

Reestruturação organizacional e melhoria de processos em instituições missionárias: o caso de uma pequena igreja evangélica

Lindsei Pluvier Duarte Costa
Maria Eduarda Rizzo Gripa
Raquel Ramos Morita
Suzana Dantas Hecksher
Marcio de Carvalho Leal

Resumo: Este artigo aplica conceitos de configuração das organizações na reestruturação organizacional e melhoria de processos de uma pequena instituição evangélica existente há mais de 40 anos. A organização iniciou um processo de reestruturação, motivada pelas dificuldades identificadas na integração de novos membros, na definição de processos e de responsabilidades. A análise utilizou referencial sobre estrutura das organizações, em especial sobre configurações missionária e empreendedora, o que permitiu compreender as particularidades da instituição. O trabalho foi desenvolvido de forma dialogada entre estudantes, líderes e membros ativos da organização. Nesta experiência de extrapolação, foram aplicados conceitos e métodos tais como *Business Model Canvas*, *SWOT*, *PDCA* etc. A compreensão do contexto e o diagnóstico dos problemas deu-se através de reuniões, pesquisa com questões abertas e fechadas junto aos membros, além de benchmarking em outras igrejas. As soluções construídas coletivamente incluíram a formalização do organograma e funcionograma, orientações para capacitação de líderes e para *onboarding* de novos membros e criação de um manual de processos para atividades de mídia. O resultado incluiu, portanto, um conjunto de ações coordenadas que apoiam o desenvolvimento institucional, respeitando a cultura missionária e fortalecendo sua base organizacional para os próximos anos.

Palavras-Chave: Organização missionária; reestruturação Organizacional; modelo de negócio.

1. Introdução

Henry Mintzberg (1995), propõe que as organizações podem ser compreendidas a partir de diferentes configurações estruturais, cada uma com características específicas de coordenação, autoridade, cultura e funcionamento. Entre os modelos descritos por Mintzberg (1995), dois se destacam por sua relevância no contexto da pequena instituição religiosa de que se trata esse texto: a organização missionária e a organização empreendedora. A organização missionária é marcada por uma forte ideologia compartilhada que coordena as ações dos membros, promovendo coesão e engajamento a partir de valores comuns, com pouca formalização e descentralização da autoridade. Já a organização empreendedora, caracteriza-se por uma estrutura enxuta e centralizada, onde as decisões estão concentradas na figura de um líder, como ocorre com frequência em igrejas lideradas diretamente por pastores-fundadores, com um ambiente flexível, dinâmico e estruturalmente vulnerável. Na instituição estudada a seguir, observa-se uma sobreposição desses dois modelos, onde a cultura e os valores cristãos funcionam como eixo organizador, ao passo que decisões estratégicas e operacionais estão concentradas em uma liderança ministerial em conjunto com a assembleia geral de membros. Sendo então uma estrutura flexível e menos padronizada, o que exige equilíbrio entre tradição, missão e modernização organizacional.

Assim, a ausência de uma estrutura organizacional formalizada e de processos internos bem definidos representa um desafio comum em organizações de natureza missionária, conforme descrito por Mintzberg (1995). Tais instituições frequentemente operam com base em princípios ideológicos compartilhados, mas carecem de diretrizes administrativas claras, o que pode comprometer sua governança. Considerando a Igreja estudada, uma pequena instituição evangélica com mais de quarenta anos de atuação, também foram identificadas características também de configuração empreendedora, tais como: falta de formalização das funções, ausência de organograma, baixa padronização nos processos do Ministério de Mídia e dificuldade na integração de novos membros, características também identificadas no modelo organizacional empreendedor proposto pelo mesmo autor.

A demanda real por apoio ao processo de reestruturação desta pequena organização missionária representou uma oportunidade de integração teoria-prática para os estudantes, com foco na extrapolação, adaptando soluções conhecidas às particularidades de um novo contexto.

Além dos conceitos de configuração organizacional de Mintzberg, foi incorporada a utilização do *Business Model Canvas* (BMC) como ferramenta estratégica, o qual oferece uma visão holística da organização, permitindo identificar áreas críticas, recursos necessários, canais de comunicação, fontes de receitas, clientes, parceiros, relacionamentos e recompensas. O BCM foi construído e validado em interação dialógica com lideranças e membros, contribuindo para uma melhor compreensão do funcionamento da igreja e das possibilidades de melhoria.

A relevância da intervenção do projeto evidencia-se ainda mais ao considerar a necessidade de adaptação da instituição ao comportamento de seu público interno, cujo perfil era pouco conhecido, dada a ausência de um processo de cadastramento na recepção de novos membros. A análise do comportamento do consumidor, conforme Kotler e Keller (2009), envolve entender como as pessoas escolhem, usam e se relacionam com produtos, serviços ou ideias, sendo influenciadas por fatores culturais, sociais e pessoais. Solomon (2016)

complementa que esse comportamento também reflete valores, identidade e vínculos com causas.

Ademais, o diagnóstico do estudo também foi fundamentado pelas reuniões e entrevistas com alguns dos líderes da Igreja e dos Ministérios, o que foi um ponto crucial para que o grupo identificasse a ausência de definição do público da Igreja, o que estimulou a realização da pesquisa e intensificou o contato com os membros.

Neste cenário, identificou-se a ausência de um processo estruturado de *onboarding* para novos membros, o que impactava negativamente na retenção, na integração e no engajamento comunitário. A literatura voltada para a gestão de pessoas destaca a importância dessa etapa para a socialização organizacional, sendo aplicável também em organizações religiosas, uma vez que o processo de *onboarding* refere-se à integração estruturada de novos membros em uma organização, visando acelerar sua adaptação, engajamento e alinhamento à cultura institucional. Segundo Bauer (2010), um *onboarding* eficaz vai além da simples recepção inicial, ele envolve apresentar a missão, os valores, as normas de convivência e as expectativas em relação ao papel do novo integrante. Essa estrutura de recepção busca, não apenas facilitar a ambientação dos recém-chegados, mas também promover senso de pertencimento, engajamento com a comunidade e fidelização ao propósito missionário da instituição.

Além disso, a falta de um funcionograma e a inexistência de padrões operacionais dificultavam a execução eficaz das atividades administrativas e ministeriais, comprometendo a gestão e o pleno conhecimento dos membros como um todo das atribuições de cada representante e dos ministérios existentes. Segundo Maximiano (2012), a estrutura organizacional é o arranjo sistemático de cargos, tarefas, responsabilidades e autoridade dentro de uma organização, sendo essencial para garantir coordenação, clareza e eficiência nas operações. Sob esse viés, uma boa estrutura deve refletir a divisão de trabalho e as relações hierárquicas, possibilitando o fluxo adequado de informações e a execução eficaz das atividades. Ademais, o autor destaca que a estrutura precisa ser compatível com os objetivos e a cultura da organização, evitando o excesso de centralização ou informalidade. No caso da igreja, a proposta de estruturação interna com a elaboração de um organograma e funcionograma, busca organizar os ministérios e cargos de forma mais clara e funcional. Tal medida visa contribuir para reduzir conflitos, alinhar expectativas entre os membros, voluntários e líderes, e criar uma base sólida para futuras iniciativas de crescimento e capacitação.

Para a realização e aprofundamento do estudo, o diagnóstico inicial do grupo foi guiado pelo ciclo PDCA, metodologia reconhecida por sua eficácia em processos de melhoria contínua, o que possibilitou o mapeamento dos problemas, planejamento de soluções e avaliação de resultados de forma sistemática. O ciclo PDCA, amplamente difundido por W. Edwards Deming, é uma ferramenta fundamental para a gestão da qualidade e melhoria contínua, sendo composto por quatro etapas: Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Act (agir). Esse modelo propõe que qualquer melhoria comece com um planejamento cuidadoso, seguido pela execução controlada, análise dos resultados obtidos e, por fim, a padronização das melhorias ou a correção de desvios. Para o autor, a abordagem não apenas corrige problemas, mas também estimula uma cultura organizacional orientada à aprendizagem e à excelência. Considerando o cenário da instituição missionária, a utilização do PDCA no diagnóstico e na reestruturação

interna possibilitou uma compreensão mais clara das causas dos problemas organizacionais e operacionais, orientando ações alinhadas à realidade estudada.

Por fim, considerando o contexto específico do Ministério de Mídia, foram identificadas fragilidades quanto ao uso e armazenamento de imagens dos membros e visitantes da igreja, evidenciando a necessidade de adequação à legislação sobre direito de imagem, em especial à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), além da ausência de um procedimento estruturado e formalizado para as atividades desempenhadas pelo ministério. O direito de imagem, protegido pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD - Lei nº 13.709/2018), refere-se à prerrogativa de todo indivíduo controlar o uso de sua imagem pessoal, garantindo que ela não seja captada, armazenada ou divulgada sem o seu consentimento expresso. Conforme destaca Doneda (2020), a LGPD estabelece que o tratamento de dados pessoais sensíveis, como imagens e vídeos, deve respeitar princípios como a finalidade, a transparência e a segurança, assegurando que os titulares dos dados tenham seu direito à privacidade resguardado em ambientes físicos e digitais. No contexto organizacional, especialmente em instituições religiosas, o respeito ao direito de imagem torna-se ainda mais relevante, pois envolve a preservação da dignidade dos membros e o uso ético das mídias. Assim, a formalização e a padronização de processos relacionados à produção e divulgação de conteúdos visuais devem seguir rigorosamente as diretrizes da LGPD para evitar riscos jurídicos e preservar a confiança da comunidade.

Diante disso, este artigo tem como objetivo relatar a análise dos principais desafios estruturais enfrentados por essa instituição religiosa e apresentar a proposição de melhorias organizacionais e operacionais, contribuindo para sua gestão. Além de contribuir para o desenvolvimento de competências práticas pelos estudantes envolvidos no projeto.

2. Contexto do problema

A instituição religiosa estudada é uma igreja evangélica localizada em Niterói-RJ, com mais de 40 anos de existência e cerca de 110 membros ativos. Sua trajetória é marcada por um crescimento sustentado por lideranças voluntárias e pela atuação comunitária. No entanto, como ocorre frequentemente em organizações de caráter missionário, a igreja carece de uma estrutura administrativa formalizada, o que compromete a padronização dos processos internos e dificulta a consolidação de práticas organizacionais consistentes.

O grupo estruturou o *Business Model Canvas* (BMC), ainda no início do estudo, contribuindo para visualizar as áreas-chave que impactam diretamente o desempenho da igreja, como sua proposta de valor (relacionada à missão espiritual e comunitária), os canais de comunicação (tanto físicos, como cultos e conexões, quanto digitais) e suas estruturas de receita, custo e relacionamentos, como mostrados na figura a seguir.



Figura 1: BMC para caracterização da Igreja e suas atividades. (Elaboração própria 2025)

Embora tenham sido realizados *benchmarks* com outras igrejas evangélicas da região metropolitana, identificou-se que muitas compartilham características semelhantes, reforçando a particularidade deste setor, cuja missão e cultura organizacional priorizam valores espirituais e comunitários em detrimento de estratégias de mercado. Conforme descrito por Fleury e Fleury (2003), o *benchmarking* é um processo sistemático de comparação de práticas organizacionais com o objetivo de identificar oportunidades de aprendizagem e aprimoramento, sendo uma ferramenta estratégica voltada à adaptação inteligente de boas práticas que possam ser incorporadas ao contexto específico da organização, respeitando sua cultura, missão e objetivos. Dessa forma, as informações externas coletadas pelo grupo foram fundamentadas no estudo dos canais de mídia das demais instituições evangélicas e da experiência das alunas enquanto frequentadoras dessas igrejas, contribuindo para o enriquecimento das atividades de atratividade e recepção da instituição objeto de estudo deste projeto.

Diante desse contexto, torna-se evidente a oportunidade de aplicar conceitos da Engenharia de Produção e da gestão organizacional de forma adaptada, respeitando as especificidades culturais e operacionais do ambiente missionário.

3. Diagnóstico do problema

O diagnóstico organizacional realizado na igreja evangélica estudada permitiu identificar como causa central dos desafios enfrentados a ausência de uma estrutura organizacional formalizada e de processos internos padronizados, como já mencionado anteriormente. Tais vulnerabilidades comprometem diretamente os fluxos de comunicação, a delegação de

responsabilidades e a integração e orientação dos membros, principalmente dos recém-chegados.

A partir de entrevistas com líderes ministeriais e da aplicação de um formulário para levantamento do perfil dos membros, observou-se uma percepção recorrente de desorganização nas atividades operacionais e das funções, particularmente nos ministérios que exigem maior coordenação, como o de Mídia. Além disso, não existia um processo definido para recepção e orientação de novos integrantes, o que dificultava a retenção e o engajamento desses membros.

No ambiente interno, destacam-se desafios como a ausência de cadastro dos membros, falta de um processo de recepção de novos membros, inexistência formal de organograma e funcionograma, rotatividade de voluntários e indefinição formalizada das responsabilidades e processos. Assim, a necessidade de definir o público-alvo da igreja e de coletar sugestões dos membros na etapa do diagnóstico inicial motivou o grupo a realizar uma pesquisa primária por meio de formulários, uma vez que não havia dados organizados sobre o perfil dos fiéis, além das entrevistas e reuniões com algumas lideranças da instituição, tais como o pastor e líderes dos ministérios. Nesse contexto, houve a aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas a fim de compreender o perfil dos membros da Igreja, além de identificar a visão deles com relação à instituição bem como as expectativas para este período de reestruturação. Ao todo, o grupo coletou 59 respostas, cerca de 50% do público interno estimado, por meio do formulário eletrônico. Como resultado, foram relatadas carências específicas, como a falta de clareza nos canais de acolhimento e a ausência de engajamento nos ministérios existentes, bem como a necessidade de um maior posicionamento da instituição nos canais de mídia para maior atratividade da Igreja e da promoção de mais eventos que mobilizem os membros e visitantes. Essa análise, baseada nos conceitos do comportamento do consumidor, permitiu mapear o perfil dos membros e compreender suas motivações, hábitos, expectativas e as barreiras percebidas por eles, propiciando o alinhamento das ações de comunicação, integração e participação ministerial ao perfil real da comunidade.

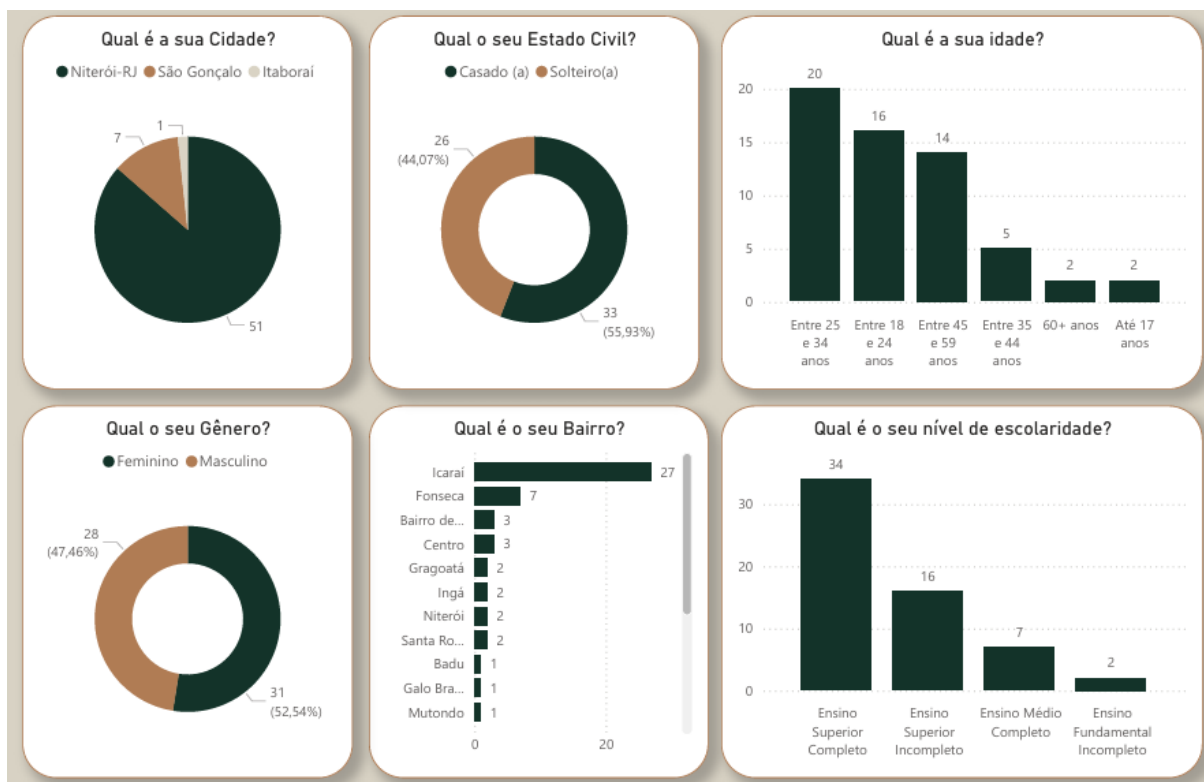


Figura 2: Gráficos construídos a partir dos dados referentes ao perfil dos membros da Igreja, obtidos na pesquisa via questionário. (Elaboração própria 2025)

Além disso, o Ministério de Mídia, responsável pelas transmissões, projeções e sonorização do culto, bem como a gestão das mídias sociais, artes visuais e fotografia, operava de maneira informal, com sobreposição de tarefas e ausência de diretrizes claras, evidenciando a carência de padronização e gestão operacional.

Já no ambiente externo, observa-se que o contexto das instituições religiosas impõe desafios específicos. A igreja, como organização missionária, não adota práticas competitivas típicas de outras organizações privadas, o que limita a aplicabilidade de ferramentas clássicas de análise de mercado. Apesar do contexto limitante, optou-se por realizar uma análise SWOT (acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), também conhecida pela tradução FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), com o objetivo de estruturar de forma objetiva os principais elementos internos e externos que influenciam o funcionamento da instituição. Originalmente desenvolvida no contexto corporativo por Albert S. Humphrey, durante as décadas de 1960 e 1970, a SWOT passou a ser amplamente aplicada a diversos setores, podendo ser adaptada para as organizações missionárias. Essa abordagem permitiu identificar os pontos fortes a serem potencializados, as fraquezas a serem corrigidas, bem como as oportunidades e as ameaças que impactam sua sustentabilidade organizacional.



Figura3: Matriz SWOT desenvolvida para análise. (Elaboração própria 2025)

Para sistematizar esse levantamento, foi utilizado pelo grupo o ciclo PDCA (conforme descrito por Deming, 1986), permitindo estruturar o diagnóstico na fase “P” (Planejar), a partir da observação e coleta de dados sobre as atividades rotineiras e as dificuldades encontradas. Além do PDCA, também foi utilizada uma análise de causa-raiz baseada em princípios do Diagrama de Ishikawa, Ishikawa (1985), a fim de identificar os fatores que contribuem para os problemas observados. O Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama de Causa e Efeito, foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa (1985) como uma ferramenta para identificar e organizar as causas de um problema, cuja metodologia agrupa os fatores em categorias (como métodos, materiais, mão de obra, entre outros), facilitando a análise das causas raízes. Nesse contexto, o diagrama foi utilizado como ferramenta de apoio ao diagnóstico organizacional da igreja, contribuindo para a estruturação lógica das causas relacionadas à desorganização interna e à falta de processos padronizados. Assim, tornou-se viável propor soluções direcionadas e assertivas, alinhando a análise teórica aos valores e objetivos missionários.

A inexistência de um *onboarding* estruturado também se revelou como uma necessidade, já que os próprios membros relataram a falta de recepção e divulgação de informações sobre a participação nas atividades da igreja, mesmo aqueles que destacaram positivamente o ambiente acolhedor e familiar identificado na instituição.

O diagnóstico evidencia, portanto, que a oportunidade de aplicação de melhorias não se dá apenas em termos operacionais, mas também culturais. A introdução de práticas simples de gestão, adaptadas ao contexto missionário, tem potencial para gerar impactos significativos na eficiência, integração e engajamento institucional.

4. Proposta da solução do problema

Com base no diagnóstico realizado, propõe-se um conjunto de ações que visam reestruturar a organização da igreja estudada, melhorar seus processos e promover uma cultura de gestão mais clara e eficiente. As propostas, fundamentadas na teoria, foram construídas de forma participativa, respeitando as particularidades do contexto missionário da instituição.

A primeira medida consiste na formalização do organograma e do funcionograma, com a definição clara dos papéis, responsabilidades e hierarquia funcional. O objetivo é promover clareza na distribuição de tarefas, evitar sobreposição de funções e permitir maior autonomia operacional dentro de diretrizes compartilhadas, além de proporcionar o melhor direcionamento dos membros sobre o funcionamento das entidades presentes na igreja, desde o momento de recepção. A partir das competências mapeadas na nova estrutura organizacional, propõe-se também a criação de um programa de capacitação para membros e líderes, com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas, comportamentais e de gestão. A proposta prevê a estruturação assertiva de trilhas formativas pelas lideranças, a fim de enriquecer o desenvolvimento dos voluntários e fortalecer o comprometimento organizacional. A sugestão realizada pelo grupo baseia-se em uma estruturação baseada na metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). O modelo CHA, que representa Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, é uma ferramenta amplamente utilizada para o desenvolvimento de competências individuais em contextos organizacionais. A origem do conceito remonta aos estudos clássicos sobre competência profissional, desde de a década de setenta com David McClelland, que destacam a importância de um conjunto integrado de fatores para o desempenho eficaz das funções (Boyatzis, 1982). Segundo Chiavenato (2014), o modelo CHA reforça que o desenvolvimento humano nas organizações deve contemplar três dimensões essenciais: os conhecimentos, que correspondem ao domínio teórico e prático sobre uma determinada área, adquiridos por meio de estudos e experiências; as habilidades, que envolvem a capacidade de aplicar esses conhecimentos em situações práticas, utilizando técnicas e procedimentos específicos; e as atitudes, que se referem aos comportamentos e posturas pessoais que influenciam a interação e o desempenho no ambiente de trabalho, como motivação, ética e comprometimento. Assim, a aplicação do modelo CHA permite a criação de programas de capacitação que promovem o desenvolvimento integral dos membros, voluntários e líderes, garantindo que as competências técnicas e comportamentais sejam alinhadas às necessidades organizacionais e culturais da instituição.

Em seguida, foi elaborada uma proposta simplificada de recepção para os novos membros, fundamentada nos processos de *onboarding* realizados por organizações não missionárias e adaptada ao contexto estudado, com o objetivo de melhorar a experiência de acolhimento e engajamento nos primeiros meses. O processo inclui: boas-vindas com abordagem leve, entrega de uma lembrancinha da igreja e convite para estabelecer um contato fixo, criação do vínculo por mensagem, apresentação da igreja (valores, missão, visão, ministérios, atividades, células, cultos, entre outros), integração contínua e grupos ou encontros, controle, acompanhamento e, por fim, manutenção.

Outro ponto importante identificado foi a operação do Ministério de Mídia, especialmente pela informalidade e ausência de padronização nas atividades. Para contornar essa fragilidade, foi proposta a implementação de um manual de orientações operacionais, com

uma abordagem mais acessível e voltada à realidade dos voluntários. O manual formalizado inclui o passo a passo das tarefas e as instruções técnicas para cada área do Ministério de Mídia (Artes Visuais, Mídias Sociais, Projeção, Sonorização e Transmissão) além das orientações quanto ao uso de imagem, com base na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/18).

Por fim, vale ressaltar que as propostas de melhoria estão fundamentadas principalmente na essência de documentação e sistematização dos processos e atividades internas, sendo uma necessidade identificada em todos os ministérios da igreja e alinhada ao plano institucional de reestruturação para 2025, conforme direcionamento da liderança pastoral. Diante disso, propõe-se a formalização dos registros para alinhar as informações já existentes na instituição, visando consolidar o conhecimento tácito da organização e torná-lo acessível para garantir continuidade e eficiência em sua atuação.

Desta forma, os aspectos da Engenharia de Produção aplicados pelo grupo tendem a apoiar de maneira técnica essa formalização sistemática, implementando conceitos como modelagem de processos, fluxogramas, descrição funcional, padronização e as ferramentas de gestão. Assim, a proposta de solução apresentada se consolida como um conjunto de ações coordenadas que apoiam o desenvolvimento institucional, respeitando a cultura missionária e fortalecendo sua base organizacional para os próximos anos.

5. Plano de ações da mudança

Para viabilizar a implementação das melhorias propostas acima, foi elaborado um plano de ações que contempla os principais eixos da reestruturação organizacional da igreja, a ser desenvolvido ao longo dos próximos anos, com início no segundo semestre de 2025.

A primeira ação consiste no reforço da cultura organizacional por meio da definição e divulgação formal da missão, visão e valores da instituição. Essa etapa será conduzida pelo pastor e demais lideranças, tendo como objetivo alinhar a identidade institucional aos direcionamentos estratégicos para os próximos anos. Em seguida, foi realizada a elaboração e do organograma e funcionograma detalhado, definindo claramente as funções e responsabilidades de cada cargo ou ministério, sendo uma responsabilidade conjunta dos estudantes e da liderança, para promover maior clareza organizacional. A divulgação do material estruturado deve ser realizada pontualmente pelas próprias lideranças em seus respectivos ministérios, e expandida pelo pastor para que seja de conhecimento de todos os membros da igreja.

Nesse contexto, de modo paralelo, foi proposto pelo grupo um processo estruturado de *onboarding* para novos membros, incluindo as apresentações sobre a igreja, seus valores, ministérios e expectativas. Dessa forma, a recepção e acolhimento dos novos membros também teria como fundamento os entregáveis estruturados previamente pelas estudantes, tanto do planejamento estratégico quanto do funcionograma da igreja, a fim de enriquecer o processo de integração.

Além disso, a definição documentada do organograma e funcionograma fornecerá a base necessária para a elaboração das trilhas de capacitação voltadas aos membros e líderes. A definição clara das responsabilidades e funções, bem como a proposição da metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) como norteadora da trilha, possibilitará uma capacitação mais assertiva. Essa metodologia busca alinhar o conhecimento teórico necessário ao exercício da função, o desenvolvimento de habilidades práticas para execução das atividades e a consolidação de atitudes e comportamentos coerentes com os valores institucionais, garantindo que os voluntários estejam preparados de forma integral, conforme desejado pelas lideranças para este novo ciclo de reestruturação.

Por fim, será realizada a formalização dos processos do Ministério de Mídia, por meio da criação de manuais operacionais práticos e acessíveis, contendo instruções técnicas e padrões para as atividades de captação, edição, transmissão e publicação do conteúdo. Tal ação visa consolidar o conhecimento da equipe, garantir consistência nas entregas, mitigar falhas operacionais e facilitar a capacitação de novos voluntários, sendo conduzida com apoio dos membros do próprio ministério, incluindo a liderança.

Considerando as ações expostas acima, fica evidente que o desenvolvimento programado não envolve custos ou investimentos financeiros da organização, uma vez que as melhorias foram planejadas priorizando o uso de recursos internos e ferramentas gratuitas. Já a atuação das estudantes, a partir dos insumos coletados e do suporte dos membros da igreja, pode ser caracterizada como facilitadora técnica do processo, contribuindo diretamente para a reestruturação da igreja de maneira mais eficiente, sustentável e alinhada à sua missão.

6. Conclusões e contribuições

A implementação do projeto de extensão na Igreja resultou em avanços significativos na gestão organizacional, impactando diretamente a eficiência, integração dos membros e a estruturação institucional. Sendo assim, as melhorias promovidas refletem-se em diversos aspectos da organização, desde a estrutura e gestão interna até o fortalecimento do engajamento comunitário e na experiência dos membros e voluntários.

A formalização da estrutura organizacional, com a definição de papéis e responsabilidades, proporcionou maior clareza nos fluxos administrativos, formalizando as relações entre os integrantes da igreja e otimizando a comunicação entre eles. Dessa forma, o desenvolvimento do organograma e funcionograma contribuiu para uma distribuição mais eficiente das funções, favorecendo também a orientação dos membros sobre o funcionamento geral da igreja e seus respectivos responsáveis. Ademais, a documentação sistematizada das atividades assegura continuidade e facilita a adaptação e treinamento de novos voluntários, mesmo diante da rotatividade.

Considerando a implementação de um processo estruturado de *onboarding*, foi evidenciada a preocupação de melhorar a recepção dos novos membros, favorecendo a integração, aumentando a atratividade e retenção da igreja, além de fortalecer o senso de pertencimento. Além disso, a fim de melhorar a experiência dos membros, também foi proposta uma metodologia estruturada para a elaboração das trilhas de capacitação para membros, o que representa um avanço no desenvolvimento de líderes e voluntários, ao permitir o crescimento intencional de competências técnicas, comportamentais e espirituais dentro da igreja.

Logo, sob o viés institucional, pode-se concluir que a iniciativa não apenas otimizou a administração interna, mas também impulsionou o envolvimento, a valorização e o desenvolvimento dos membros, tornando a igreja um ambiente mais integrado, eficiente e acolhedor. Já do ponto de vista acadêmico, a experiência reafirma o potencial da extensão universitária e da Engenharia de Produção como instrumentos de transformação em contextos diversos. Assim, fica evidente que a iniciativa não apenas promoveu melhorias internas significativas na gestão, mas também corroborou para a valorização da articulação entre conhecimento técnico e impacto social sustentável.

Referências

- BAUER, Talya N. *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation, 2010.
- BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.
- DONEDA, Danilo. *Comentários à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégia e Competência: um enfoque integrado para a gestão da empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HUMPHREY, Albert S. *SWOT Analysis for Management Consulting*. Stanford Research Institute.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. *Harvard Business Review*, 1973.
- MINTZBERG, Henry. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SOLOMON, Michael R. *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.