fonte de energia luminosa que precisa para completar o seu ciclo de alimentação pessoal, renovar sua vida e produzir ar puro para seu ambiente de trabalho e frutos suculentos e saudáveis para fazer a diferença em sua liderança.¹⁸¹

Há uma crescente valorização da espiritualidade como elemento importante na prática da liderança, na individualidade da pessoa líder e no exercício de uma gestão voltada à busca de sustentabilidade. Dado que a vivência da espiritualidade colabora com a tomada de decisões, fomenta ações coletivas e influencia no clima organizacional. Dessa forma, “um líder que trabalha com a espiritualidade será cada

¹⁷⁸ HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 29. “A vocação das pessoas que confessam o nome de Deus é trabalhar em parceria com todas as pessoas para a realização do propósito divino da paz, e integralidade. Isso inclui o trabalho pela justiça, a confiança entre os povos, a libertação da fome, o uso responsável dos recursos da terra e o uso apropriado da tecnologia para o bem-estar humano”. FLM, 2006, p. 26.

¹⁷⁹ PEREIRA NETO; FERREIRA, 2011, p. 16.

¹⁸⁰ CAMPANHÃ, Josué. *Líderes que frutificam: O legado de produzir frutos para toda a vida*. São Paulo: Agnos, 2011. p. 55-68.

¹⁸¹ CAMPANHÃ, 2011, p. 58-59.

vez mais solicitado, será uma força motriz para promover as mudanças necessárias na organização, transformando métodos de administrar e trabalhar”.¹⁸²

A formação cristã deverá introduzir a vivência concreta da espiritualidade luterana sob as condições do cotidiano, respeitando as necessidades das diferentes etapas do desenvolvimento humano e situações existenciais. Prioridade é o ensino da oração, da leitura e meditação da palavra de Deus, da participação ativa e existencial na liturgia do culto, do silêncio contemplativo, entre outros aspectos. Importante é lembrar que, para o desenvolvimento de uma espiritualidade sadia, buscar-se-á equilíbrio entre suas diversas dimensões: pessoal, familiar, comunitária e social. O exercício do sacerdócio, para não ser inconstante e superficial, necessita desta âncora espiritual.¹⁸³

Na Teoria da Liderança Espiritual há uma proposição com fundamento bíblico que afirma que: “o líder espiritual caminha na frente do outro quando este precisa de alguém para seguir, atrás do outro quando este precisa de encorajamento e, ao lado quando o outro precisa de um amigo”.¹⁸⁴ Esse entendimento é o “resultado de uma liderança que integra caráter e comportamento, motivação e desempenho”.¹⁸⁵

Ao exercitar essas características a pessoa líder se torna uma referência pública. Seu serviço dedicado a outras pessoas se destaca pela valorização do ser humano, pela busca da dignidade humana, pelo exercício do respeito, do amor, da justiça, do espírito de equipe, da motivação de pessoas, da celebração de vitórias e da transformação de crises em oportunidades. Esse testemunho mobiliza e motiva outras pessoas a colaborarem com as dimensões práticas da missão eclesial.¹⁸⁶

Certamente, esse é um dos grandes desafios para a formação e atuação dos líderes de hoje: desenvolver processos de gestão cuja liderança sirva como inspiração aos colaboradores e, ao mesmo tempo, promova a vivência das virtudes, uma vez que estas são fontes nas quais se haure a energia. Essa construção consolida-se em líderes que promovem uma gestão humanizada, a qual visa, dentre outras ações, manter o bom

¹⁸² SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. In: *CESUMAR - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*. v. 11, n. 2, jun-dez. Maringá/PR. p. 113-138.

¹⁸³ BUTZKE, 2007, p. 126.

¹⁸⁴ GÜNTHER, Helen F. et al. O conceito de líder na liderança espiritual. In: *ENCONTRO: Revista de Psicologia*. Valinhos/SP: IPADE, vol.17, nº 26, 2014. p. 165-178. p. 171. A Palavra bíblica de I Pedro 5.2-3 é orientação inspiradora para uma liderança eclesial ciente de sua função: “Aconselho que cuidem bem do rebanho que Deus lhes deu e façam isso de boa vontade, como Deus quer, e não de má vontade. Não façam o seu trabalho para ganhar dinheiro, mas com o verdadeiro desejo de servir. Não procurem dominar os que foram entregues aos cuidados de vocês, mas sejam um exemplo para o rebanho.” BÍBLIA Sagrada, 2010. p. 1348.

¹⁸⁵ GÜNTHER, 2014, p. 165.

¹⁸⁶ HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 31.

convívio entre as pessoas e possibilitar, concomitantemente, o alcance de melhores resultados organizacionais.¹⁸⁷

Para Josué Campanhã, “um programa de treinamento correto pode produzir resultados altamente positivos para a igreja”.¹⁸⁸ Ou seja: uma nova dinâmica, mais qualidade e excelência, descentralização, ações que não dão resultado podem ser substituídas por novas, interdependência entre grupos comunitários, o conteúdo das pessoas será mais valorizado em detrimento as aparências, o ensino bíblico terá mais relevância, haverá mais respeito às pessoas líderes e motivação dos demais, os planos das comunidades terão maior duração e as metas serão atingidas gradualmente. O desafio das pessoas líderes resultará numa contribuição maior dos membros no que diz respeito aos recursos materiais, financeiros e humanos e diminuirá a chance da liderança agir com base no impulso pessoal.¹⁸⁹

É relevante o investimento na capacitação e qualificação das lideranças e demais membros para buscar a excelência do exercício do sacerdócio geral.¹⁹⁰ Segundo Edson Edilio Streck: “Investimos em sustentabilidade na perspectiva que formação é fundamental, acompanhamento é necessário e disposição para servir é essencial”.¹⁹¹ A Teologia Feminista de Libertação contribui propondo construir comunidades com novos modelos de liderança potencializando os dons e recursos existentes, num processo de inclusão, participação, tomada de decisões conjunta e celebração da comunhão de iguais.¹⁹²

A inteligência emocional é a característica que mais contribui para a liderança ter êxito com desempenho de excelência, pois pode ser aprendida e desenvolvida pelo indivíduo no exercício de sua função. Alguns fatores contribuem como: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Estes fatores são chamados de habilidades interpessoais que se tornam visíveis no trabalho em

¹⁸⁷ FRANÇA, 2016, p. 50.

¹⁸⁸ CAMPANHÃ, 2013, p. 324.

¹⁸⁹ CAMPANHÃ, Josué. *Planejamento Estratégico para igrejas: como assegurar a qualidade no crescimento de ministérios eclesiais*. São Paulo: Agnos, 2013. p. 324.

¹⁹⁰ A IECLB conta com o Programa de Qualificação Funcional com o objetivo de: “Ofertar, de forma sistemática, intencional e permanente, oportunidades de capacitação contínua para as lideranças responsáveis pela gestão administrativa”. IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Prioridade de Gestão*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/prioridades-de-gestao-2>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

¹⁹¹ IECLB, 2016, p. 89.

¹⁹² GASTELLÚ CAMP, Adriana. *Como espiral de vida: aportes da Teología Feminista de Liberación para Otros Modelos de Liderazgo en las Iglesias de América Latina y el Caribe*. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2015. p. 93-97.

equipe, na comunicação clara, eficaz e de escuta, na facilidade em se adaptar as mudanças, na interação com diferentes pessoas e no pensamento claro e objetivo para resolver questões sobre pressão.¹⁹³ Para Amaro França, “construir uma liderança completa, integral é um desafio que passa pela autoliderança, ou seja, a relação que o líder estabelece consigo mesmo”.¹⁹⁴

Nesse sentido, ao abordar o tema estilos de liderança, Daniel Goldeman frisa seis estilos: autoritário, *coaching*, afiliativo, democrático, marcador de ritmo e coercivo. No entanto, uma pessoa líder não pode ter apenas um estilo, mas deve possuir um conjunto de estilos que lhe proporcione flexibilidade diante do contexto, porque pessoas líderes precisam ser capazes de ler o conjunto do contexto, das pessoas envolvidas, do clima organizacional e propor meios para um trabalho em equipe em que o crescimento conjunto é o ganho de ambas as partes, culminando num resultado positivo para a organização.¹⁹⁵

Para qualificar a liderança, o referido autor sugere que as pessoas líderes possam “expandir seus próprios repertórios de estilos. Para isso, os líderes precisam primeiro entender quais competências de inteligência emocional sustentam os estilos de liderança que não possuem”.¹⁹⁶ Dado que, “quem se conhece, minimiza suas fraquezas e desenvolve as riquezas e possibilidades”.¹⁹⁷ E Mario Sergio Cortella vai afirmar que um líder não nasce pronto, mas ele se forma. Por isso, qualquer pessoa pode se tornar líder de processos, pessoas ou situações.¹⁹⁸

Outros fatores para alcançar a excelência na liderança são: o estado de humor composto por alegria, otimismo, sonhos e esperança e que podem ser buscados por uma gestão pessoal; o conhecimento pessoal dos pontos fortes e fracos; a inovação nos comportamentos testando novas formas de agir; e, a busca por feedback e avaliação o trabalho realizado.¹⁹⁹

¹⁹³ GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva: 2015. p. 7-27.

¹⁹⁴ FRANÇA, 2016, p. 55.

¹⁹⁵ GOLEMAN, 2015, p. 29-44.

¹⁹⁶ GOLEMAN, 2015, p.44-47.

¹⁹⁷ MURAD, 2007, p. 69.

¹⁹⁸ CORTELLA, 2015, p. 69 e 91.

¹⁹⁹ GOLEMAN, 2015, p. 53-72.

Fela Moscovici afirma que o futuro pertence às organizações baseadas em equipes.²⁰⁰ Nas comunidades, o espírito de equipe é oportuno e legítimo, pois ele se alimenta de: “alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para a luta e habilidades múltiplas, tem mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento”.²⁰¹

Outras características de uma liderança espiritual são: empatia, conhecimento, autenticidade, tolerância com os erros das outras pessoas, transmissão segurança e confiança. Uma forma simples e direta de refletir e comunicar valores fundamentais que se materializam na visão organizacional e no próprio exemplo pessoal, portanto uma coerência na prática, defesa e disseminação dos valores intrínsecos a missão. A boa liderança tem visão de futuro, consegue integrar equipes, desperta a motivação e o comprometimento das pessoas lideradas, promove o crescimento pessoal e espiritual das pessoas com as quais se envolve apontando caminhos que levam a um sentido de vida.²⁰²

Os tempos atuais carecem de um modelo de liderança eclesial baseado em valores e princípios cristãos, no compromisso ético e responsável e na proposta de servir as pessoas, dando jus ao sentido original da palavra administração. Exercer o papel de liderança significa saber conduzir as pessoas para fazerem o que é certo com convicção, entusiasmo e visando o bem comum. Esses princípios de liderança “podem ser apreendidos e aplicados por quem tem a vontade e a intenção de mudar, crescer e melhorar”.²⁰³ Portanto, liderar contempla a capacidade de:

(...) lutar por transformação do ambiente onde estão que faz do mundo um lugar melhor e proporciona às pessoas a esperança para também mudarem sua forma de viver. São os valores e princípios que os líderes vivem e propagam através do que fazem que conduzem às pessoas um referencial para também mudarem sua forma de viver.²⁰⁴

²⁰⁰ MOSCOVICI, Fela. Transformação do grupo em equipe. In: *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 9 ed. São Paulo: José Olympio Editora, 2004. p. 5-22. p. 5. A autora faz uma alerta sobre a diferença entre grupo e equipe. A equipe tem um funcionamento qualificado e uma das metas é desenvolver habilidades entre os participantes para saber lidar com os conflitos que surgem. Um grupo passa a ser uma equipe quando consegue fazer auto avaliação e mobilizar seus recursos para resolver seus próprios problemas com base num diálogo franco e de confiança.

²⁰¹ MOSCOVICI, 2004, p. 20.

²⁰² GÜNTHER, 2014, p. 175-176.

²⁰³ HENRIQUE; PAIVA, 2012, p. 29-30.

²⁰⁴ CAMPANHÁ, 2011, p. 159.

Gustavo Driau propõe uma mudança mental da compreensão de liderança na Igreja baseado no modo de agir de Jesus que implica em: superar a ideia de líder único, de hierarquia, de focar na função e não no cargo, da orientação pela tarefa e não por títulos, do compartilhar responsabilidade, decisões e fomentar um agir mais protagonista dos membros e com amadurecimento espiritual e de serviço de cada pessoa membro. Exercer liderança significa considerar que liderança se sustenta pelo verbo e não pela função, desenvolvendo um relacionamento de reciprocidade, interdependência, participação, companheirismo, autoridade, celebração, sentimento de pertença e uma ação mútua de dar e receber.²⁰⁵

A liderança em igrejas sustentáveis significa que os leigos, os ministros, as mulheres, os jovens, os idosos, os que carregam apenas um talento e aqueles que têm muitos, se relacionam e compartilham tarefas de correspondência e cooperação que nunca serão perfeitas, porque são humanas. Pessoas e grupos que alcançam acordos, planejam, realizam atividades conjuntas, se responsabilizam mutuamente e celebram juntos, uns com os outros.²⁰⁶

A capacitação de lideranças passa pelo desenvolvimento das habilidades pessoais, da espiritualidade, da comunicação, da reflexão, do uso de ferramentas administrativas, da consciência missional da Igreja, e seus desdobramentos na vida cotidiana. “O que se espera de um líder é que viva com paixão sua missão e influa no horizonte de vida de muita gente. Ser líder é influir no horizonte da vida e gerar transformação que torna o mundo um lugar em que vale a pena se viver”.²⁰⁷ Desse modo, “o desafio é capacitar as pessoas para multidisciplinaridade, preparando-as para as mudanças de rumo quando for necessário”.²⁰⁸

A capacitação de pessoas não pode ser vista como um custo, mas como investimento necessário, pois as pessoas são o principal ativo das organizações. “Investir no desenvolvimento de pessoas exige um profundo interesse da cúpula da

²⁰⁵ DRIAU, Gustavo. *Enfoques y herramientas en los procesos de sustentabilidad de las iglesias*. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016. p. 151-154.

²⁰⁶ DRIAU, 2016, p. 153. “Liderazgo en iglesias sustentables significa que laicos, ministros, mujeres, jóvenes, adultos mayores, los que portan un solo talento y los que tienen muchos, se relacionan y comparten en correspondencia y cooperación tareas que nunca serán perfectas, porque son humanas. Personas y grupos que logran acuerdos, planifican, realizan actividades conjuntas, se rinden cuentas mutuamente y celebran juntas, unos con otras”.

²⁰⁷ CAMPANHÁ, 2011, p. 162.

²⁰⁸ CORTELLA, 2015, p. 35.

companhia e não traz um retorno de curtíssimo prazo, mas cria as condições necessárias para que a empresa garanta sua continuidade por longos anos”.²⁰⁹

Josué Campanhã afirma que: “toda a base para o desenvolvimento de um planejamento na igreja está fundamentada no treinamento de líderes”.²¹⁰ Ele alerta que a exigência educacional diminuiu, inclusive dentro da igreja, mas que, por outro lado, os membros tem um nível educacional maior, esses fatores desafiam as Igrejas a investirem mais em treinamento de seus líderes.²¹¹

Ressalta-se a importância de um projeto de gestão para as comunidades da IECLB baseado em referenciais pedagógicos, teológicos, epistemológicos e éticos e que propõe um profundo investimento nos aspectos do planejamento e da formação contínua. Essa ciência de importância se deve ao aspecto da espiritualidade luterana que impulsiona o serviço cristão na perspectiva de concretizar a missão de Deus valendo-se dos ensinamentos de Jesus. A busca por uma harmonia integral com toda a criação e por ações concretas para realizá-la, possibilita a reflexão sobre passos de sustentabilidade que a Igreja pode promover.

Conforme Leonardo Boff, o que gera e garante a sustentabilidade é a forma com que o universo se organiza em sua complexibilidade, interioridade e interdependência.²¹² Para dentro dessa realidade a Igreja é chamada a dar testemunho e comunicar os valores que advém da espiritualidade luterana.

3.6 Comunicação

A comunicação é um aspecto que acompanha a história da humanidade através da linguagem, dos sons, sinais, cheiros e sentimentos e perpassa a vivência coletiva. Ela atua na mais profunda subjetividade humana: memória, inteligência, sensibilidade, afetividade e fantasmas do inconsciente.²¹³ Por isso, “para falar hoje sobre a relação entre comunicação e missão é preciso abandonar a compreensão

²⁰⁹ MOREIRA, Wellington. *Investir em pessoas é criar o futuro*. Disponível em: <<http://caputconsultoria.com.br/artigos104-investir-em-pessoas-e-criar-o-futuro/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

²¹⁰ CAMPANHÃ, 2013, p. 318.

²¹¹ CAMPANHÃ, 2013, p. 319.

²¹² BOFF, 2016, p. 91.

²¹³ VALLE, 2002, p. 13.

ingênua e danosa que considera os meios como simples ferramenta de multiplicação de oportunidade de comunicação”.²¹⁴

Usar os meios de comunicação para fazer propaganda ou promover a Igreja é um sinal de que se concebe a comunicação como um simples instrumento. Dessa forma, a missão perde o seu caráter. Uma comunicação missionária necessariamente precisa reconhecer a outra pessoa dentro do seu contexto.²¹⁵

Nesse sentido, pode-se apontar para quatro desafios para a comunicação missionária da Igreja: compreender a comunicação como democrática, conceber a pluralidade de perspectivas, ter ciência de que comunicação é direito humano e que sua função é a de criar comunhão e comunidade.²¹⁶

A tarefa das igrejas é uma missão de comunicação. Deus, ao comunicar-se busca criar uma nova comunidade de pessoas onde a vida possa crescer em diálogo, criatividade e integração. Ao mesmo tempo, a comunicação de Deus é uma palavra crítica que clama por justiça e quer produzir mudanças na vida pessoal e social. Por isso as igrejas devem envolver-se no mundo das comunicações, para trabalhar por uma comunicação que promove uma vida nova e solidária, em diálogo, em respeito pela outra pessoa, na construção da comunidade. Uma comunicação que rejeita toda a injustiça que impede que as pessoas se expressem por si mesmas, que reage e protesta, que sonha e compartilha sonhos. As igrejas devem trabalhar por uma comunicação que permita fortalecer a dignidade e acentuar a participação das pessoas na vida da sociedade.²¹⁷

Desta forma, as organizações ou Igrejas devem compreender a comunicação “de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente”.²¹⁸

²¹⁴ VALLE, 2002, p. 13.

²¹⁵ VALLE, 2002, p. 24, 30 e 40.

²¹⁶ VALLE, 2002, p. 104-106.

²¹⁷ VALLE, 2002, p. 74.

²¹⁸ SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: *FAMECOS*, Porto Alegre, vol. 13, nº 31, dezembro de 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3392/2657>>. Acesso em: 23 jan. 2018. Nesse sentido, a autora destaca algumas dimensões no processo da comunicação organizacional: “1 Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática organização, as formas de controle; 2 Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público; 3 Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão; 4 Como participação, como ação de comunicação do “outro”. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, no qual, explicitamente, se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões,

Tornar uma organização sustentável requer uma política de visibilidade, credibilidade e legitimidade social. A comunicação se torna imprescindível para construir uma imagem institucional reconhecida socialmente pela coerência com a sua finalidade.²¹⁹ Segundo a Igreja: “quando anunciamos o evangelho, em palavras ou em ações, estamos tornando público um conjunto de valores éticos, teológicos, comunitários, etc. com vistas a trazer pessoas para a fé em Cristo Jesus”.²²⁰

Se é verdade que a legitimidade de uma organização se percebe no grau de enraizamento do seu valor político e social, também é conveniente afirmar que o caminho para este enraizamento depende de fatores que favoreçam o diálogo com todos os públicos do entorno da organização, que expressem suas práticas, que comuniquem sua missão e que tenham poder de convocatória para legitimar e enraizar estas mesmas causas. Isso exige fôlego. No que compete à comunicação, compreender isso requer percebê-la e encará-la não como coadjuvante, mas sim como alicerce capaz de tornar possível a convocação de esforços, a mobilização de vontades em prol de uma causa comum.²²¹

Joel Souto-Maior afirma que “para uma organização alcançar a efetividade e a sustentabilidade, deve adotar uma abordagem metodológica que ajude a construir estratégias comunicativas”.²²² Pois, quanto mais participativo e comunicativo for o processo da construção das estratégias, mais altos serão os graus de sintonia entre o objetivo missionário, os valores, o contexto, a dinâmica relacional, as parcerias, a credibilidade e a legitimidade.²²³

As novas ferramentas de comunicação e a ampliação do acesso abrem muitas possibilidades para inovar na área da comunicação interna e externa. O desafio é assimilar uma compreensão sobre a forma de atuar e produzir resultados. Isso requer uma nova forma de pensar e refletir as dinâmicas institucionais, incluindo a política de comunicação das organizações.²²⁴

enfim todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização”.

²¹⁹ ARMANI, Domingos. A Sociedade – Legitimidade e sustentabilidade. In: *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife/PE: Oxfam, 2008. p. 189-196. p. 191.

²²⁰ PINTO, 2008, p. 69.

²²¹ FELIX, Cristiane. Comunicação e desenvolvimento institucional: construindo sentidos para uma prática em favor da causa. In: ARMANI, Domingos (Org.) *Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade*. 1. ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 85-103. p. 86-87.

²²² SOUTO-MAIOR, 2013, p. 150.

²²³ SOUTO-MAIOR, 2013, p. 150.

²²⁴ FELIX, 2013, p. 90-91.

“Falando quem eu sou” seria o mesmo que dizer quais são as chaves que abrem as portas da organização para a sociedade e para o mundo, chamando a atenção das pessoas para as motivações que inspiraram a criação de uma organização. A identidade também se manifesta, ou repercute, no lugar das percepções e do reconhecimento externo. Isso quer dizer que a forma como a organização é percebida em seu entorno e a credibilidade que ela possui são elementos importantíssimos para medir o grau de enraizamento social da organização em relação ao seu público. Missão, visão e valores são os elementos que fazem parte desta cadeia do DNA.²²⁵

A comunicação tem o papel de prestar serviço à comunidade diante da sociedade quando se coloca como um espaço de visibilização e reflexão pública sobre a prática missionária e os valores que sustentam a vida comunitária e que colaboram com a transformação da sociedade. Para Cristina Felix, “a comunicação tem aqui o desafio não somente de dizer o que se faz, mas principalmente dizer como se faz e os conteúdos que embasam este jeito singular de atuar”.²²⁶

Muitas vezes se pensa na comunicação institucional como instância capaz de “construir” uma boa imagem institucional, capaz de sensibilizar a opinião pública sobre suas causas. A ideia não está errada, todavia a “construção” desta imagem deve passar seguramente por uma reflexão de quais valores constituem os alicerces do trabalho da organização. Ou seja, como está assentada sua base de princípios e premissas, quais sejam: visão política, clareza de concepções, clareza de mecanismos de ação, transparência de recursos, para citar alguns exemplos. O olhar cuidadoso sobre estes elementos vai indicar os caminhos para a construção real de uma comunicação que agrega valor, que sensibiliza e que traz credibilidade, pois está alicerçada sobre uma postura ética, coerente com sua visão de mundo e não com o intuito de forjar uma imagem para ser bem apreciada.²²⁷

Desenvolver uma cultura e uma política de comunicação significa fortalecer os espaços democráticos e propor temas de interesse da própria sociedade que levem à reflexão e ao apoio a causas sociais e que podem servir de impulso para novas ações sociais que favoreçam a transformação social.²²⁸ Segundo Domingos Armani, “a comunicação institucional de uma organização social deve ser também uma prática de educação cidadã e de incentivo à participação social, independentemente do tema específico que ela trabalhe”.²²⁹

²²⁵ FELIX, 2013, p. 91.

²²⁶ FELIX, 2013, p. 92-93.

²²⁷ FELIX, 2013, p. 98.

²²⁸ ARMANI, Domingos. A comunicação – Um ato político. In: *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife/PE: Oxfam, 2008. p. 49-69. p. 50-55.

²²⁹ ARMANI, 2008, p. 50.

Isso posiciona a comunicação no âmbito do desenvolvimento institucional como um dos pilares que fortalecem a organização como um ator político, com papel diferenciado no cenário social. É importante ter no horizonte que a comunicação de uma organização social ganha sentido, não somente pelo bom uso das técnicas, dispositivos e instrumentos, mas sobretudo pela sua capacidade de dialogar na esfera pública de forma democrática, sendo um canal de expressão das conquistas sociais que estão em jogo e que inspiram a missão e a causa da instituição. Esta é uma comunicação que se volta à mobilização do seu entorno, para atrair atenção sobre suas causas e, com isso, aglutinar interesses de pessoas, indivíduos, empresas, voluntários, instituições, sociedade. E se são muitos os públicos a se relacionar, é natural que sejam diversos os “jeitos” de contar o que você tem feito para trocar com outras instituições.²³⁰

A comunicação deve ser encarada como um desafio para a qualificação da ação missionária da Igreja. Nessa perspectiva, são apontados três princípios norteadores para a comunicação midiática na IECLB: “a) difundir valores; b) obter visibilidade pública e c) estabelecer vínculos, os quais devem ser tomados como complementares e interdependentes”.²³¹

O nosso labor em comunicação deve estar voltado ao anúncio do Evangelho, à prática da ética cristã e sua responsabilidade social, assim como deve se dedicar ao fortalecimento da comunidade, entendendo e anunciando que a vida cristã não se passa num condomínio fechado, reservado unicamente aos nossos amigos e irmãos mais chegados.²³²

Alguns aspectos colaboram para definir ações estratégicas na área da comunicação, tais como: ter ações conforme o público a ser atingido e também de acordo com o meio de comunicação a ser usado, firmar parceria com profissionais e instituições de comunicação, despender recursos do orçamento e reconhecer a importância e a diferença entre a comunicação comunitária e a midiática.²³³

O bom manuseio de informações internas e o seu compartilhamento de forma responsável e criteriosa podem ser um componente de força colaborativa em processos de gestão e governança, sinalizando estrategicamente os caminhos e intenções por onde podem e devem passar as relações institucionais. Este procedimento vai trazer sinergia à equipe para uma atuação concreta na comunidade.²³⁴

Urge na IECLB uma reflexão ampla sobre os meios de comunicação e como difundir e comunicar de forma eficaz a missão sensibilizando para os valores que emergem da espiritualidade luterana. Será preciso investir em recursos financeiros e

²³⁰ FELIX, 2013, p. 98-99.

²³¹ IECLB, 2008, p. 69

²³² VOIGT, 2010, p. 124.

²³³ IECLB, 2008, p. 69-72.

²³⁴ FELIX, 2013, p. 96.

humanos que sustentem a comunicação como um eixo central para o desenvolvimento e o fortalecimento institucional.

Disso decorre o fato de que é preciso fomentar e dar visibilidade a propostas missionárias e ampliar ações sociais. Para tanto, será preciso investir em redes de apoio e parcerias a fim de desenvolver ações que favoreçam a coletividade e a democracia e prezem pela vida digna. Nesse âmbito, a sustentabilidade se coloca como uma provocação à consciência da necessidade da participação conjunta da sociedade para suprir as demandas básicas da continuidade de todas as formas de vida no planeta terra.

Portanto, doravante a pesquisa apontará para a compreensão da ideia de sustentabilidade e como as comunidades são desafiadas pelos parâmetros e indicadores de sustentabilidade a avaliar a sua atuação missionária. Esses elementos favorecem uma maior consciência do grau de sustentabilidade e trazem à tona temas essenciais que dão sentido à vida e fortalecimento institucional.

4 SUSTENTABILIDADE

A palavra sustentabilidade apesar de ter se tornado popular possui diferentes interpretações. Isso se deve aos mais variados espaços em que seu emprego é utilizado e também devido à diversidade e complexidade dos fatores envolvidos e dos vínculos entre os aspectos econômico, social e político²³⁵ a que o termo está suscetível. Na origem, o termo

(...) foi cunhado com o propósito de nos remeter ao vocábulo sustentar. Sustentar algo, ao longo do tempo – a dimensão de longo prazo já está incorporada nessa interpretação -, para que aquilo que se sustenta tenha condições de permanecer perene, reconhecível e cumprindo as mesmas funções indefinitivamente, sem que produza qualquer tipo de reação desconhecida, mantendo-se estável ao longo do tempo.²³⁶

Assim, será preciso considerar o momento em que o mundo despertou para a necessidade de refletir sobre sustentabilidade. E, também, o caminho que a própria Igreja tem traçado para tratar do assunto considerando a vivência da espiritualidade e a necessidade de subsistir as mudanças do mundo atual a partir da reflexão do contexto no qual está inserida.

4.1 O despertar para a sustentabilidade

O termo sustentabilidade tornou-se mais conhecido, através do Relatório Brundtland (1987)²³⁷, na discussão que envolveu as proposições e interpretações da realidade ambiental e do desenvolvimento contemporâneo incompatíveis com uma continuidade sustentável.²³⁸ Como efeito, irrompeu com mais força a reflexão e a defesa de uma visão de mundo mais integral e holística que leva em consideração os mais diferentes aspectos e dimensões que interagem e se conectam entre si e fazem com que haja a continuidade de vida plena no planeta.

²³⁵ SILVA, Sandra Regina da Mota; SHIMBO, Ioshiaqui. Proposição básica para princípios de sustentabilidade. In: Encontro Nacional sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis, II Encontro Latino-americano sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis, 2001, Canela. *Anais...* Canela: ANTAC, 2001. p. 73-81. p. 73.

²³⁶ FERREIRA, Leila da Costa. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: FERRARO JR, Luiz Antonio (Org.). *Encontros e Caminhos: Formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores*. Ministério do Meio Ambiente. Brasília, 2005. p. 315-321. p. 315.

²³⁷ BOFF, 2016, p. 36.

²³⁸ SILVA; SHIMBO, 2001, p. 73.

Leonardo Boff afirmou que "para ser sustentável o desenvolvimento deve ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto".²³⁹ Assim, construiu a ideia de sustentabilidade como sendo: "um modo de ser e de viver que exige alinhar as práticas humanas às potencialidades limitadas de cada bioma e às necessidades das presentes e futuras gerações".²⁴⁰ Holisticamente,

(...) sustentabilidade é toda a ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida, a sociedade e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda atender as necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que os bens e serviços naturais sejam mantidos e enriquecidos em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução.²⁴¹

Do ponto de vista dessa discussão, o desafio está na construção de um novo paradigma civilizatório, entendido como cosmologia, "que significa uma nova visão geral do universo, da Terra, da vida e do ser humano".²⁴² Para edificar essa visão é necessário o desenvolvimento de alguns aspectos, tais como:

A abertura e a disposição para os bens intangíveis como o amor, a solidariedade, a compaixão e a contemplação. Tais valores potenciam a dimensão de luz que limita a força do negativo que sempre nos acompanha e que nos assegura a esperança de um fim bom para o universo. A sustentabilidade precisa incorporar este momento de espiritualidade cósmica, terrenal e humana, para ser completa, integral e ganhar densidade e um rosto humano.²⁴³

Leonardo Boff assegura que primeiro será preciso recuperar o sentido originário de sociedade, que gira em torno dos eixos da política, da economia e da ética, os quais precisam encontrar o equilíbrio perdido. Portanto, além dos três pilares da sustentabilidade, o social, o econômico e o ambiental, torna-se importante considerar os aspectos humanísticos e éticos que estão relacionados com a vivência da espiritualidade. Pois, para cuidar e salvar o mundo, é preciso incluir a razão intelectual e a inteligência emocional neste novo paradigma.²⁴⁴ O autor propõe o caminho da democracia socioecológica que tem como características a participação

²³⁹ BOFF, 2016, p. 45. "A categoria sustentabilidade, ao contrário, provém do âmbito da biologia e da ecologia, cuja lógica é circular e incluyente. Representa a tendência dos ecossistemas ao equilíbrio dinâmico, à cooperação e a coevolução, e responde pelas interdependências de todos com todos, garantindo a inclusão de cada um, até dos mais fracos." p. 48.

²⁴⁰ BOFF, 2016, p. 17.

²⁴¹ BOFF, 2016, p. 116.

²⁴² BOFF, 2016, p. 83 e 85.

²⁴³ BOFF, 2016, p. 100.

²⁴⁴ BOFF, 2016, p. 98.

e a cultura do cuidado com o Todo. Esse caminho pode ser fomentado pela educação para o bem viver que contempla a ética, o cuidado responsável pelo futuro da humanidade e a espiritualidade.²⁴⁵

Rui Bender considera que “a sustentabilidade é um conceito em constante construção e deve ser desenvolvido a partir do agir cotidiano das pessoas e da sociedade de modo geral”.²⁴⁶ Portanto, deve ser refletido a partir de sete eixos fundamentais: sustentabilidade social, econômica, ecológica, cultural, espacial, política e ambiental.²⁴⁷ Nesse cenário, a teologia pode contribuir com a dimensão da espiritualidade comprometida com o todo. Leila da Costa Ferreira argumenta que:

A sustentabilidade torna-se um conceito transversal que abrange várias dimensões da vida humana, não apenas nas relações diretas com a natureza. Neste sentido associamos fortemente a idéia de sustentabilidade com outras três dimensões sociais já consagradas dentro do pensamento político do século XX: democracia, equidade e eficiência.²⁴⁸

Diante da complexidade que a sustentabilidade irrompe, há necessidade de desenvolver um conceito na perspectiva da teologia ponderando sobre os princípios luteranos que enriquecem a ideia original ao incorporar o sentido e o valor do amor incondicional a serviço da vida e que dá sustento a vida integral. Verifica-se que o conceito inicial envolveu sobremaneira a discussão da relação do meio ambiente com o desenvolvimento e indicou a necessidade de ampliar o entendimento da sustentabilidade para os mais diferentes aspectos e dimensões da vida planetária.

Dessa forma, a Igreja Instituição também se envolve com a discussão sobre sustentabilidade transportando aspectos das ciências humanas para dentro do âmbito das ciências sociais. O que se constata é que a consciência do valor da vida integral somada ao conceito original do termo sustentabilidade e a contribuição dos princípios que emergem da espiritualidade luterana, poderão ser um estímulo para fortalecer e impulsionar a discussão da sustentabilidade dentro da IECLB que, por

²⁴⁵ BOFF, 2016, p. 137-139, 175 e 186. “Esta é a destinação final do desenvolvimento sustentável: criar as condições para que o ser humano possa se humanizar plenamente. E se humaniza tanto mais quanto tira de seu interior as riquezas lá escondidas: de criatividade, de inteligência, de solidariedade, de compaixão, de estética, de biofilia e de amor incondicional”. p. 155.

²⁴⁶ BENDER, Rui. Sustentabilidade: uma postura em defesa do planeta. In: *NOVOLHAR*. São Leopoldo: Sinodal, ano 9, n. 40, jul./ago., 2011. p.10-13. p. 13.

²⁴⁷ BENDER, 2011, p. 13.

²⁴⁸ FERREIRA, 2005, p. 317-318. “Numa sociedade sustentável o progresso é medido pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, ambiente limpo, espírito comunitário e lazer criativo) ao invés do puro consumo material”. p. 319.

sua vez, contribui na formação da ética, da alteridade, da recuperação do humano no ser humano. Aspectos estes, que garantem a continuidade da vida planetária.

4.2 Sustentabilidade no âmbito da IECLB

Na IECLB, o termo ‘sustentabilidade’ tornou-se mais conhecido a partir do Plano de Ação Missionária - PAMI quando foi apresentado como um dos três eixos transversais que perpassam as dimensões da missão, ao lado da comunicação e da formação. No início, foi considerada uma reflexão sobre os recursos financeiros. Porém, aos poucos, a concepção foi ampliada na percepção de que o conceito precisa “estar embasado numa consistente concepção de desenvolvimento de igreja que contemple de forma equilibrada os aspectos fundamentais do ser igreja: *martyria, diakonia, koinonia e leitourgia*”.²⁴⁹ Teologicamente assegura-se que:

(...) a sustentabilidade da igreja vincula-se à ação do Espírito Santo que cria fé e comunidade, ali onde a palavra é pregada e os sacramentos são administrados, “*onde e quando ouve a aprovação de Deus*”, como afirma a Confissão de Augsburg em seu Artigo V. No entanto, com o desencadear da Reforma Luterana, as Comunidades “implementaram ações mais abrangentes, visando a sustentabilidade da igreja nascente”.²⁵⁰

Efetivamente, sustentabilidade é a “capacidade de um sistema de criar as condições favoráveis para sua sobrevivência e desenvolvimento no presente e no futuro, evitando o esgotamento ou a sobrecarga dos recursos que o mantém”.²⁵¹ Percebe-se que através do planejamento, fundamentado no PAMI, estão sendo viabilizadas ações missionárias para que a Igreja se torne sustentável do ponto de vista da continuidade e da legitimidade com base na vivência da espiritualidade. Essa construção acontece “no cotidiano, com respeito, diálogo, fraternidade e solidariedade, sendo propositivo, sonhando em conjunto, confiando que a IECLB tem um lugar e um testemunho importantes a dar neste país”.²⁵²

A sustentabilidade incorpora elementos importantes para a vida comunitária, tais como: participação, comunhão, partilha, produção de conhecimento, tradição teológica e multiculturalidade, estruturas comunitárias e sociais e contribuição

²⁴⁹ BUTZKE, 2007, p. 115.

²⁵⁰ BUTZKE, 2007, p. 114.

²⁵¹ BUTZKE, 2007, p. 112.

²⁵² IECLB, 2014, p. 41.

financeira. Sendo que “estas pilstras, aliadas à promoção de uma cultura pró-ativa de planejamento, dão sustentação ao corpo eclesialístico no presente e no futuro”.²⁵³

Essa discussão vem sendo gradativamente ampliada pelo Programa de Sustentabilidade para as Igrejas da América Latina e Caribe promovido pela Federação Luterana Mundial. O objetivo é “motivar e alimentar a reflexão e as ações que tendem a projeção sustentável das Igrejas Luteranas membros da FLM na América Latina”.²⁵⁴ Também se busca sensibilizar e capacitar “no que diz respeito ao conceito da sustentabilidade em si, e gerar uma reflexão teológica e missiológica que acompanhe e sustente o processo das igrejas”.²⁵⁵

A sustentabilidade é entendida como a capacidade de uma organização ou projeto de sustentar seu empenho de forma duradoura. De modo que sustentabilidade é algo muito mais amplo do que sustentabilidade financeira, expressa a capacidade da organização ou projeto cumprir aquilo que se propõe a longo prazo, que inclui manter-se vital e expressiva para alcançar seus propósitos. Da mesma forma que nos organismos vivos, a sustentabilidade das organizações e projetos depende da capacidade de se renovar, no sentido de se recriar (desenvolver suas capacidades) nas áreas da organização, instituição ou projetos.²⁵⁶

O Programa tem como estratégia capacitar as lideranças com o intuito de animar a implementação do planejamento estratégico participativo nas Igrejas, o qual permite a reflexão das ações necessárias ao fortalecimento institucional em diálogo com o contexto e realidades específicas. Contribuem com esse processo, na construção do conhecimento, a reflexão teológica e o desenvolvimento cognitivo.²⁵⁷ A espiritualidade é um elemento essencial na abordagem da temática da sustentabilidade,²⁵⁸ pois se constitui como oportunidade de “democratização dos espaços e da importância de aprender emocional e racionalmente, e do valor colocado sobre cada uma das pessoas”.²⁵⁹

²⁵³ IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). *Sustentabilidade*. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/sustentabilidade>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

²⁵⁴ DRIAU, Gustavo; CUYATTI, Patricia; SCHAPER, Valério Guilherme (Org.). *Con confianza en el porvenir: testigos de la caminada*. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016. p. 27.

²⁵⁵ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 27. “O programa propone abrir espacios de sensibilización y capacitación com respecto al concepto de la sustentabilidad en si, y generar una reflexión teológica y misiológica que acompañe y sustente el proceso de las iglesias”.

²⁵⁶ DRIAU, 2016, p. 170.

²⁵⁷ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 77.

²⁵⁸ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 53.

²⁵⁹ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 111. “Espacios democratizadores y la importancia de aprender emocional y racionalmente, y el valor puesto sobre cada una de las personas”.

Ressalta-se que o alcance da sustentabilidade não é um estado permanente, pois a organização deve estar em um constante diálogo com as necessidades do contexto. “Daí a necessidade da institucionalização de um processo de formação, implementação e avaliação de estratégias comunicativas (...), e não simplesmente sua aplicação ad hoc”.²⁶⁰ Decorre que a sustentabilidade é “o resultado de um processo de desenvolvimento e fortalecimento institucional”²⁶¹ no sentido de que compreende “a capacidade de uma organização de manter o valor social de seu trabalho de forma duradoura”.²⁶² Ou seja, expressa um esforço permanente, nunca finalizado, de demonstrar publicamente que o trabalho realizado gera um valor importante para a sociedade.

A organização precisa ser útil à sociedade e sua busca por sustentabilidade envolve a proposta de ação institucional, a estratégia de comunicação e a mobilização de recursos.²⁶³ Trata-se de dar uma contribuição diferenciada ao enfrentamento dos problemas sociais, tornando as ações desenvolvidas como um valor social reconhecido pelas instituições, pelos gestores públicos, pelos financiadores, pela mídia e pela opinião pública.²⁶⁴

Paulo Afonso Butzke reitera “que a sustentabilidade, ou seja, a realização sustentável da missão destas organizações resulta do seu processo de desenvolvimento e fortalecimento institucional”.²⁶⁵ Considera-se também que a sustentabilidade “informa acerca da sua capacidade de ajustar-se a contextos cambiantes sem comprometer sua relevância social e sua credibilidade institucional”.²⁶⁶ Importa mencionar que as organizações sociais e as Igrejas

(...) vêm sendo forçadas a adotar maior rigor orçamentário; a investir em técnicas de planejamento, monitoramento e avaliação das ações; a

²⁶⁰ SOUTO-MAIOR, 2013, p. 151.

²⁶¹ IECLB, 2008, p. 62. “Enquanto o desenvolvimento institucional tende a focar a dinâmica integrada da organização, a sustentabilidade representa a leitura do seu desenvolvimento institucional na ótica de suas condições de perenidade”. ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como chave de leitura das organizações In: *Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade*. 1. ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 72.

²⁶² DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 176.

²⁶³ ARMANI, 2011, p. 24-25.

²⁶⁴ ARMANI, Domingos. Ser útil a sociedade. In: *NOVOLHAR*, ano 9, nº 40, julho e agosto de 2011. São Leopoldo: Sinodal. p. 24-25.

²⁶⁵ BUTZKE, 2007, p. 113.

²⁶⁶ SILVA, Francielle Molon da; CARRION, Rosinha Machado. *O Desafio da Sustentabilidade conforme percebido por Organizações Sociais: um estudo exploratório*. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/055.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

modificar seus procedimentos administrativos; a reduzir seu quadro de pessoal sem, no entanto, comprometer a motivação e a adesão de seus colaboradores, não raro trabalhadores voluntários, aos valores éticos e morais que asseguram a legitimidade da missão garantindo a credibilidade institucional.²⁶⁷

Nesse sentido, percebe-se uma maior mobilização no que diz respeito à reflexão sobre a missão e as formas de atuação e de gestão das comunidades para adequar-se aos novos tempos. O eco da sustentabilidade revela e propõe temas que reforçam o sentido da espiritualidade cristã. Portanto, a sustentabilidade pode ser impulsionada pela vivência da espiritualidade luterana refletida na responsabilidade das lideranças em promover uma gestão compatível com os princípios luteranos.

Para orientar a compreensão da sustentabilidade no âmbito das comunidades, optou-se pela seguinte afirmativa: Competência de uma comunidade para articular e dispor de seus diversos recursos para promover a missão que lhe foi confiada e é sustentada pela vivência da espiritualidade luterana. Sendo que esta definição não se encontra totalmente fechada, mas vai sendo alimentada e alinhada pela experiência cotidiana baseada nos princípios que a compõem.

Doravante aprofundar-se-á a discussão sobre os parâmetros e os indicadores de sustentabilidade que podem contribuir com a Igreja no fortalecimento institucional. Importa salientar que há poucas fontes documentais relativas ao assunto da sustentabilidade na IECLB. Portanto, farar-se-á um ensaio buscando a compreensão do que seria o fortalecimento institucional, os parâmetros e os indicadores de sustentabilidade e sua aplicabilidade. Esse ensaio, em todo o tempo, é passível de novas formas de abordagem, questionamentos e aprofundamento.

4.3 Desenvolvimento e fortalecimento institucional

Essas temáticas são novas na Igreja e nas organizações sociais, por isso há dificuldades em sua definição e na compreensão dos processos que as definem e acentuam a sua necessidade. Domingos Armani admite que o desenvolvimento institucional para as organizações sociais não tem uma definição clara. Sendo compreendido como:

²⁶⁷ SILVA, Francielle Molon da; CARRION, Rosinha Machado. *O Desafio da Sustentabilidade conforme percebido por Organizações Sociais: um estudo exploratório*. Disponível em: <<http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/055.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

(...) processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade. Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social, e (ii) que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional.²⁶⁸

De modo que as “iniciativas de desenvolvimento institucional são esforços sistemáticos para fortalecer a capacidade de uma organização exercer protagonismo em processos de mudança social”.²⁶⁹ Alguns aspectos recebem destaque para tal intento: “a ética e a liderança, a comunidade científica, as ferramentas do mercado e a participação de todos os atores sociais nas decisões”.²⁷⁰ Outros fatores são:

Perspectiva de longo prazo, a capacidade de suporte dos ecossistemas, a responsabilidade intergerações, a precaução, o bem-estar comunitário baseado na ampla participação, as ideias de cooperação, conservação e justiça, bem como a noção de que a sustentabilidade comporta várias dimensões, sendo prioritário o inter-relacionamento de pelo menos três: a ecológica, a econômica e a social.²⁷¹

A instituição Igreja “nasce para cumprir sua missão: atender pessoas e não arrecadar dinheiro”.²⁷² Todavia, salienta-se que a Igreja necessita de dinheiro para subsistir e investir em sua tarefa missionária. Nesse sentido, para manter o seu valor social, ela precisa ter clareza da sua missão, dos objetivos e das estratégias para alcançar os objetivos. Portanto, a sustentabilidade vai sendo moldada pelas ações articuladas e fortalecidas a partir da missão da Igreja em resposta ao contexto em ela que está inserida. Desse processo, provém a legitimidade do seu papel missional e uma atuação missionária reconhecida e sustentável.

²⁶⁸ ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: *BRASIL*. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. AIDS e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. p. 26. “O propósito de o conceito de desenvolvimento institucional (DI) referir ao desenvolvimento de instituições e não ao de organizações não é ocasional. Isto quer indicar que o que se busca desenvolver e aprimorar não é somente a dimensão de performance das ações e da gestão das organizações (capacidades, estruturas, gestão, procedimentos, instrumentos), mas também sua dimensão sociopolítica (identidade, base social, cultura organizacional, comunicação, protagonismo no espaço público, alianças e padrões de interação, etc.). Isto é, sua capacidade de contribuir para a mudança da institucionalidade na qual se situa”. ARMANI, 2013, p. 67.

²⁶⁹ ARMANI, 2013, p. 72.

²⁷⁰ MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR, Arlindo. Desafios do uso de indicadores na avaliação da sustentabilidade. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.) *Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental*. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 1-29, p. 19.

²⁷¹ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 19.

²⁷² DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 164.

O desenvolvimento da Igreja acontece com o fortalecimento institucional. Para obter valor social, a Igreja necessita propor e dar visibilidade às suas ações missionárias. No PAMI, os eixos transversais caminham nessa direção, pois as ações precisam ser comunicadas interna e externamente e, para isso, dependem de lideranças capacitadas, motivadas pela espiritualidade e focadas na sustentabilidade. Torna-se relevante o processo do aprendizado, da reflexão acadêmica, da criação de redes, da reponsabilidade com os recursos recebidos e de um discipulado constate e responsável.²⁷³

Em síntese, a possibilidade de uma organização manter seu valor social e garantir sua existência de forma duradoura depende de acesso regular a recursos financeiros, mas repousa, sobretudo, na qualidade da organização e do seu projeto institucional. Trata-se de direcionar esforços para fortalecimento organizacional que supõem o fomento da capacidade de coordenar processos permanentes de desenvolvimento institucional em contínuos intercâmbios com contextos em transformação. O processo de fortalecimento organizacional implica enfoque em planejamento, em desenvolvimento de recursos (humanos e materiais) e em inovações dos modelos de organização e gestão.²⁷⁴

O Programa de Sustentabilidade da FLM aponta para valores importantes que contribuem para o fortalecimento das Igrejas e que derivam da identidade luterana e são uma resposta clara da graça de Deus revelada em Jesus, tais como: inclusão e participação, respeito a diversidade, transparência e responsabilidade, dignidade e justiça e compaixão e compromisso. Considera-se que as pessoas são protagonistas do processo de fortalecimento institucional.²⁷⁵

As organizações brasileiras têm sido encorajadas a aprofundar o seu desenvolvimento institucional, ampliar e consolidar as formas de intervenção articulada, projetar-se no espaço público, buscar a diversificação das suas fontes de sustentação, dotar-se de sistemas e instrumentos gerenciais mais eficientes. E, sob a aplicação da ética e do conhecimento técnico, construir argumentos sólidos na defesa de suas causas e propostas, de forma a ampliar o apoio social ao processo de democratização efetiva e de desenvolvimento do País.²⁷⁶

Valendo-se da essência missional da Igreja, da clareza da confissão luterana, da vivência da espiritualidade e do uso de ferramentas que colaboram com as lideranças na gestão e tendo esses elementos como fontes de valores imprescindíveis para fortalecer o processo de sustentabilidade da Igreja, cabe

²⁷³ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 166.

²⁷⁴ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 360.

²⁷⁵ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 215-217.

²⁷⁶ ARMANI, 2011, p. 31.

apontar para alguns parâmetros de sustentabilidade que podem colaborar para a discussão do fortalecimento institucional.

4.4 Parâmetros de sustentabilidade

Para traçar parâmetros de sustentabilidade é preciso levar em consideração as dimensões do passado, presente e futuro,²⁷⁷ do contexto e ter um indicativo para a organização de referencial qualitativo, através de indicadores que possibilitam uma reflexão do processo realizado. Domingos Armani afirma que o fortalecimento institucional é condição básica da sustentabilidade e propõe que seja construída a partir de dois enfoques básicos implícitos no processo: o gerencial e o sistêmico.²⁷⁸

Os diferentes enfoques compõem um cenário amplo e complexo que permite visibilizar e associar processos e iniciativas de busca pela realização da missão institucional. Para avaliar tais processos e o grau de fortalecimento institucional e de sustentabilidade foram formulados parâmetros. Para esta pesquisa, farar-se-á uso da proposta elaborada para o Programa de Sustentabilidade das Igrejas da América Latina e Caribe que apresentam parâmetros de análise para o desenvolvimento sustentável das Igrejas com o intuito do fortalecimento institucional.

1) Base social, legitimidade, relevância e consciência da missão: compreender a base social a partir dos membros e das pessoas que interagem com a Comunidade, a legitimidade como a anuência da sociedade em relação à missão da Comunidade e a relevância corresponde a importância do testemunho pessoal e comunitário coerente com os propósitos da missão da Igreja.

²⁷⁷ SILVA; SHIMBO, 2001, p. 76. "Considera-se que essa tripla dimensão temporal deve estar presente, não como um tópico gerador de um princípio à parte, mas antes, como uma condição inerente a todos os aspetos de enfoque da sustentabilidade". p. 76.

²⁷⁸ ARMANI, 2001, p. 23-24. "O enfoque gerencial, que tende a privilegiar os desafios da gestão e das condições de eficácia e eficiência de organizações específicas, preocupando-se com a sua "profissionalização", por intermédio de: planejamento estratégico, sistema de monitoramento & avaliação com base em indicadores, captação de recursos, marketing, gestão administrativo-financeira, capacitação técnica dos recursos humanos etc.; o outro é o enfoque sistêmico, que também integra a dimensão gerencial, mas de forma articulada à dimensão sociopolítica da organização, isto é, sua base social e legitimidade, sua transparência e credibilidade (*accountability*), sua rede de interlocução e ação conjunta com organizações da sociedade civil e com o Estado, sua autonomia e sua capacidade de oferecer serviços de qualidade e de promover processos de mudança social".

2) Compatibilidade entre o nível de ingresso e as necessidades da organização: ter clareza dos recursos necessários para inovar e desenvolver ações missionárias e também dos recursos em potencial a serem explorados, tanto no que diz respeito ao engajamento de pessoas, como na questão financeira.

3) Organização do trabalho e gestão democrática eficiente: incorporar no cotidiano formas de liderança usufruindo de ferramentas e instrumentos de gestão que sejam equitativos, democráticos e eficientes.

4) Quadro de recursos humanos adequados: investir em capacitação e formação de pessoas com intuito de formar lideranças sustentáveis e contar com parcerias de profissionais para áreas necessárias.

5) Grau de articulação da identidade e da missão: investir na apropriação da identidade e da missão da Igreja e no sentimento de pertença e testemunho prático das pessoas membros.

6) Sistema de Planejamento, monitoramento e avaliação: fazer uso de ferramentas que promovam e fortaleçam espaços de participação, de equidade e de relações intergeracionais fomentando um conjunto de ações que sejam sustentáveis.

7) Capacidade de produção e sistematização de informações e conhecimentos: ter ciência da importância de ocupar-se com o monitoramento, a avaliação e o registro do processo de desenvolvimento comunitário sustentável.

8) Poder para influenciar processos sociais e de políticas públicas: Ter consciência do poder institucional de influenciar o contexto para transformar à luz da sustentabilidade.

9) Capacidade para estabelecer alianças e ações conjuntas: dialogar com diferentes grupos sociais e propor ações conjuntas com o intuito de colaborar para o bem coletivo.

10) Agilidade na comunicação externa e interna: usufruir de estratégias de comunicação conforme o público a ser alcançado e os meios a serem utilizados, com a ciência de que a comunicação pode ser de informação, formação e influência política transformadora.

11) Transparência absoluta na prestação de contas junto aos doadores de recursos, credibilidade: capacitar e contar com a disposição de lideranças com postura ética e de responsabilidade social.²⁷⁹

Observou-se que nesses parâmetros não fica evidente a dimensão da espiritualidade e do meio ambiente. Dar-se-á visibilidade a essas dimensões na construção de dois novos parâmetros. Isso significa propiciar reflexões que resultam em ações concretas e que vem ao encontro das temáticas dessa pesquisa.

12) Assimilação da espiritualidade luterana: motivar e facilitar espaços para comunhão, oração, cantos e meditações; promover a leitura e a reflexão bíblica-teológica; oferecer materiais de apoio; tematizar questões que são pertinentes ao ser Igreja de Jesus Cristo (por exemplo: questões de gênero, raça/etnia, geracional); e outros aspectos mais que propiciam a vivência da espiritualidade dos membros e de pessoas que participam de alguma forma das ações missionárias da Igreja.

13) Competência para articular ações de cuidado com a natureza: respaldar com ações a afirmativa da integralidade da vida com o Todo do Universo, num ação de corresponsabilidade para com a natureza.

Tendo apresentado a proposição dos parâmetros de sustentabilidade e uma breve descrição de sua abrangência, mesmo que carecendo de um maior aprofundamento técnico e prático, cabe a seguir, refletir sobre os indicadores de sustentabilidade para comunidades eclesiais.

4.5 Indicadores de sustentabilidade

Os indicadores de sustentabilidade são oportunos para o planejamento das ações comunitárias e para a tomada de decisões, pois brotam dos valores da organização e refletem os princípios de sustentabilidade.²⁸⁰ Eles são apresentados "como uma ferramenta para medir e avaliar o progresso em direção ao

²⁷⁹ DRIAU; CUYATTI; SCHAPER, 2016, p. 86-90.

²⁸⁰ MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR, Arlindo. Construção de indicadores de sustentabilidade. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.) *Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental*. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 77-87. p. 77.

desenvolvimento sustentável".²⁸¹ Outra observação é a de que a construção dos indicadores deve ser elaborada através do diálogo e do consenso pela equipe que participou do planejamento comunitário.²⁸² Os indicadores de sustentabilidade podem ser classificados como quantitativos e qualitativos.²⁸³

Nos processos de fortalecimento institucional, os indicadores de sustentabilidade descrevem "a realidade de forma simples e confiável, orientar a escolha de dados para medir os avanços, bem como passar a mensagem sobre os desafios ambientais, humanos, econômicos, tecnológicos e políticos associados".²⁸⁴ Os indicadores agregam, quantificam, dão visibilidade às informações e "simplificam as informações sobre fenômenos complexos tentando, com isso, melhorar o processo de comunicação".²⁸⁵

Os indicadores de sustentabilidade são usados como lentes da sustentabilidade para enxergar o contexto onde a organização está inserida a fim de colaborar com a tomada de decisões e promover ações corretivas, preventivas e melhorias no planejamento potencializando os recursos para o alcance e exercício da missão a ela conferida. Eles "podem ser usados como uma ferramenta de mobilização das partes interessadas, na análise e avaliação da sustentabilidade do desenvolvimento, bem como nos processos de educação e comunicação".²⁸⁶

Há inúmeros obstáculos políticos, técnicos e tecnológicos a serem superados no processo de implementação dos indicadores. Por isso, torna-se importante investir em ambientes de diálogo, aprendizagem coletiva, comunicação, processos de educação e capacitação permanentes. Outros desafios são colocados no que tange a participação no processo de gestão ao viabilizar indicadores para as diferentes escalas de gestão e para o comprometimento institucional.²⁸⁷

²⁸¹ MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR, Arlindo. Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem conceitual. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.). *Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental*. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 31-75. p. 32.

²⁸² DRIAU, 2016, p. 91.

²⁸³ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 39.

²⁸⁴ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 34. "A ideia é que aquilo que está sendo efetivamente medido tenha significado maior do que simplesmente o valor associado a essa medição, sempre dentro da proposta do uso do indicador na tomada de decisões." p. 34.

²⁸⁵ BELLEN, 2004, p. 6.

²⁸⁶ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 8.

²⁸⁷ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 8-9.

Para a efetivação dos indicadores são necessários: um marco referencial sobre o desenvolvimento sustentável²⁸⁸ e sua aplicação no contexto; um caminho metodológico para construí-los considerando-os como lentes da sustentabilidade; e, "estabelecer um sistema de monitoramento que viabilize a coleta de dados com qualidade, regularidade e acesso pelos diferentes atores envolvidos na tomada de decisões".²⁸⁹ Considera-se que "a construção de indicadores que venham a dar suporte aos processos que visem sustentabilidade demanda um modelo de análise para transformar o conceito de desenvolvimento sustentável em algo concreto".²⁹⁰

A apresentação de bons indicadores possui: valores e conteúdo claros geram interesse, são politicamente relevantes para o coletivo, viáveis financeiramente, oportunos temporalmente, suficientes, apropriados e democráticos. Ademais, possuem medida física, contemplam aspectos que as pessoas podem medir e também não podem medir, conduzem para a mudança e devem ser experimentáveis, passíveis de discussão, aprendizado e mudanças.

Alguns erros mais frequentes na elaboração dos indicadores são: a escolha de muitos dados, a priorização dos dados mensuráveis em detrimento do que é importante, a dependência de falsos modelos, a falsificação de informações, o desvio de atenção das experiências e dados incompletos.²⁹¹ Ressalta-se que os indicadores podem conter variáveis.²⁹²

4.6 Aplicabilidade dos indicadores de sustentabilidade

Para colaborar com a discussão sobre o grau de sustentabilidade de uma comunidade é possível fazer uso dos indicadores de sustentabilidade. Para tal fim, sugere-se a aplicação de uma pesquisa estruturada através da escala de concordância Likert. Dessa forma será possível medir o nível de concordância das

²⁸⁸ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 8.

²⁸⁹ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 8-9.

²⁹⁰ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 20.

²⁹¹ MALHEIROS; COUTINHO; PHILIPPI JR, 2012, p. 79.

²⁹² "Uma variável é uma representação operacional de um atributo (qualidade, característica, propriedade) de um sistema. A variável não é o próprio atributo ou atributo real, mas uma representação, imagem ou abstração deste. O quão próximo essa variável se aproxima do atributo próprio ou reflete o atributo ou a realidade, e qual o seu significado ou qual a sua significância e relevância para a tomada de decisão, é consequência da habilidade do investigador e das limitações e propósitos da investigação". BELLEN, 2004, p. 5.

peças com as afirmativas sobre o grau de conhecimento dos indicadores²⁹³. Cada afirmativa possui cinco níveis de resposta: 1. Conheço plenamente; 2. Conheço parcialmente; 3. Nem conheço e nem desconheço; 4. Desconheço parcialmente; e, 5. Desconheço plenamente.

Para obter o resultado da pesquisa, as respostas deverão ser agrupadas sob as temáticas dos parâmetros da sustentabilidade. O resultado é processado em planilhas sob a forma de análise percentual. Essa análise pode ser escalonada através de gráficos de Excel para dar maior praticidade e visibilidade às respostas.

Apresentados os resultados da pesquisa, a interpretação dos dados poderá ocorrer fazendo uso da escala de desempenho baseada na metodologia do Barômetro da Sustentabilidade-BS. Essa metodologia é muito utilizada por ser “bastante versátil, por não exigir um número fixo de indicadores e a pessoa que analisa ter a liberdade de construir escalas de desempenho de acordo com a disponibilidade das informações”.²⁹⁴

A definição das Escalas de Desempenho para cada indicador, atribuindo-lhe valores que variam de insustentáveis a sustentáveis, permite analisar o significado de cada indicador para o desenvolvimento sustentável e a sua “distância” em relação à meta estabelecida, ou a um valor padrão, tomado como referência, ou considerado sustentável. A montagem de Escalas de Desempenho, atividade complexa e subjetiva, ajuda a materializar e a mensurar o desenvolvimento sustentável.²⁹⁵

A escala de desempenho é formulada para cada combinação de indicadores que tematizam os parâmetros de sustentabilidade, a fim de interpretar e avaliar o comportamento da comunidade em relação ao grau de sustentabilidade e onde as lideranças precisam colocar mais atenção para alcançar os objetivos e legitimar a sua ação missionária. Pode ser considerado: 0% - 20% Insustentável; 21% - 40% Potencialmente Insustentável; 41% - 60% Intermediário; 61% - 80% Potencialmente

²⁹³ Em anexo encontram-se exemplos de indicadores.

²⁹⁴ AMORIM, Aline de Souza; ARAÚJO, Magnólia Fernandes Florêncio; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Uso do Barômetro da Sustentabilidade para avaliação de um município localizado em região semiárida do nordeste brasileiro. In: *Desenvolvimento em Questão*, ano 12, n. 25, jan./mar. 2014. Disponível em:

<<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/viewFile/664/2577>>.

Acesso em: 25 jan. 2017. p. 196.

²⁹⁵ KRONEMBERGER, Denise Maria Penna. et al. *Desenvolvimento Sustentável no Brasil: uma análise a partir da aplicação do Barômetro da Sustentabilidade*. Sociedade & Natureza, Uberlândia, 20 (1), p. 25-50, jun. 2008. p. 47.

sustentável; e 81% - 100% Sustentável. Destaca-se que a avaliação deve ser realizada constantemente, pois a sustentabilidade é um processo em movimento.

Essa ferramenta contribui para o monitoramento e a avaliação do planejamento missionário. Pois, permite maior conhecimento para a tomada de decisões, simplifica questões complexas, proporciona diálogo e subsidia ações concretas corretivas, preventivas e melhorias do plano de ação. Os indicadores também cooperam ao promover mudanças de comportamento individuais e coletivas ao tornar simples um aspecto complexo ou despontar para temas importantes. Para tanto, os indicadores devem ser incorporados ao dia a dia, ao planejamento individual, da equipe de gestão e da própria Comunidade.

O assunto a respeito dos indicadores de sustentabilidade requer maior aprofundamento teórico e prático dado a sua importância para orientar as lideranças no planejamento missionário e na própria gestão com a perspectiva da sustentabilidade. Do mesmo modo que contribui ao desafiar para novas ações que legitimam a missão da Igreja.

Fica evidente que o tema da sustentabilidade, tão amplo e complexo, também irá ganhar novas roupagens de compreensão baseando-se nas experiências realizadas nas Comunidades. Sua importância é notória dentro do contexto atual e precisa ser abordada pelas lideranças, visto que sua compreensão se alinha com a espiritualidade luterana que influencia na gestão comunitária. Está no horizonte a finalidade de concretizar a missão da Igreja a contento.

Portanto, ressalta-se que o fortalecimento institucional da Igreja acontece em espaços em que os valores cristãos estão presentes e influenciam a realização de planejamentos e a tomada de decisões baseadas no propósito existencial da Igreja. Os elementos que vertem da prática da espiritualidade são de grande importância para conceber o fortalecimento institucional com vistas à sustentabilidade.

5 CONCLUSÃO

As comunidades da IECLB, herdeiras da reforma luterana, subsistiram no Brasil pelo vínculo cultural associado ao espiritual. Porém, essa experiência não consegue mais responder a complexa realidade atual das comunidades. Decorre desta situação, a importância de investir na consciência da identidade, da missão, da visão e dos valores da IECLB. Para tanto, é indicativo precioso o desenvolvimento de ações de fortalecimento institucional.

O pressuposto da vivência da espiritualidade por parte das pessoas membros carece de uma nova ótica e consideração. Não há como assegurar a vivência da espiritualidade por parte das pessoas. É preciso investir nessa vivência, fortalecer a sua importância e instrumentalizar as pessoas para tal fim. A espiritualidade precisa ser considerada como um elemento primordial e enfatizado em todos os espaços de comunhão, comunicação e formação da Igreja.

Considerando que a espiritualidade abrange a vida como um todo numa relação de conexão com Deus, consigo mesma e com a pessoa próxima, ela se eleva ao patamar da potencialização do valor da vida de forma integral e holística. Da espiritualidade brota a energia alimentada pelo Espírito Santo que traz esperança para um mundo angustiado pelos sinais de morte e que se alimenta do sonho que outro mundo é possível.

A busca por fortalecer a IECLB aponta para a necessidade de mobilizar pessoas e desenvolver ações que deem visibilidade e valor ao convívio comunitário que sabe de seu potencial transformador da realidade. Os meios pelos quais se pode alcançar tal desafio passam pelo processo de aprimoramento de uma gestão que contempla o conjunto da espiritualidade e da técnica e que apresenta investimento em capacitação, ferramentas de gestão e liderança sustentável.

Investir no protagonismo, diálogo, respeito, ética, ações inovadoras e criativas, comunicação e formação são ingredientes para construir relacionamentos mais justos, equitativos, harmoniosos, transformadores e libertadores. Esse é um processo que carece de sensibilização, assimilação, motivação, ousadia e valores éticos cristãos que são frutos da vivência da espiritualidade.

As ferramentas de gestão como o planejamento estratégico, o monitoramento, a avaliação, entre outros, são meios que promovem a democracia e a participação e focam em um novo olhar para a vida pessoal, comunitária e social. A aplicação dessas ferramentas alinhadas com o PAMI, com a espiritualidade luterana e com uma gestão ética e responsável, agrega elementos de formação, sentimento de pertença e orgulho de participar de uma Igreja missional que sabe da importância de seu engajamento por um mundo melhor e com justiça social.

A força que evoca da sustentabilidade como um todo, faz com que as pessoas sejam defrontadas com o valor e o sentido da vida em relação ao que elas produzem de atitudes, palavras e da própria omissão. Repensar esse jeito de ser e estar no mundo evoca a importância da consciência de transformar para humanizar, isso significa investir na mudança de paradigmas a partir de um valor maior – a vida.

Para a vida comunitária, a sustentabilidade resulta em uma total sincronia entre espiritualidade e gestão. Essa sincronia não acontece como em um passo de mágica, mas precisa ser construída no dia a dia diante da ciência da ambiguidade do ser humano, da importância da relação interpessoal, do autoconhecimento, da comunicação, da utilização de meios que animem a apropriação, a prática e a visibilização dos valores cristãos e referenciais éticos de justiça social e de gênero.

Embora a Igreja seja portadora de uma espiritualidade que motiva para a concepção de mundo de forma integral, holística e sistêmica, ainda assim, percebe-se que as temáticas da espiritualidade, da gestão e da sustentabilidade trazem inseguranças e desnudam uma atuação da Igreja não fundamentada em sua missão. Considera-se que, se a Igreja, através de seus membros, quer se manter como um espaço de formação de opinião e de articulação para a transformação social mediante sua missão, precisa se posicionar como tal, envolvendo seus membros na reflexão, na espiritualidade e no protagonismo da ação propriamente dita. Dessa forma, a sustentabilidade será consequência de uma postura cristã ética e determinada a fazer a diferença nos espaços em que atua.

Ser uma Igreja que busca sustentabilidade evoca a importância da vivência da espiritualidade alinhada com uma gestão democrática e participativa. Ao valorizar e investir no potencial dos membros, a Igreja conseguirá multiplicar os diferentes recursos para sustentar e desenvolver a sua missão com afinco e protagonismo.

REFERÊNCIAS

- ALAVINA, Fran de Oliveira. A religião como estética: o divino submetido ao belo. In: **O Povo Online**. Disponível em: <<https://www20.opovo.com.br/app/opovo/espiritualidade/2012/01/07/noticiasjornalespiritualidade,2370024/a-religiao-como-estetica-o-divino-submetido-ao-belo.shtml>>. Acesso em: 02 nov. 2017.
- ALTMANN, Walter. A Igreja - povo pobre de Deus. In: **Lutero e Libertação: Releitura de Lutero em perspectiva latino-americana**. São Paulo/São Leopoldo: Ática/Sinodal, 1994. p. 119-138.
- ALTMANN, Walter. Apresentação. In: HASENACK, Johannes. et al. **Unidade: contexto e identidade da IECLB**. v. 1, Blumenau: Otto Kuhr, 2006. p. 13-15.
- ALTMANN, Walter. Panorama da Teologia e obra de Lutero. In: **Lutero e libertação: Releitura de Lutero em perspectiva latino-americana**. São Paulo/São Leopoldo: Ática/Sinodal, 1994. p. 27-42.
- ALTMANN, Walter; HASENACK, Johannes. **História - Base Confessional - Compromissos**. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/historia-base-confessional-compromissos>>. Acesso em: 28 nov. 2017.
- AMORIM, Aline de Souza; ARAÚJO, Magnólia Fernandes Florêncio; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Uso do Barômetro da Sustentabilidade para avaliação de um município localizado em região semiárida do nordeste brasileiro. In: **Desenvolvimento em Questão**, Ano 12, n. 25, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/viewFile/664/2577>>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA Rubens. Planejamento Estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Economia empresarial** / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27-38.
- ARMANI, Domingos. A comunicação – Um ato político. In: **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife/PE: Oxfam, 2008. p. 49-69.
- ARMANI, Domingos. A Sociedade – Legitimidade e sustentabilidade. In: **Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil**. São Paulo: Peirópolis; Recife/PE: Oxfam, 2008. p. 189-196.
- ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como chave de leitura das organizações. In: **Organizações da Sociedade Civil: protagonismo e sustentabilidade**. 1 ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 61-83.
- ARMANI, Domingos. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: **BRASIL**. Ministério da Saúde. Secretaria

de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e AIDS. AIDS e sustentabilidade: sobre as ações das organizações da sociedade civil. Brasília: Ministério da Saúde, 2001. p. 17-33.

ARMANI, Domingos. **PMA: conceitos, origens e desafios: O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais**. Disponível em: <https://domingosarmani.files.wordpress.com/.../pma_conceito_origens_desafios_2.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2018.

ARMANI, Domingos. Ser útil a sociedade. In: **NOVOLHAR**, ano 9, nº 40, jul/ago de 2011. São Leopoldo: Sinodal. p. 24-25.

BELLEN, Hans Michael Van. Indicadores de sustentabilidade - um levantamento dos principais sistemas de avaliação. In: **Caderno EBAPE.BR**, vol. 2, n. 1, Rio de Janeiro, março de 2004. p. 1-14. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512004000100002>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

BENDER, Rui. Sustentabilidade: uma postura em defesa do planeta. In: **NOVOLHAR**. São Leopoldo: Sinodal, ano 9, n. 40, jul/ago, 2011. p. 10-13.

BETTO, Frei. **Espiritualidade e Religião**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/espiritualidade-religiao-12415633>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BETTO, Frei; BOFF, Leonardo. **Mística e Espiritualidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

BEZERRA, Filipe. **Henri Fayol e o Processo Administrativo**. Disponível em: <www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

BÍBLIA Sagrada: Nova Tradução na Linguagem de Hoje. Edição em letra grande. Barueri/SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 2010.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade**: Um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOFF, Leonardo. **Ethos Mundial**: um consenso mínimo entre os humanos. Brasília: Letraviva, 2000.

BOFF, Leonardo. **Ética da vida**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é: o que não é. 5 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2016.

BRANDT, Hermann. **Espiritualidade**: vivência da graça. 2 ed. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2006.

BUTZKE, Paulo Afonso. Aspectos de uma espiritualidade luterana para os nossos dias. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, ano 43, n. 2, 2003. p. 104-120.

BUTZKE, Paulo Afonso. Lançar as redes em águas mais profundas. Perspectivas para o futuro da IECLB. In: ALTMANN, Walter. et al. **Fórum Nacional de Missão**, v. 3, Blumenau: Otto Kuhr, 2007. p. 107-126.

CAMPANHÃ, Josué. **Líderes que frutificam**: O legado de produzir frutos para toda a vida. São Paulo: Agnos, 2011.

CAMPANHÃ, Josué. **Planejamento Estratégico para igrejas**: como assegurar a qualidade no crescimento de ministérios eclesiais. São Paulo: Hagnos, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 4 ed. São Paulo: Makron, 2003.

CORREIA, Dalva. Monitoramento: a arte de mergulhar para descobrir o invisível. In: ARMANI, Domingos (Org.). **Organizações da sociedade civil**: protagonismo e sustentabilidade. 1. ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 105-121.

CORTELLA, Mario Sergio. **Pensar bem nos faz bem!** Filosofia, religião, ciência e educação. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. 7 ed. Campinas/SP: Papirus, 2016.

CUYATTI, Patrícia. Despertar desde la Teología Feminista: Afirmando vocación y acción. In: **Coisas de Gênero**. Revista de Estudos Feministas em Teologia e Religião. São Leopoldo, v.1, n.1. jul.-dez. 2015. p. 82-90.

DICIONÁRIO Aurélio de Português Online. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/espiritualidade>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

DREHER, Martin. Bento de Núrcia e os beneditinos. In: **A Igreja no Mundo Medieval**. (Coleção História da Igreja). São Leopoldo/RS: Sinodal, 1994. p. 19-23.

DREHER, Martin. **Igreja e Germanidade**. São Leopoldo: Sinodal/EST/EDUCS, 1983.

DRIAU, Alberto Gustavo. Planejamento, monitoramento, avaliação, sistematização (PMAS). In: **Fé e transformação**: papel e relevância das organizações de base ecumênica. Org.: Carlos Gilberto Bock, Dezir Garcia, Marilu Nörnberg Menezes. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p. 157-174.

DRIAU, Gustavo. **Enfoques y herramientas en los procesos de sustentabilidade de las iglesias**. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016.

DRIAU, Gustavo; CUYATTI, Patricia; SCHAPER, Valério Guilherme (Orgs.). **Con confiança en el porvenir: testigos de la caminhada**. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016.

DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v.23, n. 2, 1983, p 111-128. Disponível em: <http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos_teologicos/article/view/1292>. Acesso em: 25 ago. 2017.

ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional. Vol. 6, São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil, 1987, p. 6790.

FELIX, Cristiane. Comunicação e desenvolvimento institucional: construindo sentidos para uma prática em favor da causa. In: ARMANI, Domingos (Org.). **Organizações da sociedade civil: protagonismo e sustentabilidade**. 1. ed. Barueri/SP: Instituto C&A, 2013. p. 85-103.

FERGUNSON, Sinclair B; WRIGHT, David F. **Novo Dicionário de Teologia**. São Paulo: Hagnos, 2009. p. 377.

FERREIRA, Leila da Costa. Sustentabilidade: uma abordagem histórica da sustentabilidade. In: FERRARO JR, Luiz Antonio. (Org.). **Encontros e Caminhos: Formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores**. Ministério do Meio Ambiente. Brasília, 2005. p. 315-321.

FIORENZA, Elisabeth Schüssler. **Convite aos caminhos da Sabedoria: Uma introdução à interpretação bíblica feminista**. São Bernardo do Campo: Nhanduti Editora, 2009. p. 15-34.

FISCHER, Joachim. Culpa, Perdão e Penitência em Lutero. In: DREHER, Martin N. **Reflexões em torno de Lutero**. Vol. 3. São Leopoldo: Sinodal, 1988. p. 29-48.

FISCHER, Joachim. Espiritualidade: observações e reflexões sobre o pietismo. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, v. 23, n. 2, 1993. p. 164-182.

FEDERAÇÃO LUTERANA MUNDIAL (FLM). Departamento de Missão e Desenvolvimento. **Missão em contexto: transformação, reconciliação e empoderamento**. Curitiba: Encontro, 2006.

FRANÇA, Amaro. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 2 ed. Rio de Janeiro: LULYGRA, 2016.

GANDIN, Danilo. **Soluções de Planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis/RJ, Vozes, 2013.

GASTELLÚ CAMP, Adriana. **Como espiral de vida**: aportes da Teología Feminista de Liberación para Otros Modelos de Liderazgo en las Iglesias de América Latina y el Caribe. São Leopoldo: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2015.

GEBARA, Ivone. Espiritualidade Feminista: risco e resistência. In: **Concilium**. Rio de Janeiro: Vozes, nº 288. p. 33.

GIERUS, Friedrich. Espiritualidade Luterana Hoje. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, ano 23, n. 2, 1983. p. 183-193.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva: 2015.

GRÜN, Anselm. **As fontes da Espiritualidade**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GÜNTHER, Helen F. et. al. O conceito de líder na liderança espiritual. In: **Encontro**: Revista de Psicologia. Valinhos/SP: IPADE, vol.17, nº 26, 2014. p. 165-178.

GUTIÉRREZ, Gustavo. **Teologia da Libertação**: perspectivas. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1979.

HENRIQUE, Neuredo Freire; PAIVA, Edivaldo Cardoso de. **Fundamentos da gestão eclesial**: manual para a área administrativa das paróquias. Petrópolis: Vozes, 2012.

HOCH, Lothar. Espiritualidade e personalidade. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, vol. 23 n. 2, 1983. p. 154-163.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Gestão da missão**. Disponível em: <www.luteranos.com.br/conteudo/gestao-da-missao>. Acesso em: 20 nov. 2017.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Plano de Ação Missionária - PAMI**. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/plano-de-acao-missionaria-pami>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Prioridade de Gestão**. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/prioridades-de-gestao-2>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Relatório 2006-2008**. XXVI Concílio da Igreja. Estrela: IECLB, 2008.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Relatório 2012-2014**. XXIX Concílio da Igreja. Rio Claro: IECLB, 2014.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Relatório 2014-2016**. XXX Concílio da Igreja. Brusque: IECLB, 2016.

IGREJA EVANGÉLICA DE CONFISSÃO LUTERANA NO BRASIL (IECLB). **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.luteranos.com.br/conteudo/sustentabilidade>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

JUNGHANS, Helmar. A reforma litúrgica de Lutero: fruto de concepção ou perplexidade. In: **Temas da Teologia de Lutero**. São Leopoldo: Sinodal, 2001.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. In: **Cadernos EBAPE.BR**. v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, dez. 2011. p. 1045-1065.

KRONEMBERGER, Denise Maria Penna. et al. **Desenvolvimento Sustentável no Brasil**: uma análise a partir da aplicação do Barômetro da Sustentabilidade. Sociedade & Natureza, Uberlândia, 20 (1), 2008. p. 25-50.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento Estratégico e processo decisório**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

LIENHARD, Marc. De Lutero à tradição Luterana. In: **Martim Lutero**: tempo, vida, mensagem. São Leopoldo: Sinodal, 1998. p. 305-320.

LUTERO, Martin. **Da Liberdade Cristã**. 5 ed. São Leopoldo: Sinodal, 1998.

LUTERO, Martin. **Palavras**. Disponível em: <http://www.luteranos.com.br/site/conteudo_organizacao/confessionalidade-luteranos-em-contexto/martim-lutero-palavras>. Acesso em: 31 ago. 2017.

LUTERO, Martinho. **Catecismo Maior do Dr. Martinho Lutero**. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: Concórdia, 2012.

LUTERO, Martinho. **Obras Selecionadas nº 8**, 3. ed. atua. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: Concórdia; Canoas: Ed. ULBRA, 2016. p. 133.

MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR, Arlindo. Construção de indicadores de sustentabilidade. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.). **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 77-87.

MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR, Arlindo. Desafios do uso de indicadores na avaliação da sustentabilidade. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.). **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 1-29.

MALHEIROS, Tadeu Francisco; COUTINHO, Sonia Maria Viggiani; PHILIPPI JR,

Arlindo. Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem conceitual. In: MALHEIROS, Tadeu Francisco; PHILIPPI JR, Arlindo. (Org.). **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. Barueri/SP: Manole, 2012. p. 31-75.

MENEGAT, Jardelino. Gestão e Espiritualidade no ambiente de trabalho. In: **REVISTA Iberoamericana de Ciencias empresariais e economia**, ano 1, n. 1, 2010. p. 37-45.

MOREIRA, Wellington. **Investir em pessoas é criar o futuro**. Disponível em: <<http://caputconsultoria.com.br/artigos104-investir-em-pessoas-e-criar-o-futuro/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

MORGNER, Christoph (Org.). **Tintas, teses e temperamentos**: seguindo os passos de Martin Lutero. 1.ed. Curitiba: Editora Esperança, 2017.

MOSCOVICI, Fela. Transformação do grupo em equipe. In: **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 9 ed. São Paulo: José Olympio Editora, 2004. p. 5-22.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

MURAD, Afonso. **Gestão e missão na vida religiosa**. Disponível em: <<http://afonsomurad.blogspot.com.br/search/label/Gest%C3%A3o%20e%20miss%C3%A3o%20n/a%20Vida%20Religiosa>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

NAVARRO PUERTO, Mercedes. Nós sabemos, nós podemos: Sabedoria e criação na experiência das mulheres. In: **Concilium**. Rio de Janeiro: Vozes, nº 288, 2000. p. 59.

PANASIEWICZ, Roberlei. Secularização: o fim da religião?. In: BINGEMER, Maria Clara; ANDRADE, Paulo Fernando Carneiro de. **Secularização**: novos desafios. Rio de Janeiro: PUC-Rio, São Paulo: Reflexão, 2016. p. 9-26.

PEREIRA NETO, Antonio Vicente; FERREIRA, Márcio Reinaldo Lucena. Modelo de Gestão Eclesial na Paróquia Nossa Senhora Aparecida: novos desafios. In: **Carpe Diem**: Revista Cultural e Científica da FACEX. Vol. 9, n. 9, 2011. p. 12-30.

PEREIRA, José Carlos. **Gestão eclesial**: tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo: Editora Ave Maria, 2012.

PINTO, Homero Severo. (Org.). **Missão de Deus, nossa paixão**: texto-base para o Plano de Ação Missionária da IECLB 2008-2012. São Leopoldo: Sinodal, CEBI, 2008. p. 20.

PORTAL, Leda Lísia Franciosi. Espiritualidade: uma dimensão essencial na experiência significativa da vida. In: TEIXEIRA, Evilázio F. B.; MÜLLER, Marisa C.; SILVA, Juliana T. da. **Espiritualidade e qualidade de vida**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 68-78.

SCHNEIDER, Silvio; BOCK, Carlos Gilberto. Gestão e Espiritualidade. In: BOCK, Carlos Gilberto; GARCIA, Dezir; MENEZES, Marilu Nörnberg. (Org.). **Fé e transformação**: papel e relevância das organizações de base ecumênica. São Leopoldo: Sinodal; Quito: CLAI, 2016. p.135-145.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **FAMECOS**, Porto Alegre, vol. 13, nº 31, dezembro de 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3392/2657>>. Acesso em: 23 jan. 2018.

SEIBERT, Ute. Éticas y Espiritualidades: mujeres em relación. In: **Espacios abiertos**: Caminhos de la teología feminista. Providencia, Santiago do Chile: Editorial Forja, n.1, p. 109-132, 2010. p. 127.

SILVA, Francielle Molon da; CARRION, Rosinha Machado. **O Desafio da Sustentabilidade conforme percebido por Organizações Sociais**: um estudo exploratório. Disponível em: <<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/055.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

SILVA, Iêda Daiane Rodrigues da. **Gestão de Pessoas e Espiritualidade**. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wpcontent/uploads/.../Ieda_Daiane_Rodrigues_da_Silva.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2018.

SILVA, Sandra Regina da Mota; SHIMBO, Ioshiaqui. Proposição básica para princípios de sustentabilidade. In: Encontro Nacional sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis, II Encontro Latino-americano sobre Edificações e Comunidades Sustentáveis, 2001, Canela. **Anais...** Canela: ANTAC, 2001. p. 73-81.

SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. In: **CESUMAR** - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. v. 11, nº 2, jun-dez. Maringá/PR. p. 113-138.

SOUTO-MAIOR, Joel. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. In: **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, vol. 1, n. 2, Universidade Regional de Blumenau, 2013. p.141-155.

VALLE, Carlos A. **Comunicación y Misión em el Laberinto de la Globalización**. São Leopoldo: Sinodal; Londres: World Association of Christian Communication; Quito: Conselho Latino-Americano de Igrejas, 2002.

VOIGT, Emílio (Org.). **Guia para o presbitério**: manual de estudos. São Leopoldo: Sinodal; Porto Alegre: IECLB, 2010.

ZILLES, Urbano. Espiritualidade Cristã. In: TEIXEIRA, Evilázio F. B.; MÜLLER, Marisa C.; SILVA, Juliana T. da. **Espiritualidade e qualidade de vida**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p.10-22.

ZWETSCH, Roberto E. De fé em fé caminhamos. Por uma teologia da missão evangélica luterana no chão brasileiro. **Estudos Teológicos**, São Leopoldo, ano 45. n. 2, 2005. p. 166-183. Disponível em: <http://www3.est.edu.br/publicacoes/estudos_teologicos/vol4502_2005/et2005-2l_rzwetsch.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

ZWETSCH, Roberto E. **Teologia e prática da missão na perspectiva luterana**. São Leopoldo: Sinodal/EST, 2009.

ZWETSCH, Roberto. Reflexões sobre o Plano de Ação Missionária da IECLB – PAMI 2000 cinco anos depois. Subsídio para a preparação do Fórum de Missão 2006. In: ALTMANN, Walter. et al. **Fórum Nacional de Missão**. Blumenau: Otto Kuhr, 2007. p. 100-106.

ANEXO

Exemplos de indicadores para escalonar o grau atitudinal da Comunidade em relação aos parâmetros de sustentabilidade.

Parâmetros	Indicadores de Sustentabilidade
1. Base social, legitimidade, relevância e consciência da missão	<p>Pessoas membros são compromissadas com a Comunidade</p> <p>Pessoas membros tem conhecimento da missão da IECLB</p> <p>Pessoas membros tem conhecimento do conteúdo do PAMI</p> <p>Pessoas membros tem conhecimento teologia luterana</p> <p>Pessoas membros participam do exercício do Sacerdócio</p>
2. Compatibilidade entre o nível de ingresso e as necessidades da organização	<p>A Comunidade tem transparência nas demandas financeiras</p> <p>A contribuição dos membros é compatível frente às despesas</p> <p>A Comunidade conta com orçamento participativo</p> <p>O orçamento contempla investimento em formação</p> <p>O orçamento contempla recursos para novas ações diaconais</p>
3. Organização do trabalho e gestão democrática eficiente	<p>As decisões se baseiam nos documentos da IECLB</p> <p>A Comunidade está com a documentação atualizada</p> <p>A Comunidade faz uso de ferramentas de gestão</p> <p>Na Comunidade, a tomada de decisões é participativa</p> <p>Na Comunidade, há sintonia entre lideranças e ministra/o</p>
4. Quadro de recursos humanos adequados	<p>O número de pessoas colaboradoras atende as necessidades das ações missionárias</p> <p>Há uma variação considerável de líderes</p> <p>Na Comunidade, há líderes em todos os grupos comunitários</p>
5. Grau de articulação da identidade e da missão	<p>A Comunidade é acolhedora e hospitaleira</p> <p>Os grupos da Comunidade trabalham em prol da coletividade</p> <p>A Comunidade possui ações diaconais na sociedade</p> <p>A Comunidade é referência de postura ética, eclesial e social</p>
6. Sistema de planejamento, monitoramento e avaliação	<p>A Comunidade realizou o Planejamento Estratégico</p> <p>Na Comunidade, as decisões consideram o plano de ação</p> <p>Na Comunidade, há equipe para monitorar o plano de ação</p> <p>O PE, monitoramento e avaliações são registradas</p>
7. Capacidade de produção e	<p>A Comunidade tem ações que contemplem a diversidade e identidade cultural</p>

sistematização de informações e conhecimentos	A Comunidade mantém um arquivo histórico de sua atuação O cadastro das pessoas membros está atualizado (Variável: Grau de instrução das pessoas membros, idade, renda)
8. Poder para influenciar processos sociais e de políticas públicas	A Comunidade tem ações que promovem a cidadania A Comunidade tem ações que promovem a justiça social e de gênero A Comunidade tem ações para auxiliar pessoas em vulnerabilidade social A Comunidade interage com espaços de articulações de políticas públicas
9. Capacidade para estabelecer alianças e ações conjuntas	A Comunidade articula e propõe ações e projetos sociais A Comunidade promove Campanhas solidárias A Comunidade tem parceira com instituições sociais A Comunidade tem parceria com empresas
10. Agilidade na comunicação externa e interna	A Comunidade divulga suas ações entre as pessoas membros A Comunidade divulga suas ações para fora da Comunidade A Comunidade dá visibilidade aos princípios da IECLB Há mobilização para envolver pessoas em ações missionárias
11. Transparência absoluta na prestação de contas junto aos doadores de recursos, credibilidade	A Comunidade tem transparência nas ações da gestão A Comunidade realiza as estatísticas solicitadas pela IECLB A Comunidade tem uma política de prestação de contas e transparência A Comunidade realiza os relatórios avaliativos anuais
12) Assimilação da espiritualidade luterana	A Comunidade promove espaços para oração, leitura e reflexões bíblicas-teológicas As pessoas membros fazem uso de devocionários (Variável: porcentagem de pessoas que usam) A comunidade incentiva à formação que promove a vivência da espiritualidade A Comunidade tem atitude ecumênica

	A Comunidade demonstra empatia pelas pessoas em situações de sofrimento
13) Competência para articular ações de cuidado com a natureza	Na Comunidade há espaços para a reflexão de assuntos relativos à conscientização de cuidado com o meio ambiente A Comunidade apoia às iniciativas públicas de ações de preservação do meio ambiente A Comunidade promove ações de reciclagem de materiais A Comunidade promove ações de proteção ao meio ambiente A Comunidade orienta para o consumo de alimentos saudáveis