

*Conferência dos Religiosos do Brasil
(CRB - Nacional)*

Plano Estratégico *2023-2027*

Documento de Referência



CRB NACIONAL
Conferência dos Religiosos do Brasil

*Conferência dos Religiosos do Brasil
(CRB - Nacional)*

Plano Estratégico

2023-2027

Documento de Referência



CRB NACIONAL
Conferência dos Religiosos do Brasil

Expediente

© 2023 Conferência dos Religiosos do Brasil.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Planejamento Estratégico da Conferência dos Religiosos do Brasil – Documento de Referência

2023

Conferência dos Religiosos do Brasil – CRB Nacional

SDS Bloco H - nº 26 - Sala 507

Edifício Venâncio II - Brasília - DF - Brasil

70393-900 | www.crbnacional.org.br

Diretoria:

Presidente Nacional: Irmã Eliane Cordeiro de Souza, mc

1º Vice-Presidente: Frei Clézio Meneses dos Santos, ofmCap

2ª Vice-Presidente: Irmã Eliene Oliveira Barros, rbp

Secretária: Irmã Maria José Barbosa dos Santos, bdp

Tesoureiro (até 2023): Irmão José de Assis Elias de Brito, fms

Conselheira: Irmã Silvânia Aparecida Coelho, sts

Conselheiro e Tesoureiro (a partir de 2024): Padre Leonardo da Silva Costa, C.S.Sp

PLANO ESTRATÉGICO

Organização: Marcelo de Moraes Cordeiro

Equipe Líder: Ir. Maristela Ganassini, Ir. Maria Neusa dos Santos,

Ir. Eliene Oliveira Barros, Fr. Vanildo Luiz Zugno, Ir. Cáilla Belfort,

Ir. José Augusto Júnior, Sr. Joaquim Alberto Andrade Silva,

Ir. Ivanir Brito

Projeto Gráfico e Diagramação: Pedro Montini

Sumário

Apresentação

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. METODOLOGIA**
- 3. PERSONALIDADE ORGANIZACIONAL**
- 4. DIAGNÓSTICO E ESTRATÉGIA**
- 5. MAPA ESTRATÉGICO**
- 6. PROJETOS ESTRATÉGICOS**
- 7. IMPLEMENTAÇÃO**

Apresentação



É com grande alegria que apresento o Documento de Referência do Plano Estratégico da Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB). Este documento é fruto de um trabalho intenso de nove meses, na busca de sistematizar os anseios da nossa Conferência, para gerar mais vida e fortalecer a nossa missão de animar e representar a vida religiosa consagrada no Brasil. Esse processo contou com o apoio de incontáveis mãos, corações e mentes, dedicados a construir um futuro novo, uma nova aurora para as religiosas e religiosos do Brasil.

O documento é, ainda, a expressão de nosso compromisso no seguimento de Jesus Cristo e Seu projeto, centro da nossa vida e missão. Com este material, queremos traçar diretrizes para uma ação coordenada e conjunta, que, de maneira sinodal, possa promover o desenvolvimento da entidade.

No centro de nossas estratégias encontra-se, ainda, a necessidade de busca de melhoria da gestão e da Governança da CRB em todos os níveis. Reconhecemos a importância de uma administração eficaz para potencializar o impacto de nossas ações. Investir em processos transparentes, capacitação de lideranças e uma comunicação eficiente é crucial para fortalecer a unidade e promover a sinergia entre os diversos membros da Conferência. Estamos convencidas de que nossa missão profética deve se manifestar num compromisso vivo e transformador na construção do Reino. A CRB busca, assim, proporcionar espaços de formação contínua, promovendo uma espiritualidade encarnada, enraizada na simplicidade, na solidariedade e na justiça social. Estamos, ainda, atentos aos chamados da Igreja, comprometidos com a Ecologia Integral e com uma construção sinodal de projeto, com a participação de Leigos e Leigas.

Este Documento de Referência é um convite à comunhão e à intercongregacionalidade da CRB, para refletir e agir de maneira proativa em prol de nossa missão comum, junto aos irmãos empobrecidos. Reafirmamos nosso compromisso de ressignificar a vida religiosa consagrada, aprimorar a gestão da CRB e fortalecer nosso seguimento de Cristo, consolidando assim nossa contribuição significativa para a sociedade e a Igreja no Brasil.

Que este plano estratégico abrace e seja abraçado por todas e todos, e seja um farol orientador, iluminando nosso caminho rumo a um testemunho e serviço mais autêntico e efetivo.

Com muita esperança, sempre em comunhão,

Irmã Eliane Cordeiro de Souza

Presidente da CRB Nacional 2023-2025

Introdução

“Temos que viver com humilde audácia olhando para o futuro e em atitude de escuta do Espírito, com ele podemos ser profetas da esperança.”

Papa Francisco

Em uma comunicação dirigida a religiosos consagrados, o Papa Francisco destacou a importância de termos “religiosos audazes, capazes de abrir novos caminhos e de abordar a questão vocacional como uma escolha fundamental cristã em nosso tempo”.

No esforço de redefinir a Vida Religiosa Consagrada do Brasil no seguimento de Jesus Cristo, adotando os princípios de sinodalidade, missionariedade e contínua conversão, à luz da Palavra, estamos elaborando o Planejamento Estratégico da Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB – Nacional). Com o objetivo de enfrentar os desafios de maneira leve, dinâmica e eficaz, optamos por estratégias flexíveis, alinhadas com nossa natureza evangelizadora e comprometidas com a durabilidade da vida consagrada em nosso país.

Nesse contexto, o processo de Planejamento Estratégico foi iniciado com o objetivo de estruturar os elementos essenciais de nossa organização religiosa. Isso visa proporcionar maior coesão para a construção deste novo momento institucional. A discussão sobre o propósito trouxe uma inovação para os componentes do planejamento, substituindo os tradicionais textos de missão e visão.

O trabalho, como um todo, estendeu-se por nove meses e envolveu a elaboração dos elementos do plano, diagnósticos, workshops e reuniões das equipes participantes. O plano estratégico apresentado aqui é a síntese dessas ideias. Ele representa uma construção coletiva que passou pelas mentes, pelos corações e pelas mãos de muitas pessoas comprometidas com a vida religiosa no Brasil, incluindo representantes das Regionais e da Diretoria da CRB.

A proposta é que o novo Plano Estratégico tenha uma abrangência mais ampla do que o mandato da CRB, estendendo-se por um ciclo de cinco anos e sendo revisado após cada Assembleia para contemplar temas emergentes. Este documento está organizado em torno de elementos estratégicos, abrangendo a metodologia para o desenvolvimento do Plano, os componentes da personalidade organizacional, o diagnóstico estratégico, o mapa estratégico com direcionadores, opções estratégicas, objetivos, e uma visão do processo de planejamento.

Esperamos que este se torne um instrumento importante para orientar a CRB, tanto em âmbito nacional quanto regional, nos próximos passos em direção a uma ressignificação da vida religiosa no Brasil. Desejamos uma boa leitura e um trabalho proveitoso!

Equipe Líder do Plano Estratégico

Novembro de 2023

Metodologia

"[...] conheço os planos que tenho para vocês", diz o SENHOR, "planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança".

Jeremias, 29, 11.

O plano estratégico da Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB – Nacional) foi desenvolvido a partir de movimentos de escuta, coleta, diagnóstico e construção conjunta, inspirados, principalmente, no horizonte da última Assembleia Geral Extraordinária (AGE), que ocorreu no ano de 2022. O processo envolve algumas etapas de construção da estratégia:

1. **Diagnóstico interno e externo:** análise de dados e indicadores internos e de contexto apontar os melhores caminhos para a nossa atuação.
2. **Propósito e personalidade organizacional:** debate sobre propósito institucional, incluindo a missão e a visão em um texto unificador e fortalecimento dos valores institucionais.
3. **Formulação da estratégia:** construção dos direcionadores, opções e objetivos estratégicos. A partir destes elementos, é feito do desdobramento modelo organizacional, estrutura de governança e gestão e dos principais projetos.
4. **Implementação da estratégia:** é a fase central de realização dos sonhos construídos no plano.

As etapas de elaboração do plano foram desenvolvidas envolvendo três equipes de trabalho:

Diretoria de CRB: responsável pela validação de cada uma dos elementos e etapas de construção do Plano Estratégico;

Equipe líder: responsável por fazer a discussão mais ampla do plano, apontando as possibilidades e os desafios principais da CRB Nacional para os próximos anos. O grupo foi composto por lideranças indicadas pela Diretoria, envolvendo assessores e outras pessoas conectadas à vida religiosa consagrada no Brasil.

Regionais da CRB: composto pelas lideranças das regionais da CRB localizadas em todas as regiões do Brasil. Esse grupo participou de momentos de escutas, de diálogos e, também, contribuiu com o levantamento de dados realizado na Assembleia Geral Ordinária (AGO), de 2023.

Do ponto de vista teórico, a abordagem da Teoria Apreciativa (Cooperrider; Whitney, 2006) fundamentou o estabelecimento da proposta de escuta e elaboração dos elementos constituintes do plano, observando as etapas conforme seguem abaixo:

- **Descoberta:** levantamento das nossas necessidades iniciais e aspirações estratégicas;
- **Sonho:** elaboração do propósito e do texto manifesto;
- **Design:** estruturação das estratégias gerais do plano;
- **Destino:** implementação dos projetos priorizados a partir da Assembleia.

Aprimoramos a linguagem e a abordagem, preservando a essência do método para construir a estrutura do modelo de trabalho de diagnóstico da CRB Nacional.



O escopo geral do projeto de desenvolvimento do plano ficou assim definido:

1. **Diagnóstico estratégico:** realização de 15 entrevistas em profundidade, 10 encontros com grupos focais com personagens previamente selecionados e análise de documentos já desenvolvidos ao longo do tempo pela CRB.
2. **Elaboração** de um Plano Estratégico da CRB Nacional, envolvendo, propósito, direcionadores, opções e objetivos estratégicos.
3. **Implementação da estratégia:** direcionamento para a implementação do plano estratégico onde são apresentados modelos de mapa estratégico, estrutura de projetos, bem como subsídios para aplicação e avaliação contínua das estratégias.

As etapas do projeto ficaram assim detalhadas:

VALIDAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

- Modelo de mapa estratégico.
- Modelo de Projetos.
- Modelo de implementação e sustentação.

ANÁLISE INTERNA E DIAGNÓSTICO

- Estudo e compilação do material construído.
- Desenho da matriz 7s e do modelo de atuação.
- Diagnóstico intraorganizacional.
- Entrevistas e diálogos.
- Situação legal, financeira e patrimonial.

ANÁLISE EXTERNA E DIAGNÓSTICO

- Análise e consolidação do material construindo.
- Modelo de Atuação.
- Diagnóstico organizacional, benchmark.
- Entrevistas e diálogos.
- Diálogos regionais.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

- Definição dos principais objetivos.
- Definição dos principais projetos.
- Modelo Organizacional.
- Estrutura de Governança e Gestão.

PROPÓSITO E PERSONALIDADE ORGANIZACIONAL

- Elaboração dos textos norteadores.
- Propósito, Missão, Visão e Valores Institucionais.

Durante o processo, conduzimos levantamentos de informações por meio de dez entrevistas em profundidade com indivíduos indicados pela diretoria e pela equipe líder, incluindo ex-presidentes, ex-assessores e outras pessoas envolvidas na articulação da vida religiosa consagrada no Brasil. Além disso, realizamos grupos focais com diversas equipes, totalizando mais de 30 horas de entrevistas e consultas. Contamos também com a participação de superiores e representantes das regionais por meio de um questionário, que recebeu 76 respostas. Essa escuta impulsionou a construção dos elementos do plano, abrangendo a personalidade organizacional e a estratégia, como apresentado a seguir.

Personalidade Organizacional

A discussão da personalidade se centrou em um debate sobre propósito organizacional, uma vez que a principal missão da CRB Nacional é animar, articular e acompanhar a Vida Religiosa Consagrada do Brasil, no seguimento a Jesus Cristo e no serviço profético-testemunhal.

Para sustentar esse debate, utilizamos o método do Círculo Dourado, definindo nossos elementos de **Por quê?; Como? e O quê?**. Esta metodologia é embasada no autor Simon Sinek (2013), que propõe o debate central da organização a partir do seu propósito, isto é, a razão de ser da organização. Como texto síntese do círculo dourado ficou definido o seguinte para a Conferência dos Religiosos do Brasil:

Por quê? Existimos para animar, articular e representar a vida religiosa consagrada no Brasil, na construção do Reino de Deus.

Como? Somos uma das vozes ativas dos organismos do Povo de Deus, oferecendo espaços de formação, incidência e promoção da VRC por meio das nossas associadas. Articulamos a nossa atuação em rede, como Igreja em saída, de forma sinodal. Contamos com o trabalho e a dedicação de Religiosos e Religiosas, que, como testemunho profético, desenvolvem seu trabalho de evangelização, promoção e defesa da vida, tendo Cristo e seu projeto, como base de nossa atuação.

O quê? Oferecemos espaços de formação continuada, geração e disseminação de conhecimento, integração intercongregacional, partilha de carismas, promoção de uma cultura vocacional e representatividade de nossos associados.

3.1. Propósito da CRB

Animar, articular e representar a Vida Religiosa Consagrada no Brasil, promovendo-a no seguimento de Jesus Cristo e participando na construção do Reino de Deus.

3.2. Valores

- Fraternidade
- Opção pelos pobres
- Espiritualidade
- Intercongregacionalidade
- Sinodalidade
- Missionariedade
- Interculturalidade
- Profecia
- Cuidado com a vida
- Ecologia Integral



4 Diagnóstico e Estratégia

"O Senhor conhece quem lhe pertence"

2 Timóteo 2, 19

Neste capítulo, apresentaremos o compilado de todas as análises que nos conduziram à estrutura final do Planejamento Estratégico da CRB Nacional. A matriz SWOT destaca a análise interna e externa, abordando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em seguida, delineamos o diagnóstico proveniente das entrevistas em grupo e análise de documentos, resultando no levantamento das urgências da CRB Nacional. A estratégia apresentada, destaca os direcionadores e as opções estratégicas de todo plano.

4.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta analítica amplamente utilizada no contexto do planejamento estratégico e tem como objetivo identificar e analisar fatores internos e externos que afetam a performance de uma organização. O termo "SWOT" deriva das iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e sua principal função é sistematizar a visualização desses quatro elementos-chave.

A matriz é dividida em duas partes: interna (Forças e Fraquezas) e externa (Oportunidades e Ameaças). As Forças e Fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização, como recur-



tos, habilidades, processos e limitações. Já as Oportunidades e Ameaças referem-se a fatores externos, como mudanças de mercado, concorrência, tendências sociais e econômicas. O uso da matriz no planejamento estratégico proporciona uma compreensão holística do ambiente interno e externo de uma organização e é um bom referencial para os momentos de tomada de decisão. A seguir, listamos os pontos definidos da matriz SWOT da CRB Nacional:

4.1.1 Forças

- Rede estabelecida de regionais e núcleos, gerando representatividade no contexto da Igreja no Brasil.
- Credibilidade junto à VRC, Igreja e Sociedade.
- Número de associadas em termos de representatividade.
- Capacidade de articulação e representação das associadas, gerando influência positiva na sociedade em pautas estratégicas.

- Reputação, como organismo do Povo de Deus, articulando e representando as associadas.
- Trabalho articulado de comunhão e unidade da VRC.
- Vitalidade em termos de agenda e atividades que são realizadas e desenvolvidas.
- Partilha de carismas e intercongregacionalidade promovida pelos encontros, assembleias, etc...
- Abertura e sensibilidade para a realidade e para os desafios da Igreja.
- Compartilhamento de assessorias e recursos de conhecimento entre as congregações.
- Esforço em articular e oferecer processos intercongregacionais.

4.1.2 Fraquezas

- Descontinuidade de processos em função da rotatividade de pessoas na liderança das atividades desenvolvidas.
- Falha no processo de seleção e acompanhamento da escolha das lideranças das regionais e da nacional.
- Excesso e sobreposição de eventos e formações, gerando um certo ativismo da vida religiosa.
- Diminuição do número de associadas e de membros das associadas.
- Fragilidade da sustentabilidade econômico-financeira, sem muitas alternativas de geração de receita.
- Modelo e estrutura organizacional com necessidade de revisão para melhor atender aos desafios dos novos tempos.
- Sobrecarga de atividades das pessoas envolvidas na gestão da entidade.
- Comunicação e articulação, tanto em âmbito interno como a forma de se relacionar com a sociedade civil organizada e outros organismos da Igreja, para maior incidência.

- Lentidão no processo de atualização frente às realidades emergentes.
- Pouco interesse por parte de algumas congregações em relação às atividades propostas, com falta de compromisso e engajamento.
- Falta de inovação nos serviços e projetos que são desenvolvidos.
- Deficiência na gestão da nacional e das regionais, na articulação dos projetos e processos que são desenvolvidos.

4.1.3 Oportunidades

- Magistério do Papa Francisco e o estímulo que ele dá à Vida Religiosa Consagrada, bem como à sinodalidade da Igreja.
- Avanço das tecnologias e seu uso em nosso trabalho evangelizador.
- Potencial de comunhão e integração entre as Congregações e Províncias, apoiando e animando o desenvolvimento de processos relacionados à animação vocacional, formação, ao carisma e à gestão das associadas.
- Uso de novas metodologias e ferramentas.
- Potencial de parceria com Leigos e Leigas e outros organismos da Igreja.
- Rearticulação do Greni.
- Ecumenismo e diálogo interreligioso.
- Novas fronteiras e espaços de missão e missionariedade que podem ser assumidos de maneira conjunta.
- Defesa e promoção de direitos e da vida dos excluídos, marginalizados e vulneráveis, aqueles que estão em situação de fronteira.
- Promoção e defesa de direitos de pessoas vulneráveis que passam por situações de abuso ou violações, estabelecendo protocolos de proteção, acolhida e acompanhamento.

- Economia de Francisco e Clara.
- Aumento do interesse pelas questões de espiritualidade e religiosidade.
- Trabalho e articulação em rede ou em outras formas de organização mais horizontais, fluidas e integradas.

4.1.4 Ameaças

- Desencanto e perda do sentido e da identidade da Vida Religiosa Consagrada na Igreja e na sociedade.
- Diminuição do número de vocações.
- Falta de um acompanhamento geracional da vida de religiosos e religiosas.
- Desumanização das relações e precarização do cuidado das pessoas, negligenciando dimensões relacionais e afetivas.



- Abusos de poder e sexuais envolvendo a vida religiosa.
- Mudança no perfil religioso da sociedade e ampliação dos evangélicos neopentecostais, propondo uma teologia da prosperidade.
- Instabilidade jurídica no Brasil, em termos de marcos regulatórios para as associadas.
- Polarização e instabilidade em termos políticos e sociais no país, gerando uma sociedade, Igreja e vida religiosa mais violenta e com menos sentido.
- Marginalização e empobrecimento da população vulnerável.
- Dificuldade de gerar sinergia com outras entidades congêneres, dentro e fora da Igreja.
- Novos perfis das juventudes: gênero, demografia, interesses, etc..
- Cenário econômico desafiador em termos de sustentabilidade no longo prazo.
- Modelos de gestão e estruturas ultrapassados.
- Radicalização e aprofundamento de uma visão de Igreja mais conservadora e restritiva, com caráter mais midiático, uma fé intimista e personalista.

4.2 Diagnóstico

O diagnóstico foi realizado a partir do levantamento de informações obtidas nas entrevistas, grupos focais, análise de documentos desenvolvidos pela CRB e das discussões realizadas pela equipe líder do Projeto Estratégico. Com o diagnóstico foram elencadas sete emergências para a CRB Nacional.

4.2.1 Emergências Para a CRB Nacional:

1. **Futuro da Vida Religiosa Consagrada:** Há uma grande preocupação por parte dos associados em relação ao futuro da Vida Religiosa Consagrada. O questionamento de

aderência em relação ao projeto de vida do religioso e a sociedade/mundo atual é muito presente em todas as falas dos interlocutores. O tema do envelhecimento e das novas gerações se encaixa nesse contexto.

2. **Sinodalidade, Laicato e partilha de carismas:** Há uma compreensão geral de que a Igreja tem buscado caminhos e alternativas para sustentar novos formatos de Vida Religiosa Consagrada e alternativas à secularização, principalmente com o apoio dos Leigos. Contudo, é expresso, também, a disputa entre diferentes modelos de Igreja. Participação e partilha de carisma com os Leigos estão contempladas neste ponto.
3. **Participação das associadas e presença masculina:** Há uma preocupação com a questão da participação das associadas em atividades promovidas pela CRB Nacional e pelas Regionais. Outro ponto elencado é a questão da falta de participação masculina.
4. **Governança, gestão e estrutura organizacional:** Há uma percepção generalizada da necessidade de revisão da estrutura organizacional da CRB, tanto em nível nacional como regional, na busca de um modelo mais leve, dinâmico e flexível.
5. **Formação inicial e permanente:** Nota-se a sobreposição de agendas formativas, tanto das regionais como da nacional, sem uma linha estruturada de formação como focos específicos e trilhas que podem ser desenvolvidas.
6. **Sustentabilidade financeira e subsidiariedade entre as unidades:** Há uma preocupação sobre o tema da sustentabilidade, com uma gestão orçamentária mais eficiente tanto pelo lado da receita como das despesas geradas.
7. **Testemunho e profecia da Vida Religiosa Consagrada:** Há uma percepção de se expandir a possibilidade de articulação da VRC em termos de representatividade e de

missão no que se refere à questão da profecia e do testemunho.

4.3 Estratégia organizacional

A elaboração da estratégia organizacional contém alguns elementos que contribuem em sua estruturação. Como um dos princípios da elaboração deste plano foi optar pela leveza e pela simplicidade, a estratégia estará articulada em torno dos seguintes elementos: Direcionadores, Opções e Objetivos. Projetos e indicadores serão elementos de gestão do plano, sendo desenvolvidos ao longo da implementação do planejamento. A seguir, apresentamos estes elementos.

4.3.1 Direcionadores Estratégicos

Os direcionadores estratégicos são elementos que apontam a direção para onde a organização irá. Eles indicam os caminhos e as grandes linhas orientadoras para que as unidades que compõem a organização estabeleçam seus objetivos

No nosso contexto, os direcionadores são encarados como premissas: são afirmativas que apontam quais são as bases orientativas para a construção dos demais elementos do plano. Eles são o guia para o ciclo que se inicia. Assim, com direcionadores, foram assim organizados os três pontos a seguir:

1 - Valorização, cuidado e ressignificação da Vida Religiosa Consagrada

Premissas:

- Valorização e cuidado da vida religiosa consagrada, em todos os seus momentos de vida.
- Apoio nos processos de transformação e ressignificação da Vida Religiosa Consagrada na Igreja e no mundo.

2 - Sinodalidade, Interculturalidade e vivência intercongregacional

Premissas:

- Busca de construção de consensos e partilha dos processos de decisão.
- Promoção de experiências intercongregacionais e apoio mútuo entre as associadas.
- Vivência da interculturalidade em realidades emergentes.
- Participação efetiva dos Leigos e Leigas no carisma e missão da Vida Religiosa Consagrada.

3 - Compromisso com a justiça social, defesa da vida e ecologia integral

Premissas:

- Defesa da vida em temas relevantes para a entidade.
- Posicionamento em prol da ecologia integral e a economia de Clara e Francisco.
- Atuação e incidência em assuntos relacionados à realidade da CRB.

4.3.2 Opções Estratégicas

As opções estratégicas são o foco da nossa estratégia, e têm um alcance mais amplo, e agrupa objetivos comuns. Elas derivam da análise interna e externa – nos ajudando a potencializar o que temos de força ou a sanar lacunas identificadas.

São as opções escolhidas pela organização, a partir de um trade off (escolha crítica) que a organização precisa resolver para concentrar energia (foco, pessoas, investimentos). A seguir, são apresentadas as quatro opções estratégicas:

1. Espiritualidade, Identidade e Cultura Vocacional
2. Missionariedade e formação
3. Gestão, inovação e comunicação
4. Sinodalidade, intercongregacionalidade e trabalho em rede



Mapa Estratégico

A partir dos elementos centrais do plano, foi possível estabelecer os objetivos estratégicos, articulados em torno das opções estratégicas. Cada opção estratégica, encontra um ou mais objetivos para os próximos anos. O mapa estratégico, assim, organiza o acompanhamento da estratégia da organização, oferecendo *feedback* em todos os momentos do processo de implementação.

Espiritualidade, Identidade e Cultura Vocacional

Objetivos:

- Ressignificar e promover a Vida Religiosa Consagrada no Brasil, por meio de processos de diálogo, escuta e avaliação das práticas desenvolvidas, gerando uma renovação profética em nosso jeito de ser e agir.
- Desenvolver programas e iniciativas que, em parceria com outros organismos da Igreja, que busquem promover uma cultura vocacional, gerando vitalidade na Vida Religiosa Consagrada, em diálogo com a realidade atual, considerando a diversidade de perfis e juventudes.

Missionariedade e formação

Objetivos:

- Incentivar ações e projetos em temas emergentes na construção de uma Igreja em saída, estimulando a missão

e a atuação em territórios e situações de fronteiras.

- Promover trilhas formativas, para os membros das associadas, por meio de programação estruturada, atualizada e relevante.

Gestão, inovação e comunicação

Objetivos:

- Qualificar a governança e a gestão da CRB, em âmbito nacional e regional, repensando a sua configuração a fim de garantir sua finalidade e sustentabilidade.
- Criar políticas que fortaleçam a atuação e impacto da CRB em termos de incidência e representatividade, através de parcerias com outras entidades eclesiais e da sociedade civil.
- Potencializar a comunicação institucional, com um modelo humanizador e evangelizador, por meio da revisão e inovação em seus fluxos e processos, qualificando o diálogo com os diferentes interlocutores.

Sinodalidade, intercongregacionalidade e trabalho em rede

Objetivo:

- Criar espaços de encontro e reflexão que potencializem nossa atuação sinodal e colaborativa, fortalecendo a construção de redes e o debate sobre o exercício do poder na Vida Religiosa e na Igreja.

MAPA ESTRATÉGICO CRB NACIONAL

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

1. **Valorização,** cuidado e ressignificação da VRC.
2. **Sinodalidade,** Interculturalidade e vivência intercongregacional.
3. **Compromisso** com a justiça social, defesa da vida e ecologia integral.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PROPÓSITO | VALORES

Fraternidade | Opção Pelos Pobres | Espírito Missionário | Interculturalidade | Pluralidade

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Espiritualidade, Identidade e Cultura vocacional

1. **Ressignificar** e promover a Vida Religiosa Consagrada no Brasil, por meio de processos de diálogo, escuta e avaliação das práticas desenvolvidas, gerando uma renovação profética em nosso jeito de ser e agir.

2. **Desenvolver** programas e iniciativas que, em parceria com outros organismos da Igreja, busquem promover uma cultura vocacional, gerando vitalidade na Vida Religiosa Consagrada, em diálogo com a realidade atual, considerando a diversidade de perfis e juventudes.

Missionariedade

3. **Incentivar** a atuação em territórios de construção de saída, e a atuação em situações de vulnerabilidade.

4. **Promover** a formação para o trabalho associativo e a atualização profissional.

*piritualidade | Intercongregacionalidade | Sinodalidade |
profecia | Cuidado com a vida | Ecologia Integral*

riedade e formação

diversas ações e projetos
nas emergentes na
tuação de uma igreja em
estimulando a missão
ação em territórios e
ões de fronteiras.

over trilhas formativas,
s membros das
adadas, por meio de
mação estruturada,
ada e relevante.

Gestão, Inovação e Comunicação

5. **Qualificar** a governança e a gestão da CRB, em âmbito nacional e regional, repensando a sua configuração a fim de garantir sua finalidade e sustentabilidade.
6. **Criar** políticas que fortaleçam a atuação e impacto da CRB em termos de incidência e representatividade, através de parcerias com outras entidades eclesiais e da sociedade civil.
7. **Potencializar** a comunicação institucional, com um modelo humanizador e evangelizador, por meio da revisão e inovação em seus fluxos e processos, qualificando o diálogo com os diferentes interlocutores.

Sinodalidade, Intercongregacionalidade e Trabalho em Rede

8. **Criar** espaços de encontro e reflexão que potencializem nossa atuação sinodal e colaborativa, fortalecendo a construção de redes e o debate sobre o exercício do poder na Vida Religiosa e na Igreja.

6 Projetos Estratégicos

Na verdade, a vida consagrada está colocada no coração da Igreja, como elemento decisivo para a sua missão, visto que "exprime a íntima natureza da vocação cristã."

Vita Consecrata, N. 3

No contexto de planejamento estratégico de uma organização, os projetos referem-se a iniciativas temporárias com a finalidade de alcançar objetivos específicos e contribuir para a realização do propósito da instituição.

São instrumentos fundamentais para a implementação da estratégia organizacional, pois permitem a gestão eficiente de recursos, tempo e esforços em direção a metas pré-definidas. Os projetos têm características específicas como: um início e fim claramente definidos, uma equipe designada, um orçamento específico e entregas mapeadas.

Confira os projetos estratégicos priorizados para o primeiro ciclo do planejamento estratégico da Conferência dos Religiosos do Brasil:

1. **Cenário da Vida Religiosa Consagrada no Brasil:** realizar uma ampla pesquisa sobre a vida religiosa consagrada no Brasil, seus desafios e possibilidades, ajudando a ressignificar sua expressão vocacional.

2. **Governança e Modelo Organizacional:** revisar estatutos, regimento interno, funcionamento e estrutura organizacional da CRB Nacional, Regionais e Núcleos.
3. **Modelo de Gestão:** reorganizar os processos e rotinas da CRB Nacional e das Regionais, desenvolvendo um novo modelo de gestão.
4. **Formação da Vida Religiosa Consagrada:** alinhar e revisar o modelo e propostas de formação oferecidas, internamente e por meio de parcerias, desenvolvendo uma plataforma de formação para líderes e associadas.
5. **Sustentabilidade e viabilidade:** revisar e otimizar a captação e utilização de recursos econômico-financeiros, em âmbito nacional e regional.
6. **Temas emergentes:** Criar e implementar espaços de sensibilização sobre os desafios da Igreja (participação, mulheres, poder, abusos), em termos de inclusão de minorias no âmbito da Vida Religiosa Consagrada (indígenas, negros, LGBTQIAP+, etc...).
7. **Liderança e sucessão:** Atualizar os processos para renovação de lideranças em nível nacional e regional, envolvendo levantamento de perfil, preparação, seleção e escolha, a partir da revisão do regramento referente a essa temática.
8. **Vida e vocação:** fortalecer e potencializar a cultura vocacional a partir do itinerário e projeto de vida das vocações, acompanhando a vivência e a missão das diversas gerações da Vida Religiosa Consagrada.
9. **Rede, cooperação e sinergia:** construir espaços para compartilhamento de boas práticas e oportunidades de ação conjunta entre as associadas em diversas áreas.
10. **Comunicação e gestão de marca:** potencializar e renovar os processos e práticas do mix de comunicação, para buscar um alinhamento de discurso e práticas das ações dessa área em âmbito interno e externo.

11. **Casa Comum:** desenvolver uma estratégia integrada do tema da ecologia integral e o cuidado da Casa Comum em todos os âmbitos da CRB.

Além dos Projetos Estratégicos, as áreas irão trabalhar com projetos executivos específicos conectados aos processos e às necessidades de cada uma das áreas. O desenvolvimento dos projetos se dará a partir de reuniões de trabalho e acompanhamento e utilizará as mesmas metodologias ágeis dos projetos estratégicos, com acompanhamento periódico por parte da diretoria nacional.



CRB
DE HISTÓRIA

*Memória, Mística,
Profecia e Esperança.*

Implementação

"Não há dúvida de que o estado de vida religiosa, sem esconder incertezas e preocupações, está cheio de oportunidades e também de entusiasmo, paixão e consciência de que a vida consagrada hoje tem sentido."

Papa Francisco

O processo de implementação do Planejamento Estratégico depende de cada um de nós, participantes e construtores da vida religiosa consagrada no Brasil. Nossa tarefa é concretizar, através de projetos e iniciativas, as intenções dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, queremos articular as ações da nacional com as regionais, no sentido de conectar os projetos e iniciativas com o fazer prático de cada uma das regionais, núcleos e da nacional. Para a elaboração dos elementos do plano, é importante lembrar dos três C's: conhecer, conectar e concretizar. Conhecer e se apaixonar pelos elementos que estão aqui propostos. Conectar com a estratégia do dia a dia das ações, embasado nas atividades nas orientações do planejamento. Concretizar, por meio dos projetos e práticas de cada um, nossos sonhos e anseios.



Ao longo do ano, vamos realizar reuniões de divulgação do plano e de conexão das ações regionais com o plano estratégico regional. Para tanto, sugerimos três tipos de projetos para conexão com o plano:

Estratégicos: projetos de melhorias estratégicas, com um alcance mais amplo envolvendo todo o plano e toda a extensão nacional da CRB.

Executivos: projetos de melhorias das áreas e assessorias, conectados ao plano e focados em organização do cotidiano e geração de melhorias contínuas.

Regionais: são os projetos que as regionais vão desenvolver para se conectar com o plano. Sugerimos que cada regional possa olhar para os objetivos do mapa estratégico e verificar a forma como ela pode se vincular ao plano, no sentido de oferecer alternativas e projetos próprios, dentro de um plano de ação específico para contribuir com a estratégia global da conferência.

7.1 Rituais de Gestão e Acompanhamento do plano:

1. **Reunião de Equipe de Assessores:** encaminhar o dia a dia da entidade e as atividades e pauta estratégica.
2. **Reunião de Projetos Estratégicos:** encaminhar os projetos e prestar conta do seu andamento.
3. **Diretoria Nacional:** acompanhar o desenvolvimento do planejamento e propor correções de rumo, quando necessário, em termos de governo.
4. **Coordenações Regionais:** deve considerar o plano da elaboração dos seus planos e vincular aos objetivos estratégicos as suas necessidades de avanço, fazendo suas contribuições no sentido de melhoria e avanço da vida religiosas consagrada no Brasil.

Anexos

Modelo de projeto





CRB NACIONAL
Conferência dos Religiosos do Brasil