

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
CENTRO TECNOLÓGICO  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RODRIGO VASCONCELOS DE ABREU**

**PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO:  
Um Instrumento para Avaliação das Igrejas Cristãs**

**NITERÓI**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

RODRIGO VASCONCELOS DE ABREU

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO:

Um Instrumento para Avaliação das Igrejas Cristãs

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Gestão.

Orientador: ANNIBAL PARRACHO SANT'ANNA, Ph.D.

Niterói  
2008

RODRIGO VASCONCELOS DE ABREU

PROPOSTAS DE INDICADORES DE DESEMPENHO:

Um Instrumento para Avaliação das Igrejas Cristãs

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Gestão.

Aprovado em março de 2008

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Annibal Parracho Sant'Anna, Ph. D.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Eduardo Rosa Pedreira, D. Sc.  
Fundação Getúlio Vargas

Niterói  
2008

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus Todo-Poderoso, que nos tem sustentado em todos os momentos.

Ao Rev. Augustus Nicodemos, Rev. Roberto Márcio, Rev. Fabrício Cunha, Marcos Simas e aos demais participantes da rede de teólogos, pastores e líderes, que participaram com seu conhecimento na formulação dos princípios relevantes para as instituições cristãs.

Especialmente ao Rev. Márcio Souza, que ao longo destes anos tem me honrado com sua amizade e sabedoria.

Ao Prof. Annibal Sant'Anna, cuja carreira e conduta são modelos aos que aspiram ao magistério da ciência.

Ao Prof. Gilson Brito, amigo e inspirador que tem me acompanhado nesta caminhada acadêmica.

Ao Rev. Eduardo Rosa Pedreira, cujo trabalho tem me inspirado.

À minha família, especialmente minha mãe que deixou-me lições valiosas.

“Estou plenamente certo de que aquele que  
começou boa obra em vós há de aperfeiçoá-la  
até ao Dia de Cristo Jesus.” (FILIPENSES 1:6)

## **RESUMO**

Lideranças religiosas têm percebido a necessidade de melhorar sua estrutura gerencial, mas a falta de ferramentas voltadas para instituições desta natureza levou estes líderes a buscarem nas empresas modelos de técnicas gerenciais e a aplicá-los diretamente em igrejas. Pouco sucesso foi alcançado nestas experiências, pois a peculiaridade deste tipo de instituição e sua natureza fraternal exigem que se considerem indicadores de desempenho compatíveis com sua missão e valores exclusivos, o que exclui alguns indicadores de desempenho quantitativos utilizados nas empresas e algumas ferramentas cuja abordagem de produtividade podem conflitar com os princípios cristãos. Neste trabalho apresentamos uma proposta de modelo que permita às instituições religiosas cristãs, igrejas, missões e outras, construir um quadro de indicadores de desempenho de acordo com sua natureza e suas peculiaridades.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho. Gestão de Igrejas.

## **ABSTRACT**

Religious leaders have realized the need to improve its management structure, but the lack of tools for institutions of this nature has led these leaders to seek in companies models of managerial techniques and apply them directly to churches. Little success has been achieved in these experiments, as the peculiarity of this type of institution and its fraternal nature require that are considered performance indicators consistent with its mission and its exclusive values, which excludes some quantitative performance indicators used in businesses and some of productivity tools whose application may conflict with the christians principles. This paper presents a proposal for a model that allows for christian religious institutions, churches, missions and other, build a framework of performance indicators in accordance with its nature and its peculiarities.

**Keywords:** Performance Indicators. Church Management.



## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**, p. 12

1.1 O PROBLEMA DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS, p. 12

1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, p. 15

1.3 OBJETIVOS, p. 17

1.4 QUESTÕES-CHAVE, p. 17

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO, p. 17

1.6 METODOLOGIA, p. 18

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**, p. 21

2.1 QUALIDADE TOTAL, p. 21

2.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL, p. 23

2.2.1 *Brainstorming*, p. 23

2.2.2 Fluxograma, p. 24

2.2.3 Diagrama Causa e Efeito, p. 25

2.2.4 Matriz GUTFI, p. 25

2.2.5 Diagrama de Pareto, p. 27

2.2.6 Ciclo PDCA e Plano de Ação, p. 29

2.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO, p. 32

2.3.1 Perspectiva Financeira, p. 35

2.3.2 Perspectiva do Cliente, p. 35

2.3.3 Perspectiva Interna, p. 36

2.3.3.1 Processos de gestão operacional, p. 37

2.3.3.2 **Processos de gestão operacional**, p. 38

2.3.3.3 **Processos de inovação**, p. 38

2.3.3.4 **Processos regulatórios e sociais**, p. 39

2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, p. 40

2.4 CONCLUSÃO, p. 41

### **3 COMPOSIÇÃO PROBABILÍSTICA DE PREFERÊNCIAS**, p. 42

3.1 PROBABILIDADE DE SER A MELHOR OPÇÃO, p. 42

3.2 COMPOSIÇÕES DE PREFERÊNCIAS, P. 44

**4 ESCOLHA DE CRITÉRIOS, p. 47**

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS, p. 47

4.2 O MÉTODO DELPHI, p. 48

**5 APLICAÇÃO À AVALIAÇÃO DAS IGREJAS CRISTÃS, p. 51**

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS, p. 51

5.2 COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS CRISTÃS, p. 51

5.3 MARCAS DA QUALIDADE NA IGREJA, p. 53

5.4 PLANEJAMENTO E QUALIDADE EM UMA IGREJA PRESBITERIANA, p. 54

5.4.1 Etapa de planejamento, p. 54

5.4.2 Identificação dos problemas, p. 55

5.4.3 Priorização e análise dos problemas, p. 55

5.5 PLANO DE AÇÃO, p. 57

5.6 ÁREAS DA IGREJA, p. 60

5.6.1 Considerações iniciais, p. 60

5.6.2 Adoração, p. 60

5.6.3 Ministério ou Serviço, p. 61

5.6.4 Comunhão, p. 61

5.6.5 Edificação ou Discipulado, p. 62

5.6.6 Evangelismo, p. 62

**6 EXEMPLO DE APLICAÇÃO, p. 63**

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS, p. 63

6.2 EXEMPLO DE AVALIAÇÃO, p. 63

6.3 CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO, p. 68

6.3.1 Rodada 1: Objetivo da igreja, p. 69

6.3.2 Rodada 2: Divisão das áreas da igreja, p. 72

6.3.3 Rodada 3: Definição dos critérios relevantes, p. 73

6.3.4 Fatores críticos na área de evangelismo, p. 81

6.3.5 Fatores críticos na área de edificação, p. 82

6.3.6 Fatores críticos na área de comunhão, p. 84

6.3.7 Fatores críticos na área de louvor e adoração, p. 85

6.3.8 Fatores críticos na área de serviço, p. 85

6.4 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO, p. 87

**7 COMENTÁRIOS FINAIS**, p. 106

7.1 CONCLUSÕES, p. 106

7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS, p. 106

**REFERÊNCIAS**, p. 108

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Quadro 01: Aspectos importantes do *Brainstorming*, f. 23
- Quadro 02: Matriz GUTFI, f. 26
- Figura 01: Diagrama de Pareto, f. 28
- Figura 02: Ciclo PDCA, f. 30
- Quadro 03: Método 5W3H1S, f. 32
- Figura 03: Esquema do Método Delphi, f. 49
- Tabela 01: Comparação entre empresas privadas e instituições religiosas cristãs, f. 52
- Tabela 02: Marcas da Qualidade na Igreja, f. 53
- Figura 04: Macro Mapa Estratégico, f. 55
- Tabela 03: Matriz GUTFAI das áreas da qualidade na igreja, f. 56
- Tabela 04: Matriz GUTFI da área ministério orientado pelos dons, f. 56
- Figura 05: Gráfico de Pareto da Matriz GUTFI, f. 56
- Figura 06: Diagrama Causa e Efeito, f. 57
- Quadro 04: Plano de Ação, f. 58
- Tabela 05: Comparação entre as marcas da qualidade e Princípios ISO9001, f. 59
- Tabela 06: Analogia entre BSC e áreas da igreja, f. 60
- Tabela 07: Avaliações Iniciais, f. 64
- Tabela 08: Valores Numéricos, f. 65
- Tabela 09: Unidades de Referência, f. 65
- Tabela 10: Probabilidades de minimizar, f. 66
- Tabela 11: Probabilidades de maximizar, f. 66
- Tabela 12: Postos segundo Resultados, f. 67
- Tabela 13: Postos compondo Recursos e Resultados, f. 67
- Quadro 05: Exemplo de indicadores possíveis, f. 76

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O PROBLEMA DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.” (DEMING)

Vivemos em uma sociedade estruturada em organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – empresas, hospitais, governo, escolas, exército, igrejas – nas quais pessoas trabalham em conjunto para atingir objetivos que seriam impossíveis de atingir individualmente. Essas organizações, na busca de seus objetivos, cooperam para o desenvolvimento da sociedade, porém quando estas organizações não possuem uma boa gestão toda a sociedade recebe o impacto da má gestão de uma organização.

Quando falamos em gestão, normalmente pensamos em empresas, porém se podemos conceituar gestão como sendo o processo de obtenção de resultados através da aplicação de recursos financeiros, matérias-primas, pessoas e processos, é possível pensar em gestão de instituições onde o lucro não seja o objetivo principal, como as forças armadas, hospitais, escolas e até mesmo igrejas. Certamente precisamos considerar a natureza e os objetivos de cada instituição, mas qualquer tipo de instituição pode e deve buscar o desenvolvimento organizacional através de uma boa gestão.

Segundo Slack (2000), se qualquer departamento de produção de uma empresa deseja entender sua contribuição para a organização, deve analisar duas perspectivas, uma relacionada a sua função na organização e outra relacionada à avaliação dos resultados desta área dentro da organização.

Chagas (2004) diz que a obtenção de ganhos de produtividade de uma organização depende da eficiência e da eficácia de seus processos. O alcance das metas dos processos depende do desempenho das pessoas que nele atuam. O gerente enquanto elo entre o

planejamento estratégico e os operadores exerce papel fundamental na conquista das previamente estabelecidas. No entanto, o que se constata quando se trabalha com um número significativo de organizações de pequeno e de médio porte é a falta de preparo do líder para exercer sua função de forma consciente e organizada, e nas instituições cristãs a figura do gerente simplesmente não existe, algumas igrejas possuem um tipo de administrador que exerce apenas parte das atribuições operacionais, enquanto que as funções estratégicas ficam sob responsabilidade dos líderes religiosos, mesmo que estes não possuam competências gerenciais para tal.

A Fundação Nacional de Qualidade (2006) diz que uma organização é constituída de uma complexa combinação de recursos interdependentes e co-relacionados que devem ser distribuídos em um sistema organizacional de tal forma que cooperem para que a empresa alcance seus objetivos. Esse sistema organizacional complexo pode ser subdividido em subsistemas, ou áreas, menos complexos onde é possível compreender melhor a participação, os limites, os processos e os seus resultados. A orientação para resultados é um dos critérios fundamentais da qualidade e é definido como o compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização. Para atender às necessidades das partes interessadas e concretizar a visão de futuro, são formuladas estratégias e estabelecidos metas e planos de ação, que devem ser eficazmente comunicados a todas as partes interessadas. O consentimento e o comprometimento de todos quanto aos objetivos da organização contribuem para implementar as estratégias. A gestão do desempenho de pessoas e equipes e a análise do desempenho da organização são instrumentos que permitem à organização monitorar o cumprimento das estratégias e o grau de alinhamento com os objetivos traçados. A organização que age desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

No século XX as empresas reuniram esforços e investimentos na tentativa de melhorar o desempenho das empresas que culminou no desenvolvimento da Gestão da Qualidade, desde então se percebe que uma série de paradigmas gerenciais está sendo revista pelos meios acadêmicos e empresarial. Conforme Peter Drucker, “os sistemas de processamento de dados foram além da simples capacitação dos executivos para executar melhor as tarefas. Eles alteraram o próprio conceito de empresa e transformaram o significado de gestão.” Ter um sistema de gestão da qualidade, três ou quatro décadas atrás, representava manter-se na liderança do mercado, porém atualmente um sistema de gestão da qualidade pode significar a

própria existência da organização, isto é, a popularização da gestão da qualidade fez com que elementos anteriormente contribuintes da vantagem competitiva se transformassem em fatores de sobrevivência da organização.

Para uma organização sobreviver e crescer no atual cenário de disputas acirradas por mercado é preciso atingir metas rigorosas, através de métodos eficazes que proporcionarão às pessoas trabalharem na obtenção de melhores resultados. O sucesso de uma organização está intimamente relacionado à eficiência dos seus processos, onde a busca pela excelência mostra-se como uma característica comum às instituições que se destacam pelos bons resultados. Se, por um lado, as instituições religiosas sempre resistiram à utilização de práticas gerenciais mais elaboradas, por outro elas estão diante de desafios difíceis e complexos demais para serem enfrentados sem um sistema de gestão da qualidade.

Teixeira (1998) define que Planejamento, Organização, Direção e Controle são as quatro funções da gestão. Onde o processo de controle é o processo de comparação entre o desempenho atual e o padrão pré-definido a fim de determinar o aperfeiçoamento. Na verdade o controle determina a efetividade do planejamento já que não adianta ter um planejamento bem elaborado sem um controle sistemático do desempenho.

Algumas lideranças religiosas perceberam a necessidade de melhorar sua estrutura gerencial. A falta de ferramentas voltadas para instituições desta natureza levou estes líderes a buscarem nas empresas modelos de técnicas gerenciais e a aplicá-los diretamente nas igrejas. Pouco sucesso foi alcançado nestas experiências, pois a peculiaridade deste tipo de instituição e sua natureza fraternal exigem que se considerem indicadores de desempenho compatíveis com sua missão e valores exclusivos. Isto invalida os indicadores de desempenho quantitativos utilizados nas empresas quando se fundamentam em valores em conflito com os princípios cristãos.

A construção do sistema de indicadores é a forma de se avaliar se a missão e a estratégia da organização conseguem ser traduzidos em objetivos e medidas operacionais de forma eficaz. Sem indicadores de desempenho não é possível ter um *feedback* para o sistema de gestão organizacional e assim, não se pode fazer uma revisão eficaz das estratégias adotadas, o que dificulta o alinhamento da instituição com a melhoria contínua e o compromisso com a excelência.

Considerando estas questões, o objetivo deste estudo é utilizar o método Delphi para, consultando uma rede de teólogos, construir indicadores de desempenho adequados às instituições religiosas cristãs protestantes segundo os princípios bíblicos e viabilizar a sua aplicação nas igrejas. A preocupação com os princípios bíblicos justifica-se diante do conceito

reformado que coloca a Bíblia Sagrada como única e completa referência para toda e qualquer doutrina, prática ou informação teológica que sejam utilizadas nas igrejas.

O resultado é, em síntese, a construção de um quadro de indicadores de desempenho qualitativos orientados pelos princípios bíblicos para avaliação dos resultados operacionais de igrejas, com especial atenção à natureza deste tipo de instituição. A aplicação dos instrumentos de avaliação em algumas igrejas de referência pode servir de fundamento ao seu emprego em situações reais atuais.

## 1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando você consegue medir o que está falando sobre, e expressar em números, você sabe algo a respeito. Mas quando você não pode medir, quando você não consegue expressar em números, seu conhecimento é miserável e insatisfatório. (LORD KELVIN - circa 1870).

A estrutura básica para a avaliação do desempenho de unidades de produção semelhantes segundo múltiplos critérios consiste em medir as preferências, tanto pelas unidades de produção segundo cada critério quanto entre os critérios, e agregar as medidas de preferência segundo os múltiplos critérios em uma média ponderada com pesos dados pelas medidas de preferências pelos critérios. Associando os critérios a atributos do tipo de produção considerado, as medidas de preferência segundo cada atributo a utilidades e, finalmente, os pesos dos critérios a probabilidades de escolha de cada atributo, o resultado desse procedimento de agregação será a utilidade esperada (KEENNEY; RAIFFA, 1976).

A exigência de quantificar preferências é, em geral, difícil de atender, nas condições reais em que a análise deve ser aplicada, principalmente quando se trata de atributos de unidades de prestação de serviços ou quando se trata de critérios de avaliação. Seja ao medir a preferência segundo cada critério, seja ao medir a preferência entre os critérios, é de esperar considerável imprecisão. Veja-se, por exemplo, Roy e Mousseau (1996), Bottomley, Doyle e Green (2000) ou Poyhonen e Hamalainen (2001).

Para reduzir a imprecisão ou para incluir no modelo a incerteza que ela traz aos resultados da avaliação das opções, diversas abordagens têm sido desenvolvidas. Para reduzir os erros, as estratégias básicas desenvolvidas a partir do AHP (SAATY, 1977) e do ELECTRE (ROY, 1968), envolvem recursos como a redução das medidas a postos, a determinação dos postos pela comparação duas a duas, a anulação de diferenças inferiores a



dados limiares de indiferença, etc. Para modelar a incerteza dos resultados, tem-se usado a substituição de medidas determinísticas por medidas nebulosas ou probabilísticas (CHEN; HWANG, 1992, ou SLOWINSKI, 1998).

Em Sant'Anna (2002a), é proposta uma abordagem para a modelagem da incerteza baseada na aleatorização de indicações simples de preferência segundo cada critério. Para medir a preferência segundo cada critério é usado o cálculo da probabilidade de ser a melhor opção, efetuado a partir de uma classificação qualquer, verbal, ordinal ou, quando disponível, resultante da medida direta de algum atributo. A estas classificações se associam perturbações aleatórias. A comparação em termos de probabilidades de atingir posições extremas, reduzindo os efeitos dos erros de medida, permite simplificar a modelagem estatística e levar em conta a incerteza inerente à medição de preferências sem prejudicar a clareza das classificações finais.

Mecanismos como as comparações duas a duas e a redução a postos podem continuar a ser aproveitados no levantamento das preferências segundo cada critério. É interessante notar que a passagem de postos a probabilidades de ter o primeiro posto realiza uma mudança de escala aritmética para escala geométrica como defendido por Lootsma (1993) e outros autores (ver Brugha, 1998 ou Lootsma, 2000).

Para a composição das preferências, o caminho tradicional consiste em tratar as probabilidades de ser a melhor opção segundo cada critério como condicionais na escolha do critério. Por isso, exige que seja possível obter, também para os critérios, uma classificação da qual se possa extrair uma distribuição de preferências entre eles. Caso não seja possível obter tal classificação, Sant'Anna (2004) propõe tratar as probabilidades de ser a melhor opção segundo cada critério como probabilidades marginais e derivar das mesmas classificações segundo diferentes tipos de probabilidades conjuntas entre as quais ao tomador de decisão será dada oportunidade de realizar sua escolha *a posteriori*.

As vantagens desta abordagem probabilística são várias. A explicitação das preferências segundo cada critério em termos de probabilidade de maximizar ou minimizar a preferência permite chegar automaticamente a uma escala realista com concentração das preferências em um pequeno número de unidades de produção. Mas, ao mesmo tempo em que concentra a importância nas posições próximas à fronteira de preferência, ao levar em conta a posição de todas as opções em todos os critérios, permite que uma opção a que nenhum critério, isoladamente, atribua a máxima preferência possa vir a ser a preferida quando se combinam os critérios. E a composição de preferências em termos de maximização ou

minimização conjunta, ao mesmo tempo em que permite evitar a obrigação de atribuir pesos aos critérios, propicia que se explicitem formas variadas de conceber a otimização conjunta.

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo desse estudo é contribuir para o enriquecimento da discussão sobre a base conceitual dos modelos de instrumentos de avaliação, especialmente adaptando e aplicando-os às instituições cristãs, com atenção especial para as igrejas, observando que as instituições cristãs são tradicionalmente contrárias à adoção de práticas administrativas profissionais. O que torna esse trabalho mais desafiador é a natureza das instituições, sem fins lucrativos, e a dificuldade de mensuração dos resultados, uma vez que são muito subjetivos e raramente analisados quantitativamente.

Esse trabalho torna-se relevante por dedicar-se ao aperfeiçoamento das competências gerenciais das instituições cristãs especialmente pelo caráter inédito, como ferramenta de auxílio à avaliação, tomada de decisão e instrumento comparativo dos resultados organizacionais em diversos ciclos cronológicos. Outro fator relevante é a importância das instituições cristãs enquanto pilares da sociedade. Na verdade pretende-se preencher a lacuna deixada pela ausência total de estudos voltados para tão importantes instituições da nossa sociedade, observando-se a total aplicabilidade deste estudo, propondo a criação de bases gerenciais necessárias para introduzir uma nova cultura de excelência na gestão das instituições cristãs, visando a compreensão dos seus objetivos, processos e resultados para a sistematização de um programa de gestão eficaz.

### 1.4 QUESTÕES-CHAVE

Com este trabalho pretende-se buscar respostas para as seguintes questões-chave:

- É possível elaborar um instrumento de avaliação voltado para instituições religiosas cristãs, considerando suas particularidades e sem correr o risco de descaracterização de sua natureza familiar e fraternal?
- É possível elaborar um instrumento de medição complexo para a construção de uma gestão eficaz, que permita às instituições religiosas a avaliação de seu

desempenho considerando os múltiplos critérios particulares de cada linha doutrinária?

- Pode-se elaborar uma metodologia para avaliação e análise dos critérios altamente subjetivos inerentes às instituições religiosas?
- É possível construir um questionário como ferramenta de avaliação do desempenho das instituições cristãs que esteja plenamente alinhado com a missão das instituições e assim, contribuir para a gestão estratégica das mesmas?

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho desenvolve-se em 6 (seis) capítulos. No Capítulo 2, se discute a fundamentação teórica do problema tratado. Nos capítulos seguintes revemos a aleatorização de preferências e o cálculo das probabilidades de ser a opção de maior preferência. No Capítulo 3, tratamos da composição probabilística de preferências, combinando as abordagens otimista-pessimista e conservador-progressista. No Capítulo 4, discutimos as simplificações que o enfoque probabilístico traz para a caracterização dos critérios de preferência, juntamente com o emprego do método DELPHI. No Capítulo 5, é discutido o problema da qualidade nas igrejas cristãs e no capítulo 6 apresentamos um exemplo de um instrumento para a avaliação das igrejas baseado na avaliação probabilística.

## 1.6 METODOLOGIA

Conforme citado anteriormente, o objetivo geral deste trabalho é contribuir para o debate sobre as diversas formas de se avaliar os resultados e estimular ganhos de produtividade nas instituições cristãs brasileiras. Esse objetivo envolve inúmeras variáveis com elevado grau de subjetividade, o que reduz de modo considerável a possibilidade de se dispensar um tratamento quantitativo a questão central do trabalho.

O presente estudo foi desenvolvido baseado no estágio atual do conhecimento sobre gestão e formulação de indicadores de desempenho, aplicável à realidade das instituições cristãs. A partir do trabalho de Abreu (2004) foi possível aplicar conceitos de excelência e técnicas gerenciais em instituições cristãs e lançou-se a base da discussão sobre formas de

alcançar este tipo de instituição com uma gestão estratégica preocupada com performance e resultados.

Em virtude da natureza das questões formuladas e do objetivo desta pesquisa a mesma pode ser classificada como: aplicada, qualitativa, exploratória e bibliográfica.

Considerando a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a respostas a questões específicas relativas a gestão da qualidade.

Do ponto de vista da abordagem da obtenção das respostas às questões formuladas, é uma pesquisa qualitativa, pois consiste da análise, comparação e interpretação de teorias sobre gestão das organizações, gestão da qualidade e as ferramentas da qualidade total, de dados e informações disponíveis na literatura especializada, não requerendo, para tanto, o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos seus objetivos, é uma pesquisa exploratória, na medida em que não visa verificar teorias e sim maior familiaridade com as mesmas objetivando obter as respostas às questões formuladas, com vistas a torná-las explícitas.

Como é elaborada praticamente com base de material já publicado, constituído principalmente por artigos e livros, trata-se praticamente de uma pesquisa bibliográfica.

O método dedutivo empregado nesta pesquisa objetiva obter as respostas as questões formuladas, a partir da interpretação de dados e informações disponíveis nas normas, guias e na literatura, atribuindo-lhes significado e confrontando-os com a realidade das diretrizes e práticas de sistemas de gestão integrada.

A análise e interpretação dos dados e informações foram feitos de forma interativa com a obtenção dos mesmos, durante todo o processo de pesquisa.

À medida que aspectos relevantes identificados nas fontes de informação inicialmente selecionadas foram sendo identificados, novas questões emergiram, tornando necessário incluir outras fontes na pesquisa. A interrupção da inclusão de novas fontes se deu quando se tornou mais rara a aquisição de novas informações, e as já obtidas eram suficientes para abordar as questões formuladas.

As fontes principais dos dados e informações foram livros, artigos, e publicações referentes a gestão das organizações e gestão da qualidade de autores com notório saber em tais assuntos.

Podem ser citadas como exemplo dessas variáveis:

- a) a influência da qualificação gerencial, e de nível de conhecimento dos profissionais ou voluntários envolvidos, sobre a gestão de processos;
- b) a cultura da organização, em especial, no tocante à gestão de processos, muitas vezes inexistente;
- c) os recursos disponíveis;
- d) o conceito de crescimento sob o aspecto qualitativo e não apenas quantitativo;
- e) o preconceito por parte dos conselheiros das instituições na adoção de técnicas “mundanas”;
- f) os critérios doutrinários que definem o trabalho das instituições religiosas cristãs.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 QUALIDADE TOTAL**

O Gerenciamento da Qualidade Total é uma filosofia de gestão organizacional e, portanto, deve ser perseguida por todos dentro dessa organização. Este modelo gerencial tem por finalidade melhorar continuamente a produtividade, utilizando todos os recursos disponíveis. Sua implementação vem se dando em organizações públicas, privadas ou não-governamentais nos quatro quadrantes do planeta: do Japão, onde se tornou modelo a ser copiado pelo Ocidente, a China, passando pelos Estados Unidos e países europeus e alcançando também o Brasil.

Segundo Braga (2000), a Qualidade vem sendo perseguida pelos humanos há séculos. A nossa história está pontuada de exemplos que utilizam os conceitos apregoados pelo recente movimento da Qualidade Total. Como ilustração desse esforço ao longo dos tempos, destacamos os artesãos da Idade Média, os quais fabricavam seus produtos de forma manual e quase sempre unitária, exercendo, dessa forma, um atendimento personalizado aos seus clientes.

Contudo, com o advento da revolução industrial é que a qualidade começa a ser vista como parte do processo de produção. Para que seus produtos não chegassem às mãos dos consumidores com defeitos, as empresas precisavam inspecioná-los antes da entrega. Com o aumento da produção em massa ocorrida em função dos mercados emergentes foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico de qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser adotado o controle de processos, englobando toda a produção, desde o projeto até o acabamento. A obtenção de qualidade nos processos objetivava, sobretudo, segurança e eliminação dos defeitos e até a sua previsibilidade.

O conceito da qualidade evolui para a garantia de qualidade, o qual consiste na sistematização por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo. O objetivo é garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços. Organizadas em Manuais da Qualidade, essas normas são requisitos mencionados amiúde nas relações comerciais entre cliente e fornecedor, especialmente se a empresa produz bens intermediários.

A partir dos anos 60 o ambiente de negócios passou por grandes modificações, Os mercados nos países desenvolvidos foram ficando saturados e os consumidores começam a tomar consciência de sua importância, demandando produtos diferenciados. A alta tecnologia passa a ser adotada nos processos produtivos. As barreiras internacionais de comércio são diminuídas e cresce a competição internacional. Como resultado, emergem nos mercados as empresas com produtos altamente diferenciados e preços competitivos. Dessa forma, a qualidade volta-se para o foco no cliente e para a gestão empresarial moderna.

Na atualidade, qualidade é condição imprescindível para que uma organização sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de mudanças cada vez mais rápidas. Também chamada de era da qualidade, hoje a qualidade é vista como algo que se deve ser construído, partir de um diagnóstico do estado atual, planejamento do nível de qualidade que se pretende e de um projeto de programa de desenvolvimento e aprimoramento. A ênfase deve estar direcionada, não para a uniformidade do produto, mas sim para o ciclo de produção desde a concepção ou projeto até o pós-venda. Este esforço requisita a participação de todos os funcionários da organização, estando reservado para os projetistas um papel especial na prevenção de falhas.

Dentro dessa observância, é importante destacar os pensadores da Qualidade Total, aqueles que contribuíram com a história deste novo conceito gerencial. Para começar, destacamos Frederick Taylor, responsável pelo método científico do gerenciamento e Frank Gilbreth, defensor do estudo da produtividade (SLACK, 2003).

## 2.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL

### 2.2.1 *Brainstorming*

*Brainstorming* é uma dinâmica de grupo em que as pessoas, com oportunidades iguais, de forma organizada e cooperativa, podem dar opiniões sobre determinado problema, encontrando as causas e sugerindo soluções.

Segundo Ramalho et al. (2003): “Esta dinâmica cria um ambiente propício para a manifestação de pontos de vista diferentes das pessoas sobre as causas do problema e soluções. Muitas cabeças pensam melhor do que uma só”.

O resultado do *Brainstorming* leva à elaboração de Planos de Ação, contendo ações para solucionar o problema (ver quadro 01).

<b>COMPORTAMENTOS IMPORTANTES PARA UMA SEÇÃO DE BRAINSTORMING</b>	<b>COMENTÁRIOS QUE DEVEM SER EVITADOS</b>
Ter a mente aberta	Vamos adiar isso por enquanto
Suspender Pré-julgamento	Essa idéia não é boa, tenho algo melhor
Deixar fluir o pensamento	Já tentamos isso antes
Apresentar grande número de idéias	Não vão se ajustar à nossa realidade
Não ter medo de dar idéias	A idéia é boa, mas...

Quadro 01: Aspectos importantes do *Brainstorming*.  
Fonte: Ramalho et al., 2003.

Dentro da proposta deste projeto, utilizamos a técnica de “tempestade de idéias” com o objetivo de, dentro do processo de arrecadação e atendimento da praça do pedágio, levantar os aspectos mais relevantes que fornecessem uma base de informações para um Plano de Ação e uma definição precisa de que etapa deste processo precisa receber uma intervenção de melhoria.



### 2.2.2 Fluxograma

Segundo Araújo (2001), a técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo de processos administrativos é a elaboração de fluxogramas. Uns o chamam de gráficos de procedimentos, outros de gráficos de processos; há quem prefira rotular fluxo de pessoas e papéis; ou fluxo de documentos.

O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Toda a ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro na folha de fluxograma. Há fluxogramas que exigem menos registros e, por conseqüência, nem toda ação é registrada. Pode ocorrer que o fluxograma não demonstre, a rigor, nenhuma ação, nenhum passo. Revelará, apenas, o fluxo de documentos.

É, portanto, um gráfico destinado a representar fluxos ou movimentos e rotinas de um serviço, setor ou departamento, indicando as diversas operações através de quem faz, o que faz, como faz, e a quem transfere o procedimento para que a tarefa ou rotina prosseguimento.

O fluxograma pode ser de diversos tipos e várias formas, dependendo do gênero de atividades que deverá ilustrar e representar.

Para Slack (1999), o fluxograma dá uma compreensão mais detalhada das partes do processo de algum tipo de fluxo que ocorre. O fluxograma registra estágios na passagem de informação, produtos (recebimento de dinheiro do pedágio) e usuários.

Podemos classificar os fluxogramas em dois tipos:

- Fluxograma de Processo ou Operação – É utilizado para documentar processos em gerência de produção. São ilustrados todos os deslocamentos, esperas e inspeções que ocorrem no processo.
- Fluxograma de Informação – Mostra o fluxo de informações que podem ser melhoradas pela adição de símbolos de diagramas que identificam as decisões e as conseqüências de cada decisão.

Ainda de acordo com Slack (1999), os fluxogramas devem garantir que todos os diferentes estágios nos processos realizados na empresa sejam incluídos no processo de melhoramento e que sigam uma seqüência lógica. O ato de registrar cada estágio do processo rapidamente faz aflorar fluxos pobres. O fluxograma destaca áreas problemas onde não existe nenhum procedimento para lidar com um conjunto particular de circunstâncias.

### 2.2.3 Diagrama Causa e Efeito

De acordo com Slack (1999), os diagramas de causa-efeito são um método particularmente efetivo de ajudar a pesquisar as raízes de problemas. Eles também podem ser usados para identificar áreas onde são necessários mais dados. Os diagramas causa-efeito (que também são conhecidos como diagramas de “espinha de peixe” e diagramas “Ishikawa”) tornaram-se extensivamente usados em programas de melhoramentos.

Segundo Slack (2002), o diagrama de causa e efeito é utilizado em sessões de levantamento de análise e opiniões sempre que surge um problema complexo que envolve múltiplas variáveis relacionadas. Seus benefícios são notórios, principalmente, quando, sob a pressão do tempo na gestão de projetos, a visão sistêmica e participada a respeito de possíveis causas é desejada.

O procedimento para se desenhar um diagrama de causa-efeito é o seguinte:

- Colocar o problema na caixa de “efeito”;
- Identificar as principais categorias possíveis do problema. Apesar de qualquer categorização poder ser usada para os ramos centrais do diagrama, há cinco categorias que são comumente usadas: equipamento, força de trabalho, materiais, métodos e procedimentos e dinheiro;
- Usar a busca sistemática de fatos e discussão em grupos para gerar possíveis causas sob essas categorias. Qualquer coisa que possa resultar em um efeito que está sendo considerado deveria ser listada como causa potencial;
- Registrar todas as causas potenciais no diagrama sob cada categoria, e discutir cada item para combinar e esclarecer as causas.

### 2.2.4 Matriz GUTFI

Segundo Lima (2001), a matriz GUTFI é uma técnica de priorização que possibilita transformar dados qualitativos em quantitativos, facilitando uma melhor análise dos mesmos (ver quadro 02).

<b>GUTFI</b>					
<b>PONTOS</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>FACILIDADE</b>	<b>INVESTIMENTO</b>
<b>5</b>	Os prejuízos, dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação corretiva	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente	O problema é muito fácil de ser resolvido	Não é necessário nenhum investimento para resolver o problema
<b>4</b>	Os prejuízos, dificuldades são muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	O problema é fácil de ser resolvido	Algum investimento é necessário para resolver o problema
<b>3</b>	Os prejuízos, dificuldades são graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	Existe alguma dificuldade para resolver	Gastos de recursos além do orçamento da área, mas aprovável em nível imediatamente superior
<b>2</b>	Os prejuízos, dificuldades são pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	O problema é difícil de ser resolvido	Gastos de recursos que requerem remanejamento de verba / recursos do orçamento da empresa, em nível de diretoria
<b>1</b>	Os prejuízos, dificuldades são sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	O problema é muito difícil de ser resolvido	Gastos de recursos (\$, homem-hora, equipamentos etc) muito significativos

Quadro 02: Matriz GUTFI.  
Fonte: Farias Filho, (2001).

Cada uma das letras, como visto acima, define um tipo de questão a ser avaliada.

Na gravidade estará se avaliando a consequência que irá acarretar se nada for feito, respondendo as seguintes perguntas:

- Qual a gravidade?
- Qual o grau de impacto sobre as pessoas e resultados?

- Que efeitos surgirão, a longo prazo, caso a causa não seja corrigida?
- A urgência refere-se ao prazo para uma tomada de ação, respondendo perguntas como:
  - Qual o tempo disponível para resolver o problema?
  - Qual a urgência de se eliminar a causa do problema?

A tendência busca definir a proporção do problema no futuro, tendo que responder perguntas como:

- Qual a tendência da causa e seu potencial de aumentar o problema?
- Será que o problema se tornará progressivamente maior?

A facilidade deve observar o quanto é fácil de se resolver à situação, respondendo uma questão basicamente:

- Quanto é fácil resolver o problema?

O investimento deve avaliar qual será o gasto para resolver o problema.

É importante ressaltar que gravidade, tendência e urgência são ranqueados com maior pontuação de acordo com quanto maior for a questão.

- Já facilidade e investimento são ranqueados no sentido inverso, buscando um maior equilíbrio dos itens avaliados. Desta forma, quanto maior for a facilidade e o investimento, menos será sua pontuação.

### 2.2.5 Diagrama de Pareto

Existem muitas interpretações sobre o que é Análise de Pareto, mas julgou-se mais adequada à definição de Trevisan (1993) que diz: “Análise de Pareto é uma técnica usada na solução de problemas para exibir os dados sobre um problema, permitindo que seus aspectos mais significativos sejam facilmente identificados”. Isto é feito através de um diagrama de barras. Os dados, agrupados de acordo com os aspectos mais significativos, são dispostos em

ordem decrescente do tamanho da barra, começando com o maior. Podem ser valores reais, percentagens ou dados convertidos em custos. A partir do diagrama é possível determinar quais as causas que, ao serem eliminadas, trarão maiores benefícios, merecendo por isso uma investigação mais profunda (ver figura 01).

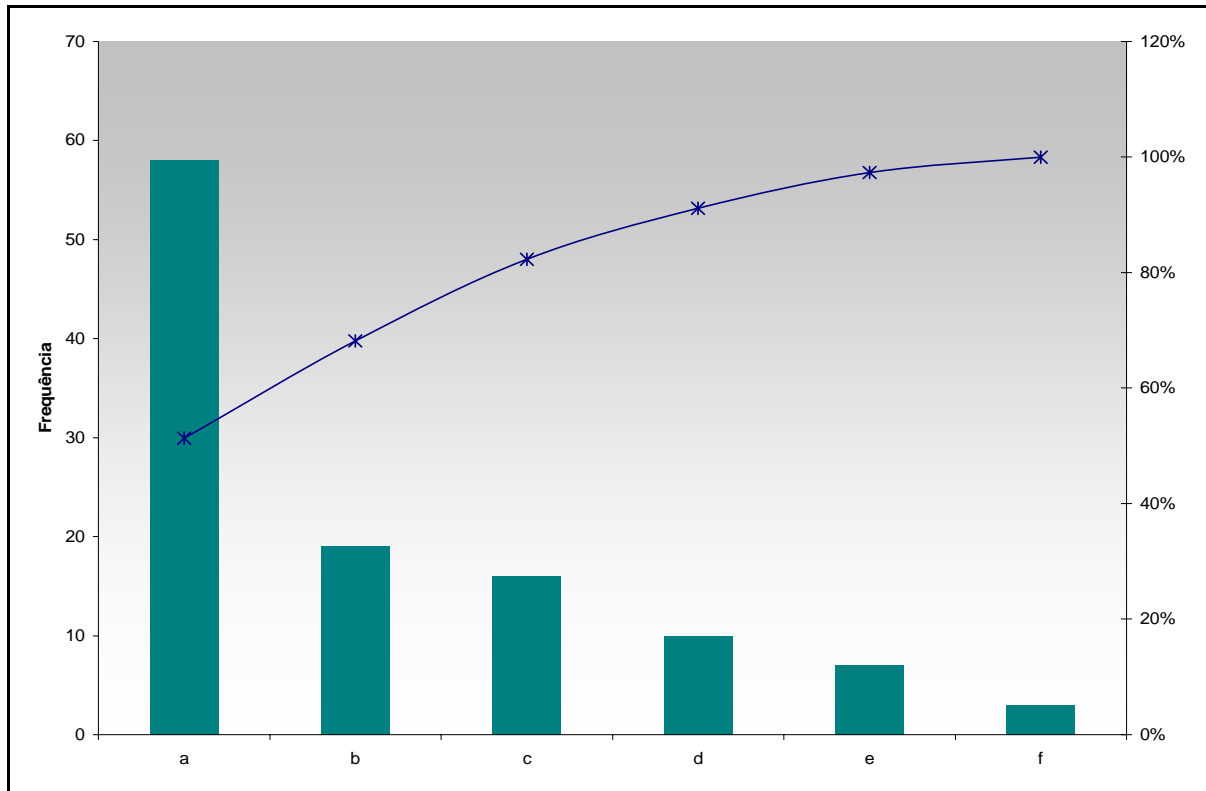


Figura 01: Diagrama de Pareto.  
Fonte: Araújo, 2002.

Portanto, quando se quer expressar graficamente dados por prioridade ou importância, com a finalidade de uma melhor visualização, deve-se utilizar o Pareto, pois este consegue expressar, gráfica e numericamente, a disposição dos dados coletados.

Segundo Campos (1992), a Análise de Pareto permite:

- Dividir um problema grande num grande número de problemas menores e que são mais fáceis de serem resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa;
- Como o método é baseado sempre em fatos e dados, ele permite priorizar projetos.

O método permite o estabelecimento de metas concretas e atingíveis.

Portanto, a utilização que se pode dar aos Gráficos de Pareto pode ser pela identificação de problemas sob os seguintes aspectos:

- Qualidade: defeitos, falhas, reclamações;
- Custo: perdas, despesas;
- Segurança: acidentes, quebras;
- Atendimento: atraso, liberação, falta de estoque.
- Identificação de causas dos problemas sob os seguintes aspectos:
- Operariado: grupo, período, pessoa;
- Equipamentos: máquinas, ferramentas, instrumentos;
- Matéria Prima: espécie, lote, produção;
- Método de Produção: condições, arranjos, situações.

#### 2.2.6 Ciclo PDCA e Plano de Ação

O método ou ciclo PDCA que se baseia no controle de processos, foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart, mas foi W. Edwards Deming seu maior divulgador, ficando mundialmente conhecido ao aplicar os conceitos de qualidade no Japão.

O conceito de melhoramento contínuo implica literalmente num processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do processo de melhoramento contínuo é mais bem resumida pelo ciclo PDCA, também chamado de roda de Deming em homenagem a W. Edwards Deming. O PDCA é a seqüência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades (ver figura 02).

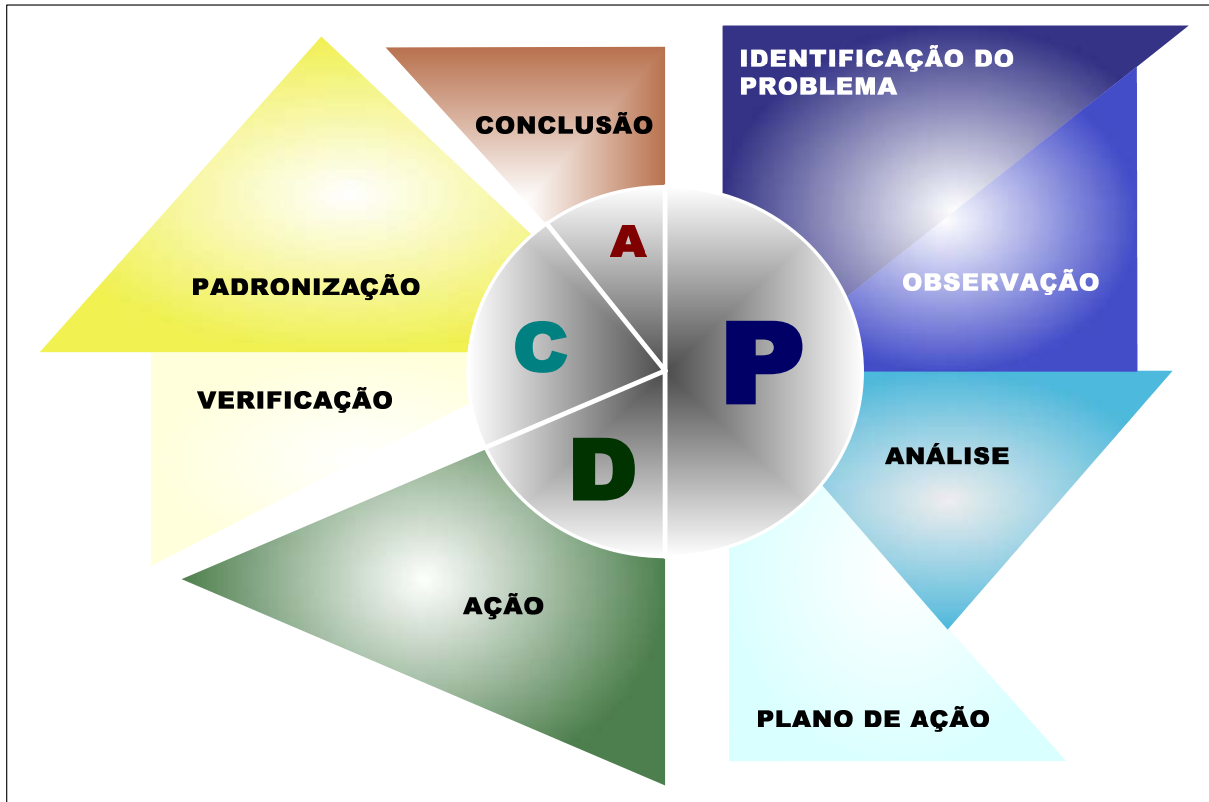


Figura 02: Ciclo PDCA.  
Fonte: Lima, 2003.

O uso dos mesmos pode ser assim relatado:

- P – Planejar (*Plan*)

Definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.

No caso de desenvolvimento de um Sistema de Informação, esta atividade pode corresponder ao planejamento do Sistema.

- D – Executar (*Do*)

Tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos.

No caso de desenvolvimento de um Sistema de Informação, esta atividade pode corresponder ao desenvolvimento e uso do sistema.

- C – Verificar (*Check*)

Verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.

No caso de desenvolvimento de um Sistema de Informação, esta atividade pode corresponder aos testes, análise das informações geradas e avaliação de qualidade do sistema.

- A – Agir (*Action*)

Fazer correções de rotas se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

No caso de desenvolvimento de um Sistema de Informação, esta atividade pode corresponder aos ajustes, implementações e continuidade do sistema.

O primeiro passo do ciclo PDCA se constitui no mais importante de todos, pois um planejamento feito de forma equivocada irá acarretar futuramente maior trabalho na fase de ações corretivas. Isto incidirá diretamente no aumento com os gastos em retrabalho e/ou necessidade de reconquista do consumidor insatisfeito com determinada situação.

Nesta fase de planejamento a ferramenta utilizada é o Quadro de Proposta de Solução ou Plano de Ação – 5W3H1S. Segundo Lima (2001), o método 5W3H1S busca oferecer segurança durante a etapa de implantação da solução (sistemática). A correta utilização desta técnica permitirá o constante monitoramento e avaliação de todas as pessoas, atividades e recursos alocados.

A expressão 5W3H1S consiste em um conjunto de nove palavras, em inglês, que ajudarão, através da montagem de uma tabela específica, ao gerente a implantar o plano de ação em questão (ver quadro 03). As palavras representam atividades a serem desenvolvidas e identificadas durante a implantação do planejamento. As palavras são as seguintes:

- O que deverá ser feito (*What*)? Refere-se a descrição do plano de ação;
- Quem deverá fazer (*Who*)? Órgão ou pessoa responsável pela implantação;
- Por que deverá ser feito (*Why*)? Justificativa / necessidade da ação;
- Onde deverá ser feito (*Where*)? Local físico, área ou órgão onde a solução será implantada;
- Quando deverá ser feito (*When*)? Data ou período para a implantação ocorrer;



- Quanto (custo) deverá custar (*How much*)? Estimativa de investimento requerido para implantação da solução;
- Quanto (intensidade) deverá custar (*How many*)? Previsão de extensão da ação;
- Como deverá ser feito (*How*)? Plano de trabalho comentando as etapas de implantação;
- Mostre (*Show*). Indicador de resultado, relação de melhoria.

<b>5W3H1S</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>
<b><i>What</i></b>	O que será feito?
<b><i>Who</i></b>	Quem deverá fazer?
<b><i>Why</i></b>	Por que deverá ser feito?
<b><i>Where</i></b>	Onde deverá ser feito?
<b><i>When</i></b>	Quando deverá ser feito?
<b><i>How Much</i></b>	Quanto (custo) deverá custar?
<b><i>How many</i></b>	Quanto (intensidade) deverá custar?
<b><i>How</i></b>	Como deverá ser feito?
<b><i>Show</i></b>	Indicador de eficiência

Quadro 03: Método 5W3H1S.  
Fonte: Lima, 2001.

Depois de montar o Plano de Ação para a área específica, passa-se à fase de implantação do mesmo, que constitui a segunda fase do PDCA e assim por diante, até que chegue a última etapa de ações corretivas. Durante todo esse processo é possível ir avaliando o que foi definido no Plano de Ação para que o processo vá se adequando ao mesmo.

### 2.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO

A estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas. Segundo Kaplan e Norton (2004) as organizações de hoje devem alavancar seus

ativos intangíveis para a criação de valor sustentável. A criação de valor mediante a gestão de ativos tangíveis, físicos e financeiros:

1. A criação de valor é indireta. Os ativos intangíveis, como conhecimento e tecnologia, raramente exercem impacto direto sobre os resultados financeiros, como aumento da receita, redução de custos e maiores lucros. As melhorias nos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros por meio de cadeias de relações de causa e efeito. Por exemplo, o treinamento dos empregados em gestão da qualidade total (TQM) e em técnicas de seis sigma pode melhorar diretamente a qualidade dos processos. Espera-se, então, que tais melhorias resultem no aumento da satisfação dos clientes que, por sua vez, deve reforçar a fidelidade dos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes acarreta o aumento das vendas e das margens, em consequência de relacionamentos mais duradouros com os clientes.
2. O valor é contextual. O valor de um ativo intangível depende do seu alinhamento com a estratégia. Por exemplo, o treinamento dos empregados em técnicas de TQM e de seis sigma tem maior valor para as organizações que adotam estratégia de baixo custo total do que para as que seguem estratégia de liderança do produto de inovação.
3. O valor é potencial. O custo dos investimentos em ativos intangíveis não representa uma boa estimativa de seu valor para a organização. Os ativos intangíveis, como empregados treinados em controle estatístico da qualidade e análise e causalidades têm valor potencial, mas não valor de mercado. Necessita-se de processos internos, como projeto, produção, entrega e serviços aos clientes, para transformar o valor potencial dos ativos intangíveis em valor tangível. Se os processos internos não forem direcionados no sentido da proposição de valor para os clientes ou de melhorias financeiras, o valor potencial das competências dos empregados e dos intangíveis em geral não será concretizado.
4. Os ativos atuam em conjunto. Os ativos intangíveis sozinhos raramente criam valor. Eles não têm valor se isolados do contexto da organização e da estratégia. O valor dos ativos intangíveis emerge de sua combinação eficaz com outros ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Por exemplo, o treinamento em qualidade torna-se mais proveitoso quando os empregados têm acesso a dados detalhados e no momento correto, produzidos por sistemas de informação orientados para processos. Cria-se valor máximo quando todos os ativos intangíveis da

organização estão alinhados uns com outros, com os ativos tangíveis e com a estratégia.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* (BSC) fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI, valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior reveste-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é a essência da execução da estratégia.

As perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contem muitos indicadores de resultado. Como a organização produz os resultados almejados? A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Por exemplo, determinada organização pode aumentar seus investimentos em P&D e fazer a reengenharia de seus processos de desenvolvimento de produtos para os clientes. Outra organização, na tentativa de fornecer a mesma proposição de valor, talvez opte por desenvolver novos produtos por meio de *joint ventures* e parcerias.

A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o clima organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos

objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada é dotada de consistência interna.

Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor.

### 2.3.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira, a conexão com a estratégia ocorre quando as organizações decidem o equilíbrio entre as forças em geral contraditórias do crescimento e da produtividade. As ações para acelerar o crescimento da receita geralmente demoram mais para criar valor do que as ações voltadas para o aumento da produtividade. Sob pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos acionistas, a tendência é favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo. O desenvolvimento da primeira camada do mapa estratégico força as organizações a manejar essa tensão. O objetivo financeiro maior é, e deve ser, sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Assim, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). O equilíbrio simultâneo dessas duas forças estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

### 2.3.2 Perspectiva do Cliente

A estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica, na perspectiva do cliente, que descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvo. No mapa estratégico, na perspectiva do cliente, os diretores identificam os segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio, e os seus correspondentes indicadores de desempenho. A perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, tais como:

- Satisfação dos clientes
- Retenção dos clientes

- Conquista de clientes
- Rentabilidade dos clientes
- Participação de mercado
- Participação nas compras dos clientes

Esses indicadores orientados para os clientes podem ser vistos em si mesmos como relações de causa e efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes geralmente leva à retenção dos clientes e, por meio da propaganda boca a boca, à conquista de novos clientes. Ao reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia dos negócios participando nas compras dos clientes fieis. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas compras dos clientes existentes o resultado é uma maior fatia do mercado total. Finalmente, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negocio, pois o custo de mantê-los é em geral menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes.

Praticamente todas as organizações tentam melhorar esses indicadores referentes aos clientes, mas apenas satisfazer e reter clientes não chega a ser estratégia. Para que se configure a estratégia, é preciso que se identifiquem segmentos de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade.

Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor. A proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço e serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que os concorrentes.

Os objetivos e indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, que todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para a melhoria da organização.

### 2.3.3 Perspectiva Interna

Os objetivos da perspectiva do cliente descrevem a estratégia, ou seja, os clientes-alvo e a proposição de valor e os objetivos da perspectiva financeira descrevem as conseqüências econômicas da estratégia bem-sucedida, ou seja, crescimento da receita e do lucro e aumento

da produtividade. Depois que a organização forma uma imagem clara desses objetivos financeiros e para os clientes, os objetivos da perspectiva interna e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia. A organização gerencia seus processos internos e o desenvolvimento de seu capital humano, da informação e organizacional para cumprir a proposição de valor diferenciada da estratégia. O desempenho excepcional nessas duas perspectivas impulsiona a estratégia.

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização, que são produzir e fornecer a proposição de valor para os clientes e melhorar os processos e reduzir os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Reunimos então os vários processos internos das organizações em quatro grupamentos:

- Processos de gestão operacional
- Processos de gestão de clientes
- Processos de inovação
- Processos regulatórios e sociais

#### **2.3.3.1 Processos de gestão operacional**

Os processos de gestão operacional são os processos básicos do dia-a-dia através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços e os entregam aos clientes. Os processos de gestão operacional de empresas industriais abrangem os seguintes:

- Adquirir materiais dos fornecedores
- Converter os materiais em produtos acabados
- Distribuir os produtos acabados aos clientes
- Gerenciar o risco

Os processos operacionais das empresas de serviços produzem e fornecem os serviços utilizados pelos clientes.

### 2.3.3.2 Processos de gestão de clientes

Os processos de gestão de clientes ampliam e aprofundam os relacionamentos com os clientes-alvo. Podemos identificar quatro conjuntos de processos de gestão de clientes:

- Selecionar clientes-alvo
- Conquistar clientes-alvo
- Reter clientes
- Aumentar os negócios

A seleção de clientes envolve a identificação dos públicos-alvo para os quais a proposta de valor da empresa é mais interessante. O processo de seleção de clientes define um conjunto de características que descrevem um segmento de clientes de interesse para a empresa. Para as empresas de bens de consumo, os segmentos podem ser definidos com base nos critérios de renda, riqueza, idade, tamanho da família e estilo de vida; no caso de clientes empresariais, os segmentos típicos são sensíveis ao preço, tecnicamente sofisticado e adeptos de novos conceitos. A conquista de clientes consiste em gerar oportunidades de contato, comunicar-se com os novos clientes potenciais, escolher produtos inicialmente interessantes, precificá-los e fechar a venda. A retenção de clientes é o resultado de excelência nos serviços e de responsabilidade às demandas dos clientes. Unidades de serviços pontuais e esclarecidas são fundamentais para a preservação da fidelidade e para a redução da probabilidade de perda dos clientes. Aumentar os negócios dos clientes com a empresa exige a gestão eficaz dos relacionamentos, a venda cruzada de vários produtos e serviços e o reconhecimento como fornecedor e assessor de confiança.

### 2.3.3.3 Processos de inovação

Os processos de inovação desenvolvem novos produtos, processo e serviços, em geral criando condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes. A gestão da inovação abrange quatro conjuntos de processos:

- Identificar oportunidades para novos produtos e serviços
- Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento
- Desenhar e desenvolver novos produtos e serviços
- Lançar os novos produtos e serviços no mercado

Os gerentes e desenhistas de produtos ampliando os recursos dos produtos e serviços existentes, aplicando novas descobertas e tecnologias e aprendendo com as sugestões dos clientes. Depois de gerar idéias para novos produtos e serviços, os gerentes devem decidir que produtos financiar, quais serão desenvolvidos totalmente com recursos internos, quais serão desenvolvidos por meio de joint ventures, quais serão licenciados desde outras organizações e quais serão totalmente terceirizados. Os processos de projeto e desenvolvimento, a essência da criação de novos produtos, procuram lançar novos conceitos no mercado. Um processo de projeto e desenvolvimento bem-sucedido culmina com um produto que apresenta a funcionalidade almejada, é atraente para o mercado-alvo e pode ser produzido com qualidade consistente e margens de lucro satisfatórias. Na conclusão do ciclo de desenvolvimento de produtos, a equipe lança o novo produto no mercado, o processo de inovação, para determinado produto, termina quando a empresa atinge os volumes almejados de produção e vendas com os níveis especificados de funcionalidade, qualidade e custo.

#### **2.3.3.4 Processos regulatórios e sociais**

Os processos regulatórios e sociais ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem. A regulamentação nacional e local sobre meio ambiente, segurança, saúde do trabalho e relações de emprego impõe normas e padrões às práticas das organizações. Muitas delas, contudo, procuram ir além das obrigações mínimas impostas por lei. Seu intuito é apresentar desempenho superior ao determinado pelas leis e regulamentos, de modo a estabelecer a reputação de melhor empregador em todas as comunidades em que executam suas operações.

As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social ao longo de várias dimensões críticas:

- Meio ambiente
- Segurança e saúde



- Práticas trabalhistas
- Investimentos na comunidade

Os investimentos em meio ambiente, saúde, segurança, práticas trabalhistas e desenvolvimento da comunidade não precisam basear-se apenas em razões altruísticas. A reputação de excelente desempenho nas dimensões regulatória e social ajudam as empresas a atrair e a reter empregados de alta qualidade, tornando os processos de recursos humanos mais eficazes e eficientes. Além disso, a redução dos acidentes ambientais e a melhoria da segurança e saúde dos empregados aumentam a produtividade e reduzem os custos operacionais. Por fim, as empresas com reputação notável geralmente desfrutam de ótima imagem perante os clientes e os investidores socialmente conscientes. Todas essas conexões com os objetivos de recursos humanos, de operações, de clientes e de finanças ilustram como a gestão eficaz do desempenho regulatório e social é capaz de impulsionar a criação de valor para os acionistas no longo prazo.

### 2.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, aprendizado e crescimento, descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Organizamos os ativos intangíveis em três categorias:

- Capital humano: A disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* necessários para sustentar a estratégia.
- Capital da informação: A disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.
- Capital organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Embora todas as organizações tentem desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, a maioria não alinha esses ativos intangíveis com a estratégia. A chave para promover esse alinhamento denomina-se granularidade, ou seja, ir além das generalidades, como “desenvolver nosso pessoal” ou “vivenciar nossos valores essenciais” e concentrar-se em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução dos processos internos

críticos da estratégia. O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* cria condições para que os executivos identifiquem os recursos específicos de capital humano, da informação e organizacional exigidos pela estratégia.

## 2.4 CONCLUSÃO

Neste capítulo os princípios da gestão da qualidade e uma revisão das suas principais técnicas foram apresentados. Pode-se, deste modo, estabelecer a importância do tema e justificar mais solidamente os objetivos deste trabalho. Da mesma forma se estabeleceram os fundamentos para os desenvolvimentos teóricos das sessões seguintes e para a realização da aplicação finalmente desenvolvida.

### **3 COMPOSIÇÃO PROBABILÍSTICA DE PREFERÊNCIAS**

#### **3.1 PROBABILIDADE DE SER A MELHOR OPÇÃO**

A preferência por uma alternativa é dada pela probabilidade de sua escolha. Mas, a formulação das preferências não surge, de uma vez, em termos probabilísticos. Para cada critério, há uma forma mais natural de explicitar a posição de cada alternativa avaliada, às vezes em termos quantitativos, de peso, custo, velocidade, etc, e outras vezes em termos da linguagem comum, tais como pequena, moderada ou grande probabilidade de escolha. As preferências formuladas em termos lingüísticos prestam-se naturalmente a determinação através de funções de pertinência. A aleatorização de postos, como realizada em Sant'Anna (2002a e 2002b), é também um processo natural. Outros processos de identificação nebulosa de postos foram apresentados, por exemplo, em Bortolan e Degani (1985).

Não somente critérios expressos em termos lingüísticos, mas, também, critérios formulados através de medidas numéricas, envolvem alguma imprecisão que pode ser modelada. A idéia-chave da aleatorização consiste em tratar cada valor observado como representando uma posição em torno da qual o atributo medido varia aleatoriamente. Há diferentes alternativas para modelar essa variabilidade estatística. A medida inicial de preferência fornece um ponto de referência para a média da distribuição de probabilidades. Hipóteses de indiferença podem facilitar a determinação dos outros parâmetros e simplificar posterior interpretação dos resultados. Sant'Anna (2002a) lista hipóteses, tais como independência entre as perturbações afetando as determinações das preferências por diferentes alternativas, simetria em torno da média e parâmetros de dispersão constantes, que permitem, junto com as médias e a forma funcional, identificar completamente as distribuições.

A determinação da amplitude completa a modelagem, para as distribuições paramétricas classicamente empregadas na modelagem de erros de medida, e estimativas para

a amplitude podem ser derivadas das medidas iniciais. A amplitude deve ser grande o suficiente para permitir troca de posição entre as unidades de produção que estão sendo comparadas. Assim, se duas unidades de produção aparecem no conjunto examinado, a probabilidade de inversão de suas posições não deve ser nula. Mas, deve ser pequena se as unidades de produção são aquelas com a melhor e a pior avaliação. Deste modo, a própria amplitude observada entre as avaliações das unidades de produção segundo cada critério constitui uma estimativa para a amplitude da distribuição dos erros em cada classificação segundo esse critério. Uma formulação alternativa, testada em Sant'Anna (2002a) e Sant'Anna (2002b), consiste em assumir distribuições uniformes com amplitude entre a amplitude observada  $R$  e  $(1+1/n)R$ , onde  $n$  denota o número de unidades de produção que estão sendo comparadas.

O emprego da distribuição triangular permite levar em conta a assimetria entre as comparações com valores mais baixos e com valores mais altos segundo um dado atributo. Uma distribuição triangular com moda no valor observado na unidade por ela representada e com máximo e mínimo, respectivamente, no máximo e no mínimo valor observado para o atributo no conjunto de todas as unidades de produção comparadas é adequada para representar a hipótese de que o valor observado é ao mesmo tempo média e mediana e os outros possíveis valores desde o máximo até o mínimo podem ser assumidos com um decréscimo linear tanto na direção do máximo quanto do mínimo.

Sant'Anna (2004) adota para a medição das preferências iniciais segundo cada critério uma escala de Liekert, de cinco posições lingüísticas, formuladas através de variantes dos termos “muito pequena”, “pequena”, “moderada”, “grande” e “muito grande”, ou “ótima”, “boa”, “regular”, “má” e “péssima”. Alternativamente a esta regra geral, pode-se usar uma escala de nove posições com a inclusão de duas posições mais extremas e duas posições ladeando a posição central. A conversão da escala verbal para a escala numérica se realiza associando a cada uma dessas posições um número, de 1 a 5 ou de 1 a 9. Por exemplo, ótimo  $\leftrightarrow 1$ , bom  $\leftrightarrow 2$ , sofrível  $\leftrightarrow 3$ , ruim  $\leftrightarrow 4$  e péssimo  $\leftrightarrow 5$ . Este número será a média, moda ou mediana de uma distribuição de probabilidade.

Em certas situações práticas, o número de unidades de produção pode ser muito grande, de modo que as probabilidades se tornem todas muito pequenas, inviabilizando a sua computação ou dificultando a comparação. Para eliminar estes inconvenientes, uma saída é substituir o cálculo da probabilidade de ser a melhor opção no conjunto real pelo das probabilidades de ser a melhor opção quando comparada a um conjunto fixo de unidades de produção fictícias com valores fixos, extraídos, para cada atributo, dos valores observados.

Um tamanho conveniente para esta amostra é o de 9 unidades fictícias, formando com a unidade cuja probabilidade de maximização está sendo calculada um total de 10 unidades. Isto resulta, no caso de população totalmente homogênea, em um valor médio de 0,1 que é um valor de referência de fácil utilização.

Uma vantagem adicional da comparação com uma amostra fixa de 9 itens é que os valores de cada atributo nas 9 unidades fictícias são, também, de fácil compreensão quando obtidos nos 9 decis intermediários da distribuição do atributo na população analisada. Neste caso, a amplitude da distribuição pode, também, ser naturalmente fixada acrescentando ao décimo decil (extremo superior da amostra de nove) e subtraindo do segundo decil (extremo inferior da amostra de nove) um oitavo da amplitude entre os esses dois decis. Algum valor do atributo no conjunto das unidades de produção comparadas pode apresentar-se abaixo ou acima dos decis e neste caso o acréscimo de  $1/8$  da amplitude entre os decis deve ser aplicado tomando esses valores no lugar do decil respectivo para que todos os elementos permaneçam entre os extremos. Ainda assim, esta estimativa para a amplitude é mais resistente a misturas no conjunto de observações do que a amplitude observada.

### 3.2 COMPOSIÇÕES DE PREFERÊNCIAS

Para compor, com as probabilidades de maximizar a preferência, segundo cada critério uma medida única de preferência global, basta considerar essas probabilidades como probabilidades condicionais na escolha dos respectivos critérios e somando os produtos das mesmas pelas probabilidades de cada critério ser o preferido, calcular a probabilidade total de cada unidade de produção ser a de maior preferência. A dificuldade prática em validar esta medida advém apenas da dificuldade de comparar os critérios. Se for possível atribuir a cada critério uma medida de preferência, por exemplo, através da sua ordenação com empates admitidos, podemos obter os pesos desejados através do cálculo das probabilidades de maximizar as preferências, tratando os critérios como opções quaisquer entre as quais se procede a uma escolha.

Outra dificuldade na composição de critérios decorre de que, em um contexto de múltiplos critérios, unidades de produção que deixam de maximizar a preferência segundo cada critério isoladamente, mas, apesar disto, são bem avaliadas segundo os diversos critérios, podem ter um aumento de preferência, na avaliação global, que não pode ser incorporado no cálculo da média ponderada. Se, em certas situações a tomada de decisão pode ser formulada

em termos de escolher um critério e a seguir a melhor unidade de produção segundo esse critério, há outras situações em que, ao contrário, satisfazer simultaneamente mais de um critério ou afastar-se consistentemente da fronteira formada pelas opções de menor preferência nos diversos critérios aumenta mais que proporcionalmente a preferência por uma das unidades de produção sob avaliação.

Em vez do uso de uma probabilidade global única, Sant'Anna (2004) sugere calcular um conjunto de probabilidades de maximização conjunta da preferência. Cada uma dessas medidas globais decorre de um enfoque diferente quanto à combinação das probabilidades de maximizar ou minimizar as preferências segundo os vários critérios. Esses enfoques podem ser caracterizados a partir da escolha de posições extremas em dois eixos de orientação básica identificados como “otimista-pessimista” e “progressista-conservador”, respectivamente.

No eixo “progressista-conservador”, o decisor no extremo progressista presta atenção às probabilidades de maximizar a preferência segundo os critérios considerados. Já no extremo conservador, as probabilidades que interessam são as de não minimizar a preferência. O progressista busca as opções próximas das fronteiras de excelência. O conservador evita as opções próximas das fronteiras de pior desempenho. O termo conservador está, nesta terminologia, associado à idéia de evitar perder, de satisfação com o nível médio das opções disponíveis e preocupação apenas em evitar os extremos negativos. Já o termo progressista está associado à idéia de elevar o nível, de insatisfação com o nível médio das opções e desejo de atingir extremos positivos.

No eixo “otimista-pessimista”, o extremo otimista consiste em considerar satisfatório atender a um único critério. Todos os critérios são levados em conta, mas a composição utiliza o conectivo “ou”. Calcula-se a probabilidade de maximizar (ou não minimizar) a preferência segundo pelo menos um qualquer dentre os múltiplos critérios. Já no extremo pessimista a preferência vai para as opções que não deixem de satisfazer nenhum critério. O conectivo é “e”. Calcula-se a probabilidade de maximizar a preferência (ou não minimizar) simultaneamente segundo todos os critérios.

Os termos otimista e pessimista vêm da idéia de que o otimista espera que venha a prevalecer o critério que lhe for mais favorável, enquanto o pessimista, ao contrário, acreditando que virá a prevalecer o critério que lhe será menos favorável, prefere as opções que se sai relativamente melhor que as outras mesmo nos critérios em que se sai pior.

Combinando livremente as posições nos extremos de cada um desses dois eixos chegamos a quatro medidas globais distintas. Podemos, ainda, ampliar o espectro de medidas globais se dividirmos os critérios em grupos e permitirmos a livre escolha do enfoque em cada

grupo. Uma divisão natural dos critérios é em critérios em que o ótimo é grande e critérios em que o ótimo é pequeno, por exemplo, critérios de benefício a conquistar contra critérios de desconforto a evitar, receitas contra despesas, geração de produtos contra consumo de recursos.

A aplicação destes enfoques independe de preferências entre os critérios. Em princípio, todos os critérios podem ser tratados como igualmente importantes. Se, entretanto, dispomos de probabilidades de preferir cada critério, os mesmos cálculos de preferências conjuntas podem ser executados, substituindo preliminarmente a probabilidade de cada opção maximizar a preferência segundo cada critério pelo produto da mesma pela probabilidade do critério envolvido ser o de maior preferência. As preferências finais, entretanto, independem da preferência entre os critérios.

Formalmente, para  $n$  unidades de produção  $a_1, \dots, a_n$ , avaliadas segundo  $m$  critérios, denotando por  $M_{ik}$  a probabilidade de a  $k$ -ésima opção ser a de máxima preferência segundo o  $i$ -ésimo critério, por  $m_{ik}$  a probabilidade de a  $k$ -ésima unidade de produção ser a de mínima preferência segundo o  $i$ -ésimo critério e por  $p_i$  a probabilidade de o  $i$ -ésimo critério obter a máxima preferência na escolha entre critérios, as 4 medidas globais básicas de preferência pela  $k$ -ésima opção são:  $OG(k) = 1 - \pi (1 - M_{ik})$ ,  $EG(k) = \pi M_{ik}$ ,  $OC(k) = 1 - \pi m_{ik}$  e  $EC(k) = \pi (1 - m_{ik})$ .

## 4 ESCOLHA DOS CRITÉRIOS

### 4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na escolha dos critérios deve-se procurar atender certas exigências. Os critérios devem ser discriminantes, relevantes e distintos. O critério é discriminante quando permite diferenciar preferências entre as opções que se deseja comparar. Um critério não é discriminante quando, segundo ele, todas as opções são igualmente boas.

O critério é relevante quando a preferência segundo esse critério afeta a preferência global. O critério é irrelevante quando, dadas duas opções a respeito das quais não há preferência segundo os demais critérios, o fato de uma delas ser melhor que a outra segundo esse critério não implica na impossibilidade de a outra ser escolhida como a melhor.

Os critérios são distintos quando cada critério representa um ponto de vista próprio. A escolha deixa de apresentar esta qualidade quando se incluem na análise dois critérios segundo os quais a classificação das opções analisadas é a mesma.

Pode-se avançar na imposição de cada uma dessas qualidades na escolha, mas exigências excessivas podem inviabilizar e distorcer a análise. A medição das preferências em termos de probabilidade de ser a preferida e a composição em termos de probabilidades conjuntas funcionam efetivamente se os critérios satisfazem essas três propriedades. É claro que distorções podem decorrer, por exemplo, das distâncias entre os níveis de preferência, da importância que se atribua automaticamente a cada critério e de se assumir independência entre os critérios. Estas distorções são, entretanto, quantificáveis e controláveis, ao contrário daquelas decorrentes de forçar o avaliador a estabelecer diferenças precisas, pesos para critérios ou valores para coeficientes de correlação entre os mesmos.

Do ponto de vista da capacidade de discriminar, o critério deve permitir classificar qualquer opção como “ótima”, “boa”, “regular”, “ruim” ou “péssima”, ou de forma similar.



Não é necessário que todas as classes sejam igualmente ocupadas, bastando que haja opções em pelo menos duas classes. Se, segundo um dado critério, todas as opções são classificadas em apenas duas classes não importa como essas duas classes são verbalmente identificadas. A transformação da classificação inicial em probabilidade de ser a preferida torna as classificações de opções nas posições extremas muito mais importante que as classificações intermediárias. Não obstante, as classificações intermediárias afetam todos os cálculos, apenas com menor influência, o que corresponde à menor precisão com que os avaliadores tendem a classificá-las.

Quanto à relevância, dificilmente o avaliador está em condições de estabelecer numericamente a importância que se deve atribuir a cada critério. Para que o procedimento de composição se possa aplicar é bastante que o avaliador seja capaz de responder se o critério é importante e deve entrar na análise ou não. Se uma atribuição verbal de importância em termos de “muitíssimo relevante”, “muito relevante”, etc. for possível, pode-se calcular a probabilidade de o critério ser o mais relevante do mesmo modo que se calcula a probabilidade de uma opção ser a preferida por um critério qualquer. Poderemos, então, controlando a variabilidade das classificações que produzam, fazer variar a influência dos critérios na classificação final.

Finalmente, quanto a serem distintos, tudo que se exige é que cada critério ofereça uma contribuição própria à avaliação de opções como as que se deseja classificar. Nunca é possível assegurar que os critérios correspondam a características das opções totalmente distintas ou a princípios de avaliação independentes. Mas, ainda que haja correlação entre as avaliações segundo diferentes critérios, a dependência estatística é reduzida quando se consideram apenas os eventos do tipo “ser a preferida”, ou em geral, “situar-se na fronteira de preferência”. De fato, a localização na fronteira segundo um critério qualquer exige a satisfação em alto grau dos atributos que caracterizam esse critério e que nesse nível são distintas das que caracterizam outro critério qualquer.

## 4.2 O MÉTODO DELPHI

O método Delphi é uma técnica de decisões em grupo que fundamentalmente se traduz em uma reunião de grupo onde os membros não estão geograficamente próximos. Este método caracteriza-se pelas seguintes fases:

1. Identificação do problema e apresentação do questionário inicial aos membros do grupo;
2. Resposta ao questionário, de forma anônima e independente;
3. Compilação das respostas e sua distribuição para os membros do grupo acompanhadas de questionário revisto;
4. Resposta ao novo questionário da mesma forma descrita na segunda fase (anônima e independente);
5. Repetição das terceiras e quartas fases até se atingir uma solução de consenso.

No caso de unanimidade nas respostas ao questionário inicial, ou um percentual muito elevado de respostas semelhantes pode-se encerrar a rodada de discussão na segunda fase do método, com o objetivo de reduzir o tempo gasto no consenso.

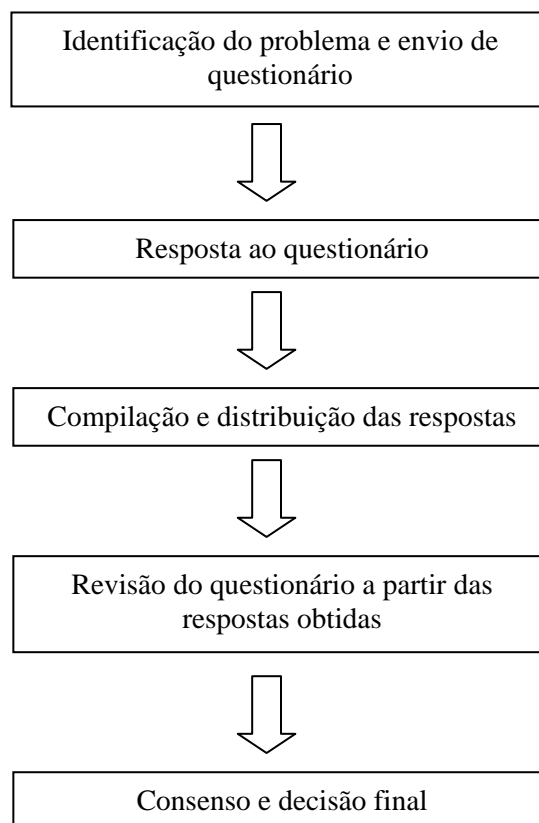


Figura 03: Esquema do Método Delphi.  
Fonte: Abreu (2008).

Este método reduz muito os custos de decisões quando os membros do grupo estão longe geograficamente, porém aumenta o tempo da tomada de decisão. Com o advento da internet esta opção tem sido amplamente utilizada pois o tempo gasto foi reduzido com as mensagens instantâneas.

## **5 APLICAÇÃO À AVALIAÇÃO DAS IGREJAS CRISTÃS**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

A Igreja é uma organização social com algumas características em comum com as empresas, pois envolve pessoas, recursos e equipamentos. E, aproveitando a evolução das técnicas gerenciais ao longo do tempo em busca da excelência em produtos e serviços através dos princípios da qualidade, pode-se propor um modelo gerencial voltado para uma instituição cristã. Um modelo de planejamento estratégico, para direcionar, avaliar e orientar o aperfeiçoamento da gestão organizacional nas instituições cristãs, pode contribuir para trazer para estas instituições a visão sistêmica que ajuda as pessoas da organização a entenderem seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização e a importância da integração desta com o mundo externo.

### **5.2 COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS CRISTÃS**

Segundo Chagas (2004), a obtenção de ganhos de produtividade de uma organização depende da eficiência e da eficácia de seus processos. O alcance das metas dos processos depende do desempenho das pessoas que nele atuam. O gerente enquanto elo entre o planejamento estratégico e os operadores exerce papel fundamental na conquista das previamente estabelecidas. No entanto, o que se constata quando se trabalha com um número significativo de organizações de pequeno e de médio porte é a falta de preparo do líder para exercer sua função de forma consciente e organizada. Nas instituições cristãs, a figura do gerente simplesmente não existe. Algumas igrejas possuem um tipo de administrador que

exerce apenas parte das atribuições operacionais, enquanto que as funções estratégicas ficam sob responsabilidade dos líderes religiosos, mesmo que estes não possuam as competências gerenciais correspondentes.

No caso das Instituições cristãs, há, adicionalmente, o medo de absorver conceitos profanos do capitalismo. Isto dificulta perceber a necessidade de um planejamento estratégico e de uma gestão em busca da qualidade.

Através da metodologia de análise e solução de problemas, do pensamento estratégico e das ferramentas da gestão da qualidade, será possível obter processos orientados à busca pela excelência que podem ser utilizados juntamente com o desenvolvimento de competências gerenciais básicas com o objetivo de alcançar ganhos de melhoria contínua, nestas organizações que ainda estruturam sua gestão no modelo intuitivo. Este trabalho tem como objetivo propor uma metodologia de análise e solução de problemas desde o planejamento estratégico até o plano de ação que seja de aplicação geral, adaptável às necessidades de qualquer tipo de instituição cristã e não conflitante com os ideais cristãos.

De uma forma geral alguns parâmetros devem ser analisados para possibilitar o entendimento do macro-complexo relacionado às questões de formação da liderança e das causas relacionadas à cultura organizacional. Na tabela abaixo, se esquematiza uma comparação entre as empresas e as instituições cristãs.

Tabela 1: Comparação entre empresas privadas e instituições religiosas cristãs

OBJETIVO PRINCIPAL	EMPRESAS	INSTITUIÇÕES CRISTÃS
ESTRUTURA	Freqüentemente descentralizada Unidades de negócio ou centro de lucros	Geralmente uma burocracia centralizada, com influências teocráticas onde o líder espiritual é o gerente
PROCESSO DECISÓRIO	Métodos de avaliação quantitativa Domínio do fator econômico Amplitude decisória na escolha das políticas	Métodos de avaliação quantitativa; Domínio do fator político; Restrição na escolha das políticas apenas baseado na bíblia
IMPLEMENTAÇÃO DAS DECISÕES	Linhas de autoridade bem claras Mecanismos comuns de implementação	Linhas de comando pouco claras e confusas Falta de visão e objetividade
CONTROLE ESTRATÉGICO	Acionistas	Interesses de vários grupos; Alto comando religioso; Assembléia Geral; Conselho Diretor
AMBIENTE	Competitivo e turbulento	Fraterno e estável
FONTE DE RECEITAS / RECURSOS	Cientes satisfeitos Bancos	Contribuições regulares Doações esporádicas
AMBITO DE ATIVIDADES	Ilimitado	Limitado
MEDIDAS DE DESEMPENHO	Econômicas e quantitativas Retorno sobre investimento	Subjetivas e indefinidas, relacionadas com o interesse coletivo e a satisfação pessoal

Fonte: Adaptado de Chagas (2004).

### 5.3 MARCAS DA QUALIDADE NA IGREJA

Schwarz (1996) analisa 1000 igrejas espalhadas pelos cinco continentes, avaliando as mais diversas denominações. O objetivo da pesquisa é identificar razões do crescimento da igreja em todo o mundo. Constatou-se a existência de oito marcas de qualidade que, ao serem desenvolvidas, geram o crescimento da igreja.

As conclusões de Schwarz (1996) são de grande valia para o nosso estudo, pois nos remetem aos 8 princípios da qualidade de acordo com a ABNT/CB-25 (2000) e ISO 9001. Apresentamos a seguir as oito marcas da qualidade para a igreja segundo Schwarz.

Tabela 02: Marcas da Qualidade na Igreja

MARCAS DA QUALIDADE	DESCRIÇÃO
LIDERANÇA CAPACITADORA	Retrata a importância dos líderes na capacitação de outros cristãos para levá-los à maturidade espiritual. Em vez de fazer a maior parte do trabalho, esses líderes investem a maior parte do seu tempo em discipulado, delegação e multiplicação. Assim, a energia investida por eles pode multiplicar-se quase infinitamente.
MINISTÉRIOS ORIENTADOS PELOS DONS	A estratégia de trabalho de acordo com os dons se baseia na seguinte convicção: Deus mesmo determinou quais cristãos vão efetuar melhor determinados ministérios. À medida que cristãos vivem de acordo com os seus dons espirituais, eles não trabalham apenas pelas próprias forças, mas o Espírito de Deus trabalha neles. Assim, pessoas normais podem efetuar tarefas especiais juntamente com Deus.
ESPIRITUALIDADE CONTAGIANTE	O conceito da paixão espiritual vai muito além de simplesmente cumprir as obrigações religiosas. Em geral podemos observar que nas igrejas em que a experiência com Deus significa concordar com uma doutrina, moral ou pertencer a uma igreja, não existe aquela convicção e paixão por fazer parte daquele grupo.
ESTRUTURAS FUNCIONAIS	As formas, disciplinas e instituições da igreja devem ser concebidas para que haja a edificação da igreja. Muitas vezes as igrejas possuem formas, normas e disciplinas que podem ter sido muito funcionais quando surgiram, mas perderam sua funcionalidade com o passar do tempo e acabam aprisionando as pessoas em estruturas muito rígidas, estáticas e que pouco tem a ver com a sociedade atual.
CULTO INSPIRADOR	Este princípio retrata que todas as partes do culto, desde o arranjo das cadeiras, a música, até a pregação devem se tornar meios cada vez melhores através dos quais o Espírito de Deus e o amor de Deus sejam experimentados de forma bem clara.
GRUPOS PEQUENOS	Grupos pequenos são grupos estratégicos para a construção de um programa voltado para pessoas, são o lugar natural em que cristãos, com os seus dons aprendem a servir os outros participantes, membros ou não do grupo. Onde se desenvolvem e amadurecem em unidades funcionais simples.
EVANGELISMO ORIENTADOS PELAS NECESSIDADES	Este aspecto do trabalho da igreja está preso a clichês, dogmas e mitos, tanto na prática daqueles que são céticos em relação à evangelização quanto na vida daqueles que fizeram da evangelização a missão da sua vida. É preciso ter a sensibilidade para diferenciar entre formas de evangelização e princípios de evangelização, estas imutáveis e aquelas dependentes das variáveis do ambiente. É fundamental que as formas e o conteúdo das atividades evangelísticas estejam direcionadas às necessidades das pessoas a serem alcançadas.
RELACIONAMENTOS MARCADOS PELO AMOR FRATERNAL	Esta marca está relacionada diretamente com a vida pessoal de cada membro. O amor de verdade dá brilho à igreja, produzido por Deus, deve-se proporcionar o amadurecimento dos cristãos e os relacionamentos para que as pessoas possam experimentar o amor cristão na prática do dia-a-dia.

Fonte: Adaptado de Schwarz (1996).

## 5.4 PLANEJAMENTO E QUALIDADE EM UMA IGREJA PRESBITERIANA

A Igreja Presbiteriana do Brasil é uma federação de Igrejas locais, com origem na reforma protestante do século XVI que adota como única regra de fé e prática as Escrituras Sagradas do Velho e Novo Testamento e como sistema expositivo de doutrina e prática a sua Confissão de Fé baseada nos estudos de João Calvino. E tem sua missão definida por: prestar culto a Deus, em espírito e verdade, pregar o Evangelho, batizar os conversos, seus filhos e menores sob sua guarda e ensinar os fiéis a guardar a doutrina e prática das Escrituras do Antigo e Novo Testamentos, na sua pureza e integridade, bem como promover a aplicação dos princípios de fraternidade cristã e o crescimento de seus membros na graça e no conhecimento de Nosso Senhor Jesus Cristo (Constituição Presbiteriana, 1999).

Este estudo foi realizado em uma das igrejas que compõem o Sistema Presbiteriano do Brasil. Suas principais atividades relacionam-se ao desenvolvimento da comunidade cristã que compreende seus membros, destacando-se entre aquelas, as seguintes:

- Realização de culto religioso segundo a liturgia da IPB;
- Ensino bíblico através da Escola Bíblica Dominical;
- Assistência aos necessitados que buscam ajuda;
- Assistência social e creche comunitária;
- Programações de integração.

### 5.4.1 Etapa de planejamento

A formulação da estratégia estabelece a forma da organização agregar valor aos seus serviços. A Igreja Presbiteriana adota um pensamento estratégico para atingir seus objetivos de forma muito intuitiva e indireta. De acordo com a missão e os princípios da igreja, foi construído o mapa estratégico de toda a organização esboçado na Figura 04.

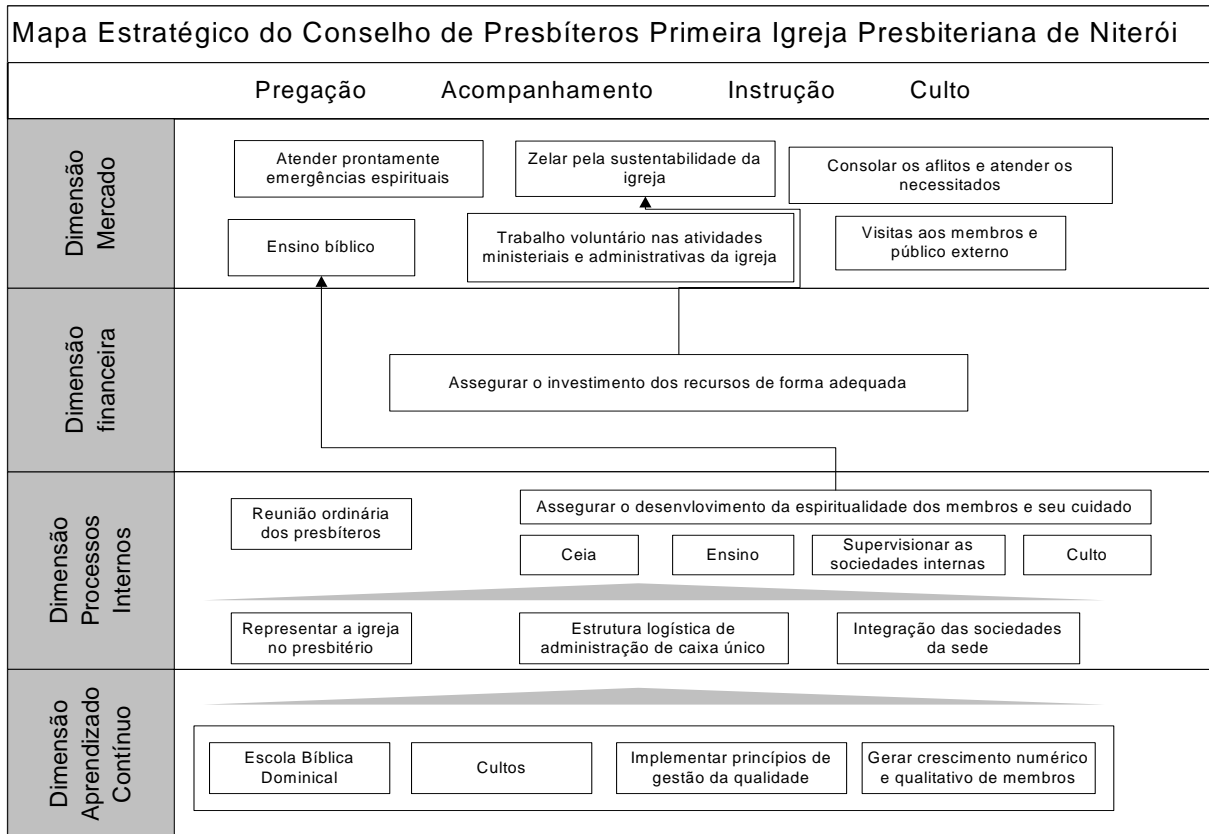


Figura 04: Macro Mapa Estratégico.

#### 5.4.2 Identificação dos problemas

O primeiro passo é identificar os problemas. Para isso realizamos uma reunião em uma Igreja Presbiteriana de Niterói onde aplicamos o *brainstorming*. A fim de proporcionar uma coleta de dados mais adequada à realidade da organização, foram convidadas para essa reunião integrantes da liderança e equipes de trabalho das diversas áreas da organização. O *brainstorming* gerado levantou vários problemas que foram identificados e alocados nas respectivas marcas da qualidade da igreja.

#### 5.4.3 Priorização e análise dos problemas

Após alocar os problemas nas suas respectivas áreas, precisamos avaliar os impactos que estes causam na organização. Utilizamos a Matriz GUTFI (Gravidade, Urgência, Tendência, Facilidade, Aceitabilidade e Investimento) para identificar a marca mais



impactante na instituição. Nesta matriz incluímos a coluna aceitabilidade em função da resistência da cultura organizacional a mudanças na sua rotina.

Tabela 03: Matriz GUTFAI das áreas da qualidade na igreja

MARCAS DA QUALIDADE NA IGREJA	G	U	T	F	A	I	TOTAL
Liderança Capacitadora	5	5	3	1	3	1	225
<b>Ministérios Orientados pelos Dons</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7500</b>
Espiritualidade Contagante	4	3	3	1	4	2	288
Estruturas Funcionais	3	3	3	2	1	2	108
Grupos Pequenos	3	3	3	4	3	3	972
Culto Inspirador	3	3	3	4	1	2	216
Evangelismo Estratégico	5	5	4	1	1	1	100
Relacionamentos Marcados pelo Amor	4	3	3	2	3	1	216

Fonte: Souza (2004)

Através da matriz GUTFAI percebe-se que a marca **Ministérios orientados pelos dons** obteve maior pontuação. A partir daí pode-se fazer uma análise dos problemas detectados no *brainstoming* relacionados a esta marca.

Tabela 04: Matriz GUTFI da área ministério orientado pelos dons

MINISTÉRIOS ORIENTADOS PELOS DONS	G	U	T	F	I	TOTAL
<b>Falta de identificação dos dons e talentos</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1200</b>
Poucas oportunidades a quem está chegando	3	3	3	4	2	216
Falta de responsabilidade dos membros	3	3	2	3	2	108
Projeto social precário	3	2	3	2	2	72
Falta de acompanhamento pessoal pela liderança	4	3	4	2	1	96
Pouca dedicação pessoal	5	5	4	3	3	900

Fonte: Souza (2004)

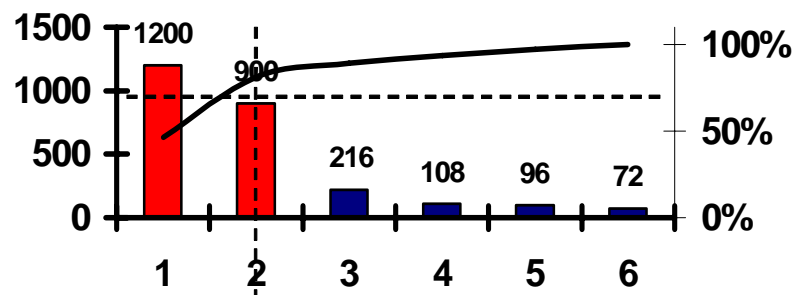


Figura 05: Gráfico de Pareto da Matriz GUTFI.  
Fonte: Souza 2004.

De acordo com o resultado obtido na matriz, deve-se focar no problema principal: **Falta de identificação de dons**. O terceiro passo é a análise das causas dos problemas já identificados e priorizados. Para isto utiliza-se o diagrama de causa e efeito abaixo.

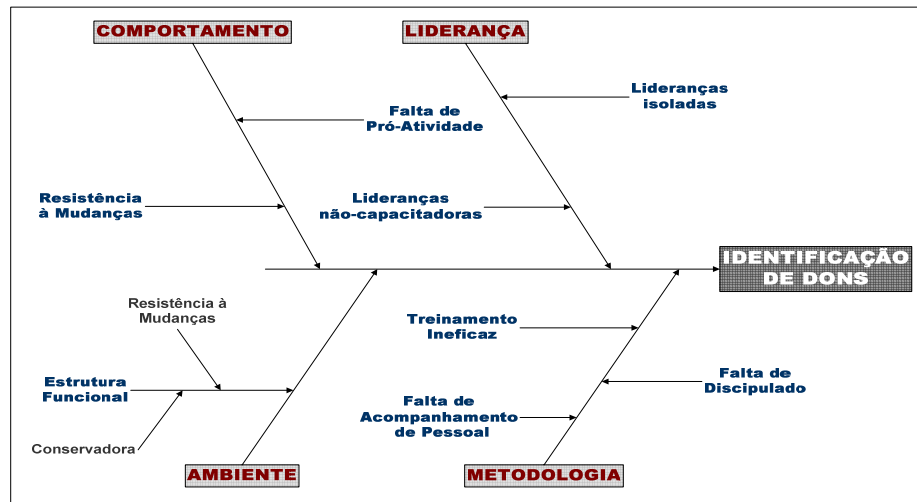


Figura 06: Diagrama Causa e Efeito.

Primeiramente, foram identificadas as causas principais: Comportamento, Liderança, Ambiente e Metodologia. Para cada causa principal uma pergunta foi feita: “Por quê?” até que a causa-raiz fosse identificada. Surgiram então causas secundárias e terciárias.

## 5.5 PLANO DE AÇÃO

Após a identificação dos problemas, da priorização e da análise das causas dos mesmos, desenvolveu-se um plano de ação para eliminar o problema mais grave encontrado e evitar a ocorrência futura do mesmo.

No plano de ação proposto o objetivo é desenvolver os passos necessários para que o programa seja colocado em prática de forma correta. Para isto, foi utilizado o método 5W3H1S, formato de plano de ação que sugere o passo a passo para que se consiga implementar o projeto de forma organizada.

5W3H1S	PROGRAMA DE IDENTIFICAÇÃO DE DONS
<b>WHAT</b>	Orientar pessoas para o descobrimento dos dons e o aproveitamento dos mesmos
<b>WHO</b>	Conselho Eclesiástico local e Líderes de sociedades internas
<b>WHERE</b>	Na sede da Igreja Presbiteriana
<b>WHEN</b>	Durante 6 meses com data a definir
<b>WHY</b>	Para aumentar a eficiência dos processos, aproveitando os dons específicos de cada membro
<b>HOW</b>	Sermões expositivos sobre os dons; Estudos em grupo com material didático sobre identificação de dons; Seminários com pessoas que tenham seus dons identificados; Entrevistas pessoas com a liderança
<b>HOW MANY</b>	Todos os membros
<b>HOW MUCH</b>	Cálculo a ser estimado junto ao Conselho Eclesiástico local
<b>SHOW</b>	Banco de dados dos membros e seus respectivos dons identificados

Quadro 04: Plano de Ação.

A implementação do Programa de Identificação de dons não é complexa nem difícil de ser realizada, mas requer o envolvimento e o comprometimento de toda a Instituição, ou seja, da liderança, coordenando o programa, e dos membros, sendo aplicados para descobrir o lugar na igreja para o qual Deus os chamou.

Qualquer organização, seja ela com fins lucrativos ou não, deve ter um processo interno orientado para a busca contínua da excelência através da melhoria qualitativa e quantitativa, procurando descrever detalhadamente uma sistematização para seus vários estágios a fim de fornecer informação suficiente para que o processo decisório não se limite a intuição dos tomadores de decisão.

Como as instituições cristãs são essencialmente voltadas para pessoas, é preciso observar atentamente as necessidades delas e compreender as mudanças rápidas que envolvem uma sociedade dinâmica no século XXI. Faz-se necessário desenvolver uma metodologia compatível com a época atual, mas que não seja conflitante com os princípios cristãos.

Apesar de ter sido escrita há muitos séculos, a Bíblia Sagrada continua atual por conter os princípios essenciais para a satisfação das necessidades humanas em qualquer época. O fato de a Bíblia não trazer uma descrição detalhada de processos ou uma metodologia descrita etapa por etapa nos permite desenvolver processos novos constantemente, o que deveria dar às igrejas um caráter dinâmico e um comportamento pró-ativo. Entretanto, muitas vezes, os tomadores de decisão das igrejas de hoje estão apenas repetindo os mesmos processos que foram criados décadas ou até mesmo séculos atrás.

O resultado final deste trabalho foi a definição de processos, até então inexistentes, de melhoria para desenvolvimento de mapas estratégicos, identificação, análise e solução de problemas que afetem negativamente o cumprimento da missão nas instituições cristãs buscando alcançar ganhos de melhoria contínua. Isto conduz a ver estas instituições, não como estruturas exclusivamente religiosas, mas como empreendimentos que envolvem pessoas, recursos e equipamentos, aplicando as ferramentas de análise e solução de problemas, os princípios da qualidade e o pensamento estratégico na sistematização de processos orientados à busca pela excelência.

O modelo proposto é aplicável a qualquer instituição cristã, pois se concentra no desenvolvimento das competências gerenciais e processos das instituições cristãs melhorando a qualidade da tomada de decisões. Tampouco entra em conflito com os princípios teológicos bíblicos. O modelo assegura ganhos elevados de qualidade aos processos, antes não definidos, o que se sustentará a longo prazo devido à definição da estratégia voltada para a busca contínua pela excelência. As pessoas e suas necessidades voltam a ser o foco dos processos que passam a buscar o crescimento e desenvolvimento de cada pessoa. A metodologia voltada para a solução de problemas associada aos princípios da gestão da qualidade e a definição estratégica, resulta em que os maiores ganhos concentram-se na funcionalidade da organização.

Assim, é possível fazer uma analogia entre os princípios da qualidade que resultaram no Sistema de Gestão da Qualidade ISO9001 e marcas da qualidade sugeridas na pesquisa de Schwarz, descritas acima.

Tabela 05: Comparação entre as marcas da qualidade e Princípios ISO9001

PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE – ISO9001	MARCAS DA QUALIDADE - SCHWARZ
Foco no Cliente	Evangelismos Orientado pelas Necessidades
Liderança	Liderança Capacitadora
Envolvimento das Pessoas	Espiritualidade Contagante
Abordagem de Processo	Grupos Pequenos
Abordagem Sistêmica para a Gestão	Estruturas Funcionais
Melhoria Contínua	Culto Inspirador
Abordagem Factual para Tomada de Decisões	Ministérios Orientados pelos Dons
Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores	Relacionamentos Marcados pelo Amor Fraternal

Da mesma forma que as perspectivas desenvolvidas por Norton e Kaplan no *Balanced Scorecard*, as cinco áreas da igreja propostas por Rick Warren podem ser abordadas como um *Balanced Scorecard* exclusivo para as instituições cristãs. Isto é, é possível elaborar um quadro de indicadores de desempenho a partir das dimensões descritas abaixo, pois são tão relevantes para a estratégias das suas organizações como as perspectivas do *Balanced Scorecard* são para as empresas.

Tabela 06: Analogia entre BSC e áreas da igreja

PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD	ÁREAS DA IGREJA (WARREN)
Perspectiva de Mercado	Evangelismo
Perspectiva Financeira	Adoração
Perspectiva dos Processos Internos	Serviço
Perspectiva Aprendizado Contínuo	Edificação
	Comunhão

## 5.6 ÁREAS DA IGREJA

### 5.6.1 Considerações iniciais

Warren (1999) diz que “nada acontece por acaso, tudo tem um propósito” e em sua obra divide o trabalho da igreja em cinco propósitos, ou áreas de atuação que dão significado à missão da organização como um todo.

### 5.6.2 Adoração

A adoração é a expressão do amor por Deus, não está restrita ao momento musical dos cultos religiosos mas deve ser incorporada como estilo de vida, pois a sua prática relaciona-se com o reconhecimento da magnitude divina e com a gratidão a Deus.

Há muito mais na adoração que uma multidão entusiasmada, desfrutando de uma atmosfera gostosa, cantando acompanhada por uma banda maravilhosa e deixando uma

sensação agradável. A adoração envolve nada menos que oferecer nossas vidas inteiras a Deus, de forma que tudo o que fazemos está em conformidade com o caráter de Deus e seus padrões.

Adoração começa com a atitude do crente com relação a e focalizada em Deus. Adoração é uma expressão do nosso amor e gratidão a Deus. Sem isso, nossa “adoração” pode, com frequência, se tornar apenas a parte do culto em que cantamos, ou apenas entretenimento. Gostem ou não a realidade é que muitas pessoas sentem que adoração é o que fazemos na igreja. Mas apenas vir à igreja e cantar algumas canções não é onde a adoração começa.

### 5.6.3 Ministério ou Serviço

Fazer boas obras é o que a Bíblia chama de ministério, em outras palavras, pessoas que recebem a salvação oferecida por Deus, são salvas para servirem, para realizarem um ministério. Esta atitude envolve um grande compromisso pessoal de prestar mais atenção nas necessidades das pessoas à volta do que nas próprias necessidades, eliminando o egocentrismo e adotando um estilo de vida mais altruísta, caridoso e generoso.

As instituições cristãs defendem que os homens recebem dons de Deus, isto é, características especiais que cada pessoa recebe para usá-las na vida. Em contrapartida também acredita-se nos talentos e capacitações, que são desenvolvimentos de competências para realização de atividades. Uma boa adequação de dons com desenvolvimento de competências direcionando a pessoa para uma determinada atividade que exija-os pode resultar em uma excelente performance.

### 5.6.4 Comunhão

A igreja existe para promover relacionamentos saudáveis e profundos entre os homens e entre os homens e Deus. A relação entre Deus e os homens descrita na Bíblia Sagrada é paternal e por isso deve-se cultivar um ambiente saudável e amigável de forma que as pessoas sintam-se como entre irmãos na igreja.

### 5.6.5 Edificação ou Discipulado

Outra missão da igreja é desenvolver e amadurecer em cada cristão as características de Jesus Cristo, vivendo uma vida de amor e serviço. Porém muitos cristãos envelhecem, mas jamais crescem, pois estão ignorantes do real significado de crescimento e desenvolvimento na igreja.

Quando se fala em crescimento e desenvolvimento na igreja, não há outra interpretação que não seja pessoal. Números de membros e tamanho de templos não significam crescimento se as pessoas não se desenvolvem e amadurecem com os ensinamentos bíblicos pautados no exemplo de Jesus.

Este é o propósito da edificação, o desenvolvimento qualitativo de cada membro, tendo como objetivo alcançar virtudes e valores vistos no modelo da igreja, Jesus.

### 5.6.6 Evangelismo

A missão da igreja começa com um chamado, essa missão se chama evangelismo e significa compartilhar com as pessoas as boas novas da salvação em Cristo Jesus.

O evangelismo é a essência da missão da igreja pois relaciona-se diretamente com o trabalho de levar a mensagem do evangelho aos não fiéis e este trabalho deve ser visto como uma grande responsabilidade e também privilégio.

## **6 EXEMPLO DE APLICAÇÃO**

### **6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Este Capítulo apresenta inicialmente um exemplo do desenvolvimento de avaliação baseada na determinação probabilística de preferências. Dando continuidade ao trabalho, passa-se, nas seções seguintes, a descrição do processo de levantamento de indicadores que fornecem, em cada caso, o material pra a análise.

### **6.2 EXEMPLO DE AVALIAÇÃO**

Desenvolve-se a seguir um instrumento para avaliação probabilística de igrejas cristãs. Este componente do sistema de avaliação pode ser aplicado de forma autônoma em relação às etapas de determinação de objetivos de desempenho, fatores de qualidade, etc. Com base nas conclusões do capítulo anterior, considerando as igrejas como unidades de produção, sua atuação pode ser avaliada segundo os resultados obtidos em direção em cada um dos eixos de atuação identificados, isto é, visando à adoração, comunhão, edificação, evangelização e serviço.

Diferentes atributos podem ser medidos para servir de base à avaliação do sucesso em cada uma dessas direções. Uma primeira medida pode ser, entretanto, construída pela aplicação do princípio da maioria a avaliações subjetivas colhidas na comunidade. Estas avaliações podem ser obtidas através de questionários de coleta de opinião, solicitando avaliações verbais de satisfação quanto ao seu crescimento em direção a cada um dos objetivos de adoração comunhão, edificação, evangelização e serviço, em termos de ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo, como descritos nas seções anteriores. A medida referente a



cada igreja em cada critério será dada pela mediana das avaliações registradas pelos respondentes dos questionários a ela pertencentes.

De outro lado, a disponibilidade de recursos materiais pode também ser levada em conta em uma avaliação de eficiência relativa. Neste caso, uma medida inicial pode ser estabelecida sobre uma base objetiva. Esta medida pode ser intitulada de custo médio e obtida dividindo o montante das despesas anuais com a administração da igreja e execução das suas atividades pelo número total de fiéis envolvidos na sustentação financeira dessas atividades. Da mesma forma que as medidas subjetivas de resultados referidas no parágrafo anterior, esta medida é também uma aproximação sujeita a desvios e deve ser convertida em uma avaliação discreta em termos de muito pobre, pobre, média, rica ou muito rica, conforme o valor observado esteja na vizinhança do mínimo, do primeiro quartil da mediana, do terceiro quartil ou do máximo dos valores observados.

Aos valores obtidos para o custo médio, assim como aos obtidos para os 5 critérios de resultado, se associarão distribuições de probabilidades. No exemplo desenvolvido a seguir, serão adotadas distribuições triangulares como descrito na seção 2 deste capítulo. Para exemplificar, considere-se o caso de 20 igrejas, com as avaliações básicas dadas na Tabela 7 e transformadas em valores de 1 a 5 na Tabela 08.

Tabela 07: Avaliações Iniciais

	Adoração	Comunhão	Edificação	Evangelização	Serviço	Custo
1	Bom	Bom	Ótimo	Ruim	Bom	100
2	Ótimo	Ótimo	Regular	Bom	Ótimo	90
3	Regular	Bom	Ruim	Bom	Ruim	70
4	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom	60
5	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom	Regular	120
6	Bom	Bom	Regular	Regular	Ótimo	110
7	Bom	Regular	Regular	Regular	Ruim	80
8	Bom	Bom	Bom	Bom	Regular	10
9	Ótimo	Ótimo	Bom	Ótimo	Bom	20
10	Ótimo	Bom	Ótimo	Ótimo	Bom	30
11	Bom	Bom	Ruim	Ruim	Regular	25
12	Ruim	Ruim	Regular	Ruim	Regular	90
13	Ruim	Bom	Regular	Regular	Bom	10
14	Ruim	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	15
15	Regular	Bom	Ruim	Ruim	Ruim	40
16	Bom	Ruim	Ruim	Regular	Regular	70
17	Bom	Ruim	Regular	Ruim	Regular	80
18	Ruim	Bom	Ruim	Péssimo	Ruim	30
19	Ruim	Bom	Ruim	Péssimo	Ruim	10
20	Regular	Ótimo	Ótimo	Regular	Ótimo	80

Tabela 08: Valores Numéricos

	Adoração	Comunhão	Edificação	Evangelização	Serviço	Custo
1	2	2	1	4	2	4
2	1	1	3	2	1	4
3	3	2	4	2	4	3
4	1	1	1	2	2	3
5	1	1	1	2	3	5
6	2	2	3	3	1	5
7	2	3	3	3	4	4
8	2	2	2	2	3	1
9	1	1	2	1	2	2
10	1	2	1	1	2	2
11	2	2	4	4	3	2
12	4	4	3	4	3	4
13	4	2	3	3	2	1
14	4	2	4	4	4	1
15	3	2	4	4	4	2
16	2	4	4	3	3	3
17	2	4	3	4	3	4
18	4	2	4	5	4	2
19	4	2	4	5	4	1
20	3	1	1	3	1	4

As nove unidades de referência fictícias são dadas na Tabela 09. Os valores dos decis superiores são determinados se necessário, escolhendo os valores maiores e os dos decis inferiores escolhendo os valores menores. Isto é, no caso de um total de vinte unidades de produção, as quatro unidades de referência de maior preferência são formadas com o segundo, quarto, sexto e oitavo valores de cada atributo e as quatro de menor preferência com o décimo terceiro, o décimo quinto, o décimo sétimo e o décimo nono. Para a mediana, usa-se o valor fracionário intermediário, isto é, a média aritmética entre o décimo e o décimo primeiro valores.

Tabela 09: Unidades de Referência

1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	2	1
2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	2	2
2	2	3	3	3	3
3	2	3	4	3	4
3	2	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5

Os resultados da transformação em probabilidades de minimizar e em probabilidades de maximizar a preferência segundo cada critério de resultado, assim como as probabilidades de minimizar e maximizar os custos médios são dados nas Tabelas 10 e 11.

Tabela 10: Probabilidades de minimizar

	Adoração	Comunhão	Edificação	Evangelização	Serviço	Custo
1	0,09	0,08	0,25	0,05	0,12	0,04
2	0,23	0,21	0,06	0,14	0,27	0,04
3	0,05	0,08	0,03	0,14	0,04	0,11
4	0,23	0,21	0,25	0,14	0,12	0,11
5	0,23	0,21	0,25	0,14	0,06	0,03
6	0,09	0,08	0,06	0,08	0,27	0,03
7	0,09	0,08	0,06	0,08	0,04	0,04
8	0,09	0,08	0,06	0,14	0,06	0,25
9	0,23	0,21	0,06	0,29	0,12	0,24
10	0,23	0,08	0,25	0,29	0,12	0,24
11	0,09	0,08	0,03	0,05	0,06	0,24
12	0,03	0,03	0,06	0,05	0,06	0,04
13	0,03	0,08	0,06	0,08	0,12	0,25
14	0,03	0,08	0,03	0,05	0,04	0,25
15	0,05	0,08	0,03	0,05	0,04	0,24
16	0,09	0,03	0,03	0,08	0,06	0,11
17	0,09	0,03	0,06	0,05	0,06	0,04
18	0,03	0,08	0,03	0,03	0,04	0,24
19	0,03	0,08	0,03	0,03	0,04	0,25
20	0,05	0,21	0,25	0,08	0,27	0,04

Tabela 11: Probabilidades de maximizar

	Adoração	Comunhão	Edificação	Evangelização	Serviço	Custo
1	0,05	0,07	0,03	0,12	0,04	0,12
2	0,04	0,05	0,07	0,05	0,03	0,12
3	0,09	0,07	0,18	0,05	0,18	0,08
4	0,04	0,05	0,03	0,05	0,04	0,08
5	0,04	0,05	0,03	0,05	0,07	0,23
6	0,05	0,07	0,07	0,07	0,03	0,23
7	0,05	0,13	0,07	0,07	0,18	0,12
8	0,05	0,07	0,04	0,05	0,07	0,04
9	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,05
10	0,04	0,07	0,03	0,04	0,04	0,05
11	0,05	0,07	0,18	0,12	0,07	0,05
12	0,08	0,10	0,07	0,12	0,07	0,12
13	0,08	0,07	0,07	0,07	0,04	0,04
14	0,08	0,07	0,18	0,12	0,18	0,04
15	0,09	0,07	0,18	0,12	0,18	0,05
16	0,05	0,10	0,18	0,07	0,07	0,08
17	0,05	0,10	0,07	0,12	0,07	0,12
18	0,08	0,07	0,18	0,23	0,18	0,05
19	0,08	0,07	0,18	0,23	0,18	0,04
20	0,09	0,05	0,03	0,07	0,03	0,12

A Tabela 12 apresenta os postos das igrejas avaliadas pelas probabilidades de maximização da preferência segundo os quatro diferentes enfoques de composição de preferência, levando em conta apenas os resultados, enquanto a Tabela 13 apresenta os postos

segundo as probabilidades de maximização da preferência obtidas exigindo-se, simultaneamente com essas composições de preferência, primeiro a minimização (enfoque progressista na avaliação do emprego do único tipo de recurso considerado) e depois a não maximização dos recursos financeiros empregados (enfoque conservador).

Tabela 12: Postos segundo Resultados

	OG	EG	OC	EC
1	12	12	14	14
2	17	16	17	17
3	5	5	8	10
4	20	18	20	19
5	16	14	18	16
6	13	11	13	13
7	6	6	10	9
8	14	17	12	12
9	19	19	16	18
10	18	20	19	20
11	7	10	9	8
12	9	7	3	3
13	11	13	11	11
14	4	4	4	4
15	3	3	5	5
16	8	9	6	7
17	10	8	7	6
18	1	1	1	1
19	2	2	2	2
20	15	15	15	15

Tabela 13: Postos compoendo Recursos e Resultados

	G*OG	G*EG	G*OC	G*EC	C*OG	C*EG	C*OC	C*EC
1	16	14	16	16	13	12	16	13
2	18	19	18	18	17	17	18	18
3	8	5	11	11	5	5	11	10
4	12	20	12	12	19	18	12	17
5	20	18	20	20	20	14	20	20
6	19	13	19	19	15	11	19	14
7	13	8	15	15	8	6	15	11
8	7	12	4	7	12	16	4	12
9	10	15	8	8	18	19	8	15
10	9	16	9	10	16	20	9	19
11	5	6	7	5	6	10	7	7
12	14	9	13	13	9	7	13	5
13	6	11	3	6	11	13	3	8
14	4	4	2	3	4	4	2	3
15	3	3	6	4	3	3	6	4
16	11	7	10	9	7	9	10	6
17	15	10	14	14	10	8	14	9
18	2	1	5	2	2	1	5	2
19	1	2	1	1	1	2	1	1
20	17	17	17	17	14	15	17	16

### 6.3 CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os desdobramentos da estratégia em função das áreas funcionais, para objetivos, metas e indicadores, devem traduzir com nitidez para todos os níveis e integrantes da organização onde, como e o quanto se quer atingir, convertendo-se em um processo contínuo e participativo. Na verdade a construção dos indicadores de desempenho pode ser percebida como o mecanismo catalítico que transforma a missão da organização em algo objetivo, compreensível e realizável. Por isso quando estes indicadores são formulados sem compromisso com a missão da instituição, o que se tem é uma organização usando seus recursos com baixa eficácia.

Temos então os seguintes “Passos” a serem seguidos:

#### **PASSO 1 – Definir o Negócio da Organização**

Toda organização deve ter claro qual o seu negócio, ou seja, qual ou quais setores atua ou pretende atuar.

#### **PASSO 2 – Definir a Missão da Organização**

A missão da organização deve ser elaborada para definir a razão de ser da empresa, a natureza dos negócios e os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro. A missão também relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do meio ambiente da empresa.

#### **PASSO 3 – Definir a Visão de Futuro da Organização**

As organizações em todos os seus níveis precisam ser norteadas por uma Visão de Futuro que dirá para onde se quer ir e o que se pretende alcançar. Para tal, a Visão deve ser desenvolvida por líderes e não seguidores, ser positiva e inspiradora, abrangente e ao mesmo tempo detalhada para que todos na organização saibam como contribuir e participar.

#### **PASSO 4 – Definir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)**

Porter (1989) afirma que as estratégias montadas pelas organizações devem visar um ganho competitivo, algo que as diferencie das demais empresas. Desta forma, para serem bem sucedidas as organizações devem definir seus Fatores Críticos de Sucesso como sendo atributos para serem usados como ferramentas visando uma vantagem competitiva.

Para a construção destes passos foi montada uma rede de teólogos e líderes eclesiais de diferentes denominações cristãs protestantes de linha histórica ou ortodoxa, dentre as quais podemos destacar a Igreja Presbiteriana do Brasil, Igreja Batista, Igreja Metodista, Igreja Luterana, Igreja Congregacional, Igreja Assembléia de Deus, Missão Mocidade Para Cristo do Brasil, Missão JOCUM-Jovens com Uma Missão, Missão Visão Mundial, e igrejas independentes pertencentes à linha semelhante.

Foram convidadas 90 pessoas que atendessem a, pelo menos um dos seguintes critérios:

- a. Pastor de igreja protestante da linha histórica/ortodoxa;
- b. Membro de igreja, atuante e maduro que exerça cargo de liderança;
- c. Missionário de tempo integral ou não, com comprovada experiência em missão alinhada com a visão histórico/ortodoxa.

Neste universo de convidados, aproximadamente 80% enquadravam-se no critério “a”, 20% no critério “b” e 10% no critério “c”. Sendo que pouco mais de 40% dos convidados são autores de livros e artigos de grande influência na comunidade cristã protestante. Este fato elimina a necessidade de uma análise estatística mais acentuada do universo, população e amostra para a composição desta rede de pesquisa, uma vez que os convidados incluem muitos dos maiores formadores de opinião no meio evangélico.

### **PASSO 1 – Definir o Negócio da Organização**

Uma igreja cristã atua na sociedade, como uma instituição sem fins lucrativos.

### **PASSO 2 – Definir a Missão da Organização**

Para este passo realizamos a primeira rodada do método Delphi, o questionamento foi feito da seguinte maneira:

#### 6.3.1 Rodada 1: Objetivo da igreja

#### **RODADA 1**

---

**Objetivo:** Compreensão do objetivo principal das organizações, definição do objetivo da igreja.

**Texto introdutório:**

Com todo o material bibliográfico que temos acesso a minha questão é bem simples: Será que não existem alguns sinais de que a nossa igreja não está bem? Quais as dicas que Jesus deixou na bíblia para avaliarmos se estamos no curso certo enquanto Corpo de Cristo? Acredito que a maioria de nós concorda com o fato de que utilizar indicadores tais como a quantidade de membros da igreja, a arrecadação per capita, o crescimento numérico do número de novos convertidos, etc. São indicadores que não refletem exatamente a natureza fraternal da igreja. Mas então o que devemos avaliar para que possamos periodicamente revermos nosso trabalho ministerial e buscarmos a excelência em nossas igrejas?

Sei que nossa sociedade tem uma grande resistência à avaliação, mas acredito que através deste estudo possamos desenvolver uma metodologia de avaliação que ajude os pastores a sentirem de uma forma mais sistemática o desenvolvimento de sua igreja. Mas é preciso deixar claro que não estou propondo o que chamamos de uma receita de bolo para avaliação de igrejas, não acredito nisso! Prefiro entender que essa nossa pesquisa auxiliará aqueles pastores que desejam fazer uma avaliação do desenvolvimento de sua igreja, na elaboração de uma avaliação adequada para a sua igreja.

A primeira idéia que rejeitaremos é a de que para alcançarmos a excelência na igreja, precisamos fazer com que ela se pareça com as empresas. Os dois tipos de organização podem (e devem) buscar a excelência e para isso precisam entender os princípios sobre as quais estão fundamentados além de buscarem uma cultura de disciplina e constante busca pela melhor forma de fazer as coisas. A igreja já possui princípios de excelência muito fortes, porém as empresas é que estão se destacando por práticas em busca da excelência. Por isso é comum confundirem busca por excelência com técnicas empresariais, na verdade, as empresas reivindicaram para si um conceito que é bíblico.

O primeiro passo para esse pensamento está em compreender a razão da existência das igrejas, isto é, o motivo de nos reunirmos em instituições religiosas cristãs, denominações, etc. De uma forma bem simples podemos definir o objetivo de algumas organizações. A polícia existe para evitar os crimes e solucionar os crimes que porventura aconteçam. Os hospitais existem para ajudar a reestabelecer a saúde de pessoas que vão a eles com problemas de saúde (é um erro pensar que os hospitais existem para cuidar da saúde das pessoas pois o cuidado com a saúde é preventivo, e o trabalho dos hospitais não consiste em prevenir mas em remediar). Para as empresas, o retorno financeiro é uma legítima forma de avaliar seu desempenho, mas para outros tipos de organização é preciso mais sensibilidade para

compreender sua missão e assim estabelecer os critérios pelos quais o desempenho destas organizações será medido.

Por isso, antes de respondermos à pergunta “O que é um bom resultado do trabalho da igreja?”, devemos definir qual é o trabalho da igreja. E, apesar de alguns autores já o terem definido com genialidade este trabalho deve concluir o que os teólogos brasileiros participantes desta pesquisa acham que é o objetivo principal da igreja. (De acordo com os ensinamentos bíblicos é claro).

---

**Pergunta: Qual é a missão da igreja?**

**Resultado esperado:** Descrição geral dos papéis da igreja. Do objetivo principal e secundários.

Resposta 1: A missão da igreja neste mundo pode ser entendida, sob diversos aspectos, não existindo um que se sobressaia aos demais. Ela, como luz do mundo, tem como missão comunicar a verdade de Deus às pessoas, transmitir o conhecimento de Deus e seu filho Jesus Cristo, a verdade acerca do real estado da humanidade e a necessidade de arrependimento. Como sal da terra, deve influenciar a humanidade com os valores do Reino de Deus, isto é, valores morais, espirituais e éticos. Como corpo de Cristo, sua missão é crescer e edificar-se na direção de Cristo, que é seu alvo. Como povo de Deus, sua missão é adorar a Deus em espírito e verdade. Através de todas estas atividades, a igreja deve buscar a maior glória de Deus, que é o fim principal do homem.

Resposta 2: A missão da igreja é expressar Cristo na Terra. Para cumprir esta missão a igreja precisa anunciar de forma clara e coerente a mensagem de salvação em Cristo. E precisa também ser um local onde as pessoas recebem apoio espiritual e pessoal, precisa ter um ensino bíblico que lhes permita enfrentar os desafios da vida. Precisa ser um local onde as pessoas utilizem seus talentos e dons para edificação mútua, louvando a Deus e relacionando-se de forma saudável e fraternal.

Respostas 3 a 20: Todas as demais respostas foram muito semelhantes ao texto conhecido como A Grande Comissão descrito no livro de Mateus, capítulo 28, versículos 18, 19 e 20. Toda autoridade me foi dada no céu e na Terra. Ide, portanto, e fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo, ensinando-os a guardar todas as coisas que vos tenho ordenado. E eis que estou convosco todos os dias até a consumação dos séculos.



Após esta rodada, fechamos a missão da igreja como descrita no texto anterior, envolvendo cinco ações:

1. Evangelizar: Que significa transmitir a mensagem de Jesus Cristo;
2. Adorar / Louvar: Celebrar o relacionamento com Deus e reconhecer sua soberania;
3. Relacionar-se: Estabelecer vínculos fraternos com os da mesma fé;
4. Crescer: Envolve, principalmente, aprender e desenvolver os conhecimentos bíblicos;
5. Servir: Atuar, segundo os talentos de cada um, no auxílio às necessidades das pessoas e da estrutura eclesiástica.

O grande número de respostas semelhantes pode ser explicado pela influência do Pacto de Lausanne, na Suíça, em 1974. Onde teólogos de várias denominações eclesiásticas protestantes realizaram um congresso para releitura dos valores da Reforma Protestante do século XVI, chegando a um tratado que define pontos como os valores, a declaração de fé e a missão da igreja como um todo.

Com base neste resultado, passamos à segunda rodada de aplicação do método Delphi.

### 6.3.2 Rodada 2: Divisão das áreas da igreja

## **RODADA 2**

---

**Objetivo:** Divisão da igreja em áreas, para desdobrar a missão em perspectivas.

### **Texto introdutório:**

Rick Warren propõe a divisão da igreja em cinco áreas ministeriais: Adoração, Edificação, Evangelismo, Serviço e Comunhão. Deveríamos ter especialistas para cada área? Ou um cristão autêntico é aquele que mesmo tendo uma atuação melhor em uma destas áreas se envolve em todas? Existem outras formas de dividirmos o trabalho ministerial da igreja?

Para empresas hoje utiliza-se muito uma divisão conhecida como *Balanced Scorecard* que contempla indicadores para as seguintes áreas:

Perspectiva Financeira: Relacionada ao aumento de receita, Avalia retorno sobre investimento, lucratividade, etc.

Perspectiva do Cliente: Usa indicadores como Satisfação dos clientes, Retenção dos clientes, Conquista de clientes, Rentabilidade dos clientes, Participação de mercado, Participação nas compras dos clientes.

Perspectiva Interna: Está mais relacionada ao aumento da produtividade nos processos internos da empresa como: Produtividade, custos internos, tempo para execução de tarefas, etc.

Perspectiva de Aprendizado: Relaciona-se ao desenvolvimento humano, avalia habilidades, conhecimento, competências, sistemas de informação, execução de projetos, etc.

**Pergunta: Como podemos dividir os resultados da igreja em áreas de concentração?**

**Resultado esperado:** Descrição de áreas de concentração dos resultados da igreja.

Respostas 1 a 39: Evangelização; Louvor / Adoração; Edificação / Discipulado; Comunhão; Serviço.

Respostas 40 a 42: Discipulado; Louvor; Serviço.

O consenso neste ponto justifica-se basicamente devido ao trabalho publicado recentemente onde Warren (1999) define estas áreas com clareza e passou a ser uma obra muito consultada por teólogos de todo mundo. Por isso a divisão da igreja normalmente aceita atualmente é esta:

- Evangelização;
- Louvor / Adoração;
- Edificação / Discipulado;
- Comunhão;
- Serviço.

Com base nestes resultados, foi possível avançar para uma terceira rodada de aplicação do método.

### 6.3.3 Rodada 3: Definição dos critérios relevantes

## **RODADA 3**

---

**Objetivo:** Definição dos critérios relevantes para cada área de atuação da igreja.

### **Texto introdutório:**

Quando falamos em gestão ministerial muitos líderes religiosos olham com muito receio, e quase todos dizem temer a mesma possível consequência: transformar a igreja em uma empresa. Por outro lado muitos teólogos argumentam que a vida com Deus não obedece regras de administração e que é impossível canalizar a ação do Espírito Santo. Essa resistência é natural e está bem fundamentada, de fato não podemos aplicar nenhuma visão gerencial nas atividades divinas, assim como muitas organizações temem profissionalizar sua gestão por medo de perder o sentimento que a caracteriza. Times de futebol, escolas de samba, clubes sociais, blocos carnavalescos de bairro, artistas plásticos, campeonatos de várzea, grupos de dança de salão e muitas outras comunidades e organizações possuem uma característica muito forte que é percebida através da liberdade de criação.

Como sistematizar os dribles do Garrincha? Como planejar a produtividade do artista plástico? Qual é a graça dos blocos de rua se organizarmos seu desfile? Como planejar o sentimento de comunidade em uma igreja? De fato, os princípios e sentimentos que orientam estes tipos de atividades são impossíveis de se controlar, mas quando algumas pessoas se reúnem com um propósito é preciso que haja um mínimo de organização para que toda a potencialidade se transforme em um evento. Toda habilidade do Garrincha, toda animação do melhor folião, toda generosidade e altruísmo do cristão e toda criatividade do dançarino só experimentam o máximo de sua potencialidade se exercidas no grupo da qual fazem parte. Pois o Garrincha não ganharia nenhum jogo se seu time não tivesse um esquema tático onde alguns defendiam, alguns armavam as jogadas e outros atacavam, se os foliões não organizassem um horário para se encontrar e um ritmo para tocar, o bloco não teria sentido (nem seria um bloco), enfim, mesmo que algumas atividades sejam altamente calcadas na liberdade de ação, um mínimo de organização é requerido para que o resultado seja bom.

Todo grupo que se reúne para fazer algo precisa de um líder, formal ou não, mas alguém precisa apontar a direção e motivar as pessoas seguirem na mesma direção. E a pergunta que todo líder deve se fazer o tempo todo é se está guiando o grupo na direção e jeito certos. Isso é muito difícil de perceber se o líder não estiver atento aos sinais da caminhada,

por isso criamos sistemas de medição de desempenho que nos dão algumas indicações se estamos ou não no caminho certo.

Você confiaria sua vida a um piloto de avião que passa toda a viagem verificando apenas a temperatura da cabine? Como seria um time de futebol que fundamenta o salário de seus jogadores baseado no número de gols que ele faz? O goleiro certamente largaria o time. Enfim é preciso definir as áreas de trabalho que nosso grupo compreende. Por exemplo, um time de futebol precisa dividir suas ações em ataque, meio de campo, defesa, goleiro, equipe técnica, cartolas, e outras áreas de ação para que o time caminhe bem, e o time todo tem uma única missão que é ser campeão, porém cada parte tem seus objetivos particulares (a defesa tem por objetivo evitar que o time adversário faça gols, o cartola tem por objetivo trazer os melhores jogadores para aperfeiçoar o time, etc.). E quando estes objetivos setoriais estão bem alinhados com a missão do grupo e cada setor realiza bem sua arte, temos um time vencedor. Só que avaliar isso no final do campeonato é tarde demais, por isso ao longo do campeonato o time avalia se sua defesa toma poucos gols, se seu meio de campo arma muitas opções de jogada, se seu ataque faz muitos gols, etc. Cada uma dessas avaliações é um sinal que indica se o time está no caminho certo para atingir o cumprimento de sua missão ou não, a esses sinais chamamos de indicadores de desempenho.

Uma igreja não precisa de organização para que as coisas aconteçam? Uma igreja não possui várias áreas de trabalho? Não existe uma missão clara e declarada, conforme vimos na última rodada da pesquisa? Não precisamos avaliar constantemente se estamos na direção certa? Então por quê não criamos indicadores que nos dêem esses sinais?

Mas para definirmos indicadores coerentes precisamos primeiro definir as áreas de trabalho que uma igreja precisa ter, e isso precisa estar muito intimamente ligado à missão da igreja.

Um time de futebol tem suas áreas definidas, uma empresa também (comercial, compras, produção, marketing, etc.), uma escola de samba também (bateria, abre-alas, carros alegóricos, produção, alas de foliões, costureiras, etc.) e isso tudo está alinhado com a missão destas organizações. Depois que estão definidas as áreas, é preciso estabelecer quais são os critérios para que aquela área seja eficiente e colabore com o grupo. Por exemplo, uma defesa de futebol precisa ter certas características e estas características podem ser medidas, assim temos a área (defesa), as características e a forma de medir (indicadores).

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES POSSÍVEIS
1. Boa constituição física de seus defensores (jogadores fortes);	Indicadores físicos como massa muscular, altura, peso, % de gordura;
2. Boa resistência física para não cansar e deixar de marcar;	Tempo que o jogador percorre 40km, velocidade na corrida de 100m após 1 hora de treino;
3. Habilidade para roubar bola;	Nº de tomadas de bola por dividida em um jogo;
4. Capacidade de cabecear a bola quando defendendo um escanteio;	Altura do salto, erros e acertos em 100 cabeceadas;
5. Organização na marcação para não deixar jogadores adversários livres;	Nº de vezes em que um jogador adversário esteve desmarcado no ataque;
6. Reposição rápida de jogo para puxar contra-ataques;	Tempo que a defesa leva para receber a bola do goleiro e entregá-la ao ataque;
7. Controle emocional para não cometer faltas violentas e/ou perigosas, etc.	Nº de faltas por jogo, por setor do campo, nº de cartões recebidos.

Quadro 05: Exemplo de indicadores possíveis.

Depois de definidos os critérios que definem uma boa defesa podemos criar indicadores que vão sinalizar se esses critérios estão sendo respeitados ou não. Por exemplo, para cada critérios proponho alguns indicadores:

Como decidimos trabalhar em cima das 5 áreas propostas por Rick Warren. Nesta rodada definiremos para cada uma das 5 áreas propostas por Rick Warren quais os critérios que são importantes.

1. EVANGELISMO
2. EDIFICAÇÃO (OU CRESCIMENTO)
3. COMUNHÃO
4. LOUVOR E ADORAÇÃO
5. SERVIÇO (INTERNO E SOCIAL)

---

**Pergunta:** Escreva os critérios que você considera importantes em cada área de uma igreja saudável, pode ser uma característica, uma atividade, um sentimento...

**Resultado esperado:** Descrição dos fatores críticos da igreja

As respostas foram dadas de forma aleatória e não vinculadas às áreas definidas na rodada 2.

1. Honestidade: Não prometer aos cristãos aquilo que a Bíblia nunca prometeu (como melhorar a vida, resolução imediata de todos os seus problemas);
2. A edificação acontece em uma seqüência de etapas naturais, seqüenciais e graduais. Estas etapas devem ser respeitadas;
3. O serviço entre os membros deve fazer com que as necessidades dos menos providos sejam supridas;
4. Deve refletir o reconhecimento da grandeza de Deus na vida de cada membro;
5. Pregação de um evangelho completo, não apenas os bônus. Avisando que Jesus falou sobre um caminho estreito, de uma cruz a ser carregada e de perseguições;
6. Fidelidade: Anunciar a mensagem da Bíblia como ela é, adaptada na linguagem mas sem ser adulterada na essência;
7. O ensino é fundamental para o desenvolvimento do cristão;
8. A diferença entre atividades sociais, encontros, eventos de socialização e diversão e a verdadeira comunhão dos santos deve ficar evidente;
9. Mobilização: O evangelismo deve ser feito pela igreja toda, e não somente pelos pastores e obreiros. É um dever de cada membro;
10. A igreja deve se preocupar em dar atenção às pessoas e não apenas buscar a “conversão” da mesma;
11. Os relacionamentos e união não podem acontecer em detrimento da verdade do evangelho;
12. Os líderes devem estar envolvidos em cuidar de pessoas;
13. Os membros devem dedicar-se com afinco às disciplinas espirituais (leitura da palavra, oração e jejum);
14. O evangelismo deve ser visto como um processo pessoal e não um evento isolado, que começa com a decisão da pessoa e seu posterior acompanhamento;
15. O evangelho deve ser pregado para o maior número de pessoas possível;
16. Os membros da igreja devem ser bem preparados para realizarem um evangelismo eficaz e sem artifícios;
17. A mensagem do evangelho deve ser apresentada integralmente de forma clara (princípio de Lausanne: O evangelho todo para o homem todo);
18. Espera-se que após apresentação do evangelho, algumas pessoas tomem a decisão pela conversão;
19. O evangelho deve ser apresentado pelos membros através do seu testemunho de fé no contexto em que estão inseridos;

20. Compreender que o evangelho transforma o indivíduo integralmente alcançando todas as áreas da sua vida;
21. O evangelismo é uma tarefa constante e prioritária;
22. O evangelismo deve ser uma ação de levar Cristo às pessoas e não as pessoas à Cristo;
23. Que o louvor não se resuma apenas ao momento musical nas celebrações;
24. Que o louvor aconteça também, e principalmente, na forma individual na vida. Em reconhecimento a Deus;
25. Não limita-se a fazer novos membros. Deve consistir em formar pessoas com o caráter cristão e deixá-las livres para isso;
26. As pessoas devem ser motivadas e orientadas a terem uma vida espiritual e não apenas ritual ou religiosa;
27. A edificação é um processo lento e sem fórmulas mágicas, que deve ser acompanhada por amigos maduros na fé;
28. A palavra-chave da edificação é “discipulado” que essencialmente tem a ver com caminhar junto;
29. A igreja deve realizar um bom número de atividades com objetivos evangelísticos;
30. As atividades evangelísticas devem ser programadas e executadas a partir das necessidades das pessoas;
31. Todo evento evangelístico deve resultar em um programa de longo prazo que inclui integrar e acolher o novo membro;
32. Deve-se realizar o evangelismo de formas criativas e diferentes;
33. Os líderes devem capacitar os membros para o exercício do ministério;
34. A qualidade técnica da parte musical nos cultos também deve ser considerada com preparação, equipamentos e **TREINAMENTO DA EQUIPE RESPONSÁVEL**;
35. Os líderes devem ser capacitados e avaliados constantemente;
36. Todos os líderes devem ser acompanhados de perto por pastores;
37. O desenvolvimento do cristão está intimamente relacionado ao desenvolvimento pessoal. O fruto da fé e do relacionamento com Deus causa uma transformação de valores e atitudes evidenciada na conduta de cada cristão;
38. Profundidade do conhecimento bíblico;
39. Deve ser a expressão da essência da igreja, pois transforma o discurso e ensinos em ações;

40. Deve envolver missão com investimentos de todos os tipos;
41. Deve-se ter um programa de identificação dos membros que possuem capacitação e talento para tal;
42. O serviço deve ir além dos muros da igreja;
43. Os líderes de ministério devem ser mentoreados por pessoas de fora da comunidade;
44. Os líderes devem conhecer seus dons e capacitações;
45. O material doutrinário a ser ensinado deve sofrer avaliação criteriosa;
46. As pessoas devem ter a oportunidade de ter uma experiência genuína com Deus;
47. A comunhão não deve ocorrer apenas com aqueles que simpatizamos ou gostamos naturalmente, deve envolver os excluídos e marginalizados;
48. A igreja não pode permitir que pessoas se sintam sozinhas;
49. Firmeza dos crentes: Os membros devem ser treinados na palavra de Deus, de maneira que estejam aptos a resistirem às novidades dos modismos, aos falsos ensinamentos e aos ventos de doutrina.
50. Deve haver uma estrutura de grupos pequenos de relacionamento;
51. Deve haver constante incentivo aos relacionamentos pessoais;
52. A quantidade é consequência da qualidade (na pregação, estrutura, culto, etc.);
53. Deve basear-se na transmissão da mente bíblica de forma totalmente;
54. Os visitantes não podem passar despercebidos;
55. As pessoas devem experimentar claramente o amor de outras da comunidade;
56. O serviço deve aproveitar a vontade dos novos membros de servir;
57. O serviço deve envolver a comunidade como um todo: Meio Ambiente, Saúde, Fome, etc.
58. Edificação contextualizada e aplicável à realidade em que vivemos;
59. O serviço deve abranger a necessidade sociedade como um todo;
60. As doutrinas bíblicas devem ser expostas com clareza e bem aprendidas, com especial zelo pela verdade;
61. As estruturas da igreja não podem ser muito burocráticas a ponto de dificultar ações rápidas;
62. A união não deve ser apenas para socialização, mas deve abordar também encorajamento mútuo, auxílio, suporte, aprendizado e exortação, quando necessário;



63. A estrutura não pode, em hipótese alguma, fortalecer a vaidade e ambição humanas por poder;
64. As estruturas funcionais devem ser organizadas e claras a todas as pessoas;
65. Todas as áreas da igreja devem ser organizadas e avaliadas quanto ao resultado esperado e alcançado;
66. Cada área da igreja e projeto devem ter um único responsável (líder treinado e experiente);
67. A edificação deve buscar o profundo conhecimento bíblico a fim de que os cristãos possam aplicar as verdades da doutrina cristã no seu dia a dia;
68. Os encontros de domingo e demais cultos não contam como comunhão;
69. A comunhão deve estar fundamentada em convivência e vida, não apenas em eventos;
70. Os responsáveis pelo ensino devem ser freqüentemente avaliados e estimulados ao crescimento contínuo;
71. Na celebração, o louvor não deve assumir uma posição preponderante;
72. As celebrações devem ser centralizadas em Deus e não no homem;
73. As pregações devem considerar necessidades reais dos ouvintes, ajuda prática e consistência;
74. A igreja deve criar um ambiente que estimule amizades profundas e sinceras;
75. As celebrações devem incluir apenas o que está prescrito na bíblia (orações, cânticos, pregação, leitura e contribuições) excluindo tudo que mesmo parecendo religioso e sábio não está prescrito na bíblia;
76. O ministério de ensino deve ter diretrizes e programas para seu funcionamento e aperfeiçoamento;
77. Os novos membros devem ser integrados e acolhidos de forma especial pois ainda estão muito sensíveis às mudanças todas;
78. O serviço é a expressão da gratidão a Deus;
79. O serviço deve se desenvolver um ambiente onde a multiplicidade dos dons deve ser desenvolvida e aproveitada;
80. Deve haver investimento em formação de novos professores de ensino na igreja constantemente;
81. A atitude de adoração individual não pode ser dependente de outras pessoas;
82. As músicas devem contribuir para um ambiente positivo, entusiasmante e cheio de gratidão e reverência;

83. Os ministérios devem ter objetivos claros e convergentes para o cumprimento da missão da igreja;
84. A adoração comunitária é apenas extensão da adoração particular;
85. A adoração deve refletir rendição a Deus;
86. Os visitantes devem ser acolhidos e os membros devem ser integrados;
87. Todos devem estar envolvidos de alguma forma com o serviço;
88. Os membros da igreja, especialmente os líderes, devem trabalhar conscientes de sua contribuição para o cumprimento da missão da igreja (sabendo como estão contribuindo e quanto);
89. As músicas devem ter conteúdo profundo e vocabulário contextualizado e não exclusivista;
90. A igreja deve ter consciência de que serve à sociedade como um todo;
91. A adoração só acontece a partir da compreensão de quem Deus é o que Ele fez e faz;
92. A igreja deve ter um grupo de diáconos que se dedique mais profundamente ao serviço, para que os demais membros possam ser instruídos e os pastores e presbíteros possam exercer suas funções;
93. A adoração deve ser a expressão do nosso relacionamento com Deus;

Agrupando os fatores críticos nas cinco áreas definidas anteriormente temos.

#### 6.3.4 Fatores críticos na área de evangelismo

##### EVANGELISMO

1. Honestidade: Não prometer aos cristãos aquilo que a Bíblia nunca prometeu (como melhorar a vida, resolução imediata de todos os seus problemas);
2. Pregação de um evangelho completo, não apenas os bônus. Avisando que Jesus falou sobre um caminho estreito, de uma cruz a ser carregada e de perseguições;
3. Fidelidade: Anunciar a mensagem da Bíblia como ela é, adaptada na linguagem mas sem ser adulterada na essência;
4. Mobilização: O evangelismo deve ser feito pela igreja toda, e não somente pelos pastores e obreiros. É um dever de cada membro;

5. A igreja deve se preocupar em dar atenção às pessoas e não apenas buscar a “conversão” da mesma;
6. O evangelismo deve ser visto como um processo pessoal e não um evento isolado, que começa com a decisão da pessoa e seu posterior acompanhamento;
7. O evangelho deve ser pregado para o maior número de pessoas possível;
8. Os membros da igreja devem ser bem preparados para realizarem um evangelismo eficaz e sem artifícios;
9. A mensagem do evangelho deve ser apresentada integralmente de forma clara (princípio de Lausanne: O evangelho todo para o homem todo);
10. Espera-se que após apresentação do evangelho, algumas pessoas tomem a decisão pela conversão;
11. O evangelho deve ser apresentado pelos membros através do seu testemunho de fé no contexto em que estão inseridos;
12. Compreender que o evangelho transforma o indivíduo integralmente alcançando todas as áreas da sua vida;
13. O evangelismo é uma tarefa constante e prioritária;
14. O evangelismo deve ser uma ação de levar Cristo às pessoas e não as pessoas à Cristo;
15. Não limita-se a fazer novos membros. Deve consistir em formar pessoas com o caráter cristão e deixá-las livres para isso;
16. A igreja deve realizar um bom número de atividades com objetivos evangelísticos;
17. As atividades evangelísticas devem ser programadas e executadas a partir das necessidades das pessoas;
18. Todo evento evangelístico deve resultar em um programa de longo prazo que inclui integrar e acolher o novo membro;
19. Deve-se realizar o evangelismo de formas criativas e diferentes;

#### 6.3.5 Fatores críticos na área de edificação

### EDIFICAÇÃO

1. A quantidade é conseqüência da qualidade (na pregação, estrutura, culto, etc.);

2. Deve basear-se na transmissão da mente bíblica de forma totalmente contextualizada e aplicável à realidade em que vivemos;
3. Firmeza dos crentes: Os membros devem ser treinados na palavra de Deus, de maneira que estejam aptos a resistirem às novidades dos modismos, aos falsos ensinamentos e aos ventos de doutrina.
4. As doutrinas bíblicas devem ser expostas com clareza e bem aprendidas, com especial zelo pela verdade;
5. A edificação deve buscar o profundo conhecimento bíblico a fim de que os cristãos possam aplicar as verdades da doutrina cristã no seu dia a dia;
6. A edificação é um processo lento e sem fórmulas mágicas, que deve ser acompanhada por amigos maduros na fé;
7. A edificação acontece em uma seqüência de etapas naturais, seqüenciais e graduais. Estas etapas devem ser respeitadas;
8. A palavra-chave da edificação é “discipulado” que essencialmente tem a ver com caminhar junto;
9. O desenvolvimento do cristão está intimamente relacionado ao desenvolvimento pessoal. O fruto da fé e do relacionamento com Deus causa uma transformação de valores e atitudes evidenciada na conduta de cada cristão;
10. Profundidade do conhecimento bíblico;
11. Os responsáveis pelo ensino devem ser freqüentemente avaliados e estimulados ao crescimento contínuo;
12. O ensino é fundamental para o desenvolvimento do cristão;
13. O ministério de ensino deve ter diretrizes e programas para seu funcionamento e aperfeiçoamento;
14. Deve haver investimento em formação de novos professores de ensino na igreja constantemente;
15. O material doutrinário a ser ensinado deve sofrer avaliação criteriosa;
16. Os líderes devem capacitar os membros para o exercício do ministério;
17. Os líderes devem ser capacitados e avaliados constantemente;
18. Todos os líderes devem ser acompanhados de perto por pastores;
19. Os líderes devem estar envolvidos em cuidar de pessoas;
20. Os membros devem dedicar-se com afinco às disciplinas espirituais (leitura da palavra, oração e jejum);
21. As pessoas devem ter a oportunidade de ter uma experiência genuína com Deus;

22. As pessoas devem ser motivadas e orientadas a terem uma vida espiritual e não apenas ritual ou religiosa;
23. As pregações devem considerar necessidades reais dos ouvintes, ajuda prática e consistência;

#### 6.3.6 Fatores críticos na área de comunhão

### COMUNHÃO

1. Deve haver uma estrutura de grupos pequenos de relacionamento;
2. Deve haver constante incentivo aos relacionamentos pessoais;
3. Os relacionamentos e união não podem acontecer em detrimento da verdade do evangelho;
4. A diferença entre atividades sociais, encontros, eventos de socialização e diversão e a verdadeira comunhão dos santos deve ficar evidente;
5. A união não deve ser apenas para socialização, mas deve abordar também encorajamento mútuo, auxílio, suporte, aprendizado e exortação, quando necessário;
6. Os encontros de domingo e demais cultos não contam como comunhão;
7. Deve estar fundamentada em convivência e vida, não apenas em eventos;
8. Não deve ocorrer apenas com aqueles que simpatizamos ou gostamos naturalmente, deve envolver os excluídos e marginalizados;
9. A igreja não pode permitir que pessoas se sintam sozinhas;
10. A igreja deve criar um ambiente que estimule amizades profundas e sinceras;
11. Os visitantes devem ser acolhidos e os membros devem ser integrados;
12. Os novos membros devem ser integrados e acolhidos de forma especial pois ainda estão muito sensíveis às mudanças todas;
13. Os visitantes não podem passar despercebidos;
14. As pessoas devem experimentar claramente o amor de outras da comunidade;

### 6.3.7 Fatores críticos na área de louvor e adoração

#### LOUVOR E ADORAÇÃO

1. As músicas devem ter conteúdo profundo e vocabulário contextualizado e não exclusivista;
2. Na celebração não deve assumir uma posição preponderante;
3. As celebrações devem ser centralizadas em Deus e não no homem;
4. As celebrações devem incluir apenas o que está prescrito na bíblia (orações, cânticos, pregação, leitura e contribuições) excluindo tudo que mesmo parecendo religioso e sábio não está prescrito na bíblia;
5. Que não se resuma apenas ao momento musical nas celebrações;
6. Que aconteça também, e principalmente, na forma individual na vida. Em reconhecimento a Deus;
7. Deve refletir o reconhecimento da grandeza de Deus na vida de cada membro;
8. A qualidade técnica da parte musical nos cultos também deve ser considerada com preparação, equipamentos e treinamento da equipe responsável;
9. Só acontece a partir da compreensão de quem Deus é o que Ele fez e faz;
10. Deve ser a expressão do nosso relacionamento com Deus;
11. A adoração comunitária é apenas extensão da adoração particular;
12. Deve refletir rendição a Deus;
13. A atitude de adoração individual não pode ser dependente de outras pessoas;
14. As músicas devem contribuir para um ambiente positivo, entusiasmante e cheio de gratidão e reverência;

### 6.3.8 Fatores críticos na área de serviço

#### SERVIÇO (INTERNO E SOCIAL)

1. A igreja deve ter consciência de que serve à sociedade como um todo;
2. O serviço entre os membros deve fazer com que as necessidades dos menos providos sejam supridas;

3. A igreja deve ter um grupo de diáconos que se dedique mais profundamente ao serviço, para que os demais membros possam ser instruídos e os pastores e presbíteros possam exercer suas funções;
4. Deve ser a expressão da essência da igreja, pois transforma o discurso e ensinamentos em ações;
5. Deve envolver missão com investimentos de todos os tipos;
6. Deve-se ter um programa de identificação dos membros que possuem capacitação e talento para tal;
7. Deve aproveitar a vontade dos novos membros de servir;
8. Deve envolver a comunidade como um todo: Meio Ambiente, Saúde, Fome, etc. Deve abranger a necessidade sociedade como um todo;
9. O serviço é a expressão da gratidão a Deus;
10. Deve se desenvolver um ambiente onde a multiplicidade dos dons deve ser desenvolvida e aproveitada;
11. Todos devem estar envolvidos de alguma forma com o serviço;
12. O serviço deve ir além dos muros da igreja;
13. Os líderes de ministério devem ser mentoreados por pessoas de fora da comunidade;
14. Os líderes devem conhecer seus dons e capacitações;
15. Os membros da igreja, especialmente os líderes, devem trabalhar conscientes de sua contribuição para o cumprimento da missão da igreja (sabendo como estão contribuindo e quanto);
16. Os ministérios devem ter objetivos claros e convergentes para o cumprimento da missão da igreja;
17. As estruturas da igreja não podem ser muito burocráticas a ponto de dificultar ações rápidas;
18. A estrutura não pode, em hipótese alguma, fortalecer a vaidade e ambição humanas por poder;
19. As estruturas funcionais devem ser organizadas e claras a todas as pessoas;
20. Todas as áreas da igreja devem ser organizadas e avaliadas quanto ao resultado esperado e alcançado;
21. Cada área da igreja e projeto devem ter um único responsável (líder treinado e experiente);

A partir da elaboração dos indicadores de desempenho de cada área, devemos construir um questionário a ser aplicado junto aos membros da igreja. Não perdendo a natureza qualitativa desta avaliação e considerando-se que os indicadores formulados são altamente subjetivos, deve-se utilizar a escala de Likert para quantificar de alguma forma os indicadores qualitativos formulados.

#### 6.4 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

##### **Evangelismo**

1 – Pra você o que é mais importante na mensagem do evangelho?

- Que Deus resolve todos os nossos problemas
- Que ser um cristão praticante ajuda a receber bênção de Deus como bons empregos
- Que a religião é algo importante para a manutenção da moral e bons costumes
- Que a igreja e seus cultos nos faz sentir-nos bem
- Que somos pecadores e precisamos do perdão de nossos pecados através do sangue de Jesus

2 – Você sente que de alguma forma foi esquecido após virar membro da igreja?

- Não
- Pouco
- Razoavelmente
- Bastante
- Totalmente

3 – Qual o efeito da mensagem pregada no momento de sua conversão?

- Mexeu com minha emoção
- Chamou minha atenção pelas bênçãos prometidas
- Me fez pensar na vida
- Me fez pensar na vida e perceber meus erros
- Me fez mudar de vida ao perceber meus erros



4 – Você se sente responsável pela tarefa de evangelizar?

- Não
- Pouco
- Razoavelmente
- Bastante
- Totalmente

5 – Você se sente acolhido na sua igreja?

- Não
- Pouco
- Razoavelmente
- Bastante
- Totalmente

6 – Como você foi alcançado pelo evangelho?

- Num mega culto
- Numa reunião de oração
- Numa pregação de domingo
- Num bate papo com amigos
- Numa conversa individual

7 – Com quantas pessoas você compartilha o evangelho ou seu testemunho por mês?

- 1 a 2
- 3 a 5
- 6 a 8
- 9 a 10
- + de 10

8 – Você se sente preparado para evangelizar?

- Não
- Pouco preparado
- Apesar do pouco preparo, me sinto apto
- Estou preparado
- Muito preparado, seguro

9 – Você entendeu o sentido da mensagem que lhe foi pregada quando se converteu?

- sim
- parcialmente
- não

10 – Quando você se decidiu pela conversão?

- Em casa à toa
- Assistindo um programa evangélico
- Atendendo a um apelo de um culto
- Conversando com um amigo cristão
- Refletindo depois de conhecer a mensagem do evangelho

11 – Como você costuma evangelizar?

- Através de panfletos
- Digo às pessoas que Deus pode resolver seus problemas
- Levo as pessoas na igreja
- Sempre que posso cito um verso bíblico para um amigo
- Dando meu testemunho pessoal

12 – O que você sentiu de diferença após se tornar evangélico?

- Minha saúde melhorou
- Minha situação financeira melhorou
- Minha relação de namoro/noivado/casamento melhorou
- Minha relação com as pessoas melhorou
- Minha relação com Deus, fez com que eu melhorasse integralmente

13 – Com que frequência você costuma evangelizar?

- 1 X por semestre
- 1 X por bimestre
- 1 X por mês
- 1 X por semana
- O tempo todo

14 – Na evangelização você se preocupa com a formação do caráter cristão na pessoa?

- Não, apenas convido para um evento da igreja
- Muito pouco
- Pouco
- Razoavelmente
- Prioritariamente

15 – Você se sente livre na sua igreja?

- SIM
- NÃO

16 – Sua igreja promove atividades evangelísticas? Com que frequência?

- 1 X por mês
- 1 X por quinzena
- 1 X por semana
- de 2 ou 3 X na semana
- diariamente

17 – As atividades evangelísticas da igreja são contextualizadas à cultura e necessidades das pessoas-alvo?

- Raramente
- Poucas vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

18 – Os programas evangelísticos envolvem as pessoas apenas no momento ou seguem um plano de longo prazo entrando em contato com as pessoas e envolvendo-as no relacionamento da igreja?

- Raramente
- Poucas vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

19 – Sua igreja elabora programas evangelísticos criativos e diferentes com que frequência?

- Raramente
- Poucas vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre são criativos e diferentes

### **Comunhão**

1 – Você participa de grupos pequenos da igreja?

- Não
- Raramente
- Eventualmente
- Quase sempre
- Sempre

2 – Quantos eventos que promovam a comunhão dos membros sua igreja realiza ao ano?

- 0 a 3
- 4 a 6
- 7 a 10
- 10 a 14
- 15 ou mais

3 – Na sua percepção, a igreja está mais preocupada com eventos e programas de relacionamento interpessoal do que com o ensino da Bíblia?

- Não
- Há um equilíbrio
- Sim

4 – Você conseguiria descrever a diferença entre comunhão e eventos sociais / divertidos?

- Não
- Talvez
- Sim, claramente

5 – Em momentos difíceis da sua vida você procura outros membros da sua igreja com que frequência?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

6 – Qual a principal atividade de comunhão na sua igreja?

- Visitas aos lares e células caseiras
- Eventos sociais como festas e almoços
- Cultos dominicais
- Todas as opções acima

7 – Você tem amigos na igreja? Quantos?

- Não
- Poucos
- Alguns
- Vários
- Muitos

8 – Você se relaciona com outros membros da igreja desconhecidos ou marginalizados? (de classe social inferior, problemáticos, com alguma deficiência física ou mental, etc.).

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

9 – Você se sente solitário na igreja (como membro da mesma e não apenas fisicamente no templo)?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes

- Muitas vezes
- Sempre

10 – Você se sente em casa na sua igreja?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

11 – Como você foi integrado na igreja? (Pode marcar mais de uma alternativa).

- Apenas freqüentando os cultos dominicais
- Classe de integração
- Contato pastoral
- Envolvimento com os outros membros
- Participando de grupos pequenos e trabalhos na igreja

12 – Quando você visitou a igreja pela primeira vez alguém fez contato com você?

- Sim, na porta alguém me cumprimentou
- Sim, durante o culto alguém me cumprimentou
- Sim, após o culto alguém me cumprimentou
- Sim, no dia seguinte ou alguns dias após minha visita recebi uma visita ou ligação
- Não

13 – Você se sente amado em sua igreja?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Razoavelmente
- Muito

## **Louvor e Adoração**

1 – Você acha que as músicas que tocam na sua igreja são contextualizadas e possuem conteúdo profundo?

- Raramente
- Muito pouco
- Um pouco
- Na maioria
- Sempre

2 – Durante o culto, o momento de adoração musical tem qual importância?

- Nenhuma, é só um momento de quebra-gelo
- Pouca relevância
- Igualmente importante a todos os outros momentos
- É um dos momentos mais importantes
- É o momento mais importante do culto na minha percepção

3 – As celebrações de adoração são centralizadas em Deus?

- Raramente
- Muito pouco
- Um pouco
- Na sua maioria
- Sempre

4 – Você percebe no momento de adoração que tudo está de acordo com o que a Bíblia diz sobre adoração e louvor?

- Raramente
- Muito pouco
- Um pouco
- Na maioria das vezes
- Sempre

5 – Na sua percepção, a adoração pode ser melhor definida como:

- Momento musical do culto

- Momento de oração e músicas no culto
- Momento de gratidão pelas dádivas
- Ato de reconhecimento da grandeza de Deus no culto
- Atitude constante na vida do cristão de reconhecimento da grandeza e amor de Deus

6 – Você expressa individualmente seu amor à Deus com que frequência?

- Raramente
- Nos cultos apenas
- Eventualmente
- Quase diariamente
- Algumas vezes ao dia

7 – Você acha que a equipe responsável pelo louvor na igreja é bem preparada?

- Não
- Pouco
- Regular
- Bastante
- Muito

8 – Você entende que a adoração é uma expressão do nosso relacionamento com Deus?

- Não, é um momento de diversão
- Considero mais um momento formal
- Eventualmente
- Bastante
- Totalmente

9 – Quanto à música no momento de louvor do culto, você considera que ela:

- Atrapalha o momento de adoração pois usa ritmos que não deveriam ser usados na igreja
- Atrapalha um pouco pois prefiro momento de silêncio e devoção
- Não ajuda nem atrapalha
- Ajuda na adoração como elemento extra
- É imprescindível à adoração



**Serviço (Interno e Social)**

- 1 – A liderança da igreja deixa bem claro que a igreja deve servir à sociedade como um todo?
- ( ) Não
  - ( ) Pouco
  - ( ) Regular
  - ( ) Bastante
  - ( ) Muito
- 2 – Os membros mais necessitados são assistidos pela igreja?
- ( ) Raramente
  - ( ) Muito pouco
  - ( ) Um pouco
  - ( ) Na sua maioria
  - ( ) Sempre
- 3 – A igreja possui uma equipe dedicada ao serviço de assistência social que não seja exclusivamente formada pelos líderes?
- ( ) Sim, e alguns líderes participam
  - ( ) Sim, e os líderes não participam
  - ( ) Sim, porém quase sua totalidade é formada pelos líderes
  - ( ) Não
- 4 – Os membros da equipe de assistência social são pessoas de reconhecida aptidão, talento e capacitação para o exercício da função?
- ( ) Não há essa preocupação
  - ( ) Poucos
  - ( ) Alguns
  - ( ) Muitos
  - ( ) Quase todos
- 5 – Sua igreja promove treinamento e capacitação para pessoas que ingressam no serviço social dela?
- ( ) Não, exige-se apenas boa vontade e dedicação

- Apenas um treinamento superficial
- Sim, pessoas bem qualificadas são convidadas a preparar a equipe

6 – A igreja mantém um programa para identificar os membros que possuem talento para o serviço social, para encaminhá-los ao trabalho correto?

- Não há essa preocupação
- De forma intuitiva e rara
- Alguns movimentos são feitos neste sentido
- Existem alguns programas esporádicos ao longo do ano
- Sim, a igreja mantém um programa constante

7 – Na sua opinião a igreja aproveita bem a vontade dos membros de servir?

- Nunca
- Raramente
- Um pouco
- Na maioria
- Sempre

8 – A sua igreja se preocupa de forma integral com todos os problemas da sociedade (fome, miséria, meio ambiente, discriminação, saúde, etc.)?

- Nunca
- Raramente
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

9 – Está claro para você que o serviço social é uma expressão da nossa gratidão a Deus?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

10 – Você percebe que os membros da igreja têm a oportunidade de conhecer seus talentos e receber capacitação apropriada?

- Nunca
- Raramente
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

11 – Os membros da igreja estão envolvidos em algum serviço?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

12 – O serviço social vai além dos muros da igreja?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

13 – Os líderes do serviço social são orientados por pessoas tecnicamente capacitadas?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

14 – Os líderes da igreja conhecem e trabalham alocados de acordo com seus dons?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

15 – Quando você participa de algum trabalho da igreja, fica claro para você como este trabalho contribui para o cumprimento da missão da igreja?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

16 – Os ministérios da igreja possuem objetivos claros e alinhados com a missão da igreja como um todo?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

17 – Você acha que a igreja é muito burocrática a ponto de dificultar ações rápidas?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

18 – Você acha que na estrutura da igreja existe muita vaidade e pessoas motivadas por ambição excessiva?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

19 – Você conhece a estrutura funcional completa da igreja, isto é, a liderança e todos os ministérios?

- Não

Muito pouco

Um pouco

Bastante

Totalmente

20 – As áreas da igreja são claramente definidas e bem organizadas?

Nenhuma

Muito poucas

Algumas

Muitas

Todas

21 – As áreas da igreja são avaliadas periodicamente quanto ao seu trabalho?

Nenhuma

Muito poucas

Algumas

Muitas

Todas

22 – Cada área da igreja/projeto possui um único líder claramente instituído e bem capacitado para tal posição?

Nenhuma

Muito poucas

Algumas

Muitas

Todas

### **Edificação**

1 – Na sua opinião, sua igreja preocupa-se mais com a quantidade ou com a qualidade dos membros?

Apenas com a quantidade

Eventualmente

Poucas

- Muitas
- Sempre

2 – Você acha que o ensino público é contextualizado e totalmente aplicável no dia a dia?

- Não
- Eventualmente
- Poucas
- Muitas
- Sempre

3 – Você acha que os membros são bem treinados para resistirem aos modismos das novidades e falsos ensinamentos doutrinários?

- Não
- Pouco
- Médio
- Bastante
- Totalmente

4 – As doutrinas bíblicas (salvação, batismo, redenção, etc.) são ensinadas claramente? Você seria capaz de explicá-las?

- Não
- Poucas
- Algumas
- Muitas
- Todas

5 – A sua igreja investe em conhecimento bíblico profundo dos seus membros?

- Não
- Pouco
- Médio
- Bastante
- Totalmente

6 – Na sua igreja, o processo de crescimento e desenvolvimento de cada membro é lento e processual ou imediatista e rápido?

- Muito rápido
- Rápido
- Equilibrado
- Lento
- Muito lento

7 – Sua igreja incentiva um programa formal ou não de discipulado?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

8 – O conceito de crescimento espiritual vai além da vida religiosa e coopera para o crescimento pessoal em todas as áreas da vida dos membros?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Bastante
- Totalmente

9 – Como você avalia a sua profundidade de conhecimento bíblico?

- Ruim
- Pouco
- Básico
- Bom
- Totalmente

10 – Os responsáveis pelo ensino na sua igreja são frequentemente avaliados e estimulados ao crescimento contínuo?

- Não
- Pouco

- Regular
- Bastante
- Muito

11 – Você entende que o papel do ensino na igreja é:

- Nada importante
- Interessante mas dispensável
- Tão importante quanto qualquer outra programação
- Muito Importante
- A área mais importante

12 – O ministério de ensino é bem organizado, possuindo objetivos e diretrizes bem claros?

- Não
- Pouco
- Regular
- Razoavelmente
- Muito

13 – O material utilizado no ensino é avaliado de forma criteriosa por pessoas qualificadas?

- Não
- Muito pouco
- Médio
- Bastante
- Totalmente

14 – A igreja investe continuamente no preparo de novos líderes e professores?

- Nunca
- Raramente
- Pouco
- Bastante
- Sempre

15 – Os líderes capacitam os membros para atuarem em algum(s) ministério(s)?

- Nunca



- Raramente
- Pouco
- Bastante
- Sempre

16 – Os líderes da igreja são avaliados e capacitados constantemente?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

17 – Os líderes são acompanhados pessoalmente por um pastor ou membro mais maduro indicado pelo pastor?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

18 – Os líderes estão comprometidos em cuidar de pessoas?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

19 – Os membros da igreja dedicam-se com afinco às disciplinas espirituais básicas (oração, leitura bíblica e jejum) com freqüência?

- Não
- Muito pouco
- Um pouco
- Muitos
- Todos ou quase todos

20 – Você já teve alguma experiência genuína com Deus?

- Não
- Muito pouco
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

21 – Você acha que sua vida espiritual está apenas relacionada à religiosidade da igreja?

- Não
- Muito pouco
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Somente

22 – Você considera que as pregações tratam de suas necessidades reais e ajudam de forma consistente a lidar com os desafios da vida?

- Não
- Muito pouco
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Este questionário possui caráter experimental pois fora construído a partir da formulação de indicadores de desempenho baseados nos fatores críticos de sucesso descritos por mais de vinte teólogos, pastores ou líderes. Que, naturalmente, imprimiram em suas respostas um pouco da necessidade de suas comunidades eclesiais.

A aplicabilidade deste questionário depende de sua construção exclusiva para cada instituição religiosa ao qual pretende-se realizar um trabalho de avaliação e construção de indicadores de desempenho.

## 7 COMENTÁRIOS FINAIS

### 7.1 CONCLUSÕES

Com este trabalho foi possível elaborar um instrumento de avaliação voltado para instituições religiosas cristãs. Não apenas como um modelo a ser aplicado, mas como um modelo para elaboração de ferramentas exclusivas onde cada instituição poderá levar em consideração suas particularidades e sem correr o risco de descaracterização de sua natureza familiar e fraternal.

A elaboração de um instrumento de medição dessa complexidade é essencial para a construção de uma gestão eficaz, pois permite às instituições religiosas a avaliação de seu desempenho considerando os critérios particulares de cada linha doutrinária. E possibilitando a análise dos critérios altamente subjetivos inerentes às instituições religiosas.

Este questionário possui caráter experimental. Foi construído a partir da formulação de indicadores de desempenho baseados nos fatores críticos de sucesso descritos por mais de quarenta teólogos, pastores ou líderes. Que, naturalmente, imprimiram em suas respostas um pouco da necessidade de suas comunidades eclesiais.

A aplicabilidade deste questionário depende de sua construção exclusiva para cada instituição religiosa para a qual se pretenda realizar um trabalho de avaliação e construção de indicadores de desempenho.

### 7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho serve de base para a elaboração de um sistema de gestão para instituições religiosas cristãs de doutrina protestante ou católica apostólica romana uma vez que fornece a base do *feedback* para um sistema de gestão, uma forma de avaliação.

Devido ao limitado número de estudos envolvendo este tipo de instituição, há um campo vasto para estudo e desenvolvimento de conhecimento aplicável. A aplicabilidade de estudos desta natureza é ilimitada, uma vez que a religiosidade cristã abrange quase dois bilhões de pessoas em todo mundo, em instituições que possuem uma estrutura de gestão muito simples ou nula.

Como elemento chave da etapa “*check*” do ciclo PDCA de gestão, um modelo de construção de instrumentos de avaliação é o que faz a diferença entre um sistema de gestão meramente executor e um sistema de gestão fundamentado na melhoria contínua, já que não se pode melhorar o que não é avaliado. Outros desafios da ciência consistem na criação de modelos para as demais etapas do ciclo de gestão PDCA, que sejam construídos exclusivamente para as instituições religiosas e não sejam apenas adaptações grosseiras de aplicações empresariais.

Em última análise, o grande desafio de trabalhos futuros está em realizar construções científicas que sirvam às instituições cristãs sem desrespeitar sua natureza fraternal e seu caráter qualitativo.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Estrela dos Santos; TEIXEIRA, José Carlos Abreu. *Apresentação de Trabalhos Monográficos de Conclusão de Curso*. Niterói: EDUFF, 1994.

ABREU, Rodrigo V. et al. *Propostas de aperfeiçoamento das competências gerenciais: estudo de caso numa instituição cristã*. Projeto Final (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

AGUIAR, Silvio. *Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma*. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 311 p.

BÍBLIA SAGRADA. Nova Versão Internacional. São Paulo: Editora Vida, 2003.

BONHOEFFER, Dietrich. *Discipulado*. 8. ed. São Leopoldo: Sinodal, 2004.

BORTOLAN, G.; DEGANI, R. (1985). A Review of Some Methods for ranking Fuzzy subsets, *Fuzzy Sets and Systems*, 15, 1-19.

BOTTOMLEY, P. A.; DOYLE J. R.; GREEN R. H. (2000) Testing the reliability of weight elicitation methods: direct ratings versus point allocation, *Journal of Marketing Research*, 37, 508–13.

BRAGA, Ralph Tinoco; AZEVEDO, Luis Carlos dos Santos. *Aprendizagem Organizacional e o Processo de Benchmarking na Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos*. 2000. Monografia (Pós-Graduação em Gestão pela Qualidade Total).

BRUGHA, C. (1998). Structuring and Weighting Criteria in Multicriteria Decision Making Trends in Multicriteria Decision Making, *Proceedings of the 13th International Conference on Multiple Criteria Decision Making*, Stewart, T. J. and Van den Honert, R. C. (eds.): Springer-Verlag, pp 234-237.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento de Rotina do Trabalho*. 8. ed. Belo Horizonte: IDNG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAVALCANTI, Robinson. *A igreja, o país e o mundo: Desafios de uma fé engajada*. Viçosa: Ultimato, 2000.

CHAGAS, Helio Gomes. *Uma abordagem sobre a necessidade dos gerentes conhecerem e aplicarem o Sistema de Gestão pela Qualidade Total nas Organizações Públicas*. 2004. Dissertação Mestrado em Sistemas de Gestão.

CHEN, S. J.; HWANG, C. L. (1992). *Fuzzy Multiple Attribute Decision Making*. Springer-Verlag.

COLLINS, Jim. *Good to Great and the Social Sectors*. Colorado, USA. Collins, 2005.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. *Notas de aula da disciplina Gerenciamento pela Qualidade Total*. Faculdade de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2001.

HYBELS, Bill. *Liderança Corajosa*. São Paulo: Vida, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

KEENEY, R.; RAIFFA H. (1976) *Decisions with multiple objectives: Preferences and Value Trade-offs*. J. Wiley, N.Y.

LIMA, Gilson Brito Alves. *Notas de aula da disciplina Engenharia de Métodos*. Faculdade de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2001.

LOOTSMA, F. A. (1993). Scale sensitivity in the Multiplicative AHP and SMART, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 2, 87-110.

\_\_\_\_\_. (2000). Multi-criteria decision analysis, an overview. In: *Kluwer's Encyclopedia of Mathematics*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: Siga-as e as pessoas o seguirão*. São Paulo: Mundo Cristão, 1998.

MCLAREN, Brian. *Ortodoxia Generosa*. São Paulo: Ed. Palavra, 2002.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. *ISO 9001:2000 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.

PADILHA, René. *Missão Integral*. São Paulo: Ed. Descoberta, 1998.

PETERSON, Eugene H. *O Pastor que Deus Usa: o Trabalho Pastoral Segundo a Palavra de Deus*. Rio de Janeiro: Textus, 2001.

POYHONEN, M.; HAMALAINEN, R. P.(2001). On the convergence of multiattribute weighting methods. *European Journal of Operations Research*, 129, 569–85.

RAMALHO, Luciano S. et al. *Estudo do setor de arrecadação da concessionária da Ponte Rio-Niterói S.A.: Uma Proposta de Melhoria na Fluidez do Tráfego*. Niterói, 2003. Projeto Final (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2003.

ROY, B (1968). Classement et Choice en presence de points de vue multiple (la methode Electre), *Revue Française d'Automatique Information et Recherche Operationelle*, 8, 57-75.

ROY, B.; MOUSSEAU, V. (1996). A theoretical framework for analysing the notion of relative importance of criteria. *Journal of Multi Criteria Decision Analysis*, 5, 145–159.

SAATY, T. L. (1977). A Scaling for Priorities in Hierarchical Structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15, 234-281.

SANT'ANNA, A. P. (2002a). Aleatorização e Composição de Medidas de Preferência. *Pesquisa Operacional*, 22, 87-103.

\_\_\_\_\_. (2002b). Data Envelopment Analysis of Randomized Ranks. *Pesquisa Operacional*, 22, 203-215.

\_\_\_\_\_. (2004) Uma Estrutura para Análise da Composição de Preferências. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção* (<<http://www.producao.uff.br/rpep/>>), 4, 6, 2004.

SCHWARZ, Christian A. *O desenvolvimento natural da Igreja*. Curitiba: Editora Evangélica Esperança, 1996.

SCHWARZ, Christian A; SCHALK, Christoph. *A Prática do Desenvolvimento Natural da Igreja*. Curitiba: Editora Evangélica Esperança, 1998.

SLACK, Nigel et al. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SLOWISNKI, R. (1998). *Fuzzy Sets in Decision Analysis, Operations Research and Statistics*. Kluwer Academic Publishers, Boston.

STEVENS, Paul R. *Os outros seis dias*. Viçosa: Ultimato, 2005.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. Portugal: Editora McGraw-Hill de Portugal, 1998.

WARREN, Rick. *Uma igreja com Propósitos*. 2. ed. São Paulo: Editora Vida, 1999.

WILKES, Gene. *O último degrau da liderança*. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

ZIGARELLI, Michael. Liderança Fiel. In: Conferência Cristã de Gestão Ministerial, 2., 2004, Londrina. *Apostila*. Londrina: Instituto Jetro, 2004.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)