

## INTRODUÇÃO

Planejamento é a palavra-chave para qualquer empreendimento, e no âmbito pastoral isso não é diferente. Se queremos ter uma diocese, paróquia ou pastoral preparada para responder aos desafios do tempo presente, é preciso planejar, traçar metas, ter estratégias de ação. Tudo isso só será possível se houver um planejamento pastoral, e esse planejamento pastoral for bem-feito. Porém, nem todos têm facilidade para fazer um planejamento pastoral que de fato responda às grandes demandas da atualidade e aos apelos que a Igreja vem fazendo, de renovação de suas estruturas, para acolher também as novas realidades e situações do nosso povo. E nem sempre isso se dá por falta de recursos, mas, muitas vezes, por falta de clareza do que é um planejamento pastoral, ou de como fazer um planejamento pastoral diante de tantas demandas. Ou, ainda, por não saber quando é o momento oportuno para fazê-lo. Questões como, por exemplo: onde fazer um planejamento pastoral – na paróquia, para os organismos paroquiais, ou nos organismos paroquiais, para a paróquia? Partindo da ampla realidade da diocese para as paróquias, ou das paróquias para a diocese? Algo que venha das bases para as outras instâncias, ou feito nas outras instâncias superiores para as bases? Enfim, essas e outras dúvidas são muito comuns e é sobre isso que este livro vai discorrer.

Buscamos aqui, com uma linguagem clara, acessível e objetiva, tratar dessas e de outras questões, mostrando o que é um planejamento pastoral, com todos os seus passos e métodos a serem usados para que bispos, padres e leigos não tenham dúvidas de como fazer um planejamento pastoral na diocese, na paróquia ou nos organismos da paróquia. Além de mostrar como, quando e onde fazer um planejamento pastoral, este livro mostra também as justificativas

para fazer um planejamento pastoral. Essas justificativas vão desde os desafios pastorais que a Igreja enfrenta nos seus próprios territórios até os desafios do mundo globalizado, que atingem direta ou indiretamente nossas dioceses e paróquias, devendo-se ter respostas bem planejadas para poder enfrentá-los com a força transformadora que nos pede a missão profética.

Além das justificativas para um planejamento pastoral, aqui é mostrado que, para fazer um planejamento pastoral, seja ele diocesano ou paroquial, ou de qualquer outra instância da Igreja, é preciso ter objetivos e metas bem definidos. Os objetivos e metas são elementos primordiais de um planejamento pastoral. Sem eles, é como se nossa missão estivesse à deriva, como um barco lançado ao mar sem uma direção, ou um porto onde ancorar. Os objetivos e as metas são os norteadores das ações pastorais da diocese, da paróquia ou dos organismos paroquiais.

Para fazer um planejamento pastoral é preciso também certos procedimentos e precauções. Tratamos aqui também desses procedimentos e cuidados na hora de fazer o planejamento pastoral da diocese, da paróquia ou da pastoral: o método a ser empregado na hora de planejar, os procedimentos de cada um, a diocese como um todo, a paróquia, os seus organismos, ou cada agente de pastoral. A soma de procedimentos afins focados nos mesmos objetivos e metas é que farão do planejamento pastoral uma ferramenta de ação eficaz na gestão de uma diocese, paróquia ou pastoral.

Tratamos também neste livro do campo de abrangência de um planejamento pastoral e seu tempo de vigência. Mostramos que toda ação planejada, por maior e melhor que seja, é preciso restringir-se a uma área. Essas áreas terão seus pontos de aplicação mais visíveis, mas terão também seus “pontos cegos”, mesmo estando dentro de um mesmo território diocesano ou paroquial. Por exemplo, dentro de uma diocese, por mais empenho que se tenha ao fazer o planejamento pastoral diocesano, haverá paróquias que não aplicarão tudo o que foi planejado. Mesmo assim, o planejamento deve ser feito

para toda a diocese e contemplar todas as paróquias e realidades. A mesma coisa pode-se dizer do planejamento pastoral paroquial. Haverá organismos da paróquia que não irão aplicar, ou nem mesmo comungar com as metas e os objetivos traçados no planejamento pastoral paroquial, mas nem por isso uma paróquia pode deixar de ter um planejamento pastoral paroquial. Esses “pontos cegos” são passíveis de ser sanados quando há empenho e dedicação da maior parte dos agentes de pastoral, esforçando-se para aplicar em sua pastoral, ou em qualquer outro organismo paroquial, tudo o que foi planejado pela paróquia.

Além disso, lembramos aqui que todo planejamento pastoral é um processo, algo contínuo, feito por etapas, e que cada etapa é como se um degrau fosse galgado na escada da missão pastoral da diocese ou da paróquia. No final dessa escada, ou dessa escalada de planejamento, está o plano pastoral, que também terá o seu tempo de vigência. Durante esse tempo de vigência, seja do planejamento ou do plano pastoral, é preciso canalizar esforços para que as metas sejam cumpridas e os objetivos específicos e gerais sejam alcançados. São esses os propósitos deste livro ao tratar do tema “como fazer um planejamento pastoral, diocesano ou paroquial”.

Na última parte, encontra-se uma espécie de resumo do planejamento pastoral, enfatizando alguns pontos e procedimentos essenciais. Tudo o que aqui foi colocado é resultado de práticas, de experiências, que foram vividas em dioceses e paróquias do Brasil. Algumas nas quais fui pároco, outras de dioceses onde trabalhei, ou ainda de dioceses e paróquias onde ministrei cursos e dei assessorias, e em que os agentes de pastoral (bispos, padres e leigos) partilharam seus planejamentos pastorais, indicando os procedimentos que deram certo. Essa partilha de experiências resultou neste livro que agora partilho com todos aqueles que querem saber mais como fazer um planejamento pastoral, ou entender como são feitos os planejamentos pastorais de dioceses, paróquias e pastorais. Talvez muitos de vocês vejam aqui retratados o seu planejamento pastoral.

Este livro não é uma receita infalível, mas são apontamentos que podem ser úteis na hora de fazer um planejamento pastoral. Devido a sua praticidade, ele pode ser usado por qualquer agente de pastoral, leigo ou consagrado, independentemente se o planejamento é para uma diocese, uma paróquia ou uma pastoral, movimento ou associação de uma paróquia. Pode servir também para institutos, congregações ou ordens religiosas que, vez por outra, precisam planejar sua missão, suas ações pastorais em determinada área de missão. Os passos aqui indicados para um planejamento pastoral servem para múltiplas realidades, bastando apenas fazer os devidos ajustes e adaptações, pois, embora as realidades sejam distintas, o método pode ser o mesmo.

Por fim, coloco uma lista de indicações bibliográficas que podem ajudar na hora de aperfeiçoar o planejamento pastoral. São indicações complementares de obras que, direta ou indiretamente, estão relacionadas com a ação pastoral nas dioceses e nas paróquias, e que podem ser de grande valia na hora de fazer o planejamento pastoral.

Que este livro venha contribuir para dirimir as suas dúvidas nesta área e suprir lacunas existentes na linha do planejamento pastoral em nossas dioceses e paróquias.

## 1. O QUE É UM PLANEJAMENTO PASTORAL

*“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.”*

(Peter Drucker)

O primeiro e mais importante passo para que uma ação, ou projeto pastoral, dê certo é o planejamento prévio. Sem planejamento, tudo fica mais difícil. É como se estivéssemos andando sem rumo, navegando sem direção, sem um porto ao qual chegar.

Um dos grandes apelos da Igreja é que nossas paróquias se lancem para águas mais profundas, saindo de uma pastoral de mera manutenção, sem planejamentos, para ações decididamente missionárias. É como se o nosso barco estivesse sendo impulsionado para sair da segurança das margens, das águas rasas, para entrar nas águas mais profundas dos oceanos e lá lançar as redes do lado certo (Lc 5,1-11; Jo 11,6). Porém, para esse empreendimento missionário, é preciso mais que ousadia e coragem, é preciso planejamento. Imprudente é aquele que lança seu barco em águas profundas e desconhecidas sem ter planejado suas ações, sem ter feito antes um levantamento da realidade, sem ter traçado metas e investido nos recursos. Planejamento é, portanto, um conjunto de ações prévias, antes de executar um projeto, ou uma missão.

Se buscarmos a definição da palavra *planejamento*, vamos encontrar, de antemão, que planejamento é o ato ou efeito de planejar. Essa primeira definição técnica já revela que planejamento é ação, é processo, é ato. Não é algo pronto, realizado, ou estagnado. O planejamento mostra a dinamicidade da vida pastoral de uma paróquia. Ou seja, uma paróquia que não está acomodada; uma paróquia que está em constante mudança, ou em estado de missão permanente, como pedem os atuais documentos da Igreja.

Além dessa primeira definição, encontramos outra, que completa essa visão de processo. Ou seja, planejamento é serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convincentes e, no caso da paróquia, de preparação de um trabalho pastoral, cujo método precisa estar bem claro para poder atingir seus fins. Por essa razão, o método que sugerimos aqui é o “ver, julgar e agir”. A utilização desse método não pode faltar no planejamento pastoral de uma paróquia, se de fato ela quer atingir seus objetivos ou fins.

Assim, planejamento é planificação, ou ter um plano de ação. É a determinação de um conjunto de procedimentos, de ações pastorais visando à realização de determinado projeto. O planejamento pastoral se subdivide em diversas partes, de modo que a paróquia deve ter um planejamento pastoral geral, e depois planejamentos específicos, isto é, de cada um de seus organismos (pastorais, movimentos, grupos, associações, irmandades, comunidades etc.). Esses organismos terão o seu próprio planejamento, mas sempre levando em conta o planejamento pastoral da paróquia. É como se fossem células do planejamento geral. Eles contemplam realidades específicas, mas sempre devem estar em sintonia com a realidade geral da paróquia. A soma dos planejamentos específicos dos organismos ajuda a formar o planejamento geral da paróquia.

Os agentes de pastoral são remadores remando o mesmo barco, a paróquia, para que ele siga na direção planejada. Quando um remador diminui o ritmo das remadas, o barco não para, mas navega mais devagar, sentindo a falta daquele remo, ou da intensidade das remadas daquele remador. Assim também acontece com a paróquia. As ações de cada coordenador de pastoral ajudam a paróquia a deslanchar no seu planejamento pastoral e missionário. Quanto mais intensas forem as ações dos agentes de pastorais e dos demais organismos, mais a paróquia ganha velocidade, atingindo mais depressa seus objetivos.

Não apenas na paróquia, mas tudo o que fazemos na vida precisa ser planejado. Por exemplo, uma pessoa que vai dar uma festa

precisa planejar os gastos, calcular o número de convidados, providenciar os espaços, fazer uma lista daquilo que vai ser servido, calcular a quantidade a ser servida, enfim, quanto mais planejado for o evento, haverá mais probabilidade de ele ser um sucesso, de dar tudo certo. Isso não quer dizer que haverá garantia de 100% de acertos, mas a probabilidade de acertos quando se planeja é grande. Caso contrário, a probabilidade de erros e fracassos também será grande, mesmo com os festejos da paróquia. Eles precisam ser planejados, organizados, preparados com antecedência. Se existe um planejamento para os festejos, eles têm grandes chances de atingir suas metas, mesmo que essas metas sejam apenas de confraternização e estreitamento de laços na comunidade. Enfim, por menor que seja uma ação pastoral na paróquia, ela precisa ser planejada, isto é, deve existir antes um planejamento. Em suma, ela deve constar no plano pastoral da paróquia, que é resultado do planejamento.

A Bíblia traz algumas recomendações bem claras da importância do planejamento das ações. Podemos usá-las como iluminação para o planejamento pastoral da paróquia. Dentre elas, a passagem do Evangelho (Lc 14,28-32), que mostra o exemplo de quem quer construir uma torre. É preciso antes sentar e calcular os gastos, para ver se tem o suficiente para terminar. Caso contrário, o alicerce será lançado, mas a pessoa não será capaz de concluir porque não planejou bem as despesas. Quantas paróquias passam por isso, ou seja, começam uma construção, reforma, ou ação pastoral, mas depois precisam parar, ou estender o trabalho porque não houve planejamento antes e os recursos esgotaram. No âmbito pastoral isso é ainda pior, porque atinge diretamente a missão da paróquia. Muitas obras nas paróquias, sejam elas de construção, pastorais, sociais ou missionárias, ficam paradas por falta de planejamento.

Esse mesmo texto bíblico citado traz outro exemplo de planejamento. O do rei que pretende sair para guerrear. Ele precisa examinar primeiro se com dez mil homens poderá enfrentar o outro, que marcha contra ele com vinte mil. Se ele vê que não pode, envia

mensageiros para negociar as condições de paz. Assim também deve ocorrer com as nossas paróquias. A missão paroquial é uma grande batalha e, se não houver planejamento, tudo fica mais difícil, além de a paróquia correr o risco de ser derrotada.

Porém, um dos grandes desafios paroquiais continua sendo o planejamento pastoral. Nem todas as paróquias têm planejamento pastoral, e nem todo pároco sabe elaborar bem um planejamento paroquial. Muitos confundem planejamento com calendário pastoral, ou com o Plano Pastoral. Planejamento é ação, é processo, cuja meta é o Plano Pastoral. Já o calendário das atividades é apenas parte do planejamento, mas não pode representar o planejamento em si. Por não se ter essa clareza, muitos acabam por ter ações aleatórias, de acordo com os interesses do pároco, ou de um pequeno grupo, sem levar em conta a realidade paroquial e o Plano diocesano de pastoral. Ou, às vezes, não se tem nenhuma ação pastoral, ficando apenas numa pastoral de manutenção, na linha sacramentalista, sem se lançar aos desafios da missão. Por essa razão, saber o que é um planejamento é o primeiro passo para uma boa organização paroquial em vista da missão. O segundo passo é fazer esse planejamento, de modo que ele responda às necessidades da realidade paroquial, da diocese e da Igreja. E o terceiro passo é colocar em prática esse planejamento para que ele se transforme num “plano pastoral”, e esse plano significa a definição e a realização dos caminhos trilhados, ou planejados.

Assim, planejamento é uma espécie de roteiro a ser seguido. Ele é o elemento norteador das ações pastorais da paróquia. Paróquia que não tem planejamento é paróquia que não tem organização pastoral. Ela pode até ter organização funcional, ou seja, ter tudo arrumado em suas “gavetas”, mas não terá um norte, um rumo ou direção pastoral e missionária. Assim, planejar é organizar e definir planos de ação; é programar as atividades pastorais, estipulando os objetivos gerais e os objetivos específicos a serem atingidos. É ter intenção de fazer algo. Para isso, se traçam os caminhos e as estratégias a serem seguidas, utilizando métodos eficazes para atingir tais finalidades.

## 2. QUANDO FAZER UM PLANEJAMENTO PASTORAL

*“Antes de começar, é preciso um plano,  
E, depois de planejar, é preciso execução imediata.”*

(Sêneca)

O termo “quando” é relativo. Podemos dizer que se deve fazer um planejamento pastoral quando houver necessidade, porém, está mais que comprovado que toda paróquia precisa ter um planejamento pastoral. Portanto, se a sua paróquia ainda não tem um planejamento pastoral, o momento é agora e é algo urgente, pois, como já foi dito, sem planejamento pastoral a paróquia fica estagnada apenas numa pastoral de manutenção.

Se a sua paróquia já fez um planejamento pastoral, verifique a validade dele. Sim, todo planejamento precisa ter uma espécie de “prazo de validade”. Essa expressão parece meio estranha, mas é para provocar mesmo, embora “validade” não seja a palavra mais adequada, porque, mesmo quando expira o prazo determinado para um planejamento, ou plano, as propostas continuam valendo e sendo continuadas, embora outras novas propostas sejam agregadas a essas. Tudo isso porque as coisas mudam, e um planejamento que não tem data para ser concluído acaba por ficar ultrapassado e, assim, não cumpre suas metas, seus objetivos. Por essa razão é preciso colocar datas. Em vista disso, verifique quando foi elaborado o planejamento pastoral da sua paróquia e veja se já não está na hora de fazer um novo planejamento, agora com delimitações de tempo. O ideal é que não houvesse interrupções, ou lacunas entre um planejamento e outro, entre um plano pastoral e outro, mesmo que nesse ínterim mude o pároco ou os coordenadores de pastoral. Um planejamento não deve ser interrompido só porque mudou o padre, ou certos agentes de pastoral mudaram de coordenação. Quando isso

acontece é a paróquia, a comunidade que perde, porque ela sofrerá as interrupções na sua missão, no seu desenvolvimento pastoral. Infelizmente, essas coisas acabam acontecendo em nossas paróquias. Basta que mude o pároco que os trabalhos são interrompidos e é preciso recomeçar tudo novamente. Quando não há uma continuidade, a paróquia empobrece pastoralmente. Por isso, todo pároco, quando chega a uma nova paróquia, deveria primeiro conhecer os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos e se inteirar do planejamento pastoral daquela paróquia, para poder dar-lhe continuidade.

Todo planejamento deve ter tempo para iniciar e tempo para concluir, como tudo na vida. Assim diz o livro do Eclesiastes: “Debaixo do céu há momento para tudo, e tempo certo para cada coisa” (Ecl 3,1). Tempo de iniciar o planejamento, tempo de avaliá-lo e tempo de concluí-lo. A conclusão do planejamento pastoral deve resultar no Plano Paroquial de Pastoral, um documento pastoral que também deve ter o seu tempo. É preciso, portanto, balizar as datas. Esse balizamento, ou definição de prazo, ajuda o planejamento a se desenvolver melhor e atingir suas metas.

Assim, planejar é gerenciar o tempo. É preciso calcular o tempo de ação, para que ele não se alongue demasiadamente, ou que as ações sejam abortadas prematuramente. Mesmo que o planejamento seja um processo contínuo, ele possui seus tempos, e esses tempos devem ser respeitados se quisermos um planejamento consistente e eficaz. Por isso é preciso definir prazos, ou etapas do planejamento a serem cumpridas e se esforçar para que cada uma delas seja vivida plenamente. Desse modo, é preciso que se tenha ao menos uma base, um prazo definido para começar e para terminar.

O prazo para começar pode ser definido numa reunião do CPP (Conselho Paroquial de Pastoral), ou numa assembleia paroquial, ou ainda numa reunião extraordinária convocada pelo pároco. Esses organismos de gestão da paróquia são importantes porque neles serão definidos não somente o planejamento, mas também a execução dele, ou seja, o período em que a paróquia iniciará esse processo e

até quando ele durará. Além de serem escolhidos nessas instâncias as ferramentas ou procedimentos a serem aplicados ou utilizados para que o planejamento se desenvolva bem. Durante esse processo, é preciso que os passos sejam registrados, pois os registros é que darão formas e consistência ao plano paroquial de pastoral. Por isso é importante elucidar a diferença entre planejamento e plano pastoral. Como foi dito no início, o planejamento é o processo de elaboração do plano pastoral da paróquia. Quando uma paróquia termina o seu planejamento, ela já terá pronto o plano pastoral, cuja vigência deve ser de acordo com a realidade de cada paróquia ou diocese. Há dioceses que orientam que a vigência do plano pastoral das paróquias seja de dois, três ou quatro anos. Durante a vigência de um plano de pastoral, estará em gestão o novo plano. Esse período de gestão é que denominamos planejamento.

Veja, por exemplo, as Diretrizes da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil. Elas têm um prazo de vigência, não de validade. Ou seja, as Diretrizes da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil 2011-2015 não terão sua validade vencida em 2015, mas terão um prazo delimitado para a conclusão dessas ações que foram previstas, planejadas no período anterior, quando estavam em vigor outras ações. Ou seja, enquanto se está buscando pôr em prática certas ações, outras ações ou metas estão sendo planejadas. É essa a dinâmica pastoral e missionária da Igreja. Assim também deve ocorrer com nossas paróquias. Enquanto ações são executadas, outras estão sendo planejadas e, dessa maneira, teremos uma paróquia em estado permanente de missão.

Portanto, se sua paróquia definiu, no final do ano, durante uma assembleia, o planejamento pastoral, ele deve começar logo no primeiro mês do ano, procurando cumprir as metas estipuladas. Vejamos, por exemplo, o planejamento do projeto da Missão Continental. Logo que terminou a V Conferência do Episcopado Latino-Americano e do Caribe, a Conferência de Aparecida, em 2007, foi lançado o Projeto de Evangelização da *Missão Continental*. Esse projeto teve