

**ASSOCIAÇÃO PARADIGMA CENTRO DE CIÊNCIAS
E TECNOLOGIA DO COMPORTAMENTO**

Eugênio Soria de Anunciação

**Planejamento Estratégico em uma Organização Religiosa,
aplicando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais**

**São Paulo
2020**

EUGÊNIO SORIA DE ANUNCIÇÃO

**Planejamento Estratégico em uma Organização Religiosa,
aplicando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais**

Dissertação de mestrado apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre profissional em análise do comportamento aplicada na Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento sob orientação do Prof. Dr. Candido V. B. B. Pessoa.

São Paulo

2020

Formaram parte da Banca:

Dr. Cândido V. B. B. Pessoa

Dr^a Maria Amalia Pie Abib Andery

Dr^a Livia Ferreira Godinho Aureliano

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos fotocopiadores ou eletrônicos.

Mogi das Cruzes, 11 de dezembro de 2020.


Eugênio Soria de Anunciação

RESUMO

Uma forma da Análise do Comportamento intervir, se dá pelo estudo do comportamento humano socialmente relevante nas organizações. Malott (2003) desenvolveu um modelo de análise e intervenção para mudança organizacional, denominado *Behavioral Systems Engineering Model*, com ênfase na engenharia de sistemas comportamentais. Compreender as contingências comportamentais entrelaçadas e os seus produtos agregados, pode contribuir para a melhora organizacional. Esta pesquisa foi realizada em uma organização religiosa, sem a prática de Planejamento Estratégico e que vem experimentando seguidos anos de queda em sua membresia. O objetivo foi estabelecer um Planejamento Estratégico, com base no modelo de Malott (2003). Para isso, foram realizadas análises e intervenções nesta organização, a partir dos três primeiros níveis de análise do modelo proposto: macrossistema, organização e processos. Na análise do sistema de desempenho total do macrossistema, as respostas dos Participantes foram analisadas a partir da Análise Comportamental do Discurso, para se extrair os argumentos centrais, que serviram de base para a intervenção: a elaboração de uma declaração de missão da organização. Na análise do sistema de desempenho total da organização, além da análise do sistema propriamente dita, a partir do mapa de relacionamentos da organização, foram identificadas as contingências comportamentais entrelaçadas que geram os produtos agregados, permitindo, assim, realizar o levantamento dos índices de desempenho da organização. Essas ações serviram de base para a intervenção neste nível: o Planejamento Estratégico da organização para os próximos 3 anos. Na análise do sistema de desempenho total dos processos, foi realizada a análise estrutural da organização religiosa, identificando os departamentos de núcleo, de suporte e de integração da organização, baseando, então a intervenção neste nível: o estudo de contraste entre o É e o DEVERIA SER da estrutura e das funções departamentais da organização. A riqueza de detalhes dos dados aferidos e das intervenções aplicadas, evidenciaram que a mudança é complexa, mas o processo de mudança é simples, com poucos elementos – características marcantes do modelo de engenharia de sistemas comportamentais.

Palavras-chave: Análise de Sistemas Comportamentais; Behavioral Systems Engineering Model; Análise Comportamental do Discurso; Missão Organizacional; Planejamento Estratégico; Organização Religiosa

ABSTRACT

One way of analyzing behavior is to study socially relevant human behavior in organizations. Malott (2003) developed a model of analysis and intervention for organizational change, called Behavioral Systems Engineering Model, with emphasis on behavioral systems engineering. Understanding how interlocking behavioral contingencies and their aggregate products can contribute to organizational improvement. This research was carried out in a religious organization, without the practice of Strategic Planning and which has been experiencing years of decrease in membership. The objective was to establish a Strategic Planning, based on Malott's model. For this, analyzes and interventions were carried out in this organization, based on the first three levels of analysis of the proposed model: macrosystem, organization and processes. In the analysis of the total performance system of the macrosystem, the Participants' responses were analyzed based on the Behavioral Discourse Analysis, to extract the fundamentals, which served as the basis for an intervention: the elaboration of an organization's mission statement. In the analysis of the organization's total performance system, in addition to the analysis of the system itself, from the organization's relationship map, interlocking behavioral contingencies that generate aggregate products were identified, thus allowing the performance indexes to be surveyed of the organization. These actions served as a basis for intervention at this level: the organization's Strategic Planning for the next 3 years. In the analysis of the total performance system of the Processes, a structural analysis of the religious organization was carried out, identifying the core, support and integration departments of the organization, then basing the intervention on this level: the study of contrast between IS and o SHOULD BE of the organization's departmental structure and functions. The wealth of details of the measured data and the applications applied, showing that the change is complex, but the change process is simple, with few elements - outstanding characteristics of the behavioral systems engineering model.

Keywords: Analysis of Behavioral Systems; Behavioral Systems Engineering Model; Behavioral Analysis of Discourse; Organizational Mission; Strategic planning; Religious Organization

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	xii
1. INTRODUÇÃO	01
Análise Comportamental do Discurso	06
Planejamento Estratégico	08
Análise do Comportamento	08
Organizational Behavior Management (OBM)	10
Behavior System Analysis (BSA) – Análise de Sistemas Comportamentais	11
Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais	13
2. PESQUISAS EXPERIMENTAIS COM O MODELO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS DE MALOTT	24
3. JUSTIFICATIVA	35
Objetivo da pesquisa	37
4. MÉTODO	38
Participantes	38
Materiais e instrumentos	40
Procedimento	40
Procedimento no nível da análise do macrossistema	40
Procedimento no nível da análise da organização	42
Procedimento no nível da análise dos processos	44
5. RESULTADOS	46
5.1 Identificação do macrossistema do Presbitério Novo Leste Paulistano	47
5.2 Dados da análise do sistema de desempenho total do macrossistema	49
5.2.1 O que é produzido pelas organizações religiosas?	50
5.2.2 Quem recebe o produto das organizações religiosas?	57
5.2.3 Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?	63
5.2.4 Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?	70
5.3 Elaboração de Declaração de Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano	75
5.4 Dados da análise do sistema de desempenho total da organização	80
5.4.1 Indicadores-chave de desempenho para medidas dos componentes do sistema de desempenho total da organização	82
5.4.2 Planejamento Estratégico	100

5.5 Dados da análise do sistema de desempenho total dos processos da organização	103
6. DISCUSSÃO	109
6.1 Resultados da análise do sistema de desempenho total do macrossistema	110
6.2 Resultados da análise do sistema de desempenho total da organização	125
6.3 Resultados da análise do sistema de desempenho total dos processos	135
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
8. REFERÊNCIAS	140
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Áreas da Análise do Comportamento, baseada em Tourinho e Sérgio (2010)	19
Figura 2. Áreas de Atuação da OBM	11
Figura 3. Representação gráfica do sistema de desempenho total, baseada em Malott (2003)	12
Figura 4. Modelo de Sistema de Análise Comportamental, baseado em Malott (2003)	15
Figura 5. Nível do Macrossistema, baseado em Malott (2003)	16
Figura 6. Esquema das perguntas para análise do sistema de desempenho total do macrossistema, baseado em Malott (2003)	17
Figura 7. Esquema das perguntas para análise do sistema de desempenho total da organização, baseado em Malott (2003)	18
Figura 8. Nível da Organização, baseado em Malott (2003)	19
Figura 9. Nível do Processo, baseado em Malott (2003)	19
Figura 10. Nível da Tarefa, baseado em Malott (2003)	21
Figura 11. Nível do Comportamento, baseado em Malott (2003)	22
Figura 12. Nível da Gestão, baseado em Malott (2003)	23
Figura 13. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	50
Figura 14. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	51
Figura 15. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	52
Figura 16. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	53
Figura 17. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	54
Figura 18. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	57
Figura 19. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	58

Figura 20. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	59
Figura 21. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	60
Figura 22. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	61
Figura 23. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	64
Figura 24. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	65
Figura 25. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	66
Figura 26. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	67
Figura 27. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	68
Figura 28. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	70
Figura 29. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	71
Figura 30. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	72
Figura 31. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	73

Figura 32. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	74
Figura 33. Análise do sistema de desempenho total do Macrossistema organizações religiosas?	78
Figura 34. Mapa de Relacionamentos do Presbitério Novo Leste Paulistano	82
Figura 35. Estrutura Organizacional do Presbitério Novo Leste Paulistano	104
Figura 36. Resumo de Contingências Entrelaçadas - Produto Agregado do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)	106
Figura 37. Operantes temporalmente não relacionados de diferentes pessoas (macrocomportamento) produzindo consequências comportamentais e contribuindo para um efeito cumulativo, baseado em Glenn (2016)	117
Figura 38. Brasil: participação de católicos na população, de 1872 a 2010, baseado em Neri (2011)	120
Figura 39. Brasil: participação de evangélicos e sem religião na população, de 1872 a 2010, baseado em Neri (2011)	120
Figura 40. Número de membros do Presbitério Novo Leste Paulistano dos anos de 2013 a 2019, baseado em informações da Comissão de Estatística do Presbitério Novo Leste Paulistano	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Paradoxo da Mudança Organizacional, baseado em Malott (2003)	14
Tabela 2. Planejamento Estratégico de Mestrado em Educação Física da Universidade Pedagógica Veracruzana 2005-2007. Adaptado de Bocarando Lobato (2006)	26
Tabela 3. Resposta dos Participantes à pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”	46
Tabela 4. Resposta dos Participantes à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	50
Tabela 5. Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”	55
Tabela 6. Resposta dos Participantes à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	57
Tabela 7. Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”	62
Tabela 8. Resposta dos Participantes à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	63
Tabela 9. Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”	69
Tabela 10. Resposta dos Participantes à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	70
Tabela 11. Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”	75
Tabela 12. Análise de desempenho total do Macrossistema organizações religiosas	88
Tabela 13. Guia de Formulação da Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)	77
Tabela 14. Respostas verbais textuais dos Participantes, à formulação da missão do Presbitério Novo Leste Paulistano, apresentada pelo pesquisador, após a análise dos dados coletados	78

Tabela 15. Comparação entre a resposta dos Participantes à pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”, antes e após a intervenção	79
Tabela 16. Perguntas formuladas pelo pesquisador sobre o sistema de desempenho total do Presbitério Novo Leste Paulistano e as respostas dos Participantes	81
Tabela 17. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Declaração de Missão” do PNLP	83
Tabela 18. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Sessões das Assembleias Gerais do PNLP”	83
Tabela 19. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Acampamentos” do PNLP	86
Tabela 20. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Cultos Especiais” do PNLP	87
Tabela 21. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Encontros de casais” do PNLP	88
Tabela 22. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Treinamentos de Liderança” do PNLP	90
Tabela 23. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Igrejas” do PNLP	91
Tabela 24. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Líderes das Igrejas” do PNLP	92
Tabela 25. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Membros” do PNLP	93
Tabela 26. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLP, relativos ao item “Simpatizantes” do PNLP	94
Tabela 27. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Sessões da Assembleia Geral” do PNLP	95
Tabela 28. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Acampamentos”	96

Tabela 29. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Cultos Especiais”	97
Tabela 30. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Encontro de Casais”	98
Tabela 31. Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Treinamentos”	99
Tabela 32. Estrutura de Planejamento Estratégico do Presbitério Novo Leste Paulistano	100
Tabela 33. Responsabilidades, produtos agregados e medidas para cada função/departamento, baseado em Malott (2003)	105
Tabela 34. Análise DEVE SER dos departamentos do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)	107
Tabela 35. As religiões do Brasil em 2010 (IBGE, Censo Demográfico 2010)	119

Planejar é uma ação que demanda o esforço de pensar e que apresenta as condições necessárias para que as pessoas desempenhem tarefas específicas com um objetivo em foco. Planejamento sem execução, é apenas sonho. Execução sem planejamento, é apenas ativismo. Enfatizar um aspecto em detrimento de outro, é falhar em ambos. Planejar é uma atividade que demanda tanto a reflexão quanto a execução.

Comumente o comportamento de pensar é atribuído a um evento no qual condições internas ou subjetivas das pessoas, definem e estabelecem as suas possibilidades de conhecimento da realidade (Tourinho, 2003). Skinner entendia que pensar é comportar-se (Skinner, 1974/2006, p. 92) e que todo comportamento é extremamente complexo, por ser um processo (Skinner, 1953/2003, p. 16), mas que é possível analisar e explicar o comportamento de um indivíduo, como sistema físico que se relaciona com as condições da evolução da espécie humana e com as condições em que vive o indivíduo (Skinner, 1971, p. 18). A Análise do Comportamento tem como objeto de estudo o comportamento: uma relação entre eventos ambientais (estímulos) e atividades de um organismo (respostas) (Andery, Micheletto e Sérgio, 2007; Skinner, 1981/2007). A seleção por consequências é identificada por Skinner (1981/2007), como esta interação do organismo com os eventos ambientais, em níveis de variação e seleção. O primeiro nível de variação e seleção é aquele que prepara o ser humano para viver no ambiente onde a seleção se deu (filogênese). O segundo nível de variação e seleção se dá por meio do reforçamento de comportamentos de um organismo (ontogênese). O terceiro nível de variação e seleção se estabelece por meio das contingências de reforçamento organizadas pelos membros de um grupo, ou seja, pela cultura (Gusso, 2008; Micheletto & Sérgio, 1993; Skinner, 1981).

Em 2008, Gusso (2008, p. 3), apontava que os analistas do comportamento ainda eram novos na análise de fenômenos culturais, tendo a aprender com as ciências mais experientes, para efetivamente fornecerem contribuições de valor social para a intervenção sobre a cultura. Andery (2011, p. 205), por outro lado, indicou que Skinner (1945, 1947, 1948) e outros, como por exemplo Keller e Schoenfeld (1950), desde os anos 1940, em termos de estudos do comportamento humano na cultura, “reconheceram explicitamente o papel central do comportamento social e do comportamento verbal na descrição e na explicação do comportamento humano”. Skinner (1971, p. 105) já destacava que quando um pesquisador analisa uma cultura, ele “não vê ideias nem valores; vê, sim, como as pessoas vivem, como criam os filhos, como colhem ou cultivam os alimentos, como são os seus tipos de habitação e vestuário, como se divertem, como agem entre si, quais são as suas formas de governo e outros aspectos”.

Analisar as interações culturais sob a ótica da Análise do Comportamento, parte da definição de como se analisará o fenômeno. Por um lado, o comportamento humano é entendido como um sistema de relações entre *classe de estímulos antecedentes*, *classe de respostas* e *classe de estímulos consequentes*, sendo essas noções suficientes para a análise dos fenômenos culturais, sem a necessidade de criação de novas nomenclaturas ou instâncias (Botomé, 2001; Gusso, 2008). Por outro lado, a cultura e as suas práticas são entendidas como fenômenos comportamentais, a partir do fato de que os comportamentos individuais são unidades nas quais se estabelecem tais práticas, constituindo-se em novas unidades (Andery, 2011; Glenn & Malott, 2004). Dessa forma, a cultura e suas práticas são entendidas como um fenômeno supracomportamental que precisa ser estudado para a compreensão do próprio comportamento humano. (Andery, 2011, p. 208).

A própria definição de cultura com a qual o analista do comportamento trabalha, parte do pressuposto de que o comportamento humano sempre envolve contingências sociais (Andery, 2011; Brethower, 2002a; Gusso, 2008; Skinner, 1953):

O comportamento humano é o produto conjunto de a) contingências de sobrevivência responsáveis pela seleção natural das espécies, e b) contingências de reforçamento responsáveis pelos repertórios adquiridos por seus membros, incluindo c) contingências especiais mantidas por um ambiente cultural evoluído (Skinner, 1981/2007, p.131).

Um exemplo de contingências especiais mantidas pelo ambiente cultural, é o comportamento verbal, que aumentou consideravelmente a importância de um terceiro tipo de seleção por consequências: a evolução de ambientes sociais ou culturas (Skinner, 1981). Catania (1999, p. 91) desenvolve o conceito de que o comportamento governado verbalmente é o comportamento verbal ou não verbal, determinado por antecedentes verbais. Ele é mantido pelas contingências sociais que geram classes de comportamento de ordem superior, que são mantidas juntas, pelas contingências comuns compartilhadas por seus membros.

Daniels e Bailey (2014, p. 132) afirmam que “comunicações eficazes sempre começam definindo primeiro o que você quer que o ouvinte faça e, segundo, o que acontecerá se o fizerem”. Um traço característico do comportamento verbal, segundo Skinner (1974/2006, p. 83) é que o ouvinte e não o falante que empreende uma ação prática com relação aos estímulos controladores de uma resposta verbal.

Uma variedade de seleção é a do tipo que opera sobre as populações de organismos ao longo de gerações sucessivas, (Catania, 1999, p. 235), especialmente observado nas culturas humanas, que oferecem muitos exemplos de seleção social do comportamento, onde a seleção ocorre à medida que o comportamento é passado

de um indivíduo para outro (Skinner, 1981). O comportamento que é socialmente transmitido sobrevive por causa de suas consequências.

No estudo do comportamento humano, observa-se a transmissão do comportamento operante em repertórios individuais, que também se manifestam nas contingências de comportamento entrelaçadas, recorrentes das organizações (Glenn et al., 2016). O comportamento humano no ambiente organizacional é observado a partir da interação entre as pessoas e o seu ambiente de trabalho, incluindo aí, os relacionamentos interpessoais e as práticas culturais e empresariais vigentes (Franceschini, 2009). Organizações são compostas por interações dinâmicas entre o comportamento de pessoas e os produtos desses comportamentos (Glenn & Malott, 2004). Skinner (1953/2003, p. 425) entendia a importância de uma análise explícita dos eventos reforçadores e aversivos, para o planejamento de condições ótimas de trabalho, como por exemplo, em relação à produtividade, ao combate do absenteísmo e ao *turnover*.

Toda organização é composta por pessoas e depende delas para alcançar os seus objetivos, da mesma forma que as pessoas dependem das organizações para alcançar os seus objetivos pessoais (Chiavenato, 2010). Justamente por causa desta interação, toda organização possui um aspecto de organicidade – como qualquer ser vivo – quando é saudável e bem-sucedida, tende a crescer; aumentando por exemplo, o número de pessoas engajadas e envolvidas (Chiavenato, 2010, pp. 5-7). Quando a organização sofre algum tipo de decréscimo no engajamento e envolvimento das pessoas, pode ser um indicativo de que algo não está bem. Ao se perceber um problema de desempenho nas organizações, faz-se necessário proceder a uma ampla análise da situação. Inúmeras ferramentas e estratégias têm sido desenvolvidas para cumprir essa tarefa, dentre elas, a análise do comportamento em nível pessoal e organizacional e suas interações.

Segundo Skinner (1957/1978), o comportamento verbal modifica o ambiente pela ação de outras pessoas. O estudo do comportamento verbal como comportamento operante, passível de análise funcional, é uma importante contribuição de Skinner (1957/1978) para a consolidação de uma ciência do comportamento (Barros, 2003). A identificação dos operantes verbais em um discurso é necessária para o alcance de uma compreensão inicial sobre as variáveis antecedentes e consequentes controladoras das respostas verbais apresentadas pelo falante (Borloti, 2004).

A partir da análise das interações do falante com o ambiente e com o ouvinte, Skinner (1957/1978) classificou como relações verbais elementares: *mando*, *tato*, *intraverbal*, *textual*, *ecóico* e *transcritivo* - sobre as quais atuam os processos verbais de segunda ordem – os *autoclíticos* (Borloti, 2004; Santos & Andery, 2002).

O comportamento verbal é modelado e mantido pela interação resultante entre o falante e o ouvinte (Skinner, 1957/1978). Operantes verbais são unidades funcionais, ou seja, dizem respeito a tipos de relações funcionais entre o falante e o ouvinte sob controle de alguma coisa ou acontecimento (Borloti, 2004). O comportamento verbal é, portanto, comportamento operante que é mantido por consequências mediadas por um ouvinte que foi especialmente treinado pela comunidade verbal para operar dessa maneira (Barros, 2003).

Uma classe funcional de operantes é definida pela observação do que os operantes fazem e não apenas pela descrição de sua composição ou aparência (Baum, 1999). O significado, ou a função da palavra, está nas circunstâncias que controlam a resposta e na história do falante de exposição a contingências semelhantes (Bortoli, 2004). Em outras palavras, identificar as relações funcionais entre respostas em estudo e outros eventos ambientais, as classes funcionais de resposta (Zamignani & Meyer, 2007). As relações verbais combinadas, importantes na análise

comportamental do discurso são: o mando, o tato, o intraverbal – identificados como operantes primários – e o autoclítico – identificado como operante secundário (Borloti et al., 2008). Comportamento intraverbal foi definido como um operante verbal no qual a resposta está debaixo do controle de estímulo discriminativo verbal sem correspondência ponto a ponto entre estímulo e resposta (Santos & Andery 2012).

Análise Comportamental do Discurso

A Análise Comportamental do Discurso, que parte da proposta de Skinner (1957/1978) em seu livro “O Comportamento Verbal”, servirá de base para a análise das respostas dos Participantes, a partir do Método Reno, desenvolvido pelo professor Willard Day Jr., como uma opção efetiva para a realização de análises discursivas e que se mostra condizente com os pressupostos do behaviorismo radical (Xavier, Espíndola & Córdova, 2017) e utilizada empiricamente nesta pesquisa, segundo a proposta de Borloti, Iglesias, Dalvi e Silva (2008), combinando a hermenêutica comportamental (Dougher, 1993) com a análise de segmentos de comportamento verbal (Skinner, 1957/1978).

O termo “comportamento verbal”, segundo Abib (1994), pode ser definido assim: “trata-se de uma expressão que se refere ao comportamento de falantes individuais; que é modelado e mantido por consequências mediadas por ouvintes, ou por representantes da comunidade verbal, conforme as práticas de reforçamento dessa comunidade”.

Xavier, Espíndola, Córdova, e da Silva (2017), apresentaram as 8 etapas do Método Reno, baseados em materiais de autores tradicionais da área de análise comportamental do discurso (Bennett, 1988; Borloti, 2004; Borloti et al., 2008; Day, 1969; Dougher, 1989, 1993; Leigland, 1989; McCorkle, 1991):

- 1) Arranjar condições experimentais que permitam avaliar o efeito de alterações ambientais sobre respostas verbais dos participantes;
- 2) Transcrever respostas verbais vocais dos participantes, de forma fidedigna à sua topografia;
- 3) Selecionar segmentos verbais de interesse, agrupando os que compartilham uma função comum, a partir do efeito similar sobre o repertório do pesquisador;
- 4) Inferir os operantes verbais do discurso, identificando as relações funcionais entre falante-ouvinte;
- 5) Criar e estabelecer categorias para os segmentos verbais dos participantes, de acordo com seus efeitos sobre o repertório do pesquisador;
- 6) Analisar as variáveis ambientais (históricas e atuais) que controlaram funcionalmente o discurso;
- 7) Descrever funcionalmente o próprio comportamento de analisar, discriminando verbalmente as variáveis que controlaram as análises feitas;
- 8) Expor-se repetidamente aos dados, de forma a discriminar análises novas e relevantes.

Borloti et. al. (2017), apontam o processo da hermenêutica comportamental (Dougher, 1993), após a transcrição do dado verbal:

- 1) ler diversas vezes o registro das ocorrências de [Sentenças-Argumentos] S-A's e de antecedentes e consequentes (cujas funções interdependentes são inferidas de suas relações, por exemplo, para mando o antecedente é uma operação estabelecadora e o consequente, um reforço específico);
- 2) reinterpretar o dado para encontrar exemplos que confirmem a regularidade de certas funções interpretadas;
- 3) buscar compreender o que foi escrito a partir do próprio escrever, ao fazer a análise do discurso (Skinner, 1957, exemplifica isso dizendo que interpretar o comportamento de Shakespeare e Júlio César é a análise dos controles desse interpretar);
- 4) confirmar as respostas discriminativas emitidas pelo analista e identificar as razões pelas quais foram feitas, reafirmando-as pela corroboração das funções dos seus antecedentes e consequentes.

Planejamento Estratégico

Com relação ao planejamento, Brondani e Barbosa (2005) identificam três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Há um número considerável de organizações no Brasil que não possuem a cultura de planejamento estratégico, dentre elas, as organizações religiosas (Alday, 2000; Ansoff, 1993; França, 2007). O planejamento estratégico, é uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (Kotler *apud* Alday, 2000).

Micheletto (1997, p. 40) assevera que, embora geralmente o planejamento seja voltado para o futuro, são as consequências ocorridas no passado que determinam a probabilidade de ocorrência do comportamento em uma situação futura semelhante, porque as ocorrências passadas modificam o organismo, alterando a sua forma de se relacionar com o mundo. Andery (1990), entendia que, para Skinner, o critério de avaliação final de uma cultura é sua sobrevivência, ou seja, o que importa é o planejamento das condições presentes que garantam a manutenção do grupo e o conhecimento e controle das forças presentes que atuam sobre a sociedade (p. 182) e, conseqüentemente, sobre as organizações.

Análise do Comportamento

A análise do comportamento, para o behaviorista, é um ramo experimental das ciências naturais, cujo objetivo teórico é a previsão e o controle do comportamento humano, com todo o seu refinamento e complexidade (Watson, 1913/2008). A Análise do Comportamento estuda os eventos relativos à interação entre o organismo e o ambiente (Gusso, 2008; Tourinho & Sérgio, 2010). Como ciência, a Análise do

Comportamento produz conhecimento sobre o comportamento humano para a intervenção efetiva sobre a diversidade de problemas e questões comportamentais humanas (Andery, 2011; Tourinho, 2003).

O estudo da interação do comportamento humano com o ambiente é realizado através da análise funcional das contingências responsáveis por um comportamento (Skinner, 1953/2003). O conceito de causalidade para a Análise do Comportamento, pertence a uma tradição em filosofia da ciência explicitamente oposta ao pensamento mecanicista e às interpretações mecanicistas dos eventos causais na natureza, pois entende que a pessoa opera no ambiente em vez de sobre o ambiente (Chiesa, 2006).

Segundo Tourinho e Sérgio (2010), a Análise do Comportamento é constituída historicamente por três áreas: Filosofia, Ciência e Profissão. Como Filosofia, há a produção de material de natureza epistemológica e ontológica, como estudos históricos e conceituais; como Ciência, há estudos experimentais de investigação básica descritiva da interação entre organismo e ambiente; como Profissão, o desenvolvimento de intervenções voltadas à solução de problemas humanos com ênfase profissional nas áreas de educação, saúde mental e trabalho (Malavazzi, Malerbi, Del Prette, Banaco & Kovac, 2011; Tourinho, 2003; Tourinho & Sérgio, 2010). A pesquisa aplicada em Análise do Comportamento, encontra-se “em algum lugar intermediário, entre o vértice da investigação básica e o vértice das intervenções analítico-comportamentais” (Tourinho & Sérgio, 2010, p. 11).

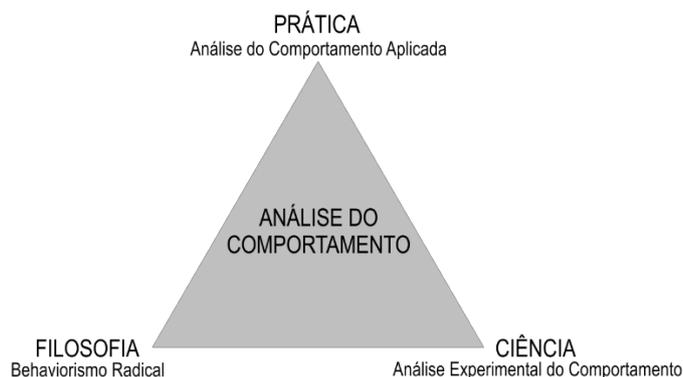


Figura 1. Áreas da Análise do Comportamento, baseada em Tourinho e Sérgio (2010).

No vértice da Prática, há a Análise do Comportamento Aplicada que por sua vez, abarca a *Organizational Behavior Management (OBM)*, que é a aplicação da ciência da análise do comportamento no local de trabalho (Abernathy & Lattal, 2014).

Organizational Behavior Management (OBM)

Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho resultaram na *Organizational Behavior Management (OBM)* (Gusso, 2015, p. 19), do campo da Análise do Comportamento Aplicada (ABA). O objeto de interesse da *OBM*, é o comportamento dos indivíduos na organização e as suas interações dentro das organizações, como entidades funcionais em si (Glenn & Malott, 2004, p. 90). A *OBM* atua em três áreas: *Performance Management (PM)* – que aplica princípios comportamentais para gerenciar o desempenho dos funcionários; *Behavior-Based Safety (BBS)* – que analisa e modifica os ambientes de trabalho para reduzir lesões e promover o comportamento seguro; e *Behavior System Analysis (BSA)* – que se refere à análise e modificação de processos organizacionais para beneficiar a organização.

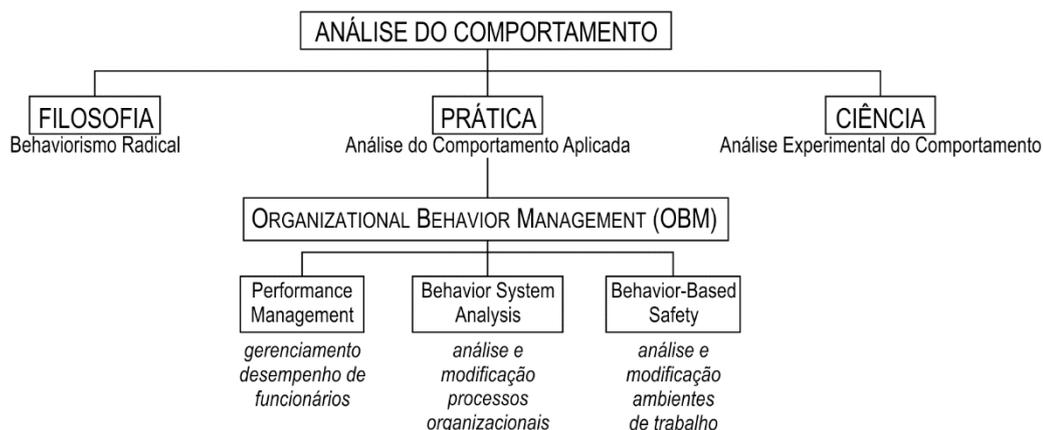


Figura 2. Áreas de atuação da OBM.

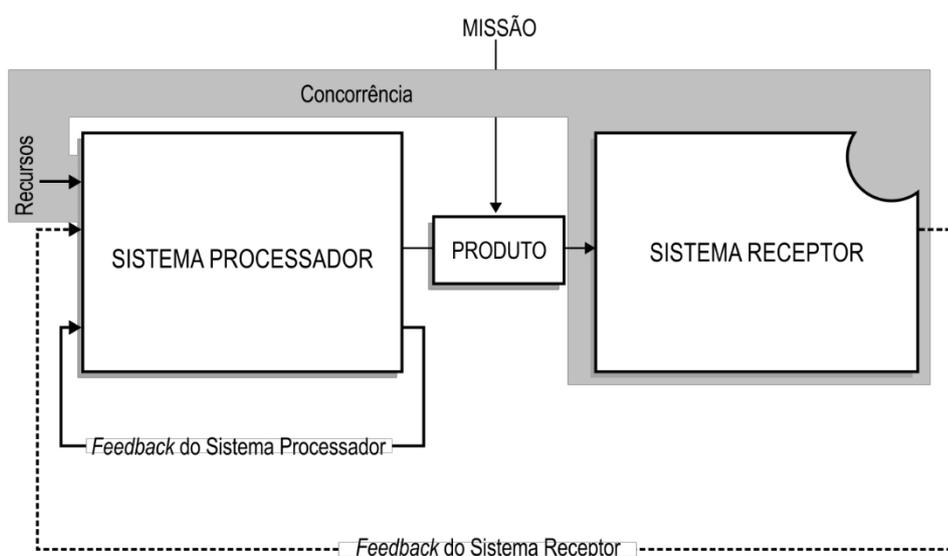
Behavior System Analysis (BSA) - Análise de Sistemas Comportamentais

A *Behavior Systems Analysis (BSA)* é um conjunto de conceitos e técnicas baseado em duas disciplinas: a Análise do Comportamento e a Teoria Geral de Sistemas (Brethower, 2002a). Segundo Brethower (2002a), a expressão foi usada pela primeira vez por Richard Malott (1974). *Behavior Systems Analysis (BSA)*, ou a Análise de Sistemas Comportamentais¹ é uma proposta de análise que compreende uma organização como um sistema aberto (Aureliano & Pessôa, 2017). A Análise do Comportamento tem como objeto de estudo, o comportamento humano e a sua relação com o ambiente em que ocorre (Skinner, 1953/2003; Todorov, 2012). A Teoria Geral de Sistemas estuda as relações como um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente em um sistema aberto (von Bertalanffy, 1977). Malott (2003, p. 201) entende que um sistema aberto é “um grupo de componentes inter-relacionados que se adaptam às complexidades, às dinâmicas e ao ‘caos’ do ambiente”. A Análise de Sistemas Comportamentais envolve o exame de

¹ Essa tradução para *Behavioral System Analysis* foi apresentada na mesa redonda "Questões de tradução em OBM", durante o XXIII Encontro Brasileiro de Psicologia e Medicina Comportamental (Pessôa, Aureliano, Careli et al., 2014).

organizações em pelo menos três níveis: o organizacional, o de processos e o de tarefas (Rummler & Brache, 2013; Gusso 2015). Malott acrescentou a análise do nível do macrosistema, anterior à análise funcional do nível da organização (Malott, 2003, p. 42).

Para a identificação da interação entre a organização e o seu ambiente, utiliza-se uma unidade de análise intitulada *Total Performance System (TPS)*². Essa unidade foi desenvolvida por Dale Brethower, em sua Tese de 1970, intitulada “*The Classroom as a Self-modifying System*” (Brethower, 2002b). Em uma analogia entre a Análise do comportamento e a Análise de Sistemas Comportamentais, o “Sistema de Desempenho Total” é comparado à contingência de três termos da Análise do Comportamento (Brethower 2002a). Nos modelos de Análise de Sistemas Comportamentais existentes, há diferentes sistemas de desempenho total apresentados. Essa pesquisa seguirá o modelo detalhado por Malott (2003), que é formado por: *Missão, Produto, Sistema Receptor, Feedback do Sistema Receptor, Sistema Processador, Feedback do Sistema Processador, Recursos e Concorrência*.



² Em uma tradução livre: “Sistema de Desempenho Total”, que será utilizada, a partir daqui, em toda a dissertação, para se referir ao *Total System Performance*.

Figura 3. Representação gráfica do Sistema de Desempenho Total, baseada em Malott (2003).

A partir da Análise de Sistemas Comportamentais, Malott (2003) elaborou o *Behavioral Systems Engineering Model*³, no qual são analisadas variáveis tanto internas quanto externas à organização, permitindo diversas intervenções (Dargas, 2018). Malott (2003, p. 35) entende que não é possível mudar com sucesso uma organização a menos que sejam analisados o seu sistema comportamental, as suas contingências comportamentais e as suas metacontingências. Esse conjunto de conceitos e técnicas vem sendo usado por vários analistas do comportamento em pesquisa e intervenção aplicadas às organizações (e.g., Diener, McGee & Miguel, 2009; Johnson, Casella, McGee & Sin Chien Lee, 2014; Kriesen, 2011; Ludwig & Houmanfar, 2009; Mawhinney, 2009; Reimer & Houmanfar, 2017; Rodriguez, Bell, Brown & Carter, 2017).

Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais

O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003), é um método sistemático e ordenado, para compreender e gerenciar mudanças organizacionais, a partir da análise dos sistemas comportamentais e da intervenção para as mudanças necessárias dos sistemas analisados. Para o método de análise, o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais se utiliza da análise do Sistema de Desempenho Total. Malott, parte do princípio de que o processo de mudança organizacional é um paradoxo, ou seja, consiste em contradições inerentes:

Uma contradição é que a mudança é dinâmica, mas o processo de mudança é constante - continua o mesmo. Outra contradição é que a mudança é complexa, mas o processo de mudança é simples (neste caso, “simples” significa

³ Em uma tradução livre: “Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais”. Esta tradução será utilizada a partir daqui, em toda a dissertação, referindo-se ao *Behavioral Systems Engineering Model* de Malott (2003).

que tem poucos elementos). Uma terceira contradição é que a mudança parece caótica e incontrolável, enquanto o processo de mudança é ordenado e sistemático (Malott, 2003, p. 23).

Tabela 1

Paradoxo da Mudança Organizacional – baseada em Malott (2003)

Paradoxo (contradição)	
Ambiente de Mudança	Processo de Mudança
DINÂMICO (muda com o tempo)	CONSTANTE (não muda ou varia)
COMPLEXO (muitas partes)	SIMPLES (possui apenas uma parte)
CAÓTICO (não sistemático, imprevisível)	ORDENADO (sistemático, previsível)

O modelo é sistemático e ordenado, incorporando os conceitos básicos de seleção ambiental e as unidades básicas de análise (sistema comportamental, contingência comportamental e metacontingência), envolvendo a análise de sistemas comportamentais com metacontingências, e a engenharia e manutenção de mudanças com contingências comportamentais. O processo da análise envolve: 1) a análise do macrosistema em que a Organização opera; 2) a avaliação da Organização como um sistema de desempenho total; 3) transformações da estrutura administrativa em uma organização funcional; 4) a identificação das tarefas envolvidas nos processos centrais da organização. O processo de engenharia e mudança sustentada da Organização é baseado em última análise, na criação e implementação de contingências comportamentais, que envolvem: 1) a identificação de relações de comportamento e ambiente que afetam os comportamentos desejáveis e indesejáveis; 2) a disposição de contingências para estimular a mudança de comportamento dos participantes desejáveis na linha de frente; 3) a disposição de contingências para afetar o comportamento em todos os níveis de gerenciamento necessários para manter a mudança; 4) o desenvolvimento de sistemas de controle de dados; e 5) o ajuste constante de contingências para a dinâmica de organização contínua.

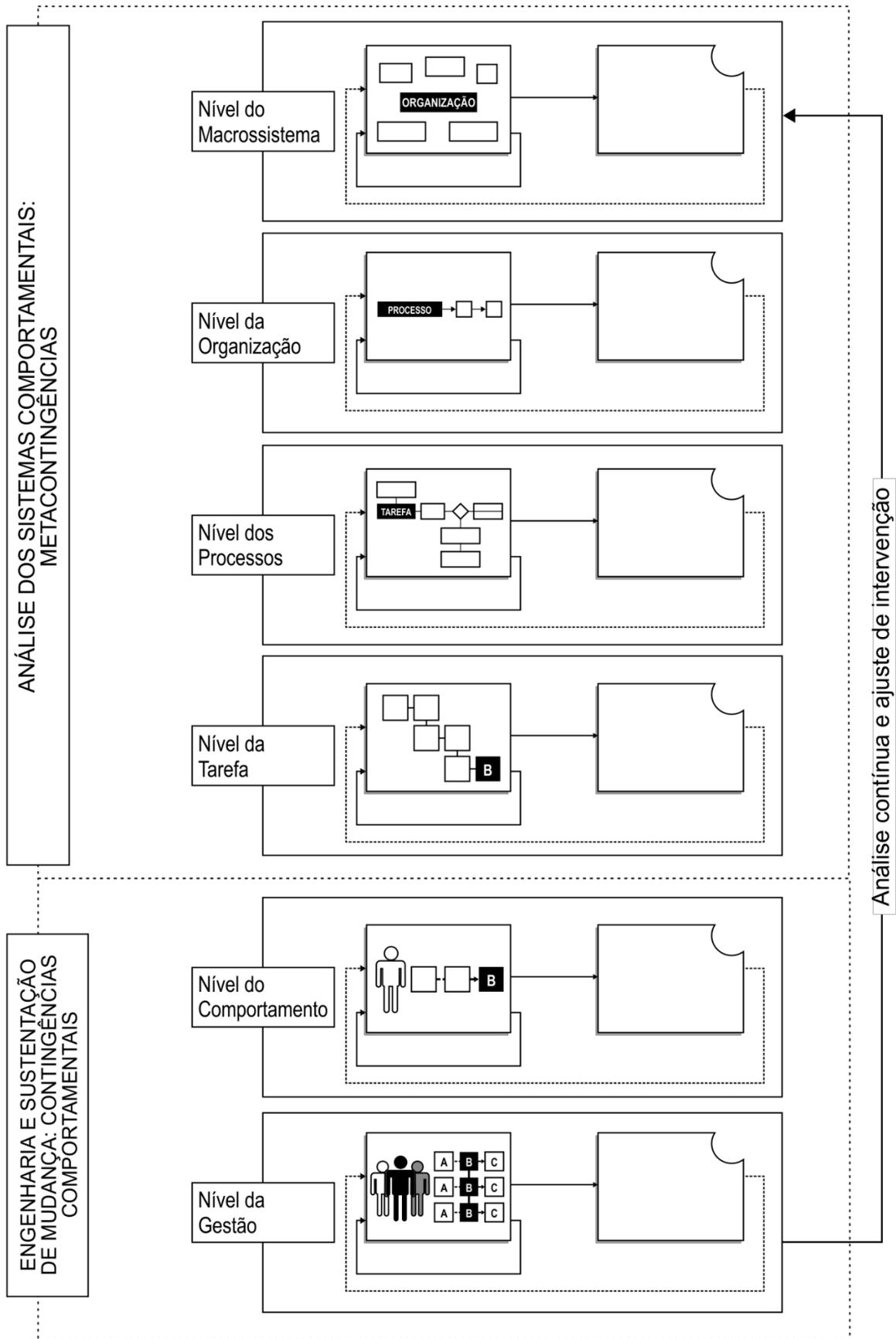


Figura 4. Modelo de Sistema de Análise Comportamental, baseada em Malott (2003).

No nível do macrosistema, é realizada a análise do sistema do qual a organização faz parte, tendo a elaboração da missão da organização como proposta de intervenção, uma vez que ela será norteadora de todas as decisões estratégicas da organização (Malott, 2003) e do alinhamento de todos os processos da organização (Diener et al., 2009). Esse é o primeiro nível de análise, porque, muitas vezes, as organizações perdem de vista a dinâmica de seu macrosistema e de sua missão, conduzindo à miopia organizacional (Malott, 2003, p. 48).

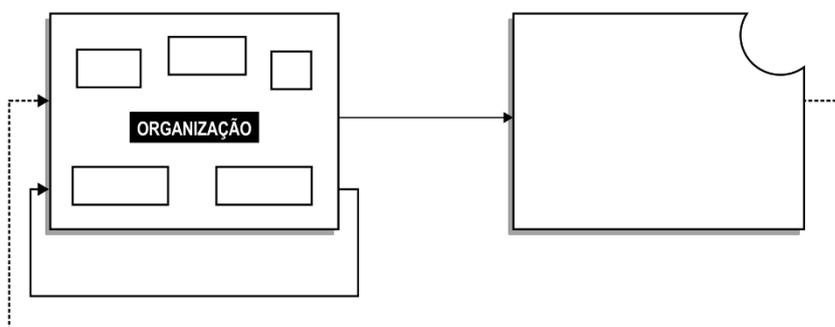


Figura 5. Nível do macrosistema, baseada em Malott (2003).

Para se estabelecer a análise do sistema de desempenho total do macrosistema, Malott (2003, p. 51) propõe cinco perguntas que devem ser feitas: 1) Com relação ao Sistema Processador, qual o macrosistema estamos analisando?; 2) Concerne ao produto deste macrosistema, o que é produzido por esse macrosistema?; 3) Relativo ao Sistema Receptor, qual macrosistema recebe o produto?; 4) Ainda sobre o Sistema Receptor, qual é o *feedback* do Sistema Receptor?; e 5) Acerca do Sistema Processador, qual é o *feedback* do Sistema Processador?

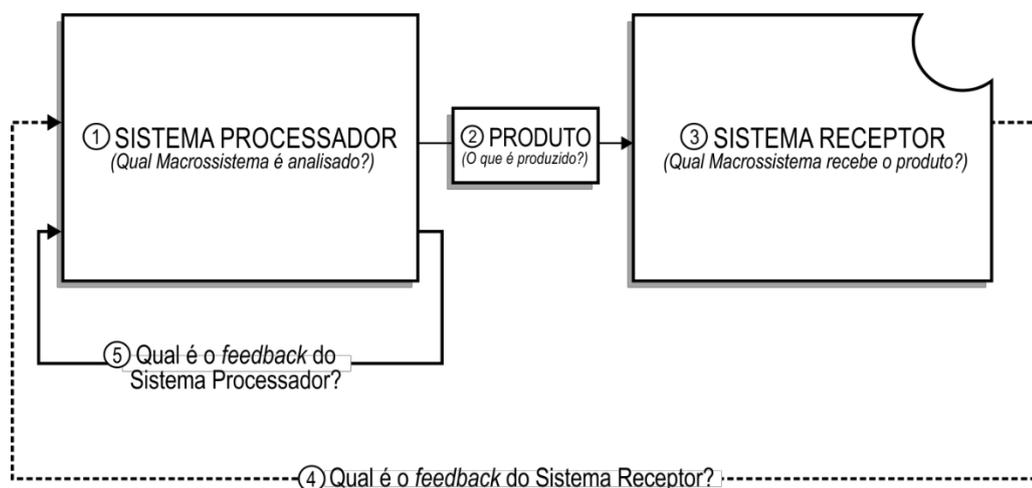


Figura 6. Esquema das perguntas para análise do sistema de desempenho total do macrossistema, baseado em Malott (2003).

Como intervenção, Malott (2003) propõe a elaboração da Missão da organização analisada, encontrada no “Guia de Formulação da Missão”. A Missão, segundo Malott (2003), é elaborada a partir das respostas às perguntas levantadas acerca do macrossistema: “A missão da [organização que está sendo analisada] é [produto do macrossistema] que [*feedback* do Sistema Receptor do macrossistema] de [Sistema Receptor do macrossistema] em [*feedback* do Sistema Processador do macrossistema]” (Malott, 2003, p. 53). De posse desses dados, parte-se, então, para a análise da Organização.

O nível da Organização trata da análise da organização como um sistema, a partir da análise do seu “Sistema de Desempenho Total”, que veremos em detalhes mais à frente. O que importa no momento, é que a análise é feita a partir dos seguintes aspectos da organização: *Missão, Produtos, Sistema Receptor, Feedback do Sistema Receptor, Sistema Processador, Feedback do Sistema Processador, Recursos e Concorrência*. Cada um destes componentes deve ter medidas que indiquem o seu desempenho (Malott, 2003, p. 65).

Para se estabelecer esta análise, são realizadas as seguintes perguntas: 1) Qual é a Missão da Organização? 2) Quais são os produtos da Organização? 3) Qual é o Sistema Receptor da Organização? 4) Qual é o *feedback* do Sistema Receptor da Organização? 5) Qual é o seu Sistema Processador? 6) Qual é o *feedback* do seu Sistema Processador? 7) Quais recursos são indispensáveis para a geração dos produtos? 8) Quem são os concorrentes?

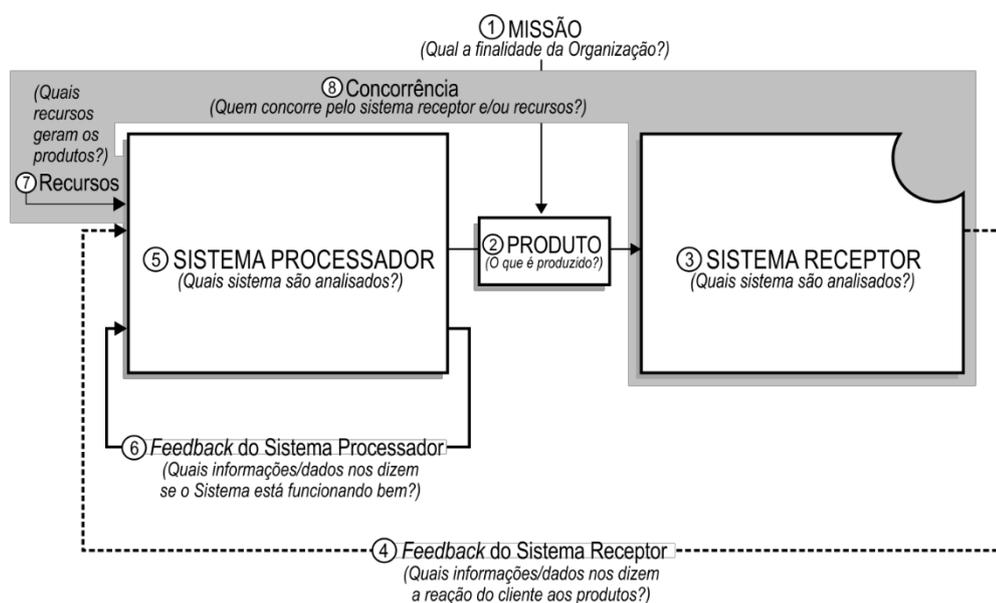


Figura 7. Esquema das perguntas para análise do sistema de desempenho total da Organização, baseado em Malott (2003).

A diferença na análise do sistema de desempenho total do macrossistema para a análise do sistema de desempenho total da organização, está nos componentes “Missão”, “Recursos” e “Concorrência”. Como processo de intervenção, é elaborado o Planejamento Estratégico da Organização, para os próximos três anos, no qual Malott (2003) propõe que sejam usadas as mesmas perguntas para a análise do sistema de desempenho total da Organização (Malott, 2003, p. 74), para o apontamento de ações futuras, o desenvolvimento da Organização e o alcance da sua Missão.

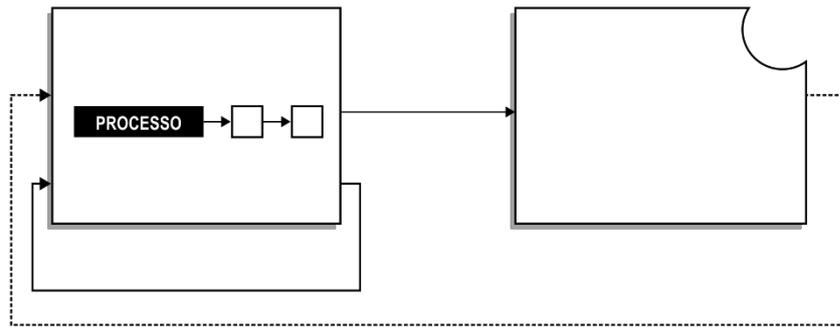


Figura 8. Nível da Organização, baseada em Malott (2003).

No nível dos processos, há a análise estrutural da organização, da sua estrutura administrativa, apresentando um quadro dos responsáveis pelas tomadas de decisões, além da análise departamento-função. Os processos organizacionais são complexos e caóticos, envolvendo uma infinidade de atividades e produtos de muitos indivíduos que afetam uns aos outros (Malott, 2003, p. 83). A análise departamento-função estuda as interações entre os produtos de um departamento que servem como recursos para outros, identificando as principais funções de cada departamento e as medidas de sucesso de cada um deles. As intervenções se relacionam a criar ou adequar a estrutura administrativa da organização, além da análise departamento-função da organização, contrastando como a organização “está” e como ela “deveria ser” (Malott, 2003, p. 91).

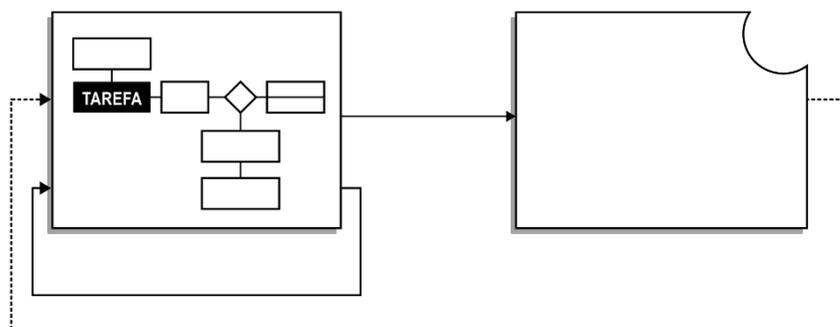


Figura 9. Nível dos Processos, baseada em Malott (2003).

Um processo é uma série de tarefas executadas para se atingir um propósito específico. Para a compreensão das tarefas, é necessária a criação de um quadro de referência: um esboço geral, que consiste em uma representação gráfica do contexto no qual as tarefas ocorrem (Malott, 2003, p. 101). Esta é a análise do nível das Tarefas, que envolve 1) a elaboração de um resumo do processo; 2) a análise da infraestrutura tecnológica dos sistemas de informação; 3) o detalhamento das tarefas e produtos específicos; e 4) a determinação do impacto da otimização de tarefas através de medidas de desempenho.

O resumo do processo descreve as suas tarefas gerais, a partir dos seguintes componentes: *identificação, escopo, subprocessos, unidades, tarefas gerais, produtos agregados, participantes, exclusividades e durações*. A análise da infraestrutura de tecnologia da informação consiste em identificar os bancos de dados, sistemas operacionais e aplicativos com os quais os participantes interagem. É comum que a tecnologia existente complique os processos, por isso, a tecnologia da informação é um recurso crítico de um sistema de processamento que não pode ser ignorado ao analisar contingências comportamentais entrelaçadas (Malott, 2003, p. 120).

O detalhamento de tarefas e produtos específicos é realizada utilizando um “guia de análise de tarefas” e um “mapa de processo detalhado”. O guia de análise de tarefas reúne informações para as seguintes perguntas: quem o executa? Em que consiste a tarefa? O que isso produz? Quanto tempo leva? Quais são os recursos indispensáveis? Quem recebe os produtos?

O mapa detalhado do processo, por sua vez, representa graficamente a relação entre as tarefas e produtos específicos entre os participantes. Este procedimento é importante, pois ao se analisar as etapas necessárias para agilizar um processo as

tarefas redundantes podem ser eliminadas e alguns itens adicionados ou modificados para gerar os produtos esperados.

Após o mapa do processo, faz-se necessária a realização de um mapa de tecnologia. Diferentemente de um mapa de processo detalhado, o mapa de tecnologia não inclui ações de indivíduos, mas a análise de como as informações chegam de um ponto a outro. A análise da infraestrutura de tecnologia responde a algumas questões críticas no projeto de processos, como: Onde as informações estão localizadas? Como os dados podem ser acessados? Os dados podem ser manipulados? As informações necessárias para o trabalho estão disponíveis? A análise detalhada da tarefa conclui-se determinando o impacto da otimização do processo com base nas medidas do processo atual.

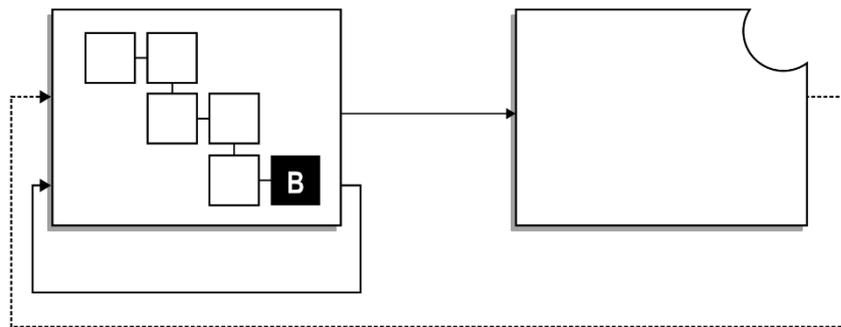


Figura 10. Nível da Tarefa, baseada em Malott (2003).

No nível do Comportamento, a atenção está voltada para a unidade fundamental de análise de uma organização: o comportamento. Embora as organizações sejam complexas porque são formadas por muitos comportamentos, com muitas variáveis afetando umas às outras, há um elemento principal sobre o qual a complexidade é criada: a contingência comportamental (Malott, 2003, p. 140). A análise dessas contingências comportamentais é um componente essencial da reestruturação de uma organização. Por isso, Malott propõe que o foco da análise comportamental de uma

organização deve estar na avaliação funcional - uma análise das variáveis que controlam o comportamento. O nível do Comportamento é o quinto componente no modelo de mudança e o primeiro componente de engenharia e manutenção de mudança com contingências comportamentais (Malott, 2003, p. 159).

A elaboração de uma análise funcional das contingências comportamentais envolve estar atento ao componente mais elementar da mudança e que sustenta o desempenho atual. Visto que os processos dentro de uma organização envolvem uma infinidade de tarefas, a proposta de intervenção do modelo, é concentrar-se nas tarefas críticas em um processo, para simplificar a análise e identificar as tarefas que podem ser eliminadas e as tarefas que devem ser modificadas para aumentar a eficácia de um processo.

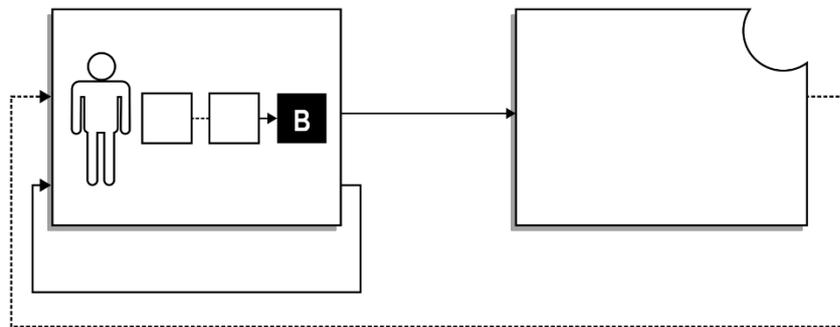


Figura 11. Nível do Comportamento, baseada em Malott (2003).

O nível da Gestão trata do gerenciamento de desempenho. O sexto componente do modelo de Malott (2003), refere-se às contingências de desempenho em todos os níveis de gerenciamento que, em última instância, suportam os comportamentos-alvo para a mudança. Os gestores de desempenho são aqueles que controlam as consequências comportamentais para aqueles cujo comportamento é direcionado para a mudança. O gerenciamento de desempenho consiste em substituir as contingências existentes ineficazes, por contingências efetivas por meio do

gerenciamento de desempenho. A implementação das novas contingências, aumentam a probabilidade de manutenção da mudança comportamental direcionada. Isso requer *feedback* contínuo, para que haja os ajustes adequados às dinâmicas, à complexidade e ao caos das organizações.

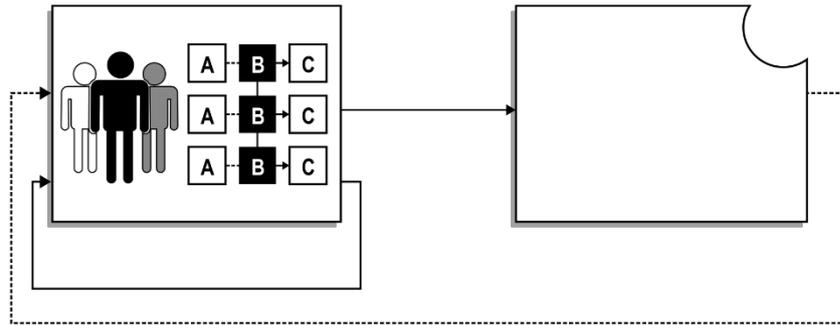


Figura 12. Nível da Gestão, baseada em Malott (2003).

O Modelo Comportamental de Engenharia do Sistema é, portanto, um modelo de análise dos sistemas comportamentais da organização, que envolve dois componentes: a análise de sistemas comportamentais com metacontingências e engenharia, e a mudança de sustentação com contingências comportamentais.

Por um lado, ignorar a complexidade de uma organização é um erro, por outro lado, os sistemas organizacionais não podem ser compreendidos pela análise de contingências comportamentais individuais, porque isso seria impossível. Malott (2003, p. 35), afirma que “as contingências que afetam o comportamento dos indivíduos em um processo influenciam o comportamento de outros indivíduos”.

2. PESQUISAS EXPERIMENTAIS COM O MODELO DE ENGENHARIA DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS DE MALOTT

No processo de revisão bibliográfica de pesquisas que aplicaram o modelo de Malott (2003), poucos textos e artigos publicados com a testagem adequada foram encontrados (e.g., Aureliano, 2018; Dargas, 2018). A pesquisa por trabalhos que se utilizaram do Modelo de Engenharias dos Sistemas Comportamentais de Malott (2003), encontrou dois realizados em ambiente educacional (Bermúdez Jiménez, 2004; Bocarando Lobato, 2006); um resultado em uma organização sem fins lucrativos (Miller, 2003), um em ambiente de clínica-escola (Aureliano, 2018) e um em uma rede de restaurantes (Dargas, 2018). Embora todos tenham afirmado se basear no modelo de Malott (2003), três apontaram detalhadamente a sua aplicabilidade processual, enquanto os outros, omitiram esse passo a passo, indicando apenas as necessidades de mudanças e os resultados obtidos com a aplicação do modelo.

Bermúdez Jiménez (2004), buscou aplicar o modelo de Malott (2003) na Faculdade de Psicologia da Universidade Veracruzana, no México. O objetivo foi avaliar o efeito da implementação deste modelo, a partir da análise organizacional, estrutural e funcional da área acadêmica da Faculdade de Psicologia (Bermúdez Jiménez, 2004, p. 8). Os participantes da pesquisa foram 27 professores e 305 estudantes que forneceram informações sobre a situação acadêmica da Faculdade, a partir da aplicação de dois questionários, em relação a vários aspectos da área acadêmica nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Apesar de propor a aplicação do modelo de Malott (2003), a pesquisa de Bermúdez Jiménez (2004) não apresentou o detalhamento processual da aplicação do modelo, a partir dos levantamentos dos dados obtidos. Os efeitos observados como resultado da implementação do modelo de Malott (2003) foram analisados pela

pesquisa, nos seguintes quesitos: Alunos; Atividades Acadêmicas Complementares; Docentes; Programa Acadêmico; Atividades Extracurriculares; e Infraestrutura da Faculdade de Psicologia.

Com relação a Alunos, foi implementado um curso de iniciação para alunos ingressantes, a criação de um programa de tutoria para os alunos, a implementação de atividades culturais e esportivas, bem como cursos de inglês e do uso de novas tecnologias. Acerca do quesito Atividades Acadêmicas Complementares, o estabelecimento de um programa de controle, acompanhamento e *feedback*. Sobre o quesito Docentes, a implementação de formação de professores para a Faculdade de Psicologia e a concessão de bolsas de estudos para mestrado e doutorado. Relativo ao Programa Acadêmico, a instituição foi submetida a uma avaliação por órgão federal competente, resultando em uma série de recomendações, para a obtenção do respectivo credenciamento. A respeito das Atividades Extracurriculares, foram desenvolvidas atividades culturais integrando alunos e professores. Por fim, com relação à Infraestrutura da Faculdade de Psicologia, houve o estabelecimento de um orçamento anual e a reforma e adaptação da sala de informática, da biblioteca, das salas de aula e salas de estudos. O objetivo da pesquisa foi avaliar o efeito da implementação deste modelo, a partir da análise organizacional, estrutural e funcional da área acadêmica da Faculdade de Psicologia. Como não houve a especificação dos processos utilizados de acordo com o modelo de Malott (2003), mas apenas a indicação das mudanças resultantes da análise organizacional, torna-se difícil pontuar precisamente a relação.

Bocarando Lobato (2006) pesquisou a utilização do Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) como estratégia de diagnóstico para a melhora organizacional em um Curso de Mestrado da Universidade Veracruzana, no México. Os participantes da pesquisa foram os professores, o pessoal administrativo

e os alunos do Mestrado em Educação Física. Bocarando Lobato (2006) considerou no desenvolvimento da sua pesquisa, 4 das 7 etapas propostas por Malott (2003), como suficientes para a realização do diagnóstico organizacional, resultando na elaboração do Planejamento Estratégico do Mestrado em Educação Física.

Tabela 2

Planejamento Estratégico de Mestrado em Educação Física da Universidade Pedagógica Veracruzana 2005-2007. Adaptado de Bocarando Lobato (2006).

	Atualmente	Dentro de 2 anos	Estratégias
Missão	Não é amplamente compreendida e assumida pelo pessoal do programa.	Todos no programa de Mestrado compreendem a missão do programa.	Incorporar a missão em materiais da organização, visíveis a todos.
Produtos	Apenas uma das três linhas de treinamento é desenvolvida.	Desenvolver outra área de treinamento em conformidade com os interesses dos alunos.	Consenso com os alunos da área de formação de interesse.
	Não há área de extensão.	Estabelecer um programa de pesquisa.	
	Área de pesquisa incipiente		
Feedback do Sistema Processador	Não há manuais e procedimentos organizacionais que indiquem processos e padrões de qualidade e tempo estimado para o desenvolvimento de atividades,	Disponibilizar manuais de organização e procedimentos como referências da organização das diferentes áreas e os padrões de qualidade exigidos no trabalho.	Elaboração de um manual de organização baseado em critérios definidos para isso.
Sistema Receptor	Maior número de aspirantes que trabalham na administração pública.	Estudo de relevância do currículo.	Análise do perfil de saída e exigências dos empregadores e do macrossistema
Feedback do Sistema Receptor	Não há dados sistemáticos.	Demonstração de sucesso com informação relevante e objetiva (sujeita a conclusão de estudos da primeira geração do mestrado).	Programa de acompanhamento de pós-graduação. Vinculação com os empregadores.

Recursos	Não há acervo bibliográfico suficiente para o mestrado.	Ter um acervo bibliotecário suficiente para consultar os campos temáticos da Educação Física.	Alocar os recursos do programa para a compra atualizada de bibliografia sobre os temas atuais relacionados aos cursos do programa.
	Não há equipamento de informática suficiente disponível para o desenvolvimento de atividades que o requeiram.	Ter pelo menos mais dois computadores.	Gerenciamento antes da administração da UPV para a compra de móveis e a alocação de equipamentos de informática.
	50% do pessoal administrativo não possui móveis próprios ou espaço para o abrigo dos produtos que gera.	Ter o mobiliário para o pessoal que o requer ou, na sua ausência, a atribuição de arquivistas para apoiar os seus produtos de trabalho.	
	A falta de processos de treinamento para pessoal administrativo,	Pessoal treinado com as habilidades e conhecimentos que sua posição requer.	Funcionamento de um programa de treinamento que permita ao pessoal administrativo dispor dos elementos necessários para realizar um trabalho de qualidade e aceitável.
	O pessoal administrativo não possui o perfil exigido para a posição.		

O objetivo da pesquisa foi avaliar a utilização do Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) como estratégia de diagnóstico para a melhora organizacional em um Curso de Mestrado da Universidade Veracruzana, no México. Bocarando Lobato (2006) também não especificou os processos desenvolvidos em sua pesquisa, apontando apenas os seus resultados, dificultando, desta forma, a avaliação da relação entre a pesquisa e o método.

Miller (2003) pesquisou o uso de ferramentas de análise de sistemas comportamentais no desenvolvimento de uma associação sem fins lucrativos a partir do modelo proposto por Malott (2003). O objetivo da pesquisa foi projetar um novo sistema de colocação de emprego, estágio e pós-graduação que agregaria valor à instituição

e ao campo da análise do comportamento usando uma abordagem de análise de sistemas comportamentais. Os instrumentos utilizados pela pesquisa foram o *Total Performance System* de Brethower e o Modelo de Engenharia dos Sistemas Comportamentais de Malott (2003) (Miller, 2003, p. 9). O procedimento se deu na análise da organização pesquisada, em cada um dos níveis descritos por Malott (2003): macrosistema, Organização, Processos, Tarefa, Comportamento e Gerenciamento (Miller, 2003, p. 18). Não houve intervenção nos três primeiros níveis, apenas a análise do sistema de desempenho total de cada nível. Para os níveis seguintes: Tarefa, Comportamento e Gerenciamento, houve a análise, a partir da ferramenta *Total Performance System* e a intervenção, com as ferramentas de *Gap Analysis* e *Process Map* (Miller, 2003, pp. 41-44). Estas ferramentas foram desenvolvidas por Rummler & Brache (1994), sendo que a *Gap Analysis* examina o estado atual de um sistema, e especifica as ações necessárias para corrigir os problemas e alinhar-se com o resto da organização, enquanto o *Process Map* é o delineamento visual do que foi identificado na *Gap Analysis* (Rummler & Brache, 1994). Após a análise de todos os sistemas, Miller fez o planejamento e a implementação do novo processo.

Após a análise do sistema de desempenho total em todos os níveis, os objetivos do novo serviço ficaram assim estabelecidos: 1) aumentar o número de usuários; 2) assegurar a usabilidade do serviço; 3) organizar o processo de convênios para servir melhor aos clientes; 4) incluir oportunidades de treinamento para alunos de graduação; 5) coletar dados; e 6) engajar esforços de desenvolvimento de processos mais regulares. Com relação ao novo processo de colocação de trabalho, houve um estudo de marketing para a sua devida implementação, culminando com a criação e a implantação de um sistema online de colocação de emprego, estágio e pós-graduação,

atingindo os seis objetivos estabelecidos, embora a autora relate que esses processos poderiam ser melhorados (Miller, 2003, p. 84).

Miller (2003) havia proposto como objetivo da pesquisa, projetar um novo sistema de colocação de emprego, estágio e pós-graduação, para agregar valor à instituição e ao campo da análise do comportamento usando uma abordagem de análise de sistemas comportamentais. A pesquisa foi bem mais detalhada em seus processos, em comparação aos trabalhos de Bermúdez Jiménez (2004) e Bocarando Lobato (2006), tanto nas análises dos níveis ligados à instituição, como nas intervenções aplicadas, resultantes dessas análises. Entretanto, não houve a apresentação do planejamento estratégico da instituição, como resultado da análise do sistema de desempenho total no nível da Organização.

Aureliano (2018), pesquisou o uso da análise de sistemas comportamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pelo centro para o autismo e inclusão social de uma clínica escola. O objetivo da pesquisa foi demonstrar o uso da análise de sistemas comportamentais, o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003), no aprimoramento dos serviços prestados pela Clínica-Escola de uma Instituição de Ensino Superior (Aureliano, 2018, p. 15). Essa pesquisa apresenta uma estrutura semelhante ao estudo de Miller (2003). Um aspecto diferencial em relação ao trabalho de Miller (2003), foi que Aureliano se propôs a desenvolver uma pesquisa-ação (Thiollent, 1986):

um dos desafios encontrados na condução desse estudo (...) se refere ao envolvimento da pesquisadora com o objeto de estudo, (...) [pelo fato de que] em muitas intervenções no âmbito organizacional, o experimentador é ao mesmo tempo, aquele que dispõe arbitrariamente das variáveis que serão estudadas e, também, participante e/ou membro do fenômeno a ser estudado (Aureliano, 2018, p. 17).

Essa metodologia foi desenvolvida por Kurt Lewin, para lidar com dois tipos de problemas a serem pesquisados: o estudo amplo da sociedade e a análise da situação específica, em um ciclo de quatro etapas: 1) coleta de dados, 2) diagnóstico, 3) implementação e 4) avaliação (De Melo, Maia Filho & Chaves, 2016). Lewin considerava que o pesquisador deveria ser um experimentador de campo, que precisava modificar a realidade social para efetivamente conhecê-la e contribuir para a mudança desejada (Aureliano, 2018).

Thiollent (1986, p. 82) observa que as organizações contêm todas as atividades para a produção de um determinado produto ou serviço e que a pesquisa-ação gera uma tensão entre o que *é* e o que *poderia ser*, ou seja, a dissociação entre os fatos que compõem a situação presente e as diretrizes normativas a partir das quais é definida a situação desejável (1986, p. 86).

Essas características da pesquisa-ação, são similares ao modelo de Malott (2003), em especial em sua análise departamento-função:

Estudar a organização requer a análise de suas metacontingências contendo aquelas que descrevem as interações entre seus principais processos e departamentos. Essa análise ajudaria os funcionários (...) a avaliar seu papel na organização. Compreender a organização como um processo envolve três etapas: executar uma análise estrutural, executar uma análise de função de departamento e contrastar o *ESTÁ* e o *DEVERIA SER* da estrutura da organização e funções do departamento (Malott, 2003, p. 83).

A pesquisa-ação é, ao mesmo tempo, uma metodologia de resolução de problemas e uma investigação científica e teórica sobre o mesmo problema, onde os sujeitos envolvidos na investigação são parte significativa do problema pesquisado e, também da sua resolução (De Melo, Maia Filho & Chaves, 2016).

Na primeira etapa da pesquisa, os participantes foram cinco supervisoras, um supervisor geral e uma coordenadora geral. O instrumento utilizado por Aureliano, baseado no *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (Diener, McGee & Miguel, 2009), foi um questionário com 10 perguntas, sendo dividido em duas partes: a primeira contendo três perguntas sobre a estrutura atual do centro de atendimento e a segunda parte com sete perguntas referentes a aspectos organizacionais. O questionário foi enviado para os participantes da pesquisa por e-mail. Após a coleta de dados, houve uma reunião em maio de 2014, com todos os supervisores, para a análise das respostas. Em seguida, houve outra reunião da pesquisadora com a coordenadora geral, para a identificação das principais conclusões da pesquisa. Após os levantamentos de dados a partir do questionário aplicado, houve a busca da compreensão do macrossistema no qual a instituição se encontra, utilizando-se análise do sistema de desempenho total (Aureliano, 2018, pp. 66-70), para a definição da declaração de missão de instituição.

Na segunda etapa da pesquisa, foram analisados os níveis de organização (para o estabelecimento de um planejamento estratégico), o dos processos (para identificar os produtos e recursos dos departamentos-função) e das tarefas (para identificar os processos alinhados). Em reunião com todos os supervisores da instituição, foi observada a urgência de readequação dos processos de formação dos terapeutas. Na terceira etapa da pesquisa, definiu-se que a partir do segundo semestre de 2016, os terapeutas seriam submetidos a testes, antes e após as aulas que seriam ministradas pelos próprios supervisores (Aureliano, 2018, p. 72). A cada semestre, houve a revisão dos processos, a partir dos dados recolhidos, sendo feitas modificações que a pesquisadora, as supervisoras e coordenadora julgaram necessárias. Na quarta etapa do estudo, a pesquisadora, juntamente com a equipe de supervisores e

coordenadora, estabeleceu a utilização do sistema de *feedback* de desempenho, a partir da ferramenta *Performance Management*, de Daniels e Bailey (2014). Essa ferramenta trata da informação sobre o desempenho, permitindo à pessoa mudar o seu comportamento, sendo iniciado este processo com os terapeutas, no segundo semestre de 2017 (Aureliano, 2018, pp. 79-80). A última etapa da pesquisa, referente ao gerenciamento, passou a ser a manutenção dos novos comportamentos aprendidos pelos envolvidos no processo de intervenção. Os principais resultados da pesquisa, indicados pela autora, foram: 1) o estabelecimento de dados de *feedback* do sistema processador, que antes do estudo não existiam; 2) o levantamento das informações sobre os egressos em relação à atuação de cada um na área do autismo e os resultados de avaliação das crianças atendidas, antes e após o início das intervenções; 3) a criação da disciplina de graduação “Análise do Comportamento Aplicada ao Autismo”, aumentando o número de alunos de graduação matriculados semestralmente na disciplina. A autora enfatiza que, de todas as etapas do modelo de Malott (2003), a etapa mais fundamental foi a definição do macrossistema e da decorrente declaração de missão da instituição, para a readequação dos processos e tarefas, possibilitando a coleta de dados de *feedback*, essencial para o planejamento.

Dargas (2018), pesquisou a estruturação de um departamento de recursos humanos estratégico utilizando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003). O objetivo principal da pesquisa foi utilizar o modelo de Malott (2003) para analisar e planejar o departamento de RH em uma organização (Dargas, 2018, p. 28). Os participantes da pesquisa foram cinco diretores de uma rede de restaurantes. A primeira etapa da pesquisa foi analisar o macrossistema da rede e elaborar a sua missão. Foram realizadas reuniões individuais com os membros do conselho, para a discussão de questões referentes ao macrossistema do qual a rede faz parte.

Cada reunião foi realizada de maneira individual com cada membro do conselho, contendo três momentos: 1) Preleção; 2) Identificação dos componentes do sistema de desempenho total do macrossistema; e 3) Encerramento. Em seguida, a pesquisa consistiu na diagramação dos dados levantados nas reuniões individuais, formando uma visão do sistema de desempenho total de cada membro do Conselho. Após, houve a realização de síntese, na qual foram identificados os componentes em comum entre os sistemas de desempenho total de cada participante. Nesta síntese, a identificação de uma mesma definição do componente que era relatada por todos membros do Conselho era considerada a síntese, mas quando havia divergências nas respostas, estabelecia-se uma definição que unificasse as respostas. Após a síntese, houve a elaboração da missão, a partir da proposta de Malott (2003), com os dados do sistema de desempenho total do macrossistema levantados anteriormente. Ao final desta etapa, foi realizada nova reunião com todos os membros do Conselho ao mesmo tempo, para a apresentação do sistema de desempenho total do macrossistema. A segunda etapa foi a análise da organização como um sistema e o estabelecimento de um planejamento estratégico para os próximos três anos (Dargas, 2018, p. 42). Foram realizadas reuniões individuais com os membros do Conselho, com perguntas semiabertas, para identificar os componentes desse sistema de desempenho total. As reuniões tiveram duas partes: 1) apresentação de dados teóricos referentes ao planejamento estratégico da organização; e 2) realização de perguntas acerca do sistema de desempenho total da organização. A partir das respostas individuais de cada membro, foi elaborado um sistema de desempenho total da organização. Após esta elaboração, houve nova reunião com o Conselho, para a definição das medidas e das unidades que seriam analisadas para cada um dos componentes do sistema de desempenho total, serviram de linha de base para a estruturação do planejamento

estratégico para os próximos três anos. A terceira etapa tinha como objetivo, identificar as linhas de comando e tomada de decisão na organização, além de identificar os produtos agregados e as funções de cada departamento. Para tanto, foi realizada uma análise estrutural a partir do organograma e de reuniões de avaliação com os membros do Conselho, estabelecendo-se uma análise departamento-função da organização.

A partir desta análise, o Departamento de RH da organização foi redesenhado, sendo identificado como produto agregado do departamento, o Planejamento Estratégico e a definição de políticas de remuneração e benefícios, que antes estavam na alçada do CEO da organização. Dargas (2018) enfatiza que a ausência de um delineamento experimental impede que sejam traçadas conclusões sobre se realmente esse modelo trará resultados para a organização em que atuou. O objetivo principal da pesquisa foi utilizar o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) para analisar e planejar o departamento de RH em uma organização. A partir da aplicação do modelo de Malott (2003), foi possível proceder à análise da organização, em seu macrossistema, da organização em si e dos seus processos, chegando as intervenções propostas pelo modelo de Malott (2003), como a Declaração de Missão da Organização, o seu Planejamento Estratégico para os próximos 3 anos e o redesenho do seu Departamento de RH.

3. JUSTIFICATIVA

Organizações religiosas são passíveis de estudo científico por áreas como, por exemplo, as Ciências da Religião. A pesquisa científica de organizações religiosas não é sobre a religião em si, mas das suas expressões decorrentes das práticas individuais e coletivas referentes ao fenômeno religião, a partir de quatro perspectivas: I) como comunidade, II) como sistema de atos, III) como conjunto de doutrinas, ou IV) como sedimentação de experiências (Greschat, 2005, p. 25). Compreendendo que os aspectos subjetivos da fé são difíceis de mensuração, a ciência pode contribuir, ao analisar o fenômeno observável – o comportamento humano constante no fenômeno religioso. Skinner (1945) entendia que “o problema dos termos subjetivos não coincide exatamente com o dos estímulos privados, mas há uma conexão próxima. Devemos conhecer as características das respostas verbais aos estímulos privados para abordar a análise operacional do termo subjetivo”.

A religião é um fenômeno eminentemente social, pois são representações coletivas que exprimem realidades coletivas (Durkheim, 1912/1996, p. XVI), como uma expressão cultural comunitária que tem suas implicações e influências também no indivíduo. Staddon (2013), aponta que no aspecto de coletividade, a religião favorece a seleção de alguns comportamentos, por exemplo, o comportamento altruísta, como ajudar os outros, ou a disposição de morrer em brigas, defendendo os seus valores ou companheiros de grupo.

Observando o fenômeno religião a partir de seus agrupamentos organizacionais, a Análise do Comportamento pode se deter na pesquisa do comportamento contido nestes agrupamentos, visto que todo resultado organizacional é produto do comportamento humano (Daniels & Bailey, 2014, p. 14). A insatisfação com o produto gerado pelo comportamento humano é a razão para intervenções que estabeleçam

as condições necessárias para mudanças desejadas. Quando a condição que causa insatisfação ou ameaça é o produto agregado do comportamento de muitas pessoas, então o problema é considerado um problema cultural e uma intervenção cultural pode ser necessária (Malott & Glenn, 2006, p. 33). Segundo Malott e Glenn (2006), esses produtos agregados podem ser decorrentes: a) da soma dos produtos de pessoas que se comportam individualmente; b) do comportamento inter-relacionado de muitos indivíduos; e c) das interações organizadas e recorrentes de vários indivíduos.

A cultura, como interações comportamentais entre indivíduos, é identificada por Andery (2011), como o entrelaçamento de contingências de reforçamento e seus produtos. Skinner (1953) definiu cultura, como o conjunto das contingências sociais de um grupo, ou seja, como elemento constituinte do comportamento humano, produto de uma história cultural. Staddon (2013) aponta que, das muitas crenças improváveis que definem uma cultura, algumas ajudam a sua sobrevivência e outras a prejudicam. Nas palavras de Andery (2011): “uma cultura é constituída de miríades de práticas culturais, definidas como padrões de comportamento aprendido que se reproduzem entre indivíduos e gerações de indivíduos”.

Em um estudo realizado pelo IBGE/IPEA (2010), denominado "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil", das quais constam as organizações religiosas, houve o levantamento do perfil dessas organizações em relação à finalidade, idade, localização, emprego e remuneração em 2010 e, ainda, às mudanças ocorridas neste segmento entre 2006 e 2010. Dentre essas organizações, as entidades religiosas estão entre as mais antigas, criadas antes dos anos 1980 (39,5%), enquanto, por outro lado, as entidades religiosas, também se encontram entre as mais novas criadas, no primeiro decênio deste milênio, (27,0%).

Apesar da duração de existência e surgimento de novas instituições religiosas, observa-se a necessidade de gestão e de controle mais eficazes por parte dessas organizações (França, 2007). Este não parece ser um fenômeno relativo ao Brasil. Odom e Boxx (1988), utilizando-se de proposições de gestão estratégica para análise do desempenho das empresas, realizaram uma pesquisa com 175 igrejas nos Estados Unidos. Nesse estudo, os autores observaram uma correlação “entre sofisticação de planejamento e tamanho e crescimento das igrejas” (Odom & Boxx, 1988, p. 197). Por outro lado, Pearce, Fritz e Davis (2010, pp. 219-220), em pesquisa realizada para investigar a existência e a relevância do comportamento empreendedor em um contexto religioso sem fins lucrativos, chegaram à conclusão de que, existe uma carência de aplicação direta da estratégia teórica de planejamento, para congregações religiosas.

Compreendendo que as organizações religiosas se configuram como agrupamentos organizacionais, elas podem ser estudadas em suas contingências e meta-contingências comportamentais, para se analisar forças e fraquezas, aplicando intervenções adequadas para o aumento da probabilidade de obtenção de resultados que possam ser mensurados.

Objetivo da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi implantar um processo de Planejamento Estratégico em uma Organização Religiosa, aplicando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003).

4. MÉTODO

Participantes

A Igreja Presbiteriana Independente do Brasil teve a sua origem em 31/07/1903 e se identifica como um ramo do Cristianismo, que adota a forma presbiteriana⁴ de governo e o sistema doutrinário da Confissão de Fé de Westminster⁵ (Igreja Presbiteriana Independente do Brasil [IPIB], 2017, Arts. 1º e 2º). Esta denominação protestante reformada calvinista, começou como parte do trabalho missionário da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos que, já no final do século XIX, estava dividida em duas partes, por causa da questão da libertação dos escravos e a consequente Guerra da Secessão. Vários missionários que trabalhavam aqui eram filiados ao *Board* de Nova York (Igreja do Norte dos EUA) e outros eram filiados ao *Committee* de Nashville (Igreja do Sul dos EUA). Nem sempre havia acordo pleno entre esses dois grupos de missionários. Com o tempo, foi se formando, também, um grupo de pastores brasileiros, que nem sempre concordavam com a forma de trabalho dos missionários estrangeiros (Mendonça, 2005, p. 54). Com isso, três forças distintas e divergentes estavam presentes dentro do presbiterianismo no Brasil: os missionários do norte dos Estados Unidos; os missionários do sul dos Estados Unidos, e os pastores brasileiros (Pereira, 1927/2013).

⁴ Presbiterianismo refere-se às igrejas cristãs protestantes que aderem à tradição teológica reformada calvinista e cuja forma de organização eclesiástica (relativa à igreja) se caracteriza pelo governo de um conselho de presbíteros – pessoas mais experientes na vivência eclesiástica.

⁵ Desde julho de 1643 até fevereiro de 1649, reuniu-se em uma das salas da Abadia de Westminster, na cidade de Londres, na Inglaterra, um Concílio (uma reunião de autoridades eclesiásticas) convocado pelo Parlamento Inglês, para preparar uma nova base de doutrina e forma de culto e governo eclesiástico, que serviria para a Igreja do Estado nos Três Reinos. Os teólogos mais eruditos daquele tempo tomaram parte nos trabalhos da Assembleia, para estabelecer uma Confissão de Fé unificadora, aproveitando-se o que havia de melhor nas Confissões já formuladas, resultando em uma confissão de fé reformada, de orientação calvinista, adotada por muitas igrejas presbiterianas e reformadas ao redor do mundo.

Na noite de 31 de julho de 1903, um grupo de 7 pastores e 11 presbíteros deixou a reunião do Sínodo⁶ (da então Igreja Presbiteriana do Brasil), liderados pelo Rev. Eduardo Carlos Pereira, para fundar a “Egreja Presbyteriana Independente Brasileira”, segundo a ortografia da época.

Atualmente, a Igreja Presbiteriana Independente do Brasil é composta em sua organização, por 547 Igrejas que, de acordo com sua localização geográfica, estão agrupadas em 62 Presbitérios que, também, conforme a sua localização geográfica, estão agrupados em 17 Sínodos.

O Presbitério Novo Leste Paulistano é um dos 62 presbitérios da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil e é formado por 16 igrejas que se encontram desde a zona leste da capital paulista até a região do Alto Tietê e Vale do Paraíba, com 794 membros e os pastores e pastoras jurisdicionados a ela, em número de 16. Esta organização religiosa possui uma Diretoria Executiva composta por Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, Secretário Executivo e Tesoureiro. Ela é eleita pela Assembleia Geral do Presbitério, para um mandato de 2 anos.

Os 6 membros da Diretoria Executiva do Presbitério Novo Leste Paulistano foram, então, os Participantes da presente pesquisa. Todos os membros da Diretoria Executiva são do sexo masculino, entre 45 e 62 anos de idade, com ordenação pastoral entre 7 a 36 anos de atividade pastoral. O pesquisador, também é integrante da Diretoria Executiva e sua participação foi realizada como complemento à independência dos Participantes. Todos os Participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido antes do início de sua participação na pesquisa.

⁶ No sistema presbiteriano de governo, um Sínodo é a assembleia de ministros e presbíteros representantes de cada Presbitério que, por sua vez, é composto por igrejas de uma mesma região geográfica e administrativa.

Materiais e Instrumentos

Foi realizada uma pesquisa-ação, baseada na tecnologia Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) e os materiais utilizados foram apostilas (que estão disponibilizadas como anexo, ao final desta dissertação), adaptadas do material de Malott (2003), para a apresentação dos conceitos de macrossistema, organização e processo, e das perguntas direcionadas aos Participantes, em reuniões individuais e em grupo. Utilizou-se também, como ferramentas de apoio, um aplicativo de mensagens instantâneas para aparelhos celulares e uma plataforma online de comunicação digital, para a realização de parte das reuniões.

Procedimento

Dos sete níveis de análise propostos pelo modelo de Malott (2003), a pesquisa se propôs a proceder à análise dos três primeiros níveis: macrossistema, organização e processos da organização religiosa em questão.

Procedimento no nível da análise do Macrossistema

No nível de análise do macrossistema da organização religiosa, foi analisado o sistema de desempenho total do macrossistema do qual a organização faz parte, para a elaboração de declaração de missão da organização religiosa.

Como linha de base para a pesquisa, foi realizada uma pergunta inicial aos Participantes, de maneira individual: “Qual é a Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”, para melhor medir a efetividade da intervenção desta pesquisa. Essa pergunta foi realizada a partir de aplicativo de mensagens instantâneas para aparelhos celulares, de maneira individual a cada Participante, que respondeu por escrito

através da mesma ferramenta de mensagem. Em paralelo, o pesquisador procedeu a uma verificação, a partir das leis brasileiras, como as organizações religiosas são configuradas, para estabelecer o macrossistema da qual a organização faz parte.

Para proceder à análise do sistema de desempenho total do macrossistema foram realizadas reuniões individuais presenciais com cada membro da Diretoria, nas quais foram apresentados, em apostila (Anexo I) elaborada pelo pesquisador, os conceitos do Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais, relativos à definição de macrossistema e à análise do sistema de desempenho total do macrossistema do qual a organização religiosa faz parte. Após a exposição dos conceitos, foram apresentadas por escrito, as seguintes perguntas aos Participantes: 1) O que é produzido pelas organizações religiosas? (produto); 2) Quem recebe o produto das organizações religiosas? (sistema receptor); 3) Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas? (*feedback* do sistema receptor); 4) Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas? (*feedback* do sistema processador). Essas perguntas foram respondidas pelos Participantes, de forma escrita, na própria apostila, servindo, também, de estímulo discriminativo para a análise do pesquisador e sua resposta verbal textual ao produzir as análises.

Essas análises foram realizadas pelo pesquisador, a partir da Análise Comportamental do Discurso, sendo selecionadas as relações verbais *tato*, *intraverbais* e *autoclíticos*, para se extrair as sentenças-argumentos de cada resposta, para a composição de uma síntese. Com base na seleção das relações verbais identificadas nas respostas dos Participantes, levando em conta os seus efeitos sobre o repertório do pesquisador, houve o estabelecimento de duas categorias para agrupar os segmentos verbais que compartilham uma função comum: “Religiosa” e “Eclesiástica”.

Na categoria “Religiosa”, foram alocadas as palavras e expressões encontradas nas respostas dos Participantes que fossem amplas o suficiente para se referir às organizações religiosas de um modo geral. As respostas verbais escritas emitidas pelos Participantes que se encaixavam nessa categoria, foram consideradas adequadas para a identificação de argumento central da sentença-argumento.

Na categoria “Eclesiástica”, foram consideradas as palavras e expressões encontradas nas respostas dos Participantes, que se referiam exclusivamente às igrejas evangélicas. O termo “eclesiástica”, vem do grego “Igreja”, (ἐκκλησία - ekklēsia), que se refere ao termo traduzido como igreja, sendo, então “algo referente à igreja” (Coenen & Brown, 2000). As respostas verbais escritas emitidas pelos Participantes que se encaixavam nessa categoria, foram consideradas inadequadas para a identificação de argumento central da sentença-argumento.

Com base nas sínteses identificadas nas respostas dos Participantes, foi possível responder às questões indicadas no “Guia de Formulação da Missão” proposto por Malott (2003, p. 53), para a apresentação da Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano. Após essa etapa, em reunião através de plataforma de comunicação *on-line* com a participação simultânea de todos os Diretores, o pesquisador apresentou uma proposta de Missão da organização, a partir dos dados levantados, para a aprovação dos diretores da organização religiosa.

Procedimento no nível da análise da Organização

No nível de análise da organização, foi elaborada a análise do sistema de desempenho total da organização. Houve uma reunião *on-line* com quatro membros da Diretoria – um dos membros não pode participar no momento da reunião. Essa reunião foi realizada através de um *software on-line* específico para esse fim. Foram

apresentados, em apostila (Anexo II) elaborada pelo pesquisador, os conceitos do Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003), relativos à definição de organização e à análise do seu sistema de desempenho total. Essa apostila foi apresentada aos Participantes em tela compartilhada na plataforma de comunicação *on-line*.

Após a exposição dos conceitos, foram apresentadas por escrito, em tela compartilhada na plataforma de comunicação online, as seguintes perguntas aos Participantes, uma a uma: 1) Quais são os produtos entregues pelo Presbitério Novo Leste Paulistano? (produtos); 2) Quem recebe o que é produzido pelo Presbitério Novo Leste Paulistano? (sistema receptor); 3) Quais dados nos informam sobre a satisfação de quem recebe os produtos? (*feedback* do sistema receptor); 4) Como sabemos que estamos fazendo o nosso serviço da melhor maneira possível? (*feedback* do sistema processador); 5) Quais os recursos necessários para gerar os produtos, em termos de pessoas, serviços, informação, materiais e equipamento? (recursos) e 6) Quem são os concorrentes do Presbitério Novo Leste Paulistano por membros, simpatizantes e recursos? (concorrentes). À medida em que as perguntas eram apresentadas, os Participantes respondiam de maneira verbal vocal. Esse encontro *on-line* foi gravado através do *software* de reuniões *on-line*, com a anuência dos Participantes, para servir de apoio ao pesquisador, na avaliação das respostas. O componente Sistema Processador foi definido pelo pesquisador, a partir da análise do Mapa de Relacionamentos das instâncias do Presbitério Novo Leste Paulistano.

Com todo o sistema total de desempenho do Presbitério Novo Leste Paulistano identificado, o pesquisador definiu alguns indicadores de medição do desempenho da organização, a partir de indicadores-chave de desempenho. A pedido da Diretoria do Presbitério Novo Leste Paulistano, foram definidos os indicadores-chave apenas para

os componentes “declaração de missão”, “produtos”, “sistema receptor” e “*feedback* do sistema receptor”. Para cada um dos componentes definidos, o pesquisador estabeleceu três perguntas aos diretores: 1) Como é hoje?; 2) Como queremos que esteja daqui a 3 anos?; e 3) Que ações devemos ter para que isso aconteça? Estas perguntas foram apresentadas pelo pesquisador aos diretores, através do *chat* da plataforma eletrônica de comunicação *on-line* utilizada para a reunião. Com as respostas dos diretores, o pesquisador fez um levantamento inicial para os indicadores-chave de desempenho de cada componente definido anteriormente pela Diretoria. Em reunião subsequente, o pesquisador apresentou aos diretores os indicadores-chave de desempenho de cada componente, tendo alguns validados, outros alterados e ainda adicionados mais alguns indicadores-chave considerados importantes pela Diretoria.

A partir do estabelecimento desses indicadores, o pesquisador elaborou um Planejamento Estratégico, conforme o modelo proposto por Malott (2003), privilegiando a estratégia de mudança, para se alcançar resultados mensuráveis, para o período de três anos. Esse Planejamento Estratégico foi apresentado à Diretoria em mais duas reuniões *on-line*, sendo validadas pela Diretoria, para a sua implementação.

Procedimento no nível da análise dos Processos

No nível de análise dos Processos, foi realizada a análise estrutural da organização religiosa. Para esta análise, foi solicitado pelo pesquisador à Diretoria, o envio de documentos referentes ao organograma, ao estatuto e ao regimento interno do Presbitério Novo Leste Paulistano. À medida em que surgiam dúvidas e perguntas, o pesquisador as enviava à Diretoria, através de aplicativo de mensagens instantâneas para celular, em grupo formado especificamente para esse fim. O presidente da

Diretoria assumiu o papel de responder a todas elas. Em seguida, o pesquisador procedeu à análise departamento-função do presbitério, a partir do Mapa de Relacionamentos do Presbitério Novo Leste Paulistano, para identificar as contingências comportamentais entrelaçadas que geram os produtos agregados. Com isso, foi possível ao pesquisador, apontar os departamentos de núcleo, de suporte e de integração da organização. Após essas análises, o pesquisador apresentou à Diretoria, os dados levantados, para a devida validação, em reunião *on-line*, realizada através de um *software* específico com essa finalidade. Os dados foram devidamente validados pela Diretoria.

O passo seguinte, foi proceder ao estudo de contraste entre o É e o DEVERIA SER da estrutura e das funções departamentais da organização. Para esta análise de contraste, o pesquisador identificou cada departamento, com o seu respectivo produto agregado, suas principais responsabilidades e as medidas de desempenho. Com esses dados em mãos, foi possível ao pesquisador identificar discrepâncias para apontar as oportunidades de mudança organizacional. Elas foram apontadas em uma hipótese de como os diferentes departamentos deveriam atuar, para cumprir a declaração de missão estabelecida. Essas análises foram apresentadas à Diretoria, em uma reunião *on-line*, realizada através de um *software* específico. Após apontamentos e ajustes, os dados foram adequadamente validados pela Diretoria.

5. RESULTADOS

Os dados obtidos nesta pesquisa, foram coletados a partir: 1) da análise do sistema de desempenho total do macrossistema do qual o Presbitério Novo Leste Paulistano faz parte, 2) da análise do sistema de desempenho total do Presbitério Novo Leste Paulistano e, 3) da análise do sistema de desempenho total do processos do Presbitério.

No nível da análise do sistema de desempenho total do macrossistema, Malott (2003) propõe como intervenção, a identificação de uma declaração de missão para a organização. Diante disso, o pesquisador estabeleceu uma linha de base, para medir a evolução da compreensão de missão que os membros da diretoria executiva do Presbitério Novo Leste Paulistano teriam antes e após a intervenção. Para isso, foi apresentada a seguinte pergunta aos membros da diretoria: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”

Tabela 3

Resposta dos Participantes à pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”

Participantes	Respostas
Participante 1	Cultuar e glorificar a Deus, promover o seu Reino e a prática da Sua Palavra e auxiliar as igrejas jurisdicionadas que o façam também.
Participante 2	Administrar a funcionalidade das igrejas, sejam essas de forma voltada para a doutrina, governabilidade, espiritualidade e a manutenção das comunidades locais.
Participante 3	Fortalecer a Igreja Presbiteriana Independente regionalmente, oferecendo maior presença, intercâmbios, força jovem, diretriz reformada para as igrejas jurisdicionadas.
Participante 4	Ser um órgão que auxilia na organização e na regulamentação das igrejas, bem como direciona e instrui a respeito das ordens que são sancionadas pelos órgãos superiores. Também pode ajudar diretamente uma igreja em uma necessidade específica.
Participante 5	Contribuir e cooperar com as Igrejas jurisdicionadas na proclamação do evangelho, no desenvolvimento de programas de educação e ação que contribuam para o crescimento no número de discípulos de Cristo nas igrejas.

Para proceder à análise do sistema de desempenho total do macrossistema, foi necessário estabelecer o macrossistema no qual o Presbitério Novo Leste Paulistano atua. Segundo o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003), a análise de uma organização deve começar a partir da análise do macrossistema como uma metacontingência na qual a organização está incluída, visto que essa metacontingência molda a configuração das organizações que participam dela. As organizações podem ser concebidas como metacontingências que pertencem a metacontingências maiores, chamados de macrossistemas – o sistema que contém a organização que estamos analisando (Malott, 2003, p. 46).

5.1 Identificação do macrossistema do Presbitério Novo Leste Paulistano

Para se chegar à identificação do macrossistema do qual faz parte o Presbitério Novo Leste Paulistano, procedemos ao estudo de como as organizações religiosas são identificadas perante as leis brasileiras. Do ponto de vista da economia e da política brasileira, define-se diferentes organizações, a partir das designações: “Primeiro Setor” (Estado), “Segundo Setor” (Empresas) e “Terceiro Setor” (Entidades) (Pichler & Mortari, 2013). Entidades do Terceiro Setor, são as denominadas organizações da sociedade civil de natureza jurídica privada, sem fins lucrativos, que exercem atividades de interesse coletivo que não se enquadram nas atividades estatais (primeiro setor), bem como não se enquadram nas atividades de mercado (segundo setor) (Carrión, 2000).

O Código Civil brasileiro, instituído em 2002, definiu a forma como as organizações do terceiro setor são estabelecidas. De acordo com o Capítulo II – das Associações (Lei n. 10.406, 2002), uma Associação é composta pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, sem capital social, mas cujo patrimônio social

é formado por repasse de recursos federais, estaduais, municipais, doações, venda de produtos e taxas pagas pelos associados, sendo geridas ao menos, pelos seguintes órgãos deliberativos: Assembleia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. A partir da sanção da Lei 10.825 de 22 de dezembro de 2003, as organizações religiosas passaram a ser consideradas como uma categoria referente às entidades sem fins lucrativos (Lei n. 10.825, 2003).

No ano de 2010, havia 290.700 fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil (IBGE/IPEA, 2010), voltadas, predominantemente, à religião (28,5%)⁷, associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Entre 2006 e 2010, observou-se um crescimento de 8,8% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, sendo que, em números absolutos, o maior crescimento foi o das organizações religiosas, o que significou a criação de 11.200 entidades ou quase a metade (47,8%) do total das 23.400 criadas no período. Com isso, é possível constatar que “terceiro setor” se tornou um termo muito amplo e pouco preciso ao se analisar as suas diferentes instâncias. Hegner (1986), Nazzari (2007) e Sobottka (2020), por exemplo, propõem que o Terceiro Setor pode ser decomposto em três tipos de organizações civis solidárias: 1) organizações civis de fins públicos: cujos objetivos são orientados pelo altruísmo (*filantropia, associações etc.*); 2) organizações civis de fins coletivos: constituídas na lealdade de seus participantes (*sindicatos, igrejas etc.*); 3) organizações civis de fins mútuos e de autoajuda: fundamentam-se na expectativa de reciprocidade (*cooperativas*).

⁷ Algo em torno de 82.850 associações religiosas registradas.

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, estabeleceu o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. As organizações religiosas como o Presbitério Novo Leste Paulistano, foram configuradas como entidades que se dedicam a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos (Lei n. 13.019, 2014). Organizações religiosas enquanto organizações civis solidárias de fins coletivos (Hegner, 1986; Nazzari, 2007; Sobottka, 2020) têm como características, “estabelecer, incentivar e regular as relações entre os seres humanos e as divindades, ordens sobrenaturais ou princípios metafísicos supremos” (Serafim & Alperstedt, 2012). Em outras palavras, organizações religiosas como o Presbitério Novo Leste Paulistano, lidam com a relação entre o divino e o humano. Visto que um macrossistema é composto de várias organizações concorrentes e complementares que, juntas, apresentam um produto, ou vários produtos (Malott, 2003), o macrossistema no qual o Presbitério Novo Leste Paulistano atua, é o das organizações religiosas.

5.2 Análise do sistema de desempenho total do macrossistema

Sob o controle da operação estabelecida (a ausência dos dados), o pesquisador elaborou perguntas que tiveram função de mando para os todos os Participantes, atuando tanto sobre o comportamento do pesquisador, para cumprir o objetivo da pesquisa como, também, sobre o comportamento dos Participantes, direcionando-os a responder de modo específico.

As respostas dos Participantes, mediadas pelo pesquisador, trouxeram em seu arcabouço, concepções relacionadas à sua vivência eclesial. Embora o pesquisador tenha orientado e explicado a cada Participante que a análise do macrossistema

seria referente a organizações religiosas em geral e não apenas às igrejas cristãs evangélicas, as respostas dos Participantes enfatizavam muito mais aspectos eclesiológicos, ou seja, relativos às igrejas.

5.2.1 O que é produzido pelas organizações religiosas?

Tabela 4

Resposta dos Participantes à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Participantes	Respostas
Participante 1	Ensino religioso, assistência espiritual e companheirismo.
Participante 2	Benefício dos líderes em função de algum prejuízo dos liderados. Promessa de alívio, ainda que tardio.
Participante 3	Oferece-se na eclesiologia brasileira um conforto físico, material, humano. Em segundo plano oferece-se um conforto ou esperança subjetiva, “espiritual”, adaptada para uma sociedade economicamente carente, sem cultura, que confia na boa fé. Aquilo que se oferece nos púlpitos.
Participante 4	Um primeiro produto identificado como fé e um segundo produto, obras sociais. Ambos são produzidos de uma mesma origem, no entanto atingem alvos diferentes, mas que no fim têm o mesmo objetivo que é trazer pessoas para dentro da organização e manter as que já estão, firmando-as com o seu produto.
Participante 5	A promessa de um futuro melhor no <i>post mortem</i> ou paraíso. Uma melhor relação do indivíduo com a sociedade a sua volta. A mensagem de esperança e conforto em meio aos conflitos existenciais.

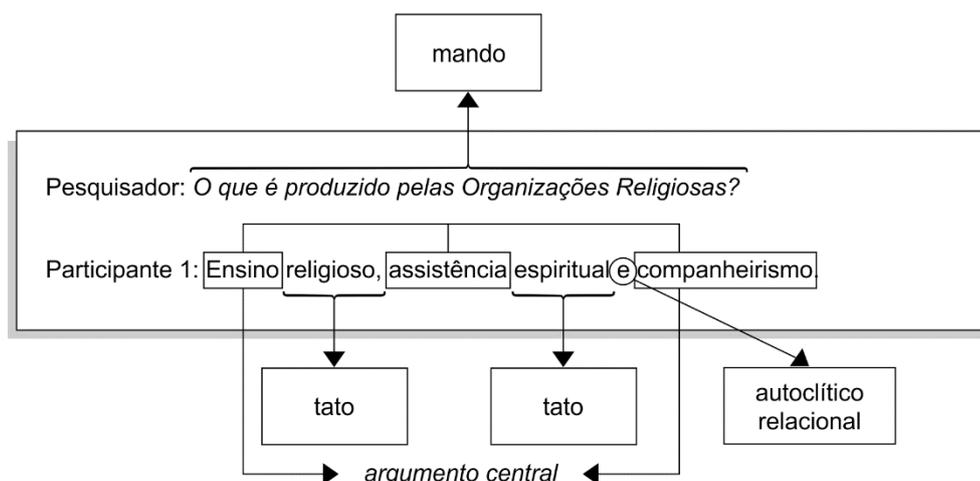


Figura 13. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 13, mesmo apresentando dois tatos em sua resposta verbal textual: “religioso” e “espiritual”, como sinônimos da expressão “organizações religiosas”, o Participante 1 emitiu uma resposta que se adequa integralmente à categoria “Religiosa”, ou seja, com aspectos referentes às organizações religiosas. Nenhuma das palavras na resposta verbal textual do Participante 1 se encaixou na categoria “Eclesiástica”, por não se referir a contextos exclusivos de igrejas. O argumento central identificado na resposta textual verbal do Participante 1: “ensino, assistência e companheirismo”, indica o estabelecimento intraverbal com a questão apresentada, e sua coesão, com a utilização do autoclítico relacional “e”.

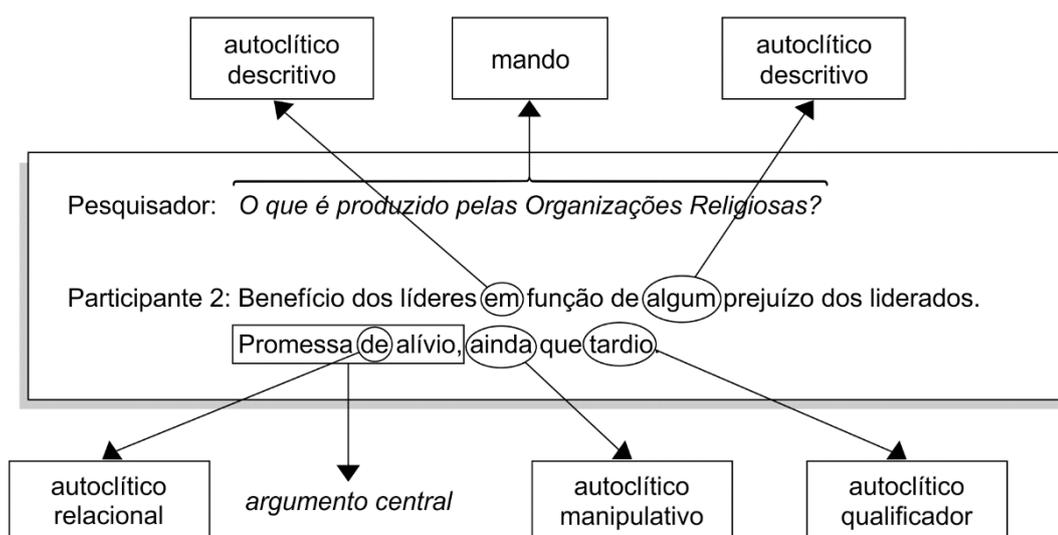


Figura 14. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 14, observa-se a resposta verbal escrita do Participante 2. Enquanto ele emitia a resposta ao mando, apresentou um comportamento verbal ecóico, vocalizando a pergunta verbal escrita, emitindo a resposta verbal vocal e escrita concomitantemente: “Benefício dos líderes em função de algum prejuízo dos liderados”. Ao finalizar a emissão desta resposta verbal escrita, o Participante vocalizou uma

resposta sobre as influências das igrejas evangélicas no meio televisivo e radiofônico, para explicar a sua resposta verbal escrita ao pesquisador, que dessa forma, serviu de controle de audiência. Embora o pesquisador enfatizasse que a análise do macrosistema seria referente às organizações religiosas em geral, parece que o Participante 2 havia feito uma equivalência entre as expressões “organizações religiosas” e “igrejas evangélicas”, intraverbalmente. Com isso, a primeira parte da sua resposta: “Benefício dos líderes em função de algum prejuízo dos liderados”, foi identificada com a categoria “Eclesiástica”, sendo, portanto, inadequada para a análise comportamental do discurso nesta pesquisa. Por outro lado, a segunda parte da resposta: “Promessa de alívio”, parece adequar-se como argumento central da sentença-argumento, por ser ampla o suficiente, para referir-se às organizações religiosas de um modo geral. O autoclítico manipulativo “ainda” (um advérbio de tempo), em conjunto com o autoclítico qualificador “tardio”, parece enfatizar “promessa de alívio” como o argumento central.

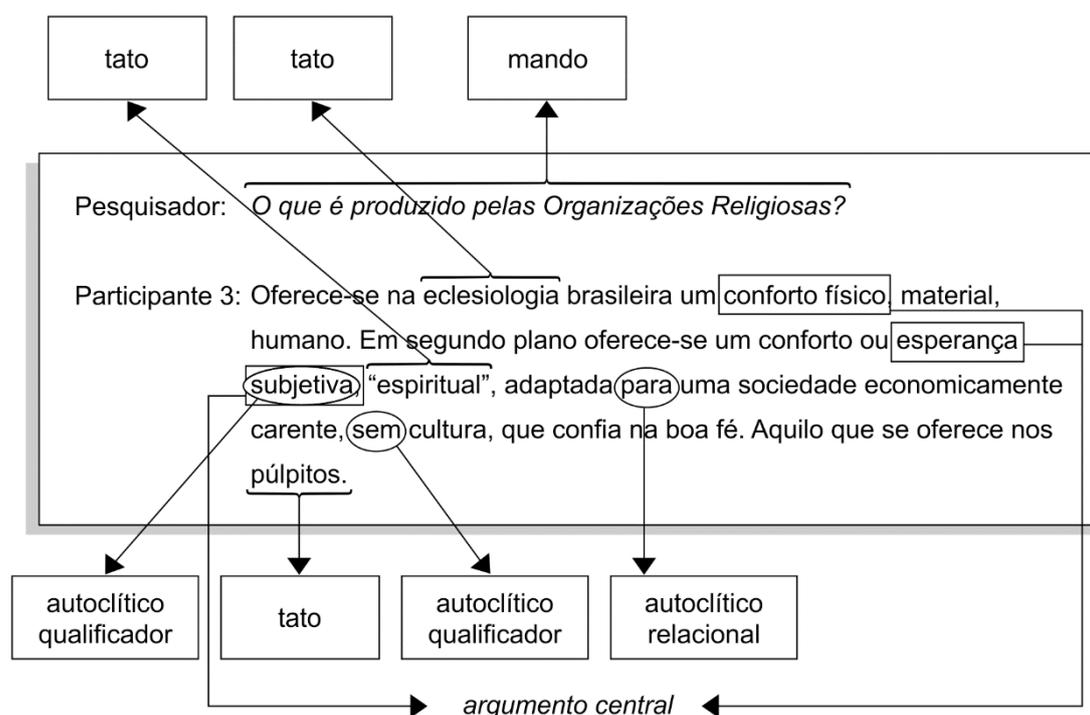


Figura 15. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 15, parece que os tatos identificados: “eclesiologia”, “espiritual” e “púlpitos”, se adequam à categoria “Eclesiástica”, por serem utilizadas de maneira comum no discurso, a ações relativas às igrejas. Dessa forma, foram consideradas inadequadas para a análise desta parte da sentença-argumento. Isso fica mais evidente quando o Participante qualifica o público ao qual se destina o produto, a partir do autoclítico relacional “para” e do autoclítico qualificador “sem” [cultura]. As expressões “conforto físico” e “esperança subjetiva” foram identificadas como o argumento central, por indicarem a função de mostrar ao ouvinte as propriedades dos operantes essenciais intraverbalmente conectados com a categoria “Religiosa”, por ser abrangente o suficiente para indicar aspectos de organizações religiosas. A utilização do autoclítico qualificador “subjetiva” parece caracterizar a “esperança”.

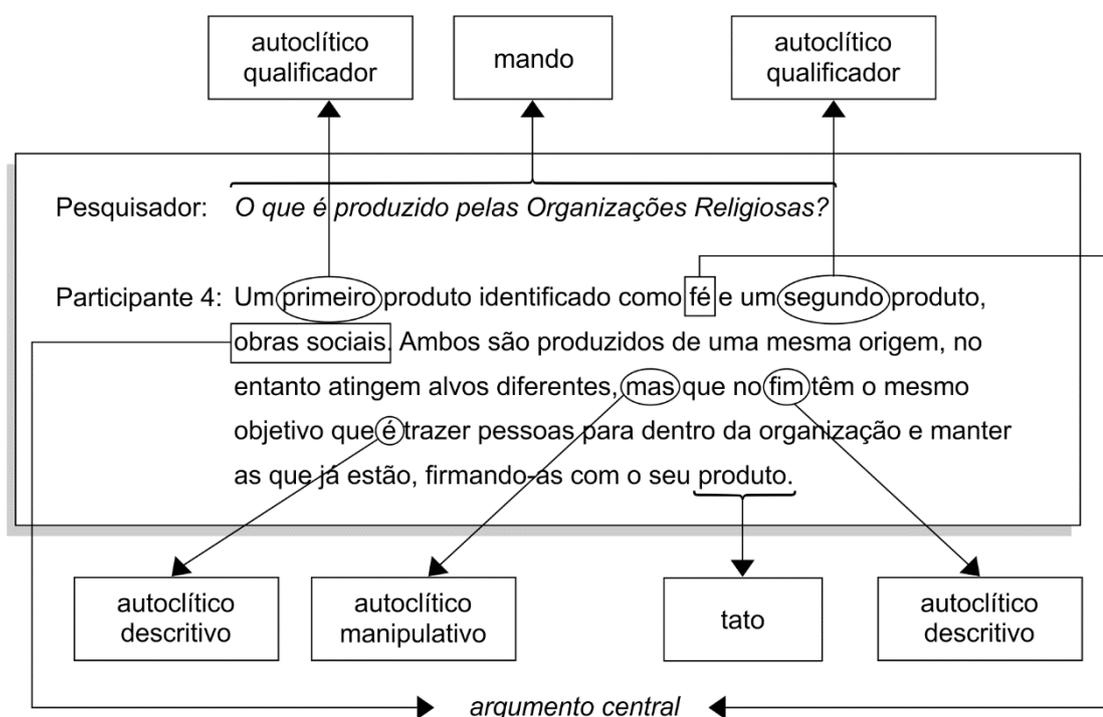


Figura 16. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na resposta verbal textual do Participante 4, observada na Figura 16, é possível identificar como argumentos centrais da sentença-argumento: “fé e obras sociais”, indicando a função de demonstrar a conexão intraverbal, relativa à categoria “Religiosa”. Isso parece ser evidente, a partir da utilização dos autoclíticos qualificadores “primeiro” e “segundo”. Os argumentos adicionais parecem ser desdobramentos do argumento central, a partir da observação dos autoclíticos descritivos “fim”, “é” e do manipulativo “mas”, que indica trazer e manter pessoas. A resposta verbal textual do Participante 4 foi emitida após a sua resposta verbal vocal – primeiro ele falava e depois escrevia. A resposta verbal textual do Participante extrapolou os limites apresentados pelo mando/questão. A pergunta era: “O que é produzido pelas Organizações Religiosas?”, mas o Participante, emitiu uma resposta mais ampla, levando em consideração o público que recebe o produto: “alvos diferentes” e o resultado dessa interação: “o mesmo objetivo que é trazer pessoas para dentro da organização e manter as que já estão”. Não houve palavras que pareçam se adequar à categoria “Eclesiástica”.



Figura 17. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

A Figura 17 apresenta a resposta verbal textual do Participante 5. Na primeira parte da resposta – “A promessa de um futuro melhor no *post mortem* ou paraíso” – é possível identificar um tato “paraíso” cuja função é apresentar ao leitor/ouvinte, encaixamento intraverbal com a categoria “Eclesiástica”, visto o termo não ser comum às religiões de uma forma geral, mas uma concepção fortemente cristã. A segunda parte da resposta: “Uma melhor relação do indivíduo com a sociedade a sua volta” é um argumento secundário, que parece ter servido de antecedente para a construção do argumento central. A lógica que parece estabelecida na construção da resposta textual verbal do Participante é: tempo futuro (paraíso) → tempo presente (relação indivíduo-sociedade) → síntese entre os dois tempos: “A mensagem de esperança e conforto em meio aos conflitos existenciais” (argumento central). Os aspectos relativos ao tempo futuro estão nas expressões “esperança” e “conforto” e os aspectos relativos ao tempo presente, na sentença: “em meio aos conflitos existenciais”. A utilização dos autoclíticos qualificador (melhor) e relacional (e), na segunda parte da resposta, parecem reforçar a lógica de tempo futuro → tempo presente.

Tabela 5

Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”

Participantes	Argumentos Centrais
Participante 1	Ensino, assistência e companheirismo.
Participante 2	Promessa de alívio.
Participante 3	Conforto físico e esperança subjetiva.
Participante 4	Fé e obras sociais.
Participante 5	A mensagem de conforto em meio aos conflitos existenciais.

Dos cinco argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, identificamos uma díade “já e ainda não”. Esse é um conceito muito comum à religião cristã. Para a teologia cristã (Gibellini, 1998), existe uma tensão entre um “já”

e um “ainda não”, entre um “já realizado” (*schon erfüllt*) e um “ainda não plenamente realizado” (*noch nich vollendet*). Esse conceito é comum, também, às religiões em geral, desde as suas formas mais elementares (Durkheim, 1912/1996; Eliade, 1957/1992; Otto, 1979/2007), parecendo caracterizar uma forma de lidar com o desespero desta tensão vivida no tempo presente e o aguardo de alguma forma de redenção no futuro.

A esperança é uma característica comum à religião, em suas inúmeras formas, procurada por pessoas em busca de esperança e de alívio para o seu desespero. A ideia e a esperança de outra vida se tornam a figura da solução para se escapar de um mundo do qual é impossível sair (Gauchet, 2005). Palavras como “assistência”, “alívio”, “conforto”, “esperança”, parecem estabelecer a função de mostrar ao leitor/ouvinte as propriedades dos operantes essenciais intraverbalmente conectados, com a noção de “conforto e alívio”. As palavras “promessa” e “mensagem”, sinalizam o meio pelo qual o conforto e o alívio são apresentados. O conforto e alívio apresentados, são referentes à expressão “conflitos existenciais”, que englobam a necessidade da assistência, do alívio, do conforto físico, do companheirismo e das obras sociais.

Diante disso, identificamos como síntese ao mando/questão: “O que é produzido pelas organizações religiosas?”, a resposta verbal textual: “A promessa de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais”.

5.2.2 Quem recebe o produto das organizações religiosas?

Tabela 6

Resposta dos Participantes à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

Participantes	Respostas
Participante 1	Os membros das organizações e os participantes esporádicos.
Participante 2	Fiéis, membros, simpatizantes.
Participante 3	Está oferecido para toda população, embora os maiores receptores são os necessitados, desconfortados e para uma minoria, pessoas com sensibilidade ao “divino”, que buscam uma sacitude de Deus.
Participante 4	Em um primeiro momento o público interno e em segundo momento o público externo sendo o interno aquele que faz parte da organização e que é incentivado a procurar/buscar o público externo por vezes sem uma especificidade, ou por outras vezes, público específico: detentos, moradores de rua etc.
Participante 5	Pessoas sem esperança, enfermos no físico ou na alma (emocional) e aqueles que tem na religião um sistema de regras ou valores que sejam bons para o crescimento e desenvolvimento da sociedade e das relações humanas, além dos carentes e desprovidos financeiros.

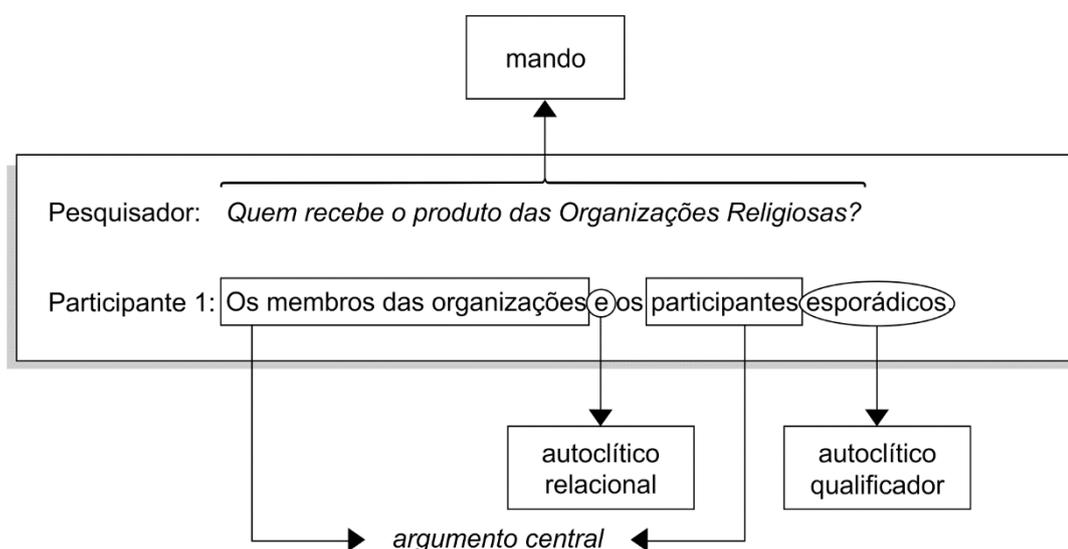


Figura 18. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

A resposta verbal textual do Participante 1, observada na Figura 18, apresenta como argumento central: “membros das organizações e participantes”, demonstrando a sua unidade, a partir da utilização do conectivo “e”, como autoclítico relacional. O

próprio Participante, após emitir a sua resposta verbal textual, motivado provavelmente pela audiência do pesquisador, emitiu uma resposta verbal vocal, para ampliar a compreensão de sua resposta verbal textual, afirmando que as pessoas que usufruíam daquilo que é oferecido pelas organizações religiosas são os frequentadores assíduos (membros) e os frequentadores visitantes (participantes esporádicos). Ao juntar a resposta verbal textual e a resposta verbal vocal, podemos identificar que, para o Participante 1, parece haver duas categorias de receptores do produto das organizações religiosas, que se configuram a partir da frequência aos eventos e ações promovidos pelas organizações religiosas: os assíduos e os esporádicos.

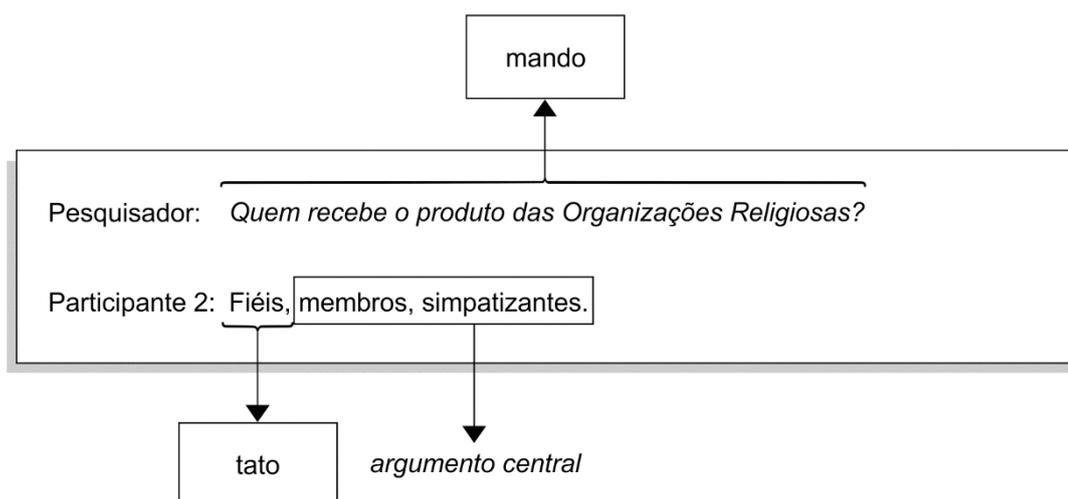


Figura 19. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

Na Figura 19, encontramos na resposta verbal textual do Participante 2, um tato “fiéis”, por se tratar um termo muito usual no meio evangélico, sendo identificado com a categoria “Eclesiástica” e, por isso, considerado inadequado para a análise de organizações religiosas. “Fiéis”, muitas vezes, é utilizado como sinônimo de “membros”, no meio evangélico. Os demais elementos: “membros, simpatizantes”, se adequam à categoria “Religiosa”, sendo eles, elementos de análise. Logo em seguida à

emissão da sua resposta verbal textual, o Participante 2 emitiu uma resposta verbal vocal, ao que indica, motivado pela audiência do pesquisador como ouvinte, para justificar o seu texto. Ele argumentou que “fiéis” e “membros”, “são a mesma coisa”, possivelmente, para estabelecer alguma sinonímia a esses adjetivos. De qualquer modo, parece que para o Participante 2, os receptores do produto das organizações religiosas também se configuram em duas categorias designadas por ele, como “membros e simpatizantes”, embora não haja a utilização de nenhum conectivo em sua resposta verbal textual, apenas a utilização de vírgulas, por ser, gramaticalmente, uma oração justaposta assindética.

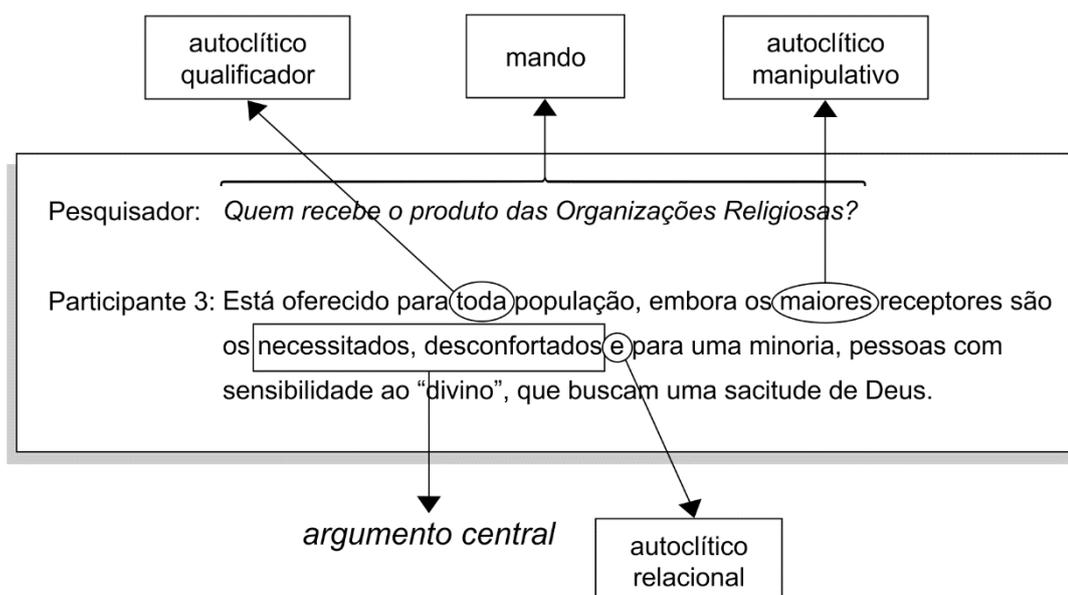


Figura 20. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

Na Figura 20, a resposta verbal textual do Participante 3 é composta por dois argumentos. Para o Participante, o receptor do produto das organizações religiosas é inicialmente identificado como “toda população”, pela utilização do autoclítico qualificador “para”. Em seguida, o argumento é ampliado, a partir da utilização de um

autoclítico manipulativo “embora”: “embora os maiores receptores são *[sic]* os necessitados, desconfortados e para uma minoria, pessoas com sensibilidade ao ‘divino’”. A sensibilidade ao divino parece indicar as pessoas que são reforçadas pelo que as organizações religiosas podem fornecer, como uma resposta circular, que acaba por enfatizar “os necessitados e desconfortados”. Dessa forma, o argumento central passa a ser o argumento ampliado, visto que “toda população”, como quem recebe o produto das organizações religiosas, para o Participante 3, parece ser identificado, com os “necessitados e desconfortados”.

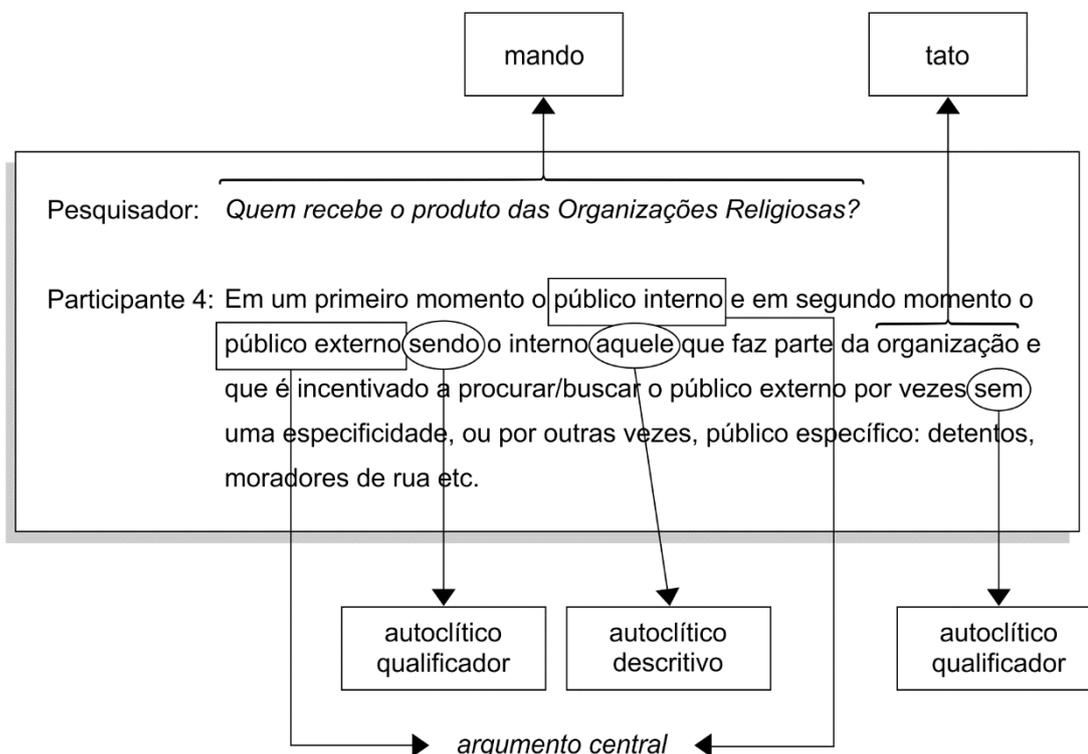


Figura 21. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

A resposta verbal textual do Participante 4, observada na Figura 21, apresenta como argumento central: “público interno e público externo”. Ao se utilizar de um autoclítico qualificador “sendo”, o Participante pareceu estabelecer diferenças entre os

dois públicos. O público interno é integrante da organização e tem como objetivo alcançar o público externo, aparentemente a partir de duas ações: 1) proselitismo⁸ (procurar/buscar o público externo por vezes sem especificidade) e 2) boas ações (público específico: detentos, moradores de rua etc.). A inferência à ação do proselitismo se dá, pela distinção de público externo apresentado na resposta verbal textual: “que é incentivado a procurar/buscar o público externo”.

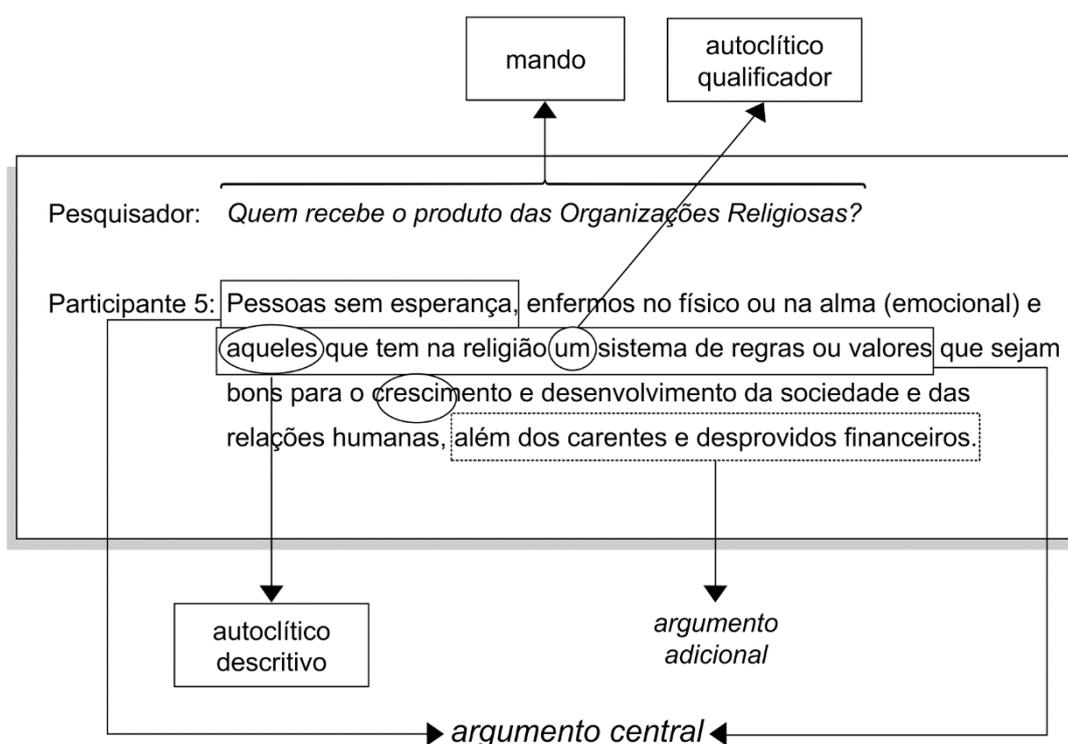


Figura 22. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

A Figura 22 apresenta a resposta do Participante 5, onde é possível identificar como argumento central: “Pessoas sem esperança e aquelas que tem [sic] na religião um sistema de regras”. O argumento adicional “além dos carentes e desprovidos

⁸ Termo comum à religião evangélica. Referente ao ato de fazer prosélitos, ou seja, de conduzir pessoas à conversão de sua religião.

financeiros” que qualifica “pessoas sem esperança”, parece ser emitido a partir de uma categoria eclesial uma vez que o Participante, após a escrita, emitiu resposta verbal vocal, afirmando que “os carentes e desprovidos financeiros eram as pessoas que procuravam os cultos de prosperidade” – referindo-se às igrejas evangélicas ne-pentecostais, cuja ênfase é voltada para esse tipo de discurso. Por outro lado, a utilização de um autoclítico qualificador “aqueles”, em conjunto com um autoclítico qualificador “um” (referindo-se à religião como um sistema de regras), parece estabelecer uma distinção entre os dois grupos nominados: há pessoas que se relacionam com a religião, em busca de valores morais e éticos e há pessoas que se relacionam com a religião, em busca de valores físicos e materiais.

Tabela 7

Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”

Participantes	Argumentos Centrais
Participante 1	Membros das organizações e participantes.
Participante 2	Membros e simpatizantes.
Participante 3	Necessitados e desconfortados.
Participante 4	Público interno e público externo.
Participante 5	Pessoas sem esperança e aquelas que têm na religião, um sistema de regras.

Diante dos argumentos centrais identificados nas respostas textuais verbais dos Participantes, inferiu-se a possibilidade de configuração de dois grupos de receptores. O primeiro grupo, denominado de “membros” e o segundo, de “simpatizantes”. No grupo “membros”, foram agrupados “membros das organizações”, “membros”, “público interno” e “aquelas que têm na religião, um sistema de regras”, por sinonímia. No grupo “simpatizantes”, foram ajuntados, também por sinonímia, “participantes”, “simpatizantes” e “público externo”. A escolha do termo “simpatizantes”, na configuração deste grupo se dá, pelo fato de algumas pessoas estimarem a forma de pensar

das organizações religiosas, mas, ainda assim, não serem, necessariamente, participantes de suas atividades e eventos. Algumas características dos receptores, apresentadas nas respostas dos Participantes (necessitados, desconfortados, pessoas sem esperança) são amplas e parecem ser qualificadoras desses dois grupos, mas não ao ponto de determinar uma nova categoria específica e que se diferencie de “membros” e “simpatizantes”.

A partir desses dados inferidos, identificamos como síntese ao mando/questão: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?”, a resposta verbal textual: “membros e simpatizantes”.

5.2.3 Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?

Tabela 8

Resposta dos Participantes à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Participantes	Respostas
Participante 1	Número de pessoas que participam das atividades e arrecadação financeira.
Participante 2	Crescimento numérico, conseqüentemente crescimento financeiro, companheirismo.
Participante 3	Frequência aos eventos – comprometimento, transformação de caráter ou até mesmo de esperança que buscam.
Participante 4	Através da fidelidade ou filiação à organização religiosa de foi buscar o público externo e a manutenção do público interno.
Participante 5	Através da frequência às reuniões oferecidas pela referida organização. Através do bem-estar e dos valores que agregam a comunhão do grupo religioso. Através da colaboração do participante nos desafios lançados por esta organização.

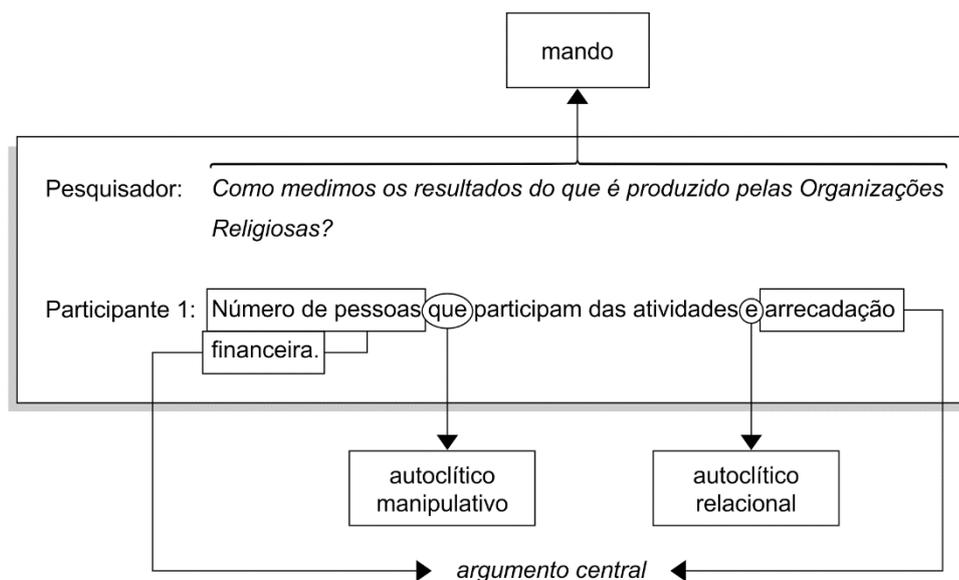


Figura 23. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na resposta verbal textual do Participante 1, observada na Figura 23, foi constatado como argumento central: “Número de pessoas e arrecadação financeira”. Apesar da utilização do autoclítico manipulativo “que”, para demonstrar que o importante para o Participante é o número de pessoas que participam das atividades das organizações religiosas, optamos pela escolha apenas de “número de pessoas”, pois se trata de uma medição dos resultados. Consideramos, também, o pressuposto de que algumas pessoas se simpatizam com a forma de pensar das organizações religiosas, mas ainda assim, não serem participantes de suas atividades e eventos, conforme a análise comportamental do discurso à questão/mando anterior. O autoclítico relacional “e” vincula “número de pessoas” com “arrecadação financeira”, parecendo indicar uma correlação entre ambos.

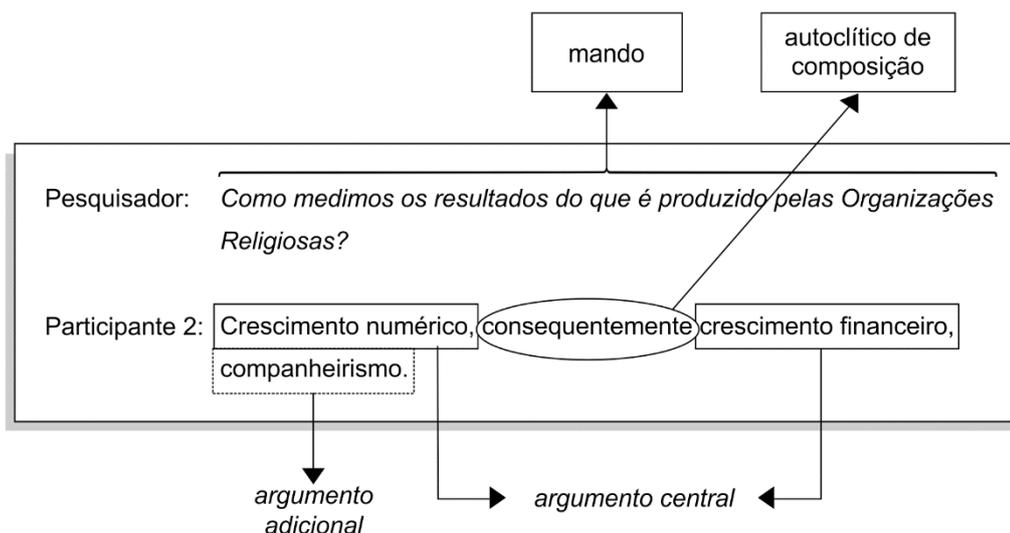


Figura 24. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 24, o autoclítico de composição “consequentemente” parece indicar o argumento central na resposta verbal textual do Participante 2, conectando as expressões “crescimento numérico” e “crescimento financeiro” em uma espécie de correlação. A expressão “companheirismo” foi considerada inadequada para a análise, por parecer se tratar de um argumento adicional. Diante desses dados, identificamos o argumento central do Participante 2 como: “crescimento numérico e crescimento financeiro”.

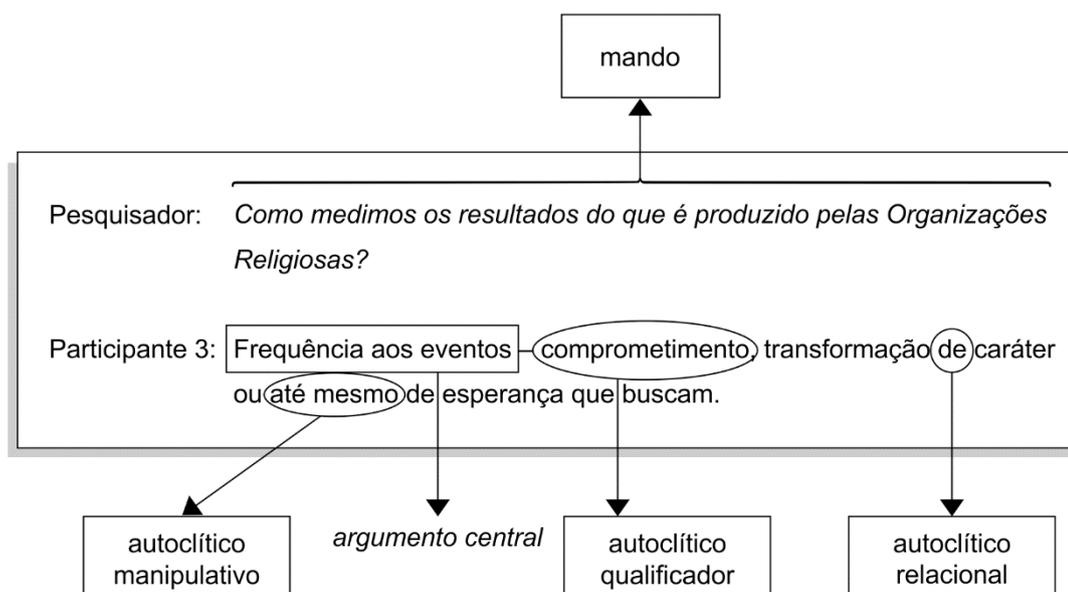


Figura 25. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 25, a resposta verbal textual do Participante 3 parece apontar que o argumento central é: “frequência aos eventos”. Isso se evidencia pela utilização de um autoclítico qualificador “comprometimento” que, inferimos, está definido pelo Participante, como “transformação de caráter” e pela “esperança que buscam”. Isso parece indicar que o comprometimento dos que frequentam os eventos é evidenciado em um caráter transformado, como consequência aos reforçadores emitidos pelas organizações religiosas. Por outro lado, a utilização do autoclítico manipulativo “até mesmo”, para se referir à “esperança que buscam”, parece sinalizar que outra maneira de se medir o comprometimento dos que frequentam os eventos se dá nessa busca. Esses segmentos verbais, como recursos utilizados pelo Participante 3, evidenciam o argumento central ao mando/questão: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”, como “frequência aos eventos”.

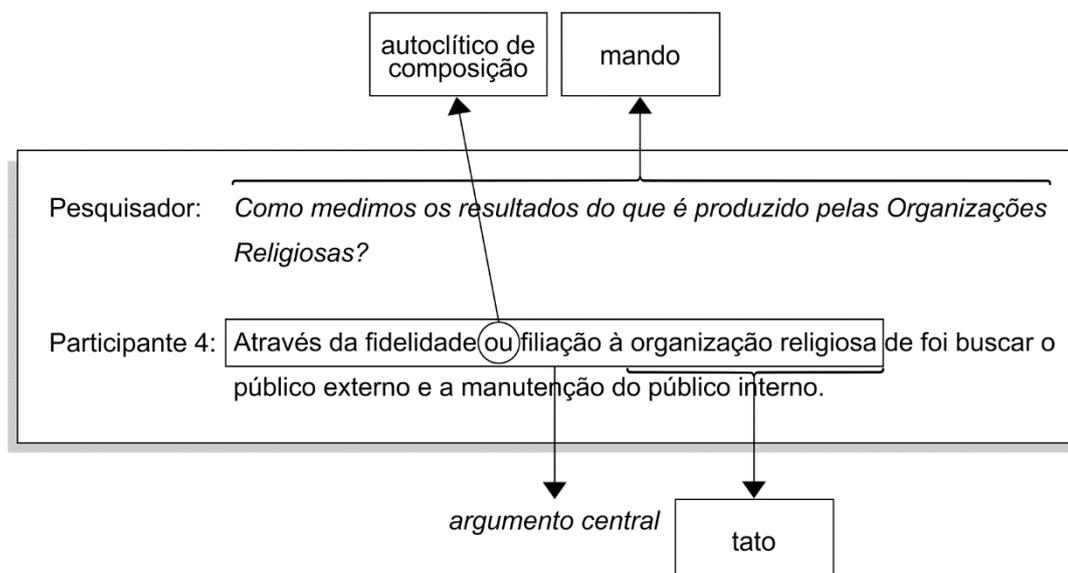


Figura 26. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Na Figura 26, a partir do tato “organização religiosa”, a resposta verbal textual do Participante 4, aponta o encadeamento intraverbal para o seu argumento central: “Através da fidelidade ou filiação à organização religiosa”. Embora “fidelidade” parecesse ser sinônimo de “filiação”, o autoclítico de composição “ou”, uma conjunção coordenativa, indica uma relação composta. Parece que para o Participante 4, “fidelidade” e “filiação” são o resultado das ações da organização religiosa. As ações relativas à organização religiosa: “de foi [sic] o público externo e a manutenção do público interno”, parecem indicar que a organização religiosa busca o público externo e mantém o público interno. O resultado dessa dupla ação é a fidelidade do público interno e a filiação do público externo. Isso evidencia o argumento central ao mando/questão: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”, como: “Através da fidelidade ou filiação à organização religiosa”.

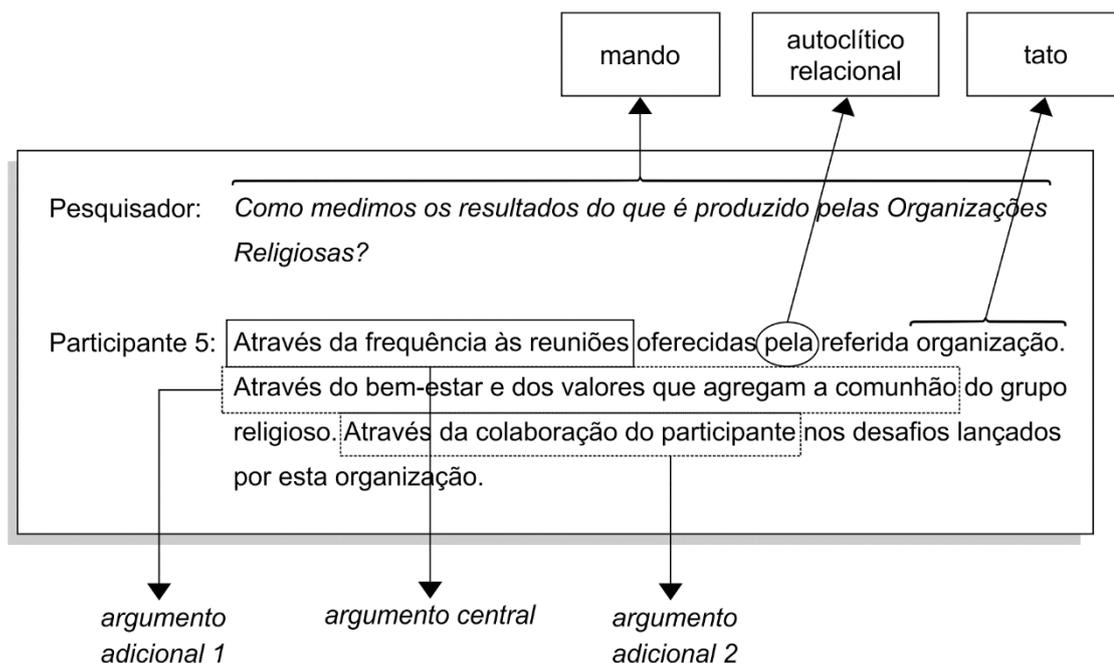


Figura 27. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

A Figura 27 apresenta a resposta do Participante 5, onde é possível identificar como argumento central: “Através da frequência às reuniões”. O autoclítico relacional “pela” serve de função para estabelecer a interação entre “frequência” e “organização”. O argumento adicional 1: “Através do bem-estar e dos valores que agregam a comunhão” e o argumento adicional 2: “Através da colaboração do participante”, servem ambos, de ênfase ao argumento central identificado. Parece que para o Participante 5, a frequência às reuniões parece ser mantida pelo bem-estar e pelos valores que agregam a comunhão, além da colaboração do participante. Isso coaduna com a ideia apresentada na questão/mando anterior, quando o Participante 5 identificou que há pessoas que se relacionam com a religião, em busca de valores morais e éticos.

Tabela 9

Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?”

Participantes	Argumentos Centrais
Participante 1	Número de pessoas e arrecadação financeira.
Participante 2	Crescimento numérico e crescimento financeiro.
Participante 3	Frequência aos eventos.
Participante 4	Através da fidelidade ou filiação à organização religiosa.
Participante 5	Através da frequência às reuniões.

Diante dos argumentos centrais identificados nas respostas textuais verbais dos Participantes, observa-se dois grupos de medição apontados por eles.

O primeiro grupo de medição, refere-se à frequência (número de pessoas, crescimento numérico, frequência aos eventos, filiação e através da frequência), indicando aspectos de filiação e participação sistemática dos filiados. O número de pessoas que frequenta e o crescimento numérico dos frequentadores parecem ser indicativos importantes para essa medição.

O segundo grupo, estabelece aspectos financeiros (arrecadação financeira e crescimento financeiro). Parece haver uma correlação entre os dois grupos: a arrecadação financeira está atrelada ao número de pessoas frequentes. O aumento de um, parece interferir no aumento do outro. Interessante observar o estabelecimento desta relação, onde um parece afetar proporcionalmente o outro.

Diante desses dados, identificamos como síntese ao mando/questão: “Como medimos o que é produzido pelas organizações religiosas?”, a resposta verbal textual: “Pelo aumento na frequência dos participantes e na arrecadação financeira”.

5.2.4 Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?

Tabela 10

Resposta dos Participantes à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

Participantes	Respostas
Participante 1	Hoje a maioria das organizações religiosas não possuem (<i>sic</i>) esse processo de avaliação.
Participante 2	Cultos racionais e interativos. Abraços e diálogo.
Participante 3	Divulgação do produto – resultados obtidos (uma cura alcançada), satisfação por encontrar o perdão.
Participante 4	Quando há um expressivo número de pessoas envolvidas na produção de um evento há condições ou criasse condições para atingir/atender um público cada vez maior.
Participante 5	Pelo compromisso, comprometimento e labor efetivo daqueles que lideram tal organização religiosa.

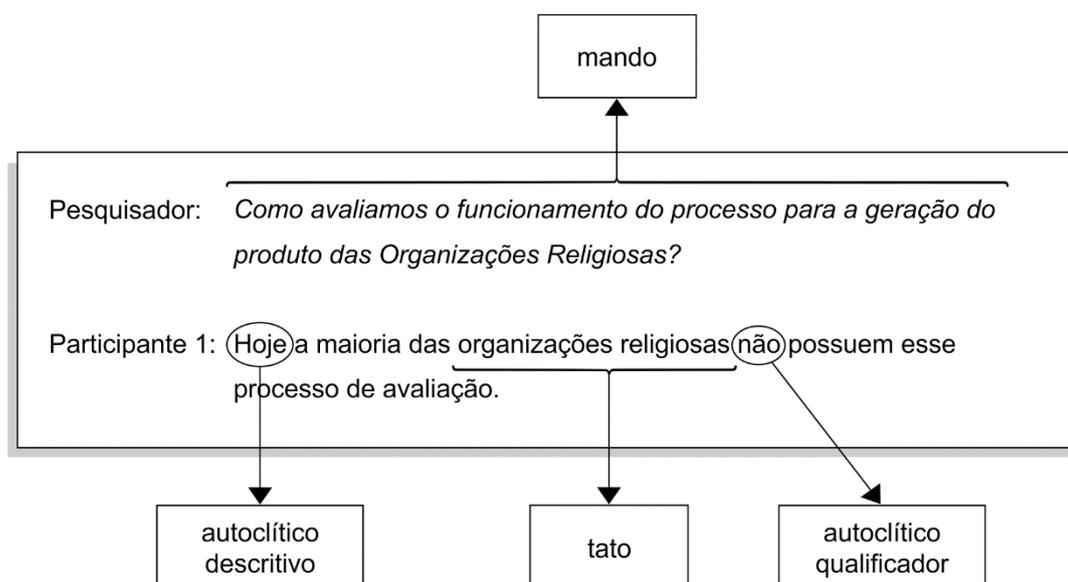


Figura 28. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 1, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

Antes de emitir a sua resposta verbal textual, o Participante emitiu uma resposta verbal vocal, na qual afirmou: “É difícil identificar como esse processo pode ser

avaliado. Eu não sei se é possível ser avaliado. Acho que não tem como ser avaliado”. Após essa verbalização, o pesquisador emitiu uma resposta verbal vocal: “Escreva essa resposta então, como compreende”. A resposta verbal textual do Participante 1, observada na Figura 28, apresenta, a partir do autoclítico descritivo “Hoje” em sua conexão intraverbal com o tato “organizações religiosas” e com o autoclítico qualificador “não”, a percepção do Participante, de que não é possível avaliar o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas. Não há um argumento central a ser analisado como resposta à questão proposta.

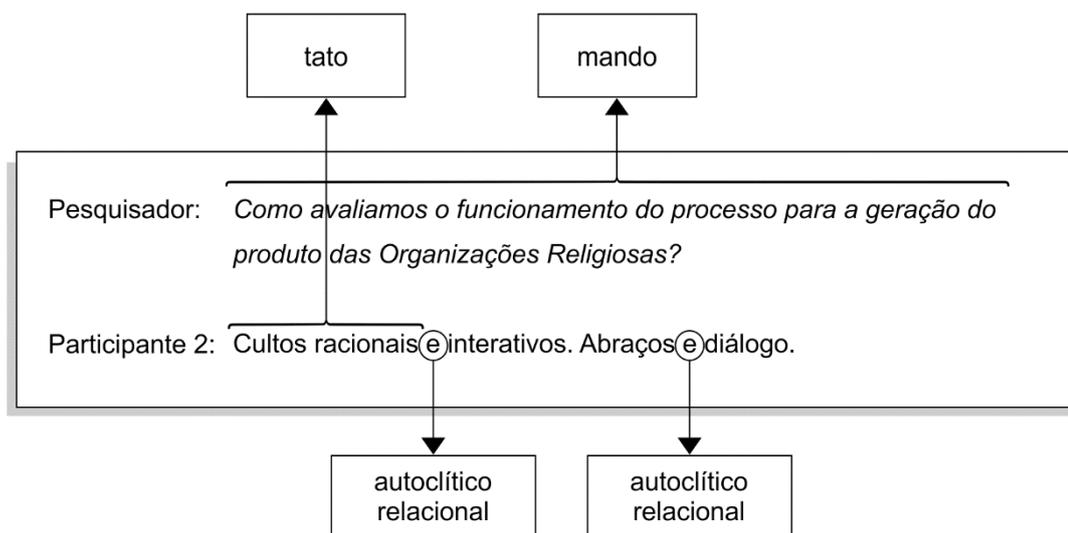


Figura 29. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 2, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

Na Figura 29, encontramos na resposta verbal textual do Participante 2, um tato “Cultos racionais” que, por se tratar de um termo muito comum⁹ no meio evangélico, foi identificado com a categoria “Eclesiástica” sendo, por isso, considerado

⁹ É um termo encontrado na epístola aos Romanos, no capítulo 12, versículo 1. Culto racional do grego λογικὴν λατρείαν (logikēn latreian), é um termo usado pelas igrejas históricas e reformadas, para contrapor aos cultos evangélicos, pautados no emocionalismo e na manipulação emocional. Para as igrejas históricas e reformadas, o culto precisa ser lógico ou racional.

inadequado para a análise de organizações religiosas. O autoclítico relacional “e”, sendo um conectivo, apresenta força de argumentação para os elementos “racionais” e “interativos”. Como eles estão associados ao tato “Culto”, também foram considerados ineficazes para a análise da resposta verbal textual do Participante 2, ao mando/questão. Com relação à expressão: “Abraços e diálogos”, após a emissão da resposta verbal textual, o Participante, possivelmente, tendo o pesquisador como audiência e estímulo discriminativo, emitiu uma resposta verbal vocal, para explicar sua resposta, afirmando: “Quando as pessoas estão envolvidas em algum culto ou religião, elas se sentem acolhidas e estão dispostas a trabalhar para [sic] os eventos”. Embora ele tenha explicado vocalmente a sua resposta textual, o pesquisador também considerou “Abraços e diálogos” ineptos para a análise. Dessa forma, não foi identificado um argumento central na resposta do Participante 2.

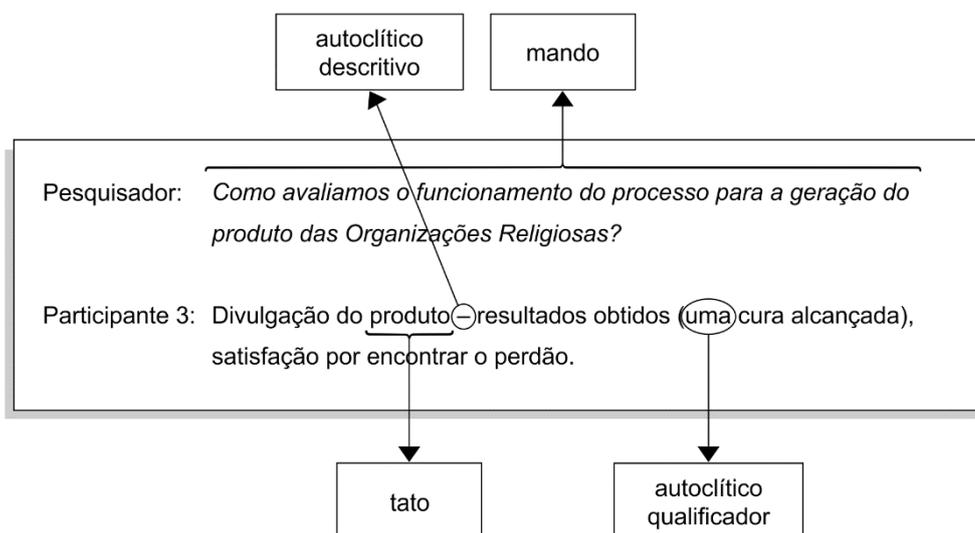


Figura 30. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 3, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

Na resposta verbal textual do Participante 3, observada na Figura 30, não foi identificado o argumento central. Para o pesquisador, a expressão “Divulgação do produto”, pareceu em um primeiro momento, ser toda ela um tato, pelo fato de ser uma ação comunicadora comum à algumas igrejas evangélicas, em especial as de forte atuação televisiva e radiofônica, sob o nome de “testemunho”. O pesquisador estabeleceu equivalência entre “divulgação do produto” com “testemunho”. As sentenças subsequentes: “resultados obtidos (uma cura alcançada), satisfação por encontrar perdão” como uma oração interferente¹⁰, parecem evidenciar que, para o Participante 3, o “produto” estaria ligado aos resultados obtidos – uma cura alcançada e perdão encontrado. A resposta verbal textual do Participante 3 não estabeleceu nenhum argumento central à questão/mando apresentada.

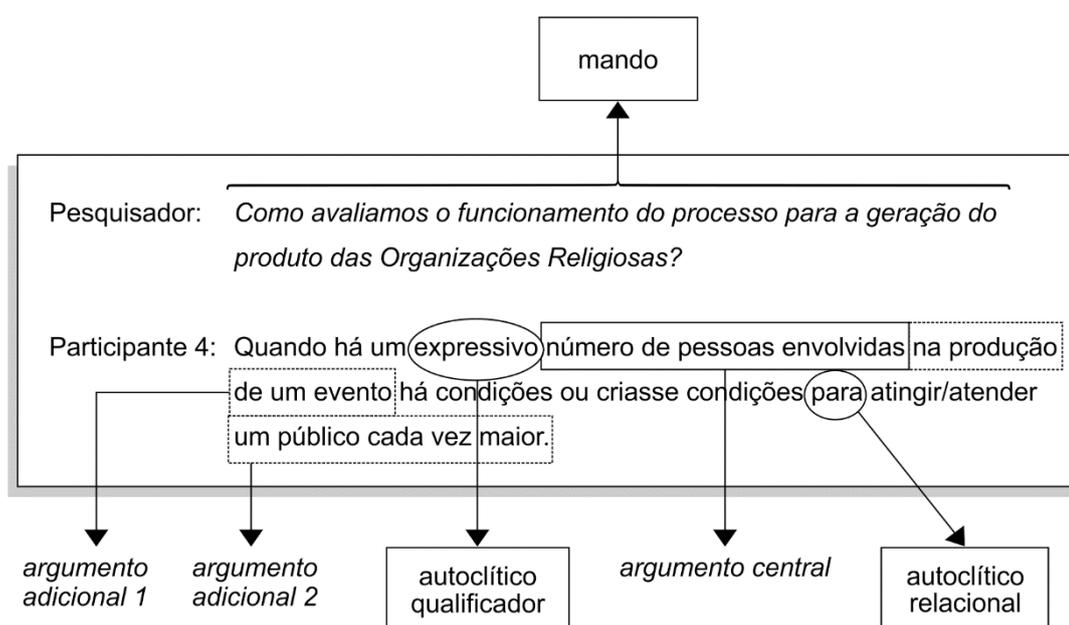


Figura 31. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 4, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

¹⁰ Na gramática da língua portuguesa, uma oração interferente, pertence a um período composto e que é acrescentada como esclarecimento, observação ou ressalva (Cegalla, 2008, p. 421).

Na resposta verbal textual do Participante 4, observada na Figura 31, o pesquisador inferiu que a expressão “número de pessoas envolvidas” é o argumento central. Isso se deve ao fato da utilização de um autoclítico qualificador “expressivo” em conexão com um autoclítico relacional “para”, referindo-se ao provável objetivo das ações das pessoas envolvidas do argumento central. Os argumentos adicionais: “na produção de um evento” e “para atingir/atender um público cada vez maior”, atestam também, a centralidade do argumento principal “número de pessoas envolvidas”.

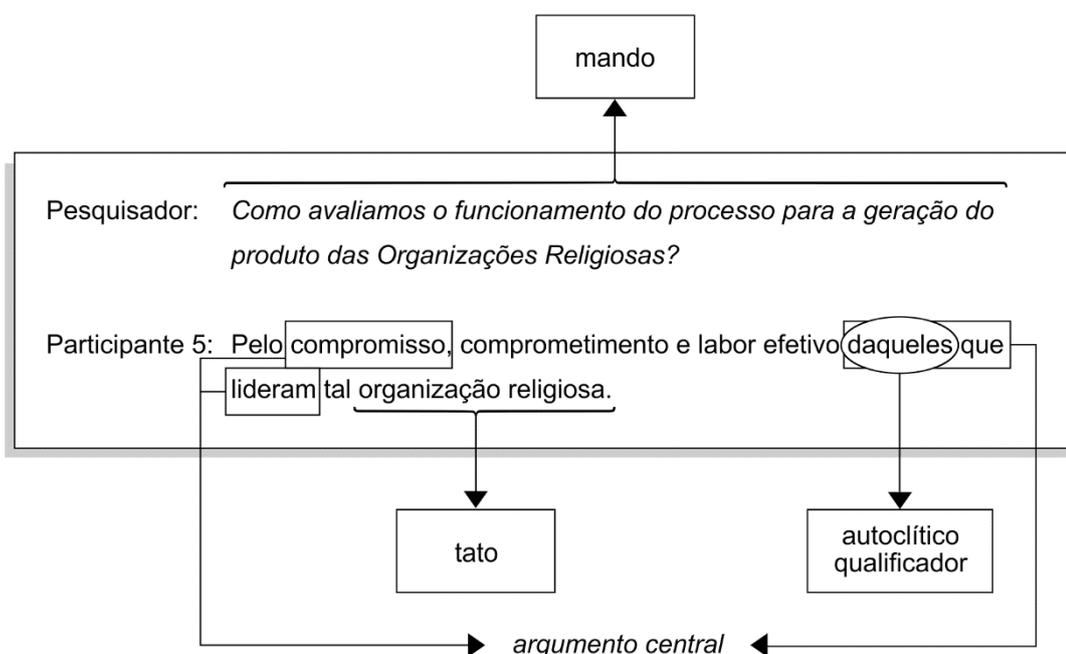


Figura 32. Elementos funcionais da sentença-argumento emitida pelo Participante 5, em resposta à pergunta: “Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?”

Na Figura 32, a resposta verbal textual do Participante 5, a partir do tato “organização religiosa” e do autoclítico qualificador “daqueles”, indica o argumento central: “compromisso daqueles que lideram”, como resposta á questão/mando. Os

argumentos adicionais “comprometimento” e “labor efetivo”, apontam a ação daqueles que lideram as organizações religiosas, enfatizando o argumento central.

Tabela 11

Argumentos centrais das respostas verbais textuais dos Participantes, à pergunta: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas Organizações Religiosas?”

Participantes	Argumentos Centrais
Participante 1	–
Participante 2	–
Participante 3	–
Participante 4	Número de pessoas envolvidas.
Participante 5	Compromisso daqueles que lideram.

A medição dos resultados desse produto, analisando os argumentos centrais listados a partir das respostas verbais dos Participantes, deve apontar para as contingências comportamentais entrelaçadas constante no sistema processador. Para o pesquisador, “Compromisso daqueles que lideram” e “Número de pessoas envolvidas”, parecem indicar certa similaridade para a análise. O número de pessoas envolvidas com a organização religiosa seria um sinônimo do compromisso daqueles que lideram – estabelecendo uma equivalência entre “envolvimento” e “compromisso”. Diante desses dados, identificamos como síntese ao mando/questão: “Como medimos os resultados do que é produzido pelas Organizações Religiosas?”, a resposta verbal textual: “Pelo número de pessoas envolvidas na realização dos trabalhos”.

5.3 Elaboração de Declaração de Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano

A partir da análise do sistema de desempenho total do Macrossistema das Organizações Religiosas, do qual o Presbitério Novo Leste Paulistano faz parte, chegou-se aos seguintes dados:

Tabela 12

Análise do sistema de desempenho total do macrossistema organizações religiosas

Componente	Informações
Produto	A promessa de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais
Sistema Receptor	Membros e simpatizantes
Feedback do Sistema Receptor	Aumento na porcentagem de frequência dos participantes e na arrecadação financeira
Feedback do Sistema Processador	Número de pessoas envolvidas na realização dos trabalhos

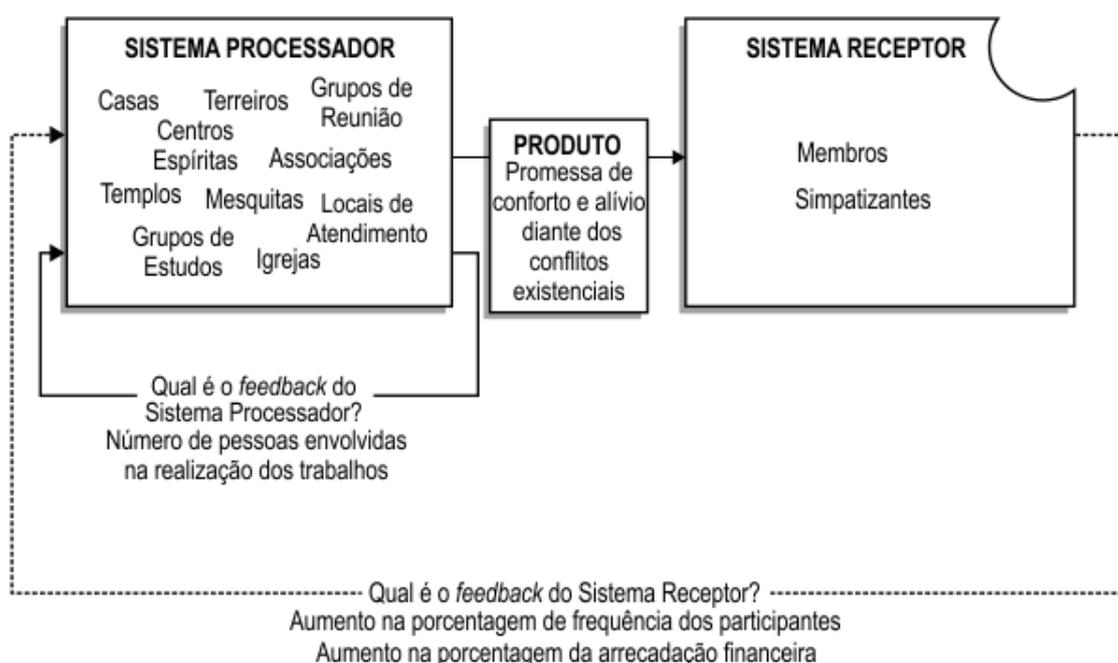


Figura 33. Análise do sistema de desempenho total do macrossistema organizações religiosas

A proposta de intervenção apresentada por Malott (2003) é a elaboração da Declaração de Missão da organização analisada, encontrada no “Guia de Formulação da Missão”. A Declaração de Missão, segundo Malott (2003), é elaborada a partir das respostas às perguntas levantadas acerca do macrossistema: “A missão da [organização que está sendo analisada] é [produto do macrossistema] que [feedback do Sistema Receptor do macrossistema] de [Sistema Receptor do macrossistema] em [feedback do Sistema Processador do macrossistema]” (Malott, 2003, p. 53).

Tabela 13

Guia de Formulação da Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)

<p>A Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é <i>(organização que está sendo analisada)</i></p> <p>oferecer conforto e alívio diante dos conflitos existenciais, <i>(produto do Macrossistema Organizações Religiosas)</i></p> <p>aumentando a frequência <i>(feedback do Sistema Receptor do Macrossistema Organizações Religiosas)</i></p> <p>de membros e simpatizantes em busca de alívio, <i>(Sistema Receptor do Macrossistema Organizações Religiosas)</i></p> <p>para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho <i>(feedback do Sistema Processador do Macrossistema Organizações Religiosas)</i></p>
--

Como parte da pesquisa-ação, o pesquisador, que também é membro integrante do Presbitério Novo Leste Paulistano, entendeu que seria necessário acrescentar elementos comuns à fé cristã, visto que, muitas vezes, as organizações perdem de vista a dinâmica de seu macrossistema e de sua missão, conduzindo à miopia organizacional (Malott, 2003, p. 48). A declaração de missão é um olhar não apenas para dentro da organização, mas também para fora, para o macrossistema do qual faz parte. Dessa forma, a formulação da missão, a partir dos dados levantados, ficou assim estabelecida:

“A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros nas igrejas, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais”.

Após a formulação da missão do Presbitério Novo Leste Paulistano, como resultado dos dados levantados e analisados, o pesquisador se reuniu com os diretores da organização, em um encontro através de plataforma digital, para apresentar o conceito de missão organizacional segundo Malott (2003) e a formulação da missão. A

apresentação da formulação de missão serviu de estímulo discriminativo para a emissão de respostas verbais textuais dos diretores e, posteriormente, de respostas verbais vocais, com indicações de alterações pontuais em partes do texto apresentado.

Das respostas verbais textuais, três Participantes indicaram alguma adição à formulação da missão, enquanto dois Participantes afirmaram que não havia necessidade de alteração, pois a declaração de missão estava adequada à organização.

Tabela 14

Respostas verbais textuais dos Participantes, à formulação da missão do Presbitério Novo Leste Paulistano, apresentada pelo pesquisador, após a análise dos dados coletados

Participantes	Respostas Verbais Textuais
Participante 1	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer através <i>dos líderes e das igrejas</i> alívio, conforto, <i>esperança e saúde espiritual</i> , para <i>enfrentar</i> as dificuldades e conflitos <i>do dia com a certeza que conseguirão vencer</i> , através da <i>obediência</i> no evangelho de Cristo Jesus, e <i>isso deve ser feito no corpo de Cristo que é a igreja</i> .
Participante 2	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros das igrejas, para que haja mais pessoas convertidas ao evangelho e <i>disciplinadas para servir a Jesus</i> , envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais.
Participante 3	–
Participante 4	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é <i>ajudar e orientar a liderança</i> das igrejas jurisdicionadas <i>no cumprimento de sua missão essencial que é a proclamação do Evangelho aos que não tem conhecimento da salvação em Cristo e o fortalecimento dos irmãos na fé</i> , para que gere aumento na membresia e envolvimento dos membros.
Participante 5	–

O pesquisador estabeleceu uma linha de base para cada Participante, a partir da compreensão que cada diretor do Presbitério Novo Leste Paulistano possuía acerca da declaração de missão da organização. Como forma de mensurar o impacto da intervenção, o pesquisador comparou as primeiras respostas verbais textuais de cada Participante, antes da análise e da intervenção, com as respostas verbais textuais de cada Participante, após a análise e a intervenção.

Tabela 15

Comparação entre a resposta dos Participantes à pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”, antes e após a intervenção

Participantes	Resposta de Linha de Base	Resposta após a Intervenção
Participante 1	Cultuar e glorificar a Deus, promover o seu Reino e a prática da Sua Palavra e auxiliar as igrejas jurisdicionados que o façam também.	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer <i>através dos líderes e das igrejas</i> alívio, conforto, <i>esperança e saúde espiritual, para enfrentar as dificuldades e conflitos do dia com a certeza que conseguirão vencer, através da obediência no evangelho de Cristo Jesus, e isso deve ser feito no corpo de Cristo que é a igreja.</i>
Participante 2	Administrar a funcionalidade das igrejas, sejam essas de forma voltada para a doutrina, governabilidade, espiritualidade e a manutenção das comunidades locais.	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros das igrejas, para que haja mais pessoas convertidas ao evangelho e <i>disciplinadas para servir a Jesus</i> , envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais.
Participante 3	Fortalecer a Igreja Presbiteriana Independente regionalmente, oferecendo maior presença, intercâmbios, força jovem, diretriz reformada para as igrejas jurisdicionadas.	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros nas igrejas, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais.
Participante 4	Ser um órgão que auxilia na organização e na regulamentação das igrejas, bem como direciona e instrui a respeito das ordens que são sancionadas pelos órgãos superiores. Também pode ajudar diretamente uma igreja em uma necessidade específica.	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é <i>ajudar e orientar a liderança</i> das igrejas jurisdicionadas <i>no cumprimento de sua missão essencial que é a proclamação do Evangelho aos que não tem conhecimento da salvação em Cristo e o fortalecimento dos irmãos na fé, para que gere aumento na membresia e envolvimento dos membros.</i>
Participante 5	Contribuir e cooperar com as Igrejas jurisdicionadas na proclamação do evangelho, no desenvolvimento de programas de educação e ação que contribuam para o crescimento no número de discípulos de Cristo nas igrejas.	A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros nas igrejas, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais.

Após as respostas verbais textuais, os Participantes emitiram respostas verbais vocais, apresentando as suas percepções sobre a formulação proposta. O Participante 5 apontou a necessidade de diferenciar “frequência”, de “membros”, visto que a frequência deve resultar em membresia efetiva nas igrejas. O Participante 1, em contraponto, identificou que a expressão “frequência de membros”, qualifica exatamente esse movimento. O Participante 5 concordou com o apontamento. O Participante 3 propôs que a formulação fosse assumida como declaração de missão da organização, sendo apoiado pelos demais Participantes. O Participante 5, após a sua resposta verbal vocal de concordância ao mando verbal vocal do Participante 3, identificou na declaração de missão, um movimento norteador: “A nossa missão, de trazer conforto e alívio, se dará através das nossas igrejas e o resultado será mais pessoas nas igrejas e mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança. Faz todo o sentido”.

Após a coleta de dados dos Participantes, a declaração de missão do Presbitério Novo Leste Paulistano ficou assim estabelecido: “A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros nas igrejas, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais”.

5.4 Análise do sistema de desempenho total da organização

Para proceder à análise do sistema de desempenho total da organização, o pesquisador apresentou em tela compartilhada na plataforma de comunicação *on-line*, perguntas relativas ao Presbitério Novo Leste Paulistano, cujas respostas encontram-se na tabela a seguir.

Tabela 16

Perguntas formuladas pelo pesquisador sobre o sistema de desempenho total do Presbitério Novo Leste Paulistano e as respostas dos Participantes

Perguntas	Respostas
Quais são os produtos entregues pelo Presbitério Novo Leste Paulistano? (<i>produto</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões administrativas ▪ Acampamentos ▪ Cultos especiais ▪ Encontros de casais ▪ Treinamentos
Quem recebe o que é produzido pelo Presbitério Novo Leste Paulistano? (<i>sistema receptor</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igrejas ▪ Líderes ▪ Membros ▪ Simpatizantes
Quais dados nos informam sobre a satisfação de quem recebe os produtos? (<i>feedback do sistema receptor</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequência ▪ Participação
Como sabemos que estamos fazendo o nosso serviço da melhor maneira possível? (<i>feedback do sistema processador</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engajamento de pessoas ▪ Qualidade dos eventos
Quais os recursos necessários para gerar os produtos, em termos de pessoas, serviços, informação, materiais e equipamento? (<i>recursos</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Pessoas</u> <i>Músicos, pregador, dirigente de culto, palestrante, recepção</i> ▪ <u>Serviços</u> <i>Liturgia, recepção, música, pregação, refeições</i> ▪ <u>Informação</u> <i>Data, local, horário, tema</i> ▪ <u>Materiais</u> <i>Liturgia, instrumentos musicais</i> ▪ <u>Equipamento</u> <i>Cadeiras/bancos, audiovisuais</i>
Quem são os concorrentes do Presbitério Novo Leste Paulistano por membros, simpatizantes e recursos? (<i>concorrentes</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outras Igrejas ▪ Distrações eletrônicas ▪ Rigidez doutrinária ▪ Alguns produtos nossos ▪ O próprio Presbitério Novo Leste Paulistano

Para a identificação do sistema processador, o pesquisador procedeu à análise deste sistema a partir da elaboração do Mapa de Relacionamentos da organização, para examinar os relacionamentos de entrada e saída entre as funções (Rummler & Brache, 1994, p. 46), conforme demonstrado na figura a seguir.

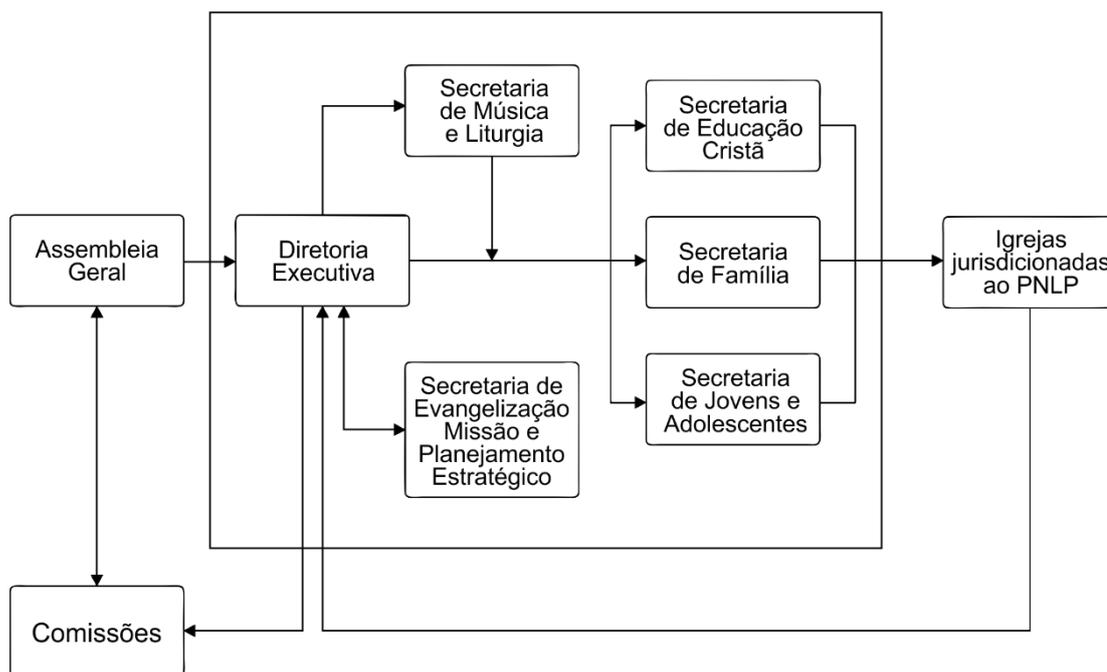


Figura 34. Mapa de Relacionamentos do Presbitério Novo Leste Paulistano.

A análise do sistema processador do Presbitério Novo Leste Paulistano, a partir do seu Mapa de Relacionamentos, indica as instâncias responsáveis pelas entradas e saídas do sistema processador. As demandas emergem das Igrejas para a Diretoria Executiva, que nomeia Comissões para apresentar pareceres à Assembleia Geral, que, dentre as suas atribuições, aprova a viabilização dos recursos necessários (financeiros, com dotação de verba; humanos, com a designação de secretários; estratégicos, com a definição de datas para os eventos a serem realizados).

5.4.1 Indicadores-chave de desempenho para medidas dos componentes do sistema de desempenho total da organização

O próximo passo foi identificar e estabelecer os indicadores-chave de desempenho para os componentes do sistema de desempenho total da organização. Essa mensuração tem importância na análise objetiva da organização à qual está sendo aplicada a engenharia de mudança organizacional. Como escolha metodológica,

foram estabelecidos indicadores-chave apenas para os componentes “declaração de missão”, “produtos”, “sistema receptor” e “*feedback* do sistema receptor”. Essa escolha se deu, a pedido da Diretoria, em função da falta de prática de planejamento estratégico por parte dos próprios diretores e, também, pelas limitações impostas sobre os encontros, que não foram possíveis de modo presencial, mas *on-line*.

Para tanto, a partir de cada um dos componentes elencados, o pesquisador estabeleceu três perguntas aos Diretores: 1) Como é hoje?; 2) Como queremos que esteja daqui a 3 anos?; e 3) Que ações devemos ter para que isso aconteça? As perguntas foram apresentadas pelo pesquisador, através do *chat* da plataforma eletrônica de comunicação *on-line* utilizada para a reunião. Após o levantamento desses dados, o pesquisador agrupou as respostas dos Participantes, por similaridade e apresentou novamente a eles, por meio de aplicativo de troca de mensagens instantâneas, em grupo destinado a este fim. Com a concordância dos Participantes, esses foram os dados estabelecidos:

Tabela 17

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Declaração de Missão” do PNLP

DECLARAÇÃO DE MISSÃO DO PNLP		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Foi definido pela Diretoria • Não foi anunciado às Igrejas, Pastores, Pastoras e Conselhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Que a Missão seja conhecida de todas as Igrejas, Pastores, Pastoras e Conselhos • Que a Missão norteie as ações e eventos realizados pelo PNLP e pelas Igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar a Declaração de Missão do PNLP • Planejar as ações e eventos do PNLP e das Igrejas, tendo a Declaração de missão como norteadora
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Quantas pessoas nas Igrejas conhecem a declaração de missão do PNLP 	

Com base nas respostas apresentadas pelos Participantes, ficou estabelecido que o índice de desempenho adequado para o componente “Declaração de Missão”, é o número de pessoas nas Igrejas que conhecem a declaração de missão. Isso é importante para se determinar o desempenho do componente, pois a partir do momento em que a declaração de missão se tornar conhecida, servirá também, para nortear as ações e eventos do Presbitério Novo Leste Paulistano e das Igrejas a ele jurisdicionadas. As ações a serem desenvolvidas para que isso ocorra, envolve a divulgação da Declaração de Missão do PNLP e o planejamento de ações e eventos tanto do Presbitério Novo Leste Paulistano, quanto das igrejas, para o cumprimento desta missão estabelecida.

Tabela 18

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Sessões das Assembleias Gerais do PNLP”

SESSÕES DAS ASSEMBLEIAS GERAIS DO PNLP		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões fragmentadas em 4 noites, 2 manhãs e 2 tardes • Comissões são nomeadas e trabalham durante as Sessões • Há um regimento que determina o tempo das discussões de matéria, mas nem sempre é cumprido 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mais ágeis, realizadas em menos tempo • Algumas Comissões nomeadas e trabalhando antes das Sessões 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir fielmente as regras regimentais, na discussão de assuntos em plenário • Estabelecer quais Comissões podem trabalhar antes das sessões ordinárias
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação das regras regimentais dos oradores na discussão das matérias em votação • Número de Comissões que trabalharam antes da reunião • Número de sessões realizadas ao ano • Duração das reuniões 	

As sessões das Assembleias Gerais do PNLP são fragmentadas em 4 noites, 2 manhãs e 2 tardes, sendo a maior parte do tempo ocupada pelos trabalhos das

Comissões nomeadas no início das Assembleias. À medida em que as Comissões finalizam os seus trabalhos, a sessão é retomada, para a apresentação dos seus pareceres e deliberação da assembleia. Há um regimento interno que determina o tempo das argumentações de posicionamentos favoráveis e contrários, mas nem sempre ele é cumprido. Para os próximos três anos, a perspectiva é que as reuniões sejam mais ágeis e realizadas em menos tempo, com algumas Comissões sendo nomeadas e trabalhando antes das sessões. Para que isso ocorra, é necessário que a Diretoria faça se cumprir as regras regimentais¹¹ na discussão de assuntos em plenário, além de estabelecer quais Comissões podem trabalhar antes das sessões ordinárias, levando os seus pareceres às reuniões. Como índices de desempenho para o componente “Produto”, em seu item “Sessões das Assembleias Gerais do PNLP”, ficou estabelecido: aplicação das regras regimentais dos oradores, na discussão das matérias em votação; número de Comissões que trabalharam antes da reunião; número de sessões realizadas ao ano; e duração das reuniões.

¹¹ *Regimento Interno do Presbitério Novo Leste Paulistano*

Capítulo VI – Da Votação das Matérias

Art. 22 – As propostas entrarão em discussão, mediante parecer das Comissões, acompanhado das informações: origem do documento e resumo do conteúdo.

Parágrafo Único – Caso o plenário julgue ser conveniente à leitura completa do conteúdo do documento, o relator da Comissão deverá lê-lo na íntegra.

Art. 23 – A votação da matéria obedecerá a seguinte ordem: apresentação do parecer, esclarecimentos que se fizerem necessários, discussão e votação, que poderá ser oral ou por outra forma.

Parágrafo Único – O relator e os demais membros da Comissão, no momento da discussão da matéria, não poderão emitir opiniões, a não ser que estejam inscritos para fazê-lo ou quando o Presidente solicitar algum esclarecimento.

Art. 24 – O proponente, após sua apresentação, tem prioridade da palavra, dispondo de até 5 (cinco) minutos para fundamentá-la.

Art. 25 – O proponente tem a liberdade de retirar a sua proposta, com o consentimento da pessoa que a apoiou; se, porém, já houver entrado em discussão, somente poderá fazê-lo com a permissão do Concílio.

Art. 26 – Quando uma proposta contiver mais de um artigo, as suas diversas partes poderão ser discutidas e votadas separadamente.

Art. 27 – Quando uma proposta ou qualquer matéria estiver em discussão, não se poderá tratar de outro assunto, a não ser que suba alguma proposta:

a) para suspender a sessão;

b) para ficar sobre a mesa ou ser adiada por um tempo determinado;

c) ou para ser emendada ou remetida a uma comissão. Estas propostas terão precedência na ordem em que vão mencionadas.

Tabela 19

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Acampamentos”

ACAMPAMENTOS		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 2 acampamentos de jovens e adolescentes por ano • Dificuldade em se alcançar o número máximo de vagas disponíveis • O último acampamento não ocorreu, por falta do preenchimento do número mínimo de vagas disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadorias estruturadas de adolescentes e jovens nas igrejas locais • Calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais e a Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, a partir da Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLP, coordenadorias de adolescentes e jovens nas igrejas locais • Formar e capacitar líderes de adolescentes e jovens nas igrejas locais • Estabelecer um cronograma de atividades integradas entre o PNLP e as igrejas locais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de igrejas com coordenadorias de jovens e adolescentes • Número de pessoas envolvidas nas coordenadorias de jovens e adolescentes • Número de atividades integradas entre a Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLP e as coordenadorias de jovens e adolescentes das igrejas 	

Os acampamentos, historicamente, são realizados para jovens e adolescentes, ocorrendo de um a dois eventos deste tipo por ano. Nos últimos 2 anos, percebeu-se certa dificuldade em se preencher o número máximo de vagas disponíveis para participantes. O último acampamento não ocorreu, por falta do preenchimento do número mínimo de vagas disponíveis. Um dos diretores apontou que isso pode ter ocorrido, pelo fato de boa parte das igrejas locais não ter trabalhos desenvolvidos com jovens e adolescentes. A partir dessas informações, ficou definido para os próximos 3 anos, a meta de se estabelecer uma ação integrada entre os trabalhos desenvolvidos com jovens e adolescentes nas igrejas e os trabalhos realizados pelo Presbitério Novo Leste Paulistano. Para que isso tenha probabilidade de ocorrer, estabeleceu-se a necessidade da estruturação de coordenadorias de adolescentes e jovens nas igrejas

locais, além do estabelecimento de um calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais e a Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLN. As ações elencadas, para que isso ocorra, foram: estabelecer, a partir da Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLN, coordenadorias de adolescentes e jovens nas igrejas locais; a formação e capacitação dos líderes de adolescentes e jovens nas igrejas locais; e o estabelecimento de um cronograma de atividades integradas entre o PNLN e as igrejas locais. Foram definidos os seguintes índices de desempenho para o acompanhamento dessas mudanças: número de igrejas com coordenadorias de jovens e adolescentes; número de pessoas envolvidas nas coordenadorias de jovens e adolescentes; número de atividades integradas entre a Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLN e as coordenadorias de jovens e adolescentes das igrejas.

Tabela 20

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLN, relativo ao produto “Cultos Especiais do PNLN”

CULTOS ESPECIAIS DO PNLN		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • São realizados 3 Cultos Especiais por ano: Paixão, 31 de julho e Dia da Reforma Protestante • Há Cultos Especiais, quando da jubilação¹² ou da ordenação de um pastor ou pastora • Não há a participação representativa de todas as igrejas do PNLN 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultos Especiais com a representatividade total das igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos Cultos Especiais realizados pelo PNLN • Aplicar a pesquisa de opinião nos próximos Cultos Especiais e com os Conselhos das igrejas locais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes em cada culto • Número de pessoas engajadas na realização de cada culto • Porcentagem de membros do PNLN participantes em cada culto • Duração de cada culto 	

¹² Jubilação é o termo eclesialístico que se refere à aposentadoria de um pastor ou pastora, na Igreja Presbiteriana Independente do Brasil

Por ano, são realizados três Cultos Especiais, pelo presbitério: o Culto da Páscoa, o Culto de 31 de julho e o Culto da Reforma Protestante. Há, esporadicamente, cultos especiais, quando da jubilação ou da ordenação de um pastor ou pastora. Em todos eles, não há a participação representativa de todas as igrejas jurisdicionadas ao PNLP. Para os próximos 3 anos, o ideal é que haja maior representatividade das igrejas. As ações designadas para isso: elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos Cultos Especiais realizados pelo PNLP, e aplicar a pesquisa de opinião nos próximos Cultos Especiais e com os Conselhos das igrejas locais. Os índices de desempenho para acompanhar a sua evolução: o número de participantes em cada culto; número de pessoas engajadas na realização de cada culto; porcentagem de membros do PNLP participantes em cada culto; Duração de cada culto.

Tabela 21

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLP, relativo ao produto “Encontros de Casais do PNLP”

ENCONTROS DE CASAIS DO PNLP		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> Houve número de participantes maior do que o previsto Não houve a participação representativa de todas as igrejas do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenadorias locais de adultos estruturadas nas igrejas locais Calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais de adultos e a Coordenadoria Regional de Adultos do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer, a partir da Coordenadoria Regional de Adultos do PNLP, coordenadorias locais de adultos nas igrejas Formar e capacitar líderes de adultos nas igrejas locais Estabelecer um cronograma de atividades integradas entre o PNLP e as igrejas locais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Número de igrejas com coordenadorias locais de adultos Número de pessoas envolvidas nas coordenadorias locais de adultos Número de atividades integradas entre a Coordenadoria Regional de Adultos do PNLP e as coordenadorias locais de adultos das igrejas 	

No ano de 2018, houve um encontro de casais que superou as expectativas. Foram disponibilizadas 20 vagas para casais, mas participaram 26 casais. Mesmo com isso, não houve a representatividade de todas as igrejas jurisdicionadas ao PNLN.

A partir desse evento, foi identificada a falta de integração nos trabalhos realizados com adultos nas igrejas e o Presbitério Novo Leste Paulistano. Para os próximos 3 anos, percebeu-se a necessidade de se estabelecer uma ação integrada entre os trabalhos desenvolvidos com adultos nas igrejas e os trabalhos realizados pelo Presbitério Novo Leste Paulistano. Foi definida, também, a necessidade da estruturação de coordenadorias locais de adultos nas igrejas locais, além do estabelecimento de um calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais e a Coordenadoria Regional de Adultos do Presbitério Novo Leste Paulistano. As ações elencadas para que isso ocorra foram: estabelecer, a partir da Coordenadoria Regional de Adultos do Presbitério Novo Leste Paulistano, coordenadorias locais de adultos nas igrejas; a formação e capacitação dos líderes de adultos nas igrejas locais; e o estabelecimento de um cronograma de atividades integradas entre o Presbitério Novo Leste Paulistano e as igrejas locais.

Foram estabelecidos os seguintes índices de desempenho para o acompanhamento dessas mudanças: número de igrejas com coordenadorias locais de adultos; número de pessoas envolvidas nas coordenadorias de adultos; número de atividades integradas entre a Coordenadoria Regional de Adultos do Presbitério Novo Leste Paulistano e as coordenadorias locais de adultos das igrejas.

Tabela 22

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Produtos” do PNLN, relativo ao produto “Treinamentos de Liderança do PNLN”

TREINAMENTOS DE LIDERANÇA DO PNLN		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Algumas Secretarias e Coordenadorias realizam treinamentos esporádicos • Falta representatividade total das igrejas do PNLN, na participação dos treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Um calendário coordenado de treinamentos definidos para cada área, de acordo com a demanda • Os treinamentos ocorrendo nas igrejas, durante o ano e, uma vez por ano, com todos os líderes de determinado ministério de todas as igrejas do PNLN 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as demandas que exijam treinamento específico para as lideranças em seus segmentos, a partir da indicação das igrejas locais • Estabelecer calendário de treinamentos, materiais adequados e instrutores, para os treinamentos
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes • Porcentagem de pastores e pastoras do PNLN que foi ao treinamento • Porcentagem de líderes do PNLN que foi ao treinamento • Duração dos encontros • Custo <i>per capita</i> 	

Os treinamentos desenvolvidos nos últimos anos, foram estabelecidos a partir de decisões dos coordenadores ou secretários regionais, de maneira esporádica e esparsa, tendo a participação representativa de parte das igrejas do PNLN. Para os próximos 3 anos, ficou estabelecida a elaboração de um calendário coordenado de treinamentos definidos para cada área, de acordo com a demanda apresentada pelos ministérios das igrejas. Esses treinamentos devem ocorrer nas igrejas, durante o ano, de acordo com a necessidade e, uma vez por ano, com todos os líderes de determinado ministério de todas as igrejas do PNLN. Foram estabelecidos os seguintes índices de desempenho para o acompanhamento dessas mudanças: número de participantes; porcentagem de pastores e pastoras do PNLN que foi ao treinamento; porcentagem de líderes do PNLN que foi ao treinamento; duração dos encontros; custo *per capita*.

Tabela 23

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLN, relativo ao item “Igrejas do PNLN”

IGREJAS DO PNLN		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, o PNLN é composto por 16 igrejas locais • Algumas igrejas são deficitárias na questão financeira e no número de líderes engajados • Algumas igrejas são muito próximas, geograficamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Igrejas saudáveis financeiramente e no número de líderes engajados 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudo sobre viabilidade de integração de igrejas com proximidade geográfica que estejam com dificuldades financeiras e de liderança, para a formação de nova igreja na região • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de membros • Porcentagem de ministérios com líderes em cada Igreja • Tempo médio de envolvimento com as pessoas por semana, através das ações desenvolvidas pela Igreja 	

Atualmente, o Presbitério Novo Leste Paulistano é composto por 16 igrejas locais. Algumas igrejas são deficitárias na questão financeira e no número de líderes engajados, comprometendo o trabalho desenvolvido. Outro aspecto identificado pela Diretoria refere-se à proximidade geográfica de algumas igrejas, entre 2,5 km e 5 km. Para os próximos 3 anos, o desafio identificado é a existência de igrejas saudáveis financeiramente e no número de líderes engajados. As ações elencadas, para que isso ocorra, foram: realizar estudo sobre viabilidade de integração de igrejas com proximidade geográfica que estejam com dificuldades financeiras e de liderança, para a formação de nova igreja na região e a realização de treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas. Como índices de desempenho para o acompanhamento dessas mudanças foram estabelecidos: número de membros; porcentagem de ministérios com líderes em cada Igreja; tempo médio de envolvimento com as pessoas por semana, através das ações desenvolvidas pela Igreja.

Tabela 24

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Líderes das igrejas do PNLP”

LÍDERES DAS IGREJAS DO PNLP		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Falta liderança para todos os ministérios previstos nas igrejas locais • Falta um cadastro unificado para identificar os líderes ministeriais das igrejas locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes formados e continuamente capacitados em todos os ministérios das igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os líderes ministeriais das igrejas • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de líderes por ministério em cada Igreja 	

No sistema presbiteriano independente de igrejas, há os departamentos básicos que uma igreja deve ter, para realizar os seus trabalhos. Eles são chamados internamente, de “ministérios”: crianças, adolescentes, jovens, adultos, ação social, educação cristã e música e liturgia.

Na realidade das igrejas jurisdicionadas ao Presbitério Novo Leste Paulistano, falta liderança para todos os ministérios previstos nas igrejas locais, assim como, a falta de um cadastro unificado para identificar os líderes ministeriais das igrejas locais. Para os próximos 3 anos, foi apontada a formação e capacitação contínuas dos líderes ministeriais das igrejas. Para que isso se torne possível, foram estabelecidas as seguintes ações: a identificação de todos os líderes ministeriais das igrejas e a realização de treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas. O índice de desempenho definido, para o acompanhamento dessas mudanças, foi o número de líderes por ministério em cada Igreja.

Tabela 25

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNL, relativo ao item “Membros do PNL”

MEMBROS DO PNL		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Nos últimos 6 anos, há decréscimo no número de membros • A população entre a faixa etária de 30 a 50 anos, compõe o menor índice percentual no rol de membros • O segundo menor índice percentual na membresia das igrejas está entre os adolescentes e jovens • Não há um processo estabelecido nas igrejas, para a formação de membros em líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de membros entre os jovens e adolescentes • Aumentar o número de membros entre a faixa etária de 30 a 50 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais de jovens, adolescentes e adultos • Estabelecer, a partir da Secretaria de Educação Cristã, um processo de formação de membros em líderes, para a utilização nas igrejas
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de membros por gênero, estado civil e idade • Tempo de membresia 	

Com relação à membresia, nos últimos seis anos, há decréscimo no número de membros do Presbitério Novo Leste Paulistano. A população entre a faixa etária de 30 a 50 anos, compõe o menor índice percentual no rol de membros, seguido pelos adolescentes e jovens. A Diretoria identificou, também, que não há um processo estabelecido nas igrejas, para a formação de membros em líderes, o que pode ser um fator de desânimo na permanência das pessoas na igreja. Para os próximos 3 anos, o desafio é aumentar o número de membros entre os jovens e adolescentes e entre a faixa etária de 30 a 50 anos. As ações definidas para que haja a probabilidade de se atingir o objetivo, foram: realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais de jovens, adolescentes e adultos, e estabelecer, a partir da Secretaria de Educação Cristã, um processo de formação de membros em líderes, para a utilização nas

igrejas. Para a aferição desse desenvolvimento, foram definidos: número de membros por gênero, estado civil e idade e o tempo de membresia.

Tabela 26

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Sistema Receptor” do PNLN, relativo ao item “Simpatizantes do PNLN”

SIMPATIZANTES DO PNLN		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Falta uma forma de se estabelecer a contagem dos simpatizantes nas igrejas locais • Falta um processo claro de formação dos simpatizantes em membros (apenas a classe de catecúmenos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo claro e definido que conduza os simpatizantes das igrejas locais, à condição de membros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, a partir, da Secretaria de Educação Cristã, juntamente com as igrejas locais, um processo de formação de simpatizantes em membros das igrejas locais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de simpatizantes por gênero, estado civil e idade • Tempo de frequência em cada Igreja 	

Atualmente, falta uma forma de se estabelecer a contagem dos simpatizantes nas igrejas locais. Eles são identificados apenas como frequentadores em eventos esporádicos. Mesmo para as igrejas locais que identificam esses simpatizantes, falta um processo claro de formação desses simpatizantes em membros. Há apenas um grupo de estudos que acontece uma vez ao ano, mas não há clareza no processo de convidar esses simpatizantes para fazerem parte deste grupo. Para os próximos 3 anos, o desafio é ter um processo claro e definido que conduza os simpatizantes das igrejas locais, à condição de membros. Para que isso tenha condições de ocorrer, estabeleceu-se que a partir da Secretaria de Educação Cristã, juntamente com as igrejas locais, seja definido um processo de formação de simpatizantes em membros das igreja locais. Os índices de desempenho definidos para o acompanhamento dessas mudanças foi: número de simpatizantes por gênero, estado civil e idade, e tempo

de frequência em cada Igreja. A partir destes dados, será possível medir quantos simpatizantes se tornarão membros nos próximos anos.

Tabela 27

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback do Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Sessões da Assembleia Geral do PNLP”

SESSÕES DA ASSEMBLEIA GERAL DO PNLP		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam as sessões 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação das sessões • Aplicar a pesquisa de opinião nas próximas sessões das Assembleias Gerais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes por assembleias • Número de pessoas engajadas na realização de cada assembleia • Duração de cada sessão 	

Até o momento, não existe nenhum mecanismo para a medição de *feedback* do Sistema Receptor, com relação às sessões. A Diretoria entendeu que, para os próximos 3 anos, é importante ter índices definidos para medir como os participantes qualificam as sessões. Para que isso ocorra, foram definidas as seguintes ações: elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação das sessões; aplicar a pesquisa de opinião nas próximas sessões das Assembleias Gerais. Para o acompanhamento do desenvolvimento, foram estabelecidos os seguintes índices de desempenho: número de participantes por assembleias, número de pessoas engajadas na realização de cada assembleia, e a duração de cada sessão.

Tabela 28

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback do Sistema Receptor” do PNL, relativo ao item “Acampamentos”

ACAMPAMENTOS		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os jovens, adolescentes e os seus responsáveis legais qualificam os acampamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião sobre a relevância dos acampamentos para os jovens e adolescentes • Aplicar a pesquisa de opinião nas igrejas, com jovens, adolescentes e os seus responsáveis legais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de jovens e adolescentes satisfeitos com os acampamentos • Porcentagem de responsáveis legais satisfeitos com os acampamentos 	

No quesito acampamento, falta um instrumento para a medição de *feedback* do Sistema Receptor. O que existe, são os dados referentes ao número de participantes dos eventos anteriores e resultado financeiro. Para os próximos 3 anos, definiu-se como importante, ter índices mais claros, para medir a satisfação de jovens, adolescentes e seus responsáveis legais, quanto aos acampamentos. Para que isso ocorra foram estabelecidas as seguintes ações: elaborar um documento de pesquisa de opinião sobre a relevância dos acampamentos para os jovens e para os adolescentes; e aplicar a pesquisa de opinião nas igrejas, com jovens, adolescentes e os seus responsáveis legais. Como índices de desempenho para o acompanhamento das mudanças, ficaram estabelecidos: porcentagem de jovens e adolescentes satisfeitos com os acampamentos; porcentagem de responsáveis legais satisfeitos com os acampamentos.

Tabela 29

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback do Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Cultos Especiais”

CULTOS ESPECIAIS		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os cultos especiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos cultos especiais • Aplicar a pesquisa de opinião nos cultos especiais, com os seus participantes
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de participantes satisfeitos com o Culto Especial realizado • Porcentagem de participantes que consideraram adequados a data, o horário e o local do Culto Especial • Porcentagem de participantes que pretendem participar do próximo Culto Especial 	

Atualmente, não há nenhuma forma de medição do *feedback* do Sistema Receptor, para o item “Cultos Especiais”. Para os próximos 3 anos, a Diretoria determinou ser relevante ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os cultos especiais. Para que isso aconteça, as ações designadas foram: elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos Cultos Especiais realizados pelo PNLP, e aplicar a pesquisa de opinião com os participantes, nos próximos Cultos Especiais. Os índices de desempenho para acompanhar a sua evolução, foram: a porcentagem de participantes satisfeitos com o Culto Especial realizado; a porcentagem de participantes que consideraram adequados a data, o horário e o local do Culto Especial; e a porcentagem de participantes que pretendem participar do próximo Culto Especial.

Tabela 30

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback do Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Encontros de Casais”

ENCONTROS DE CASAIS		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os encontros de casais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos encontros de casais • Aplicar a pesquisa de opinião com os participantes dos encontros de casais
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de casais membros do PNLP que desejam participar de outro Encontro de Casais promovido pelo PNLP • Porcentagem de participantes que acharam o tema abordado relevante • Porcentagem de participantes que consideraram o valor da inscrição adequado • Porcentagem de participantes que gostaram da data e local em que foi realizado o Encontro de Casais 	

Falta alguma forma de aferir o *feedback* do Sistema Receptor, para o item “Encontro de Casais”. Para os próximos 3 anos, a Diretoria determinou ser relevante ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os encontros de casais. Para que isso aconteça, as ações designadas foram: elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos encontros de casais realizados pelo PNLP, e aplicar a pesquisa de opinião com os participantes, nos próximos encontros de casais a serem realizados. Os índices de desempenho para acompanhar a sua evolução, foram: a porcentagem de casais membros do PNLP que desejam participar de outro Encontro de Casais promovido pelo PNLP; a porcentagem de participantes que acharam o tema abordado relevante; a porcentagem de participantes que consideraram o valor da inscrição adequado; porcentagem de participantes que gostaram da data e local em que foi realizado o Encontro de Casais.

Tabela 31

Perguntas e respostas para a identificação dos índices de desempenho do componente “Feedback do Sistema Receptor” do PNLP, relativo ao item “Treinamentos”

TREINAMENTOS		
Como é hoje?	Como queremos que esteja daqui a 3 anos?	Que ações devemos ter para que isso aconteça?
<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos treinamentos • Aplicar a pesquisa de opinião com os participantes dos treinamentos
Índices de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de participantes que se sentiram satisfeitos com o Treinamento realizado • Porcentagem de participantes que acharam o tema abordado relevante • Porcentagem de participantes que acharam adequados a data, o horário e o local do Treinamento 	

Falta alguma forma de medição do *feedback* do Sistema Receptor, para o item “Treinamentos”. Para os próximos 3 anos, a Diretoria determinou ser relevante ter índices definidos para medir como os participantes qualificam os treinamentos realizados pelo PNLP. Para que isso aconteça, as ações designadas foram: elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos treinamentos realizados pelo PNLP, e aplicar a pesquisa de opinião com os participantes, nos próximos treinamentos a serem realizados. Os índices de desempenho para acompanhar a sua evolução, foram: a porcentagem de participantes que se sentiram satisfeitos com o Treinamento realizado; a porcentagem de participantes que acharam o tema abordado relevante; e a porcentagem de participantes que acharam adequados a data, o horário e o local do Treinamento.

5.4.2 Planejamento Estratégico

Após o levantamento dos índices de desempenho, o planejamento estratégico para o Presbitério Novo Leste Paulistano, ficou assim estabelecido:

Tabela 32

Estrutura de Planejamento Estratégico do Presbitério Novo Leste Paulistano

	Presente	Dentro de 3 anos	Estratégia de Mudança
Missão	<ul style="list-style-type: none"> • Foi definido pela Diretoria • Não foi anunciado às Igrejas, Pastores, Pastoras e Conselhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Que a Missão seja conhecida de todas as Igrejas, Pastores, Pastoras e Conselhos • Que a Missão norteie as ações e eventos realizados pelo PNLP e pelas Igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar a Declaração de Missão do PNLP ▪ Planejar as ações e eventos do PNLP e das Igrejas, tendo a Declaração de missão como norteadora
Produtos			
<i>Reuniões Administrativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões fragmentadas em 4 noites, 2 manhãs e 2 tardes • Comissões são nomeadas e trabalham durante as Sessões • Há um regimento que determina o tempo das discussões de matéria, mas nem sempre é cumprido 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões mais ágeis, realizadas em menos tempo • Algumas Comissões nomeadas e trabalhando antes das Sessões 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir fielmente as regras regimentais, na discussão de assuntos em plenário • Estabelecer quais Comissões podem trabalhar antes das sessões ordinárias
<i>Acampamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 2 acampamentos de jovens e adolescentes por ano • Dificuldade em se alcançar o número máximo de vagas disponíveis ▪ O último acampamento não ocorreu, por falta do preenchimento do número mínimo de vagas disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadorias estruturadas de adolescentes e jovens nas igrejas locais • Calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais e a Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, a partir da Secretaria de Jovens e Adolescentes do PNLP, coordenadorias de adolescentes e jovens nas igrejas locais • Formar e capacitar líderes de adolescentes e jovens nas igrejas locais ▪ Estabelecer um cronograma de atividades integradas entre o PNLP e as igrejas locais

<i>Cultos Especiais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • São realizados 3 Cultos Especiais por ano: Paixão, 31 de julho e Dia da Reforma Protestante • Há Cultos Especiais, quando da jubilação ou da ordenação de um pastor ou pastora ▪ Não há a participação representativa de todas as igrejas do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultos Especiais com a representatividade total das igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos Cultos Especiais realizados pelo PNLP ▪ Aplicar a pesquisa de opinião nos próximos Cultos Especiais e com os Conselhos das igrejas locais
<i>Encontros de Casais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Houve número de participantes maior do que o previsto ▪ Não houve a participação representativa de todas as igrejas do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadorias locais de adultos estruturadas nas igrejas locais • Calendário de trabalho integrado entre as coordenadorias locais de adultos e a Coordenadoria Regional de Adultos do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, a partir da Coordenadoria Regional de Adultos do PNLP, coordenadorias locais de adultos nas igrejas • Formar e capacitar líderes de adultos nas igrejas locais ▪ Estabelecer um cronograma de atividades integradas entre o PNLP e as igrejas locais
<i>Treinamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas Secretarias e Coordenadorias realizam treinamentos esporádicos • Falta representatividade total das igrejas do PNLP, na participação dos treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Um calendário coordenado de treinamentos definidos para cada área, de acordo com a demanda • Os treinamentos ocorrendo nas igrejas, durante o ano e, uma vez por ano, com todos os líderes de determinado ministério de todas as igrejas do PNLP 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as demandas que exijam treinamento específico para as lideranças em seus segmentos, a partir da indicação das igrejas locais ▪ Estabelecer calendário de treinamentos, materiais adequados e instrutores, para os treinamentos
Sistema Receptor			
<i>Igrejas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, o PNLP é composto por 16 igrejas locais • Algumas igrejas são deficitárias na questão financeira e no número de líderes engajados 	<ul style="list-style-type: none"> • Igrejas saudáveis financeiramente e no número de líderes engajados 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas

<i>Líderes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta liderança para todos os ministérios previstos nas igrejas locais • Falta um cadastro unificado para identificar os líderes ministeriais das igrejas locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes formados e continuamente capacitados em todos os ministérios das igrejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todos os líderes ministeriais das igrejas • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais nas igrejas
<i>Membros</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nos últimos 6 anos, há decréscimo no número de membros • A população entre a faixa etária de 30 a 50 anos, compõe o menor índice percentual no rol de membros • O segundo menor índice percentual na membresia das igrejas está entre os adolescentes e jovens • Não há um processo estabelecido nas igrejas, para a formação de membros em líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de membros entre os jovens e adolescentes • Aumentar o número de membros entre a faixa etária de 30 a 50 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamentos para a capacitação de lideranças ministeriais de jovens, adolescentes e adultos • Estabelecer, a partir da Secretaria de Educação Cristã, um processo de formação de membros em líderes, para a utilização nas igrejas
<i>Simpatizantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta uma forma de se estabelecer a contagem dos simpatizantes nas igrejas locais • Falta um processo claro de formação dos simpatizantes em membros 	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo claro e definido que conduza os simpatizantes das igrejas locais, à condição de membros 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, a partir, da Secretaria de Educação Cristã, juntamente com as igrejas locais, um processo de formação de simpatizantes em membros das igreja locais
Feedback do Sistema Receptor			
<i>Sessões</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não há 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam as sessões 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação das sessões • Aplicar a pesquisa de opinião nas próximas sessões das Assembleias Gerais

<i>Acampamentos</i>	• Não há	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os jovens, adolescentes e os seus responsáveis legais qualificam os acampamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião sobre a relevância dos acampamentos para os jovens e adolescentes • Aplicar a pesquisa de opinião nas igrejas, com jovens, adolescentes e os seus responsáveis legais
<i>Cultos Especiais</i>	• Não há	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os cultos especiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos cultos especiais • Aplicar a pesquisa de opinião nos cultos especiais, com os seus participantes
<i>Encontros de Casais</i>	• Não há	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os encontros de casais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos encontros de casais • Aplicar a pesquisa de opinião com os participantes dos encontros de casais
<i>Treinamentos</i>	• Não há	<ul style="list-style-type: none"> • Ter índices definidos, para medir como os participantes qualificam os treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um documento de pesquisa de opinião de participação nos treinamentos e aplicar com os participantes do próximo treinamento

5.5 Resultados da análise do sistema de desempenho total dos processos

Para iniciar a análise do sistema de desempenho total dos processos da organização, Malott (2003) propõe que a estrutura organizacional deve ser reduzida para apenas uma página, concentrando-se em seus principais departamentos. O

Presbitério Novo Leste Paulistano não possui um organograma estabelecido, organizando-se a partir das instâncias abaixo identificadas, a partir de informações coletadas junto aos diretores:

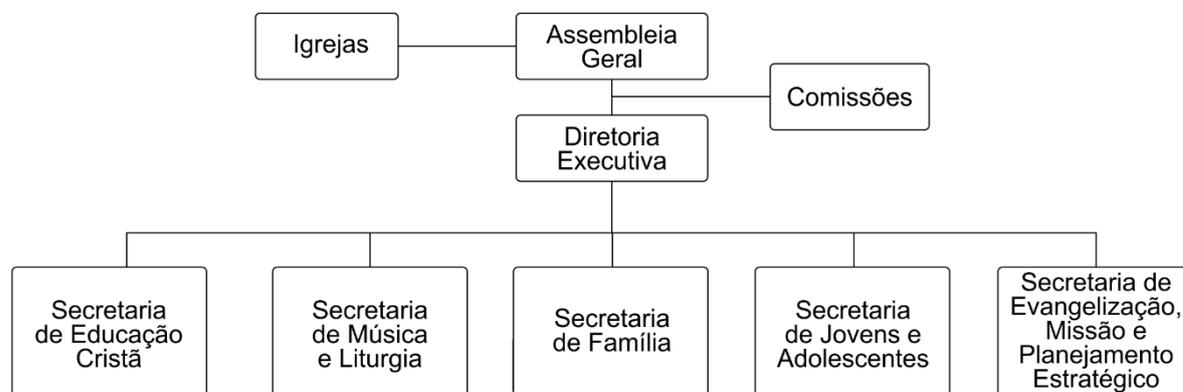


Figura 35. Estrutura Organizacional do Presbitério Novo Leste Paulistano

A estrutura organizacional do Presbitério Novo Leste Paulistano indica a relação administrativa entre as suas instâncias. A Assembleia Geral, composta pelos representantes das Igrejas, elege a Diretoria Executiva, para um mandato de 2 anos. A Diretoria Executiva nomeia as Comissões, com o aval da Assembleia Geral. Elas são organizadas para fins e temas específicos, apresentando pareceres à Assembleia Geral, para deliberação, enquanto a Diretoria Executiva cuida da execução das decisões tomadas em assembleia. A Diretoria, por sua vez, nomeia e estabelece secretarias para a realização das decisões tomadas pela Assembleia. A partir da estrutura organizacional e análise do Mapa de Relacionamentos utilizado para a identificação do Sistema Processador, o pesquisador procedeu à análise departamento-função da organização.

Tabela 33

Responsabilidades, produtos agregados e medidas para cada função/departamento, baseado em Malott (2003)

Departamento	Produto Agregado	Principal Responsabilidade	Medidas
Diretoria Executiva	Gerenciamento do Presbitério Novo Leste Paulistano	Convocar Igrejas para reuniões da Assembleia Geral	Quantidade de reuniões da Assembleia Geral realizadas
		Solicitar agenda anual de atividades das Secretarias	Quantidade de atividades programadas
		Supervisionar organização das Atividades	Quantidade de atividades realizadas
Secretaria de Educação Cristã	Capacitação de educadores e líderes de Igrejas	Identificar e promover cursos de capacitação e treinamento	Quantidade de capacitações e treinamentos realizados
Secretaria de Música e Liturgia	Liturgias para eventos especiais do Presbitério	Elaborar e dirigir liturgias para eventos especiais do Presbitério	Quantidade de liturgias elaboradas e dirigidas
Secretaria da Família	Fortalecimento da integração familiar	Promover eventos de integração familiar	Quantidade de eventos realizados
		Identificar e promover cursos de capacitação e treinamento	Quantidade de capacitações e treinamentos realizados
Secretaria de Jovens e Adolescentes	Eventos para jovens e adolescentes	Promover eventos de integração de jovens e adolescentes	Quantidade de eventos realizados
Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico	Planejamento Estratégico	Estabelecer planejamento estratégico para o presbitério	Quantidade de igrejas e pastores que aderiram ao planejamento estratégico

De posse destes dados, o pesquisador identificou os departamentos de núcleo, de suporte e de integração, do Presbitério Novo Leste Paulistano. Os departamentos de núcleo são orientados pelas demandas externas do Sistema Receptor, sendo identificados com a Secretaria de Educação Cristã, a Secretaria da Família e Secretaria de Jovens e Adolescentes. Os departamentos de suporte, são aqueles que fornecem

produtos e serviços específicos para outros departamentos, principalmente para atender as demandas dos departamentos de núcleo. A Secretaria de Música e Liturgia foi identificada como departamento de suporte do Presbitério Novo Leste Paulistano. Os departamentos de integração são responsáveis por receber e fornecer informações de todos os departamentos da organização. A Diretoria Executiva e a Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico foram identificados como departamentos de integração.

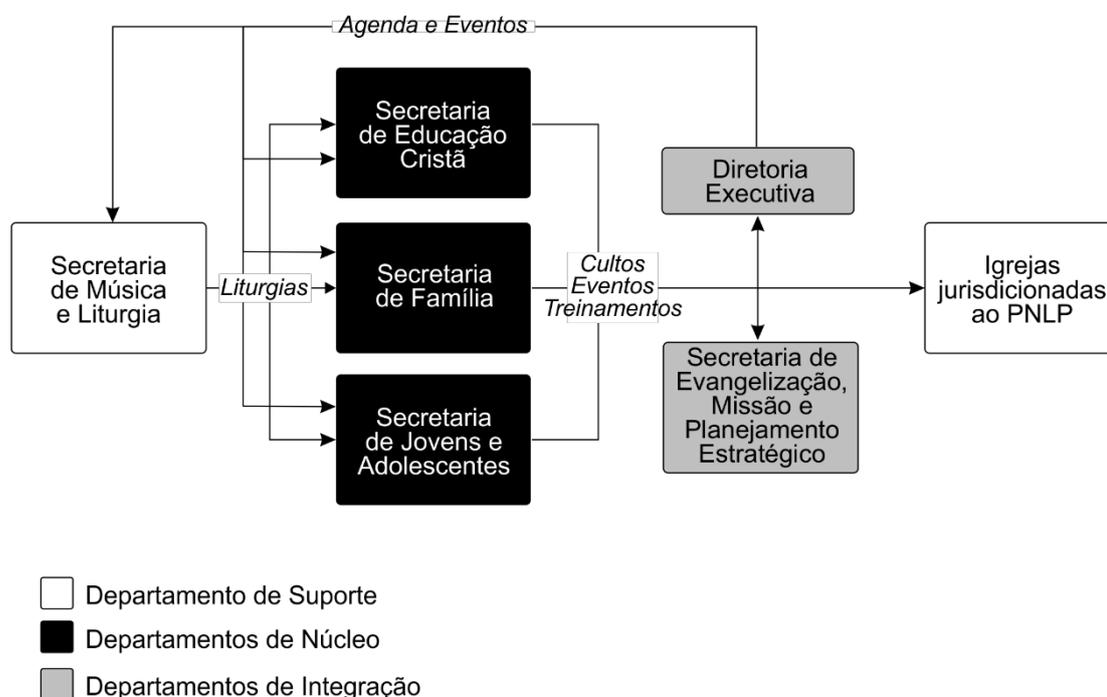


Figura 36. Resumo de Contingências Entrelaçadas - Produto Agregado do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)

A Secretaria de Música e Liturgia, como departamento de suporte, tem como produto agregado, a elaboração e direção de liturgias, para eventos especiais desenvolvidos por alguns dos departamentos de núcleo. A Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico, como um dos departamentos de integração, está realizando um trabalho apenas de planejamento estratégico.

Tabela 34

Análise DEVE SER dos departamentos do Presbitério Novo Leste Paulistano, baseado em Malott (2003)

Departamentos	Nome do Departamento	Produtos Agregados	Recursos Necessários
Departamentos de Núcleo	Secretaria de Educação Cristã	Capacitação de educadores cristãos para as Igrejas Estabelecimento de ação de educação cristã para as Igrejas	Identificação de pessoas envolvidas em ações de educação cristã nas Igrejas
	Secretaria da Família	Capacitação de líderes ministeriais para atuação nas Igrejas Estabelecimento de agenda integrada de ação para as famílias, entre as Igrejas e o Presbitério	Identificação de pessoas envolvidas em ações para famílias nas Igrejas
	Secretaria de Jovens e Adolescentes	Capacitação de líderes ministeriais para atuação nas Igrejas Estabelecimento de agenda integrada de ação para as famílias, entre as Igrejas e o Presbitério	Identificação de pessoas envolvidas em ações de educação cristã nas Igrejas
	Secretaria de Música e Liturgia	Capacitação de líderes ministeriais para atuação nas Igrejas Elaboração e Direção de Liturgias para eventos especiais do Presbitério	Identificação de pessoas envolvidas em ações de música e liturgia nas Igrejas
Departamento de Integração	Diretoria Executiva	Gerenciamento do Presbitério Novo Leste Paulistano	Definição de um planejamento estratégico que integre as ações do Presbitério
Departamento de Suporte	Secretaria de Planejamento Estratégico	Estabelecimento de Planejamento Estratégico integrado para o Presbitério e para as Igrejas	Levantamento de dados do Presbitério e das Igrejas

A análise de contraste entre o É e o DEVE SER, apontou discrepâncias relevantes para a organização. Malott (2003) afirma que, por um lado as organizações são desorganizadas, caóticas e frequentemente desenvolvem estruturas internas que

não fazem sentido ou atrapalham seu desempenho e, por outro lado, o processo pelo qual elas se tornam desorganizadas e ineficazes é ordenado e se baseia no princípio da seleção ambiental. Essa contradição inerente torna a mudança paradoxal.

Dentre as mudanças identificadas, estabeleceu-se a necessidade de que a Secretaria de Música e Liturgia atue mais como um departamento de núcleo, em vez de um departamento de suporte. Outra mudança necessária é que os departamentos de núcleo (Secretaria de Educação Cristã, Secretaria da Família, Secretaria de Jovens e Adolescentes e a Secretaria de Música e Liturgia) devem se adequar às demandas do Sistema Receptor do Presbitério Novo Leste Paulistano. Isto envolverá uma ação mais de capacitação do que de realização de eventos – uma mudança importantíssima de paradigma. Por fim, foi identificado que a Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico, como departamento de integração, precisa ser realocada para um trabalho de departamento de suporte, para os departamentos de núcleo. Com isso, essa secretaria passará a ser apenas uma Secretaria de Planejamento Estratégico, tendo como principal desafio, coordenar as ações das demais secretarias, a partir da declaração de missão definida pela Diretoria, nesta mudança organizacional.

6. DISCUSSÃO

A pesquisa teve como objetivo aplicar o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) para o planejamento estratégico de uma organização religiosa. O fato de a organização pesquisada não ter uma cultura de planejamento estratégico, demonstrou a validade do modelo aplicado. Em seu processo de análise que se baseia de uma perspectiva mais ampla para progressivamente caminhar para uma perspectiva mais detalhada, foi possível identificar o Macrossistema no qual a organização está contida, bem como os seus sistemas de desempenho total, enquanto organização e os seus processos. A partir da obtenção destes dados, procedeu-se às intervenções propostas, culminando no Planejamento Estratégico da instituição.

O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) não apresentou alguns detalhes processuais referentes à coleta de dados para a definição do Macrossistema, para a análise dos dados referentes à elaboração da declaração de missão da organização e em alguns processos para a definição do sistema processador. Com isso, houve a impressão de que, assim como nas dissertações estudadas sobre a aplicação da análise de sistemas comportamentais (Bermúdez Jiménez, 2004; Bocarando Lobato, 2006; Dargas, 2018; Miller, 2003), o trabalho de Malott (2003) não descreve o processo percorrido na aplicação, apontando apenas as necessidades de mudanças e os resultados obtidos, “por fins de vantagem e sigilo comercial” (Aureliano, 2018).

Apresentaremos a discussão dos dados levantados nesta pesquisa, de acordo com os níveis estabelecidos por Malott (2003), mas apenas nas suas primeiras três etapas, como definido metodologicamente para esta pesquisa: 1) análise do sistema

de desempenho total do macrossistema, 2) análise do sistema de desempenho total da organização e, por fim, 3) análise do sistema de desempenho total dos processos.

6.1 Resultados da análise do sistema de desempenho total do Macrossistema

Como indicado, o modelo de Malott (2003) não apresentou detalhes do processo para a identificação do macrossistema do qual a organização faz parte. A impressão é que a autora se utilizou meramente de um processo de lógica indutiva (Popper, 2008), para a identificação do macrossistema. Para esta tarefa, Dargas (2018, p. 79) coletou as respostas do Conselho da organização por ele pesquisada às perguntas de análise do sistema de desempenho total do macrossistema, pois “eram os que mais sabiam a respeito da organização e, por consequência, de seu Macrossistema”. Aureliano (2018), por sua vez, coletou as respostas dos membros de gerência da organização pesquisada por ela, composta pelas supervisoras, pelo supervisor geral e pela coordenadora, juntamente com a observação da organização realizada pela própria pesquisadora. Bermúdez Jiménez (2004), Bocarando Lobato (2006) e Miller (2003), não descreveram como definiram o macrossistema das organizações respectivamente pesquisadas.

A proposta de Malott (2003) para a análise do sistema de desempenho total do macrossistema parte do levantamento de respostas dos Participantes, relativas às seguintes perguntas: 1) Com relação ao Sistema Processador, qual macrossistema estamos analisando?; 2) Concernente ao produto deste macrossistema, o que é produzido por esse macrossistema?; 3) Relativo ao Sistema Receptor, qual macrossistema recebe o produto?; 4) Ainda sobre o Sistema Receptor, qual é o *feedback* do Sistema Receptor?; e 5) Acerca do Sistema Processador, qual é o *feedback* do Sistema Processador? (Malott, 2003, p. 51). O modelo não apresenta, porém, detalhes acerca do

processo do exame dos dados relativos à análise do sistema de desempenho total do macrossistema, dando a impressão de que esses dados são analisados especulativamente. Bermúdez Jiménez (2004), Bocarando Lobato (2006) e Miller (2003), não indicaram como foram levantados e analisados os dados para se definir os componentes do sistema de desempenho total do macrossistema das organizações respectivamente pesquisadas. Dargas (2018), realizou adaptações às perguntas propostas pelo modelo de Malott (2003) e, baseado nas respostas individuais dos Participantes, procedeu à sintetização das respostas similares e à definição de termos que unificassem as respostas divergentes (Dargas, 2018, p. 46), para a identificação dos componentes do sistema de desempenho total do macrossistema. Aureliano (2018, p. 62) não aplicou as perguntas indicadas por Malott (2003), mas adaptou-as ao *Behavioral Systems Analysis Questionnaire (BSAQ)* de Diener, McGee e Miguel (2009), nas seguintes categorias: estrutura da organização; reconhecimento do público-alvo; missão; dados sobre a satisfação dos clientes sobre os serviços prestados; dados sobre o desempenho dos terapeutas; principais dificuldades da organização.

Dargas (2018, p. 79-80) fez interessante consideração sobre este modelo de coleta de dados: “é impossível afirmar que os membros do Conselho têm pleno conhecimento do Macrossistema do qual a organização faz parte, principalmente se notarmos que cada um dos membros do Conselho respondeu de maneira diferente às mesmas perguntas”. O modelo proposto por Malott (2003), sendo uma tecnologia baseada em princípios da Análise do Comportamento, poderia indicar um caminho que seguisse de maneira mais adequada o levantamento de dados de tal maneira, que pudesse ser validado cientificamente.

Preocupados com a questão identificada por Dargas (2018), relativa à subjetividade das respostas dos participantes, procuramos aplicar “um método experimental

que permitisse a mesma replicabilidade e o mesmo controle de variáveis” (Andery, 2010, p. 324), que pudessem ser feitas a partir da Análise do Comportamento como ciência. Visto que a *Organizational Behavior Management (OBM)* tem como objeto de interesse o comportamento dos indivíduos na organização e as suas interações dentro das organizações, como entidades funcionais em si (Glenn & Malott, 2004, p. 90) e, por isso mesmo, é considerada como a aplicação da ciência da Análise do Comportamento no local de trabalho (Abernathy & Lattal, 2014), era necessário que estabelecêssemos a análise da definição do macrossistema, a partir de uma trilha que permitisse verificabilidade. Para tanto, procedemos à pesquisa de dados relativos às organizações em nosso país, a partir da análise do Código Civil brasileiro, de estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em conjunto com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), e das informações constantes no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), para que o macrossistema do Presbitério Novo Leste Paulistano fosse devidamente identificado. Como uma organização sem fins lucrativos, o Presbitério Novo Leste Paulistano se enquadra no Terceiro Setor, no segmento religioso (IBGE/IPEA, 2010; França, 2007), visto pertencer à uma denominação religiosa protestante reformada. Uma vez identificado o macrossistema como “organizações religiosas”, procedemos à adaptação das perguntas propostas por Malott (2003), para a devida análise deste macrossistema.

Com a preocupação de que a análise dos dados levantados a partir das respostas dos Participantes, pudesse ser verificada, o pesquisador procurou alternativas científicas. Em um primeiro momento, o pesquisador aventou a possibilidade de utilização do método de núcleos de significação, muito utilizado na Psicologia Sócio-Histórica (Aguiar & Ozella, 2006; Aguiar, Soares & Machado, 2015; Vygotsky, 1934/2003), para analisar as respostas dos Participantes. Entretanto, devido ao fato

de toda a pesquisa ser a partir de conceitos referentes à Análise do Comportamento Aplicada, a escolha metodológica manteve este foco. A Análise Comportamental do Discurso (ACD) foi o método de análise utilizado nesta pesquisa, segundo a proposta de Borloti, Iglesias, Dalvi e Silva (2008), a partir do Método Reno, desenvolvido pelo professor Willard Day Jr., combinando com a hermenêutica comportamental (Dougher, 1993) e com a análise de segmentos de comportamento verbal (Skinner, 1957/1978).

O modelo de Malott (2003) propõe que o levantamento de dados seja feito a partir da interação entre perguntas e respostas. Skinner (1957/1978), analisando as interações do falante com o ambiente e com o ouvinte, classificou como relações verbais elementares: mando, tato, intraverbal, textual, ecoico e transcritivo - sobre as quais atuam os processos verbais de segunda ordem – os autoclíticos (Borloti, 2004; Santos & Andery, 2002). O pesquisador identificou que as perguntas possuíam uma dupla relação de mando: 1) quando formuladas aos Participantes, serviam como estímulo discriminativo para as suas respostas verbais textuais e, 2) quando analisadas pelo pesquisador, serviam também como estímulo discriminativo, porém, para a análise das respostas verbais textuais dos Participantes.

Na análise das respostas verbais textuais dos Participantes, o método Reno propõe que sejam isolados e agrupados, segmentos verbais de interesse, de acordo com os efeitos dos mesmos sobre o pesquisador, ou seja, o pesquisador avalia se o segmento é de interesse ao problema da pesquisa e quais segmentos compartilham uma função comum, que permite a apresentação de uma análise concisa e efetiva a partir deste agrupamento (Xavier, Espíndola, Córdova, e da Silva, 2017, p. 128). Segundo Borloti et al. (2008), as relações verbais combinadas importantes na análise comportamental do discurso são: o *mando*, o *tato*, o *intraverbal* – identificados como

operantes primários – e o *autoclítico* – identificado como operante secundário. Para a análise das respostas, o pesquisador selecionou as relações verbais: *tato*, *intraverbais* e *autoclíticos*, para se extrair os argumentos centrais de cada resposta, compondo uma síntese, a partir de duas categorias para o agrupamento dos segmentos verbais que compartilham uma função comum: “Religiosa” e “Eclesiástica”. Dessa forma, os argumentos centrais extraídos pelo pesquisador, a partir da análise das respostas dos participantes, tiveram a função de tato sobre o seu comportamento, visto que as atividades verbais não podem ser definidas apenas em termos de suas consequências, mas também, em termos de contexto (Baum, 2006, p. 149).

A medição dos resultados do que é produzido pelas organizações religiosas trata das contingências comportamentais entrelaçadas que compõem uma metacontingência. A demanda do sistema receptor determina a sobrevivência de uma prática organizacional, ou seja, um conjunto de contingências comportamentais entrelaçadas continuará a existir apenas se o seu produto agregado tiver demanda do sistema receptor. Aqui reside o princípio da seleção cultural (Malott, 2003, p. 38). Com base neste conceito de contingências comportamentais entrelaçadas, característica do sistema processador, o pesquisador procedeu à análise dos argumentos centrais a partir das respostas verbais textuais dos Participantes. Para o mando/questão: “O que é produzido pelas organizações religiosas?” (produto), foi identificada como síntese, a resposta verbal textual: “a promessa de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais”. Esta síntese, encontra apoio na literatura científica:

Geralmente, as regras de comportamento estabelecidas pelas religiões são acompanhadas de promessas, seguindo uma lógica retributiva. Parte-se do princípio de que, a depender da sua ação, alguém será beneficiado ou prejudicado pelo sagrado. O comportamento classificado como religioso pode ser reforçado tanto positivamente quanto negativamente. Uma pessoa que participa

de uma determinada cerimônia ou ritual religioso, por exemplo, pode ter acesso a diversos reforçadores positivos, como a obtenção de determinados favores, tais como crescimento financeiro, sucesso na vida amorosa, admiração [entre outros] (Melo, 2019, p. 42).

De acordo com Skinner (1953/2003, p. 383): “o controle que define uma agência religiosa (...) se deriva de uma apregoada conexão com o sobrenatural, através da qual a agência arranja ou altera certas contingências que acarretam boa ou má sorte (...)”. A promessa de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais, parece ser um reforçador importante para o macrossistema “organizações religiosas”. Por outro lado, a síntese: “a promessa de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais”, não aponta, necessariamente, para uma ação meramente egoísta, visto que, enquanto a seleção individual favorece o egoísmo, a seleção do grupo, pode fortalecer o altruísmo (Campbell, 1956, 1975 *apud* Staddon, 2013). Geralmente, as pessoas agem em seus próprios interesses, entretanto, a aptidão cultural desenvolvida em grupos sociais, como a religião, desenvolvem algum tipo de altruísmo (Staddon, 2013, p. 234), como uma forma de reforço social para o bem coletivo: “(...) membros da Igreja cumprem os mandamentos divinos que outrora foram contingências para o bom convívio em coletividade e para a sobrevivência do grupo e, com o cumprimento, são reforçados socialmente” (Rodrigues & Dittrich, 2007, p. 529). Dessa forma, é possível observar que o comportamento religioso também está sujeito aos mesmos paradigmas funcionais de qualquer outra ação humana (Schoenfeld, 1993, p. 45), sendo que os repertórios comportamentais relacionados à experiência religiosa são diferentes de religião para religião, mas mantêm seus aspectos funcionais (Rodrigues & Dittrich, 2007; Melo, 2019).

A medição dos resultados relativos a quem recebe o produto das organizações religiosas, aponta para o tipo de seleção que opera sobre as populações de

organismos ao longo de gerações sucessivas (Catania, 1999, p. 235), especialmente observado nas culturas humanas, que oferecem muitos exemplos de seleção social do comportamento, onde a seleção ocorre à medida que o comportamento é passado de um indivíduo para outro (Skinner, 1981). O comportamento que é socialmente transmitido sobrevive por causa de suas consequências. O sistema receptor do macrosistema é endossado por uma prática cultural comum às pessoas que demandam seus produtos. Para o mando/questão: “Quem recebe o produto das organizações religiosas?” (sistema receptor), identificamos como síntese, a resposta verbal textual: “membros e simpatizantes”. A síntese das respostas verbais textuais dos Participantes às perguntas formuladas para a análise do sistema de desempenho total do macrosistema “organizações religiosas”, resultou nesses dados: “A Missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio diante dos conflitos existenciais, aumentando a frequência de membros e simpatizantes em busca de alívio, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho”. Essas informações indicam a permanência de pessoas nas organizações religiosas através da busca dos produtos oferecidos pelo macrosistema “organizações religiosas”, em uma espécie de trânsito religioso (Bitun, 2010, 2011; Oliveira, 2017; Ribeiro & Campos, 2014; Villasenor, 2011).

No segmento cristão evangélico, por exemplo, observa-se o fenômeno de pessoas que eram membros de igrejas protestantes e reformadas e que, ao mesmo tempo em que se declaram desiludidas com as instituições religiosas, mantêm uma espiritualidade não religiosa (Ribeiro & Campos, 2014). Villasenor (2011) defende que este é um fenômeno no qual a atração pelo religioso não desapareceu, mas foi metamorfoseada, sendo ressignificada de toda restrição institucional em uma expressão de fé nômade imprecisa. Oliveira (2017), formula três hipóteses para esse fenômeno:

A primeira é a desinstitucionalização das religiões. A segunda é a individualização da crença, em que a pessoa acredita no que quer e não no que a instituição apresenta. A terceira é o fator evangélico, pois desde a modernidade os protestantes buscam um fortalecimento do próprio indivíduo com Deus.

O fenômeno do nomadismo religioso pode ser explicado a partir do conceito de macrocontingência: “a relação entre uma prática cultural e a soma agregada das consequências do macrocomportamento que constitui a prática” (Glenn, 2016). O efeito social acumulado dos comportamentos emitidos por vários indivíduos em contingências tríplices e/ou entrelaçadas, dirigidas por metacontingências, produzem um efeito cumulativo de significância social (Glenn et al., 2016, Glenn & Malott, 2004, Malott & Glenn, 2006).

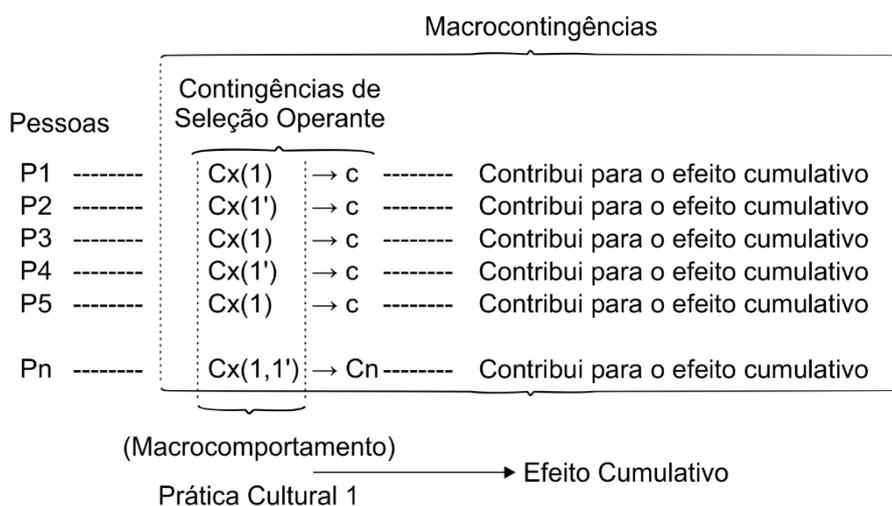


Figura 37. Operantes temporalmente não relacionados de diferentes pessoas (macrocomportamento) produzindo consequências comportamentais e contribuindo para um efeito cumulativo, baseado em Glenn (2016)

O comportamento recorrente de cada pessoa tem as suas próprias consequências, e a relação entre o comportamento e esses efeitos pode alterar a probabilidade da recorrência do comportamento do indivíduo (Glenn, 2016). Por exemplo, o

comportamento de trânsito religioso, pode ser caracterizado pelo operante de participar de diferentes práticas religiosas em uma relação com as suas consequências acidentais, em um comportamento supersticioso (Skinner, 1953/2003, 1971). Além dessas consequências individuais, o comportamento combinado de todas as pessoas (o macrocomportamento) tem um efeito cumulativo, sendo contingente ao macrocomportamento da prática cultural do trânsito religioso.

Essas mudanças, geralmente resultam do comportamento entrelaçado de alguns indivíduos, não sendo sempre replicável, porque uma parte considerável dessas interações não é recorrente e é impulsionada por circunstâncias únicas (Glenn et al., 2016; Malott, 2019). Nem todas as contingências comportamentais entrelaçadas atuam de maneira coesa, com produtos agregados resultantes dos critérios de seleção ambiental, mas às vezes, no entanto, se agrupam de forma única, gerando um produto agregado que resulte em alterações maciças do comportamento e manutenção de contingências que constituem o tecido de um sistema sociocultural (Glenn et al., 2016).

Segundo Gauchet (2005, p. 32), a religião é uma forma de institucionalizar o ser humano contra si mesmo. A religião tem, como papel civilizatório, o controle ético sobre cada um de seus membros através, principalmente, de seu poder de reforçar ou punir o seu comportamento (Skinner, 1953/2003, 1971). A desilusão contra a instituição “religião”, parece indicar de maneira adequada este movimento de trânsito religioso:

A imagem é semelhante a um grupo de mochileiros, sem lugar definido para acampar e que se instala por um breve período em algum “acampamento da fé”, buscando algo para consumir e satisfazer o apetite por consumo e sede de novidade (Bitun, 2010, p. 95-96).

Dados do censo de 2010 do IBGE (2010) apontam uma realidade interessante do fenômeno de macrocontingência na religiosidade brasileira: os três maiores grupos religiosos do Brasil, são, respectivamente: a Igreja Católica, a Igreja Evangélica e os Sem-Religião. Os que se identificavam na categoria “Sem-Religião”, eram mais de quinze milhões de brasileiros e brasileiras, cerca de um pouco mais de 8% da população brasileira pesquisada à época. Outro dado interessante é que esta categoria indicava uma tendência de alta na população de 2003 a 2009, de 1,59% (Neri, 2011, p. 29), já sinalizando a evolução do fenômeno de macrocontingência na religiosidade brasileira.

Tabela 35

As religiões do Brasil em 2010 (IBGE, Censo Demográfico 2010)

Religião	Pessoas	%
Católica Apostólica Romana	123.280.172	64,63
Evangélicas	42.275.440	22,16
Sem Religião	15.335.510	8,04
Espírita	3.848.876	2,02
Outras Religiosidades Cristãs	1.461.495	0,77
Testemunhas de Jeová	1.393.208	0,73
Não determinada e múltiplo pertencimento	643.598	0,34
Umbanda e Candomblé	588.797	0,31
Católica Apostólica Brasileira	560.781	0,29
Budismo	243.966	0,13
Igreja de Jesus Cristo dos Santos dos Últimos Dias	226.509	0,12
Não sabe	196.099	0,10
Novas Religiões Orientais	155.951	0,08
Católica Ortodoxa	131.571	0,07
Judaísmo	107.329	0,06
Tradições Esotéricas	74.013	0,04
Tradições Indígenas	63.082	0,03
Espiritualista	61.739	0,03
Sem declaração	45.839	0,02
Islamismo	35.167	0,02
Outras Religiosidades	11.306	0,01
Hinduísmo	5.675	0,00

Interessante observar que a Igreja Católica Apostólica Romana, caminha em um ritmo constante decrescente: de 73,89% em 2000, para 64,63% em 2010, sendo que, no período de trinta anos, houve um acumulado de 31,93 pontos percentuais.

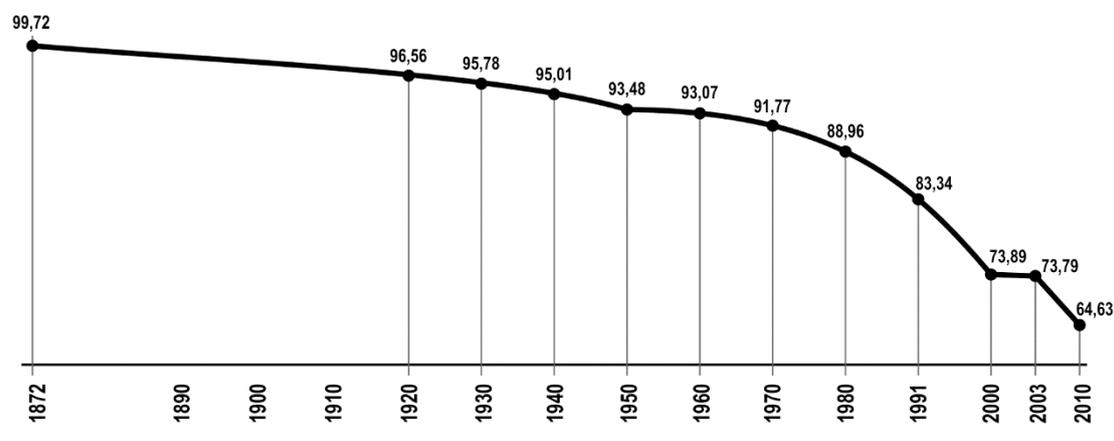


Figura 38. Brasil: participação de católicos na população, de 1872 a 2010, baseado em Neri (2011).

Os evangélicos, em 2010, perfaziam 42,2 milhões, cuja maioria se encontra na categoria de pentecostais ou neopentecostais (Neri, 2011), chegando a 22,16% da população. Com relação à categoria “sem religião”, observa-se um aumento significativo, saltando de 1,9% em 1980 para 8,4% em 2010. Importante ressaltar que a categoria “Sem religião” aponta para pessoas que se designam como não pertencentes a nenhuma religião institucionalizada (IBGE/IPEA, 2012).

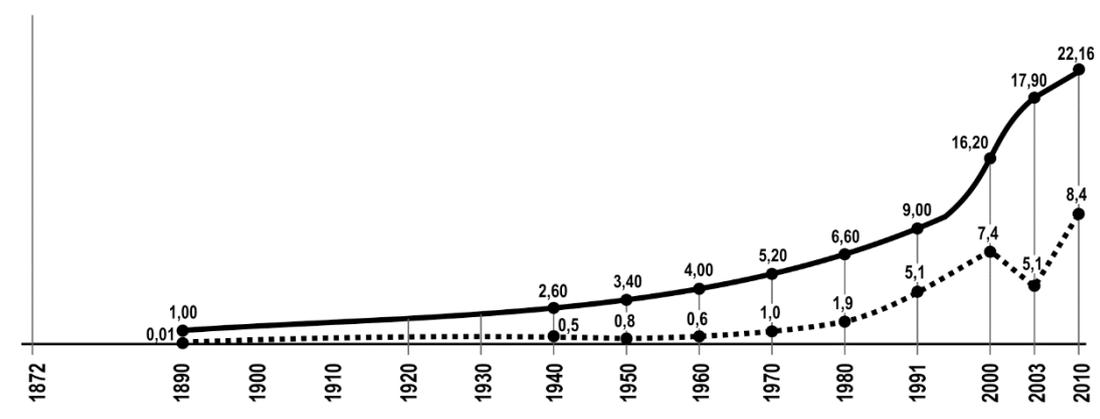


Figura 39. Brasil: participação de evangélicos e sem religião na população, de 1872 a 2010, baseado em Neri (2011).

Observa-se que o decréscimo no número de pessoas que se identificam ao catolicismo, parece indicar certo trânsito religioso, com deslocamentos para: evangélicos (igrejas protestantes, de missão, pentecostais, neopentecostais ou evangélica não determinada), religiões mediúnicas (kardecismo, umbanda e candomblé) e sem-religião (Bitun, 2011; Neri, 2011). Bitun (2011, p. 494) assevera que essa transformação do panorama religioso brasileiro nas últimas décadas, pode ser observada, por uma busca individual por novas expressões religiosas e pela intensa fragmentação institucional religiosa no país. Villasenor (2017) assim definiu esse trânsito religioso:

Os indivíduos, ao se desvincularem do seu antigo credo, não transitam de forma imediata para outro, ficando durante algum tempo experimentando algumas opções de pertença, até se fixarem ou não a uma única denominação ou igreja. A pessoa era católica, se converteu a uma denominação evangélica, mas não conseguiu seguir a denominação, e não irá voltar para o grupo católico depois de se converter ao evangélico, e acaba ficando sem religião. Quando se tem essas desconversões dentro dos grupos evangélicos, se pode engrossar a categoria dos sem religião.

O conceito behaviorista de macrocontingência (Glenn et al., 2016; Glenn, S. S., 2016; Malott & Glenn, 2006; Martone & Todorov, 2102) parece explicar de maneira satisfatória, esse fenômeno de trânsito religioso, de pessoas em busca de conforto e alívio diante dos conflitos existenciais. Quanto mais pessoas satisfeitas com os resultados obtidos em uma religião específica, maior será o seu envolvimento em tempo, dinheiro e propagação da fé experimentada (Bitun, 2011; Pierucci, 2004; Vilasenor, 2017). Macrocontingência é uma relação entre o comportamento de muitas pessoas e o produto agregado daquele comportamento (Malott & Glenn, 2006, p. 37). O comportamento de trânsito religioso parece ser o produto agregado desta macrocontingência.

No caso do Presbitério Novo Leste Paulistano, o número de membros vem decaindo sequencialmente há seis anos, conforme indicado no gráfico a seguir.

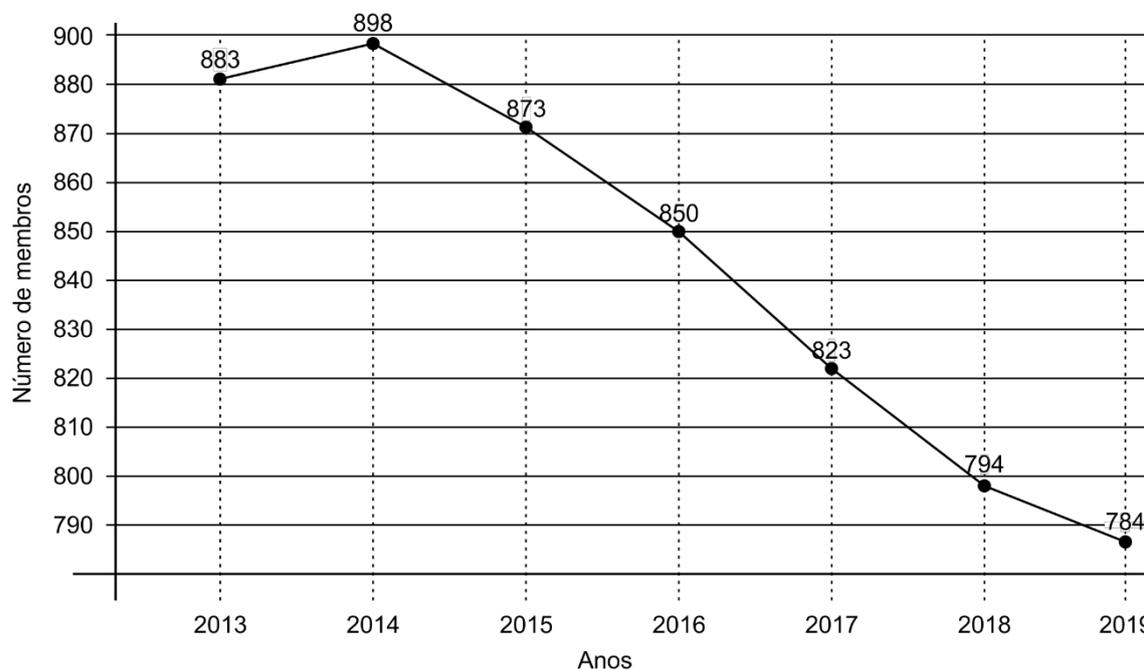


Figura 40. Número de membros do Presbitério Novo Leste Paulistano dos anos de 2013 a 2019, baseado em informações da Comissão de Estatística do Presbitério Novo Leste Paulistano.

Este quadro parece ser um reflexo do fenômeno de nomadismo religioso (Bitun, 2010; Fernandes, 2006; Hervieu-Léger, 2005), resultante de forte atuação do movimento neopentecostal, que oferece ao indivíduo, inúmeras opções de bens religiosos, provocando com isso, o trânsito religioso (Bitun, 2010). Dados do Censo de 2010 do IBGE (2010), já indicavam o aumento no número de pessoas que se declaravam pertencentes às categorias “pentecostais” ou “neopentecostais”, enquanto, por outro lado, diminuía o número de pessoas que se declaravam pertencentes à categoria “protestantes”, “de missão”, “históricas” ou “reformadas”, parecendo indicar certo trânsito religioso (Bitun, 2011; Neri, 2011; Pierucci, 2004). Isso pode ser explicado através do conceito de *feedback* do sistema receptor (Malott, 2003), que influencia diretamente

no produto do macrossistema. Marvin Harris (*apud* Malott, 2003, p. 29), através do conceito de materialismo cultural, demonstrou que “a base econômica da cultura molda as práticas culturais, bem como as crenças e valores das pessoas”. Em uma sociedade onde as práticas culturais enfatizam relações de consumo, parece ser consequente que este tipo de relação se estabeleça também no macrossistema “organizações religiosas”. Um dos fatores do trânsito religioso de pessoas que eram membros de igrejas tradicionais, para igrejas neopentecostais, parece estar ligado ao fato de que:

Muitas são as ofertas: libertação, prosperidade, cura divina, emprego; tudo isso dentro de um campo religioso onde as fronteiras estão cada vez mais imperceptíveis, provocando uma disputa acirrada no campo religioso brasileiro, uma vez que a oferta tem produzido uma intensa movimentação de fiéis em busca dos melhores bens (Bitun, 2010).

Solano Rossi (2014, p.114) aponta, de uma maneira bem-humorada:

(...) um discurso sobre Deus que leva a uma teologia consumista ou ainda que estimula o consumo? Uma “teologia para comprar e levar”? Uma teologia em que os consumidores espirituais estão livres para ir às compras, pesquisando como melhorar aquilo que já têm. Com essa teologia móvel, ou uma McTeologia, a pessoa procura sem cessar novas e inovadoras experiências espirituais.

Um caminho interessante para se pesquisar o fenômeno do trânsito religioso, seria proceder à uma análise de quais operações estabelecedoras (Keller & Schoenfeld, 1950/1974; Michael, 2004; Skinner, 1953/2003) estão presentes como possíveis funções motivacionais como reforçadores no indivíduo nômade, principalmente nos comportamentos supersticiosos (Skinner, 1953/2003).

Um desafio muito importante para o Presbitério Novo Leste Paulistano envolve a elaboração de ações estratégicas que diminuam a tendência deste trânsito religioso

no próprio presbitério. Compreender a demanda do sistema receptor é de vital importância, para a adaptabilidade e sobrevivência necessária da organização (Malott, 2003, p. 29), o que é possível, a partir da análise do sistema de desempenho total do macrossistema estudado (Malott, 2003, p. 48). Como intervenção nesta etapa, Malott (2003, p. 53) propõe a elaboração da declaração de Missão da organização analisada, encontrada no “Guia de Formulação da Missão”. Smith e Chase (1990), entendem que a declaração de missão organizacional é uma ferramenta imprescindível para guiar as ações estratégicas da alta gerência, enquanto Daniels e Bailey (2014, p. 56) enfatizam que a declaração de missão organizacional deve dizer o que a empresa deve fazer, dando foco aos *stakeholders*. Para Malott (2003, p. 48) a declaração de missão é norteadora tanto para a alta gerência, quanto para as demais instâncias de uma organização, no planejamento de contingências que facilitam a realização dos objetivos intermediários e finais.

A partir da metodologia proposta por Malott (2003), consideramos a hipótese de que não havia para os membros da Diretoria Executiva do Presbitério Novo Leste Paulistano, uma concepção de declaração de missão, que fosse integradora e norteadora para as ações estratégicas da organização pesquisada. Estabelecemos, então, como linha de base, as respostas individuais dos Participantes, à pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”. Suas respostas demonstram de maneira interessante, o fenômeno da miopia organizacional, que ocorre, quando se confunde o produto da organização com a sua missão (Malott, 2003, p. 49). A pergunta: “Qual é a missão do Presbitério Novo Leste Paulistano?”, deveria exercer a função discriminativa para o conceito de “missão” como fim último da organização (Malott, 2003). Porém, em um exemplo de miopia organizacional, ela foi respondida pelos Participantes a partir do que é produzido pela organização. Este equívoco foi devidamente

ajustado, a partir da intervenção proposta pela autora. Aureliano (2018, p. 118) já havia constatado que, a partir do momento em que foi definido o macrossistema da organização pesquisada por ela e a declaração de missão da organização foi estabelecida, as estratégias puderam ser elaboradas de maneira adequada. Os dados resultantes da análise do sistema de desempenho total do macrossistema exerceram controle sobre o comportamento verbal dos Participantes, atestando o que Skinner (1957/1978, p. 199) já havia identificado: “Os estímulos que controlam uma resposta verbal não apenas determinam sua forma, fornecendo assim um equivalente para o sentido, mas também aumentam a probabilidade de que a resposta seja emitida”.

A falta de estabelecimento de uma linha de base, pode comprometer de alguma forma, a medição da eficiência e eficácia da intervenção proposta pela autora, da elaboração de uma declaração de missão da organização. Em alguns casos, essa linha de base pode ser uma declaração já existente, ou como no caso desta pesquisa, a inexistência dela. De qualquer maneira, seria realmente interessante a realização de pesquisas que meçam o quanto a linha de base é alterada após a intervenção proposta por Malott (2003), para a elaboração de declaração de missão.

6.2 Resultados da análise do sistema de desempenho total da organização

Para proceder à análise do sistema de desempenho total da organização, precisávamos definir de maneira adequada, o sistema processador do Presbitério Novo Leste Paulistano. Segundo Malott (2003, p. 68), o processo envolve todas as contingências comportamentais entrelaçadas que, em última análise, geram os produtos agregados. O modelo proposto por Malott (2003, p. 69-70), não apresenta alguns dados processuais para se identificar o sistema processador de uma organização, explicando de uma maneira casual, que ela é realizada a partir da análise da relação

entrada-saída entre as instâncias. Porém, a impressão que se deixa, é que foi um processo meramente especulativo, justamente por não se especificar a metodologia aplicada. Das pesquisas que se basearam no modelo de Malott (2003), Miller (2003, p. 18), identifica o sistema processador da organização por ela pesquisada, indicando apenas que fez isso, a partir do diagrama do Sistema de Desempenho Total de Brethower (1982). Bermúdez Jiménez (2004) e Bocarando Lobato (2006), não indicaram se, e como foram identificados os sistemas processadores em suas pesquisas. Rummler e Brache (1994), são um exemplo de apresentação dos processos metodológicos para análise da estrutura organizacional, a partir do que eles denominaram de Mapa de Relacionamentos, para:

[1] Entender como o trabalho é feito atualmente (o comportamento da organização enquanto sistema. [2] Identificar “fios desligados da organização” (entradas ou saídas inexistentes, desnecessárias, confusas ou mal direcionadas). [3] Desenvolver relacionamentos funcionais que eliminem os “fios desligados”. [4] Avaliar meios alternativos de agrupar pessoas e estabelecer hierarquias (Rummler & Brache, 1994, p. 48).

Em um primeiro momento, pareceu-nos que a falta de detalhamento técnico mínimo de algumas etapas, por parte de Malott (2003), se desse pelo fato de sua proposta de análise de sistema comportamental estar presente em um livro comercial e não em um texto científico. Porém, na introdução do próprio livro, a autora indica que o texto é resultado do comportamento entrelaçado de integrantes do programa de Mestrado da *Universidad Veracruzana*, no México, que transcreveram as aulas ministradas por ela, como professora visitante no ano de 1993. Gusso (2015, p. 20, 35), por exemplo, aponta que para compreender uma organização de maneira adequada, é necessário proceder à análise do sistema organizacional e propõe que a análise de cargos seja realizada a partir da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO),

organizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Ele indicou o processo, de modo que pode ser replicado, diferentemente de Malott (2003).

Na análise do sistema de desempenho total da organização, foi possível estabelecer, a partir do Mapa de Relacionamentos (Rummler & Brache, 1994), as relações de entradas e saídas e suas funções. Um aspecto relevante, é a indicação de que a Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico se relaciona indiretamente com o sistema receptor, a partir da Diretoria Executiva do presbitério, recebendo a partir dela, as informações e demandas. Mais do que isso. O ajuntamento de duas operações distintas (evangelização e missão, e planejamento estratégico), indicam uma disfunção nesta secretaria. Nestas relações de entradas e saídas, observa-se que existem três subsistemas: "Secretaria de Educação Cristã", "Secretaria da Família" e "Secretaria de Jovens e Adolescentes", que efetivamente entregam o produto agregado ao sistema receptor. A Diretoria Executiva gerencia e distribui os recursos necessários que são aprovados pela Assembleia Geral: a) "financeiros", com dotação de verba; b) "humanos", com a designação de secretários; e c) "estratégicos", com a definição de datas para os eventos a serem realizados). Um aspecto curioso, é que a Secretaria de Música e Liturgia tem como única atribuição, elaborar liturgias para cultos e eventos especiais que são realizados pelas demais secretarias.

Esses resultados constataam a possibilidade de se enxergar a organização como um conjunto de processos interrelacionados (Aureliano & Pessôa, 2017; Malott, 2003, Rummler & Brache, 1994), que, ao se modificar um, pode se afetar outros, e conseqüentemente, o sistema como um todo (von Bertalanffy, 1977). Rummler e Brache (1994, p. 41) propõem que para a análise da organização deve ser levado em consideração o fato de que o sistema processador de uma organização é composto de camadas sobre camadas de sistemas, que compõem subsistemas. Ludwig e

Houmanfar, (2009) indicam que os sistemas organizacionais são entidades adaptativas que sobrevivem, atendendo às demandas ambientais, através do desenvolvimento e da manutenção de subsistemas projetados para gerenciar o comportamento. Por isso a importância de se compreender as interações entre esses subsistemas. A utilização do Mapa de Relacionamentos (Rummler & Brache, 1994) indicou um caminho mais processual para se chegar ao sistema processador do Presbitério Novo Leste Paulistano. Uma pesquisa de grande relevância para a OBM seria, a nosso ver, uma revisão de literatura sobre quais as metodologias mais aplicadas para a identificação do sistema processador das organizações pesquisadas e os seus resultados.

O passo seguinte foi identificar e estabelecer os indicadores-chave de desempenho para os componentes do sistema de desempenho total da organização. O modelo de Malott (2003) propõe que sejam levantados os índices de desempenho de cada componente do sistema de desempenho total da organização, para a sua devida mensuração (Malott, 2003, p. 65). Porém, da mesma forma, a autora não apresenta um procedimento para a identificação desses indicadores. Há, novamente, indicações casuais, a partir de exemplos práticos, mas que carecem de um pouco mais de definição teórica, principalmente para aqueles que não estão ambientados nesta senda. Para o levantamento dos índices de desempenho, por exemplo, Miller (2003, p. 24), não utilizou a metodologia proposta por Malott (2003), mas estabeleceu eles, a partir de várias medidas organizacionais relacionadas a vários aspectos da composição da organização por ela pesquisada. Dargas (2018, p. 86), seguiu um procedimento que se aproxima de outros modelos utilizados. Aureliano (2018), Bermúdez Jiménez (2004) e Bocarando Lobato (2006) não indicaram se estabeleceram índices de desempenho para o sistema de desempenho total das organizações por eles respectivamente pesquisadas e quais foram as metodologias aplicadas para isso. Talvez isso

seja um indício da falta de indicação de uma metodologia mais processual na proposta de Malott (2003).

A proposta de mensuração apresentada por Daniels e Bailey (2014, pp. 71-95), estabelece um caminho mais normativo do que o de Malott (2003). Enquanto Malott (2003, p. 65) propõe como elementos básicos de medição: tipo de medida (natureza da medida), unidade de medida (expressão da medida) e padrão (expectativa de desempenho quantitativo), Daniels e Bailey (2014, p.74-78) apresentam quatro categorias de mensuração: qualidade (acurácia, classe e novidade), quantidade (frequência e taxa), pontualidade e custo (trabalho, material, gerenciamento). A diferença principal entre as duas metodologias é que, enquanto Malott (2003) apresenta a aplicação das medidas de uma forma mais concisa e casual, Daniels e Bailey (2014) apresentam um processo mais indutivo: da importância de se proceder a mensuração organizacional, das barreiras para se proceder à mensuração, da definição das quatro categorias indicadas por eles, até o método aplicado em si. A metodologia de Daniels e Bailey (2014) indicou processos mais didáticos, para a proposta da nossa pesquisa, de aplicar ferramentas que tenham a sua base na Análise do Comportamento Aplicada.

O estabelecimento de indicadores-chave apenas para os componentes “declaração de missão”, “produtos”, “sistema receptor” e “*feedback* do sistema receptor”, se deu a partir das respostas dos Diretores à três perguntas: 1) Como é hoje?; 2) Como queremos que esteja daqui a 3 anos?; e 3) Que ações devemos ter para que isso aconteça? Elas serviram de estímulo discriminativo para que a Diretoria considerasse quais ações serão importantes, para que as mudanças organizacionais possam ser realizadas. A proposta de apresentação das perguntas, feita pelo orientador, aponta para a função da relação verbal elementar de mando, modelando o comportamento

verbal tanto do pesquisador, quanto dos Participantes (Borloti, 2004; Skinner 1957/1978;).

Os índices de desempenho identificados servirão de baliza para a aferição do quanto as mudanças estão efetivamente ocorrendo. É exatamente o que Malott (2003, p. 18) indica, quando afirma que o ambiente onde a mudança ocorre é dinâmico, evoluindo ao longo do tempo, mas o processo de mudança é constante porque a relação dinâmica entre comportamento e ambiente está sempre presente. Daniels e Bailey (2014, p. 72), asseveram que o acompanhamento a partir da mensuração é a chave para o progresso da organização. A partir da definição dos índices de desempenho, conforme o modelo de Malott (2003), é estabelecido, então, o Planejamento Estratégico da organização, como intervenção. Em nossa pesquisa, foi definido um Planejamento Estratégico para os próximos três anos.

A partir dessa análise, foi possível observar que o Presbitério Novo Leste Paulistano não possui dados concretos referentes ao *feedback* do sistema receptor. O mais próximo a isso, são avaliações subjetivas de número de Participantes em alguns eventos. Dessa forma, não há informações que possam ser utilizadas para uma aferição que reflita a realidade do que é produzido pela organização, com o que é utilizado por seu sistema receptor. Nas estratégias de mudanças, foi definido o levantamento de informações junto ao sistema receptor, como forma de se obter dados que auxiliem na análise do quanto os produtos oferecidos estão em conformidade com a demanda do sistema. Isso é importante, porque a demanda do sistema receptor determina a sobrevivência de uma prática organizacional (Aureliano & Pessôa, 2017; Brethower 2002b; Daniels & Bailey, 2014; Malott, 2003; Rummler & Brache, 1994). Talvez aqui, resida um aspecto importante referente à hipótese de trânsito religioso no Presbitério

Novo Leste Paulistano – pessoas cujas demandas não são atendidas nesta organização, migram para outras organizações congêneres, que atendam suas necessidades.

Esse movimento seria o que Malott (2003) indica como seleção cultural, que é quando um conjunto de contingências comportamentais entrelaçadas existe apenas se o seu produto agregado tiver demanda do sistema receptor. Contingências comportamentais entrelaçadas são avaliadas pela seleção de seu produto agregado e a sua relação é denominada “culturante” (Glenn, et al., 2016). Uma seleção cultural é um modelo causal de seleção por consequências, observada nas relações culturais, incluindo aí, as organizações (Glenn & Malott, 2004; Andery, Micheletto & Sérgio, 2005; Andery, 2011). Uma culturante é selecionada por um ambiente externo, em nosso caso, pelo sistema receptor (Malott, 2003; Malott & Glenn, 2006). A maior parte dos produtos agregados do Presbitério Novo Leste Paulistano, não teve demanda suficiente, como no caso do acampamento de jovens e adolescentes no ano de 2018, que não foi realizado, por falta de número mínimo de inscritos e as participações nos cultos especiais, que vêm caindo ano após ano. Algumas das culturantes do Presbitério Novo Leste Paulistano estão entrando em processo de extinção, por não serem selecionadas pelo ambiente externo. Isso só reforça a importância do processo de estabelecer uma análise do sistema de desempenho total da organização, para que os ajustes necessários à sobrevivência da organização sejam adequados.

Outro aspecto importante identificado na análise do sistema de desempenho total da organização, é com relação à completa falta de dados referentes aos produtos agregados, com relação ao *feedback* do sistema receptor. Isso significa que alguns dos produtos entregues pelo Presbitério Novo Leste Paulistano (acampamentos e cultos especiais), continuam como uma prática habitual, mas sem a validação de algum dado do sistema receptor que indique que esteja atendendo às suas demandas. A

queda no número de participantes desses produtos agregados, parece sinalizar que algo não está adequado à demanda do sistema receptor. Glenn et al. (2016), indicam que, a partir do Behaviorismo, mudanças culturais podem ser observadas, através do conceito de linhagem culturo-comportamental, um tipo de fenômeno que emergiu historicamente na transição entre processos de seleção operante e cultural (Glenn, 2003, p. 231). Em termos culturais, a transmissão de um determinado comportamento operante geralmente acontece em indivíduos em interações um-para-um, porém, as linhagens culturo-comportamentais também estão incorporadas nas contingências comportamentais entrelaçadas recorrentes das organizações (Glenn et al., 2016):

Qualquer que seja o modo de transmissão, o que deve ser replicado através de repertórios na transmissão cultural não são apenas atos aprendidos, mas relações comportamento-ambiente aprendidas que são subsequentemente selecionadas por suas consequências reforçadoras (Glenn, 2003, p. 233).

Parece que o macrossistema das organizações religiosas está passando por um conflito entre linhagens culturo-comportamentais que tem levado à macrocontingência de nomadismo religioso. Práticas comportamentais religiosas tradicionais, baseadas em conceitos absolutos, parecem não fazer mais sentido em um mundo em constante transformação e questionamentos: “Instituições que antes reuniam as pessoas e desempenhavam o papel de escolas informais da virtude cívica estão cada vez mais raras e afastadas” (Sandel, 2013, p. 328).

O crescimento numérico em termos de membros nas organizações religiosas tradicionais e reformadas, conforme o censo de 2010 (IBGE, 2010), indicou que houve um crescimento de apenas 10,8% de 2000 a 2010, inferior à década anterior que chegou a 58,1% (Mariano, 2013, p.124). A partir desses dados, Borges (2018), realizou uma pesquisa entre quatro igrejas presbiterianas na cidade de Campinas, para traçar

disparidades de crescimento e declínio entre elas. Sendo todas igrejas de linha reformada, elas apresentam dados diferentes em termos de membresia, entre os anos de 2010 e 2015. Segundo o autor, uma característica marcante das igrejas que perderam membros neste período, foi que elas não observaram as transformações da cidade, quanto ao seu desenvolvimento e cultura, mantendo-se apegados a práticas culturais tradicionais, que não dialogam mais com a sociedade atual (Borges, 2018). Parece, neste caso, haver um conflito entre diferentes linhagens culturo-comportamentais: uma produzida pelas organizações religiosas, mantendo práticas culturais religiosas antigas e outra, produtora de transformações culturais. Pesquisas que consigam delinear a concorrência de linhagens culturo-comportamentais diferentes e suas consequências para a transformação de uma sociedade seriam de grande relevância para os estudos da Análise do Comportamento no campo de cultura e sociedade.

A intervenção proposta por Malott (2003), para esta etapa, é a elaboração de Planejamento Estratégico para a organização, no caso desta pesquisa, para os próximos 3 anos. A estratégia de mudança envolveu principalmente, para a Diretoria do Presbitério Novo Leste Paulistano, a percepção de que para os próximos 3 anos será determinante obter dados e informações coletadas a partir do *feedback* do Sistema Receptor, para refinar e aprimorar os produtos que atualmente são elaborados pelo sistema processador. Outro aspecto muito enfatizado pelos Participantes foi a compreensão de que os produtos precisam estar conectados à declaração de missão, para o seu cumprimento. Malott (2003, p. 48) afirma que, infelizmente, as organizações muitas vezes perdem de vista a dinâmica de seu macrossistema e de sua missão, por isso, mudar uma organização sem compreender seu macrossistema e missão final é miopia organizacional: produzir sem perceber o propósito, ou nas palavras de Stetzer e Queiroz (2017, p. 85): “Sem um senso claro de propósito, elas [as igrejas]

nunca estabelecem uma estratégia bem definida e vivem mudando o que fazem para cumprir aquilo que acreditam ser a vontade de Deus”. Stetzer e Queiroz (2017, p. 51), realizaram uma pesquisa com 1.483 igrejas brasileiras entre os anos de 2013 e 2014 para diferenciar o que torna alguns empreendimentos religiosos bem-sucedidos e outros não. Uma declaração de missão clara, parece estar atrelada a um mínimo de planejamento estratégico. Aureliano (2018, p. 118) observou que, com a definição da declaração de missão da organização, as estratégias puderam ser elaboradas de maneira adequada. Dargas (2018, p. 89) não apresentou as informações do planejamento estratégico da organização por ele pesquisada, por questão de sigilo comercial. Bermúdez Jiménez (2004), Bocarando Lobato (2006) e Miller (2003), não indicam se, e como foi realizado o Planejamento Estratégico em suas respectivas pesquisas.

Outro aspecto importante, ainda em relação ao Planejamento Estratégico, foi a elaboração de novos produtos para cumprir a missão da organização, estabelecendo ações de capacitação para as igrejas locais. A declaração de missão definida foi: “A missão do Presbitério Novo Leste Paulistano é oferecer conforto e alívio às pessoas, diante dos seus conflitos existenciais, através de suas igrejas jurisdicionadas, direcionadas pelos princípios do evangelho de Jesus Cristo, que resulte no aumento da frequência de membros nas igrejas, para que haja mais pessoas envolvidas no trabalho de liderança das igrejas locais”. As igrejas jurisdicionadas ao Presbitério Novo Leste Paulistano serão o meio para que a missão seja realizada. Dessa maneira, o Presbitério Novo Leste Paulistano deixa de ser um mero criador de eventos para as igrejas e passa a ser um capacitador das igrejas e suas respectivas lideranças. Essa mudança de paradigma será crucial para a elaboração de novos produtos agregados que, realmente atendam às demandas do sistema receptor da organização. Malott (2003, p. 74) enfatiza que a análise da organização como um sistema de desempenho

total mostra outro aspecto do componente constante e ordenado do paradoxo da mudança, alicerçado na seleção ambiental: compreendendo a dinâmica da seleção ambiental - do sistema receptor e do macrossistema – permite intervir na organização que estamos analisando para abordar a mudança de forma eficaz.

6.3 Resultados da análise do sistema de desempenho total dos processos

Para proceder à análise do sistema de desempenho total dos processos da organização, Malott (2003, p. 83) propõe que seja realizada uma análise da relação entre metacontingências internas em suas relações função-departamento. Malott (2003, p. 21) afirma que os processos organizacionais são complexos e caóticos, envolvendo uma série de ações e produtos de muitos indivíduos afetando uns aos outros, sendo um dos principais motivos para se entender os processos de uma perspectiva geral e detalhada.

Ao se proceder à identificação dos departamentos de suporte, núcleo e integração, além da análise dos dados levantados e da entrevista com os diretores da organização, a observação direta também foi importante, para um bom entendimento da organização, como apontado por Malott (2003, p. 87). Aureliano (2018), Bermúdez Jiménez (2004), Bocarando Lobato (2006) e Miller (2003), não apontaram se, e como identificaram os departamentos de suporte, núcleo e integração, das organizações por eles respectivamente pesquisadas. Dargas (2018, p. 62), seguiu à risca o protocolo proposto por Malott (2003), para a identificação dos departamentos de suporte, núcleo e integração da organização por ele pesquisada.

A análise de contraste entre como a organização é e como deveria ser, identificou discrepâncias de desempenho relevantes para a organização. (Conforme Mager & Pipe, 2001, p. 4, uma discrepância é uma diferença, um desajuste, entre o que é e

o que deveria ser). As discrepâncias são oportunidades de melhoria para cumprir a missão da organização (Malott, 2003, p. 93). Uma das discrepâncias identificadas, foi que, pela falta de uma declaração de missão definida, os produtos agregados da organização se confundiam entre: a) ações de capacitação, e b) ações de eventos para as igrejas. Um dos diretores chegou a afirmar perplexo: “estamos nos preocupando em fazer o papel das igrejas, em vez de capacitar as igrejas a cumprirem o seu papel”. Em outras palavras, os resultados obtidos a partir das contingências comportamentais entrelaçadas do sistema processador refletiam a miopia organizacional (Malott, 2003) do Presbitério Novo Leste Paulistano. As organizações são desorganizadas e caóticas, desenvolvendo com frequência, estruturas internas que não fazem sentido ou atrapalham seu sucesso geral (Malott, 2003, p. 93).

O primeiro resultado nesta etapa de intervenção, foi a reorganização dos departamentos. A Secretaria de Música e Liturgia, que atuava como departamento de suporte, passou a configurar os departamentos de núcleo, enquanto a Secretaria de Evangelização, Missão e Planejamento Estratégico foi readequada para uma Secretaria de Planejamento Estratégico. Evangelização e Missão não compõem mais uma secretaria, mas passam a ser produtos agregados. Dargas (2018, p. 76), identificou, da mesma forma, que esta etapa promoveu mudanças estruturais na organização pesquisada por ele: a) o departamento de compras deveria ser um departamento separado do departamento operacional e, b) o departamento de Recursos Humanos ficou responsável pelo planejamento das mudanças necessárias na organização, assumindo uma posição mais estratégica. Mais pesquisas sobre mudanças nos processos organizacionais, podem enriquecer os dados apontados por Dargas (2018) e por essa pesquisa.

Tendo a declaração de missão como ponto de partida, a identificação dos departamentos de suporte, núcleo e integração da organização permitiu apontar as ações que cada departamento deve realizar para o cumprimento de seu fim último: a) Departamentos de Núcleo: Capacitação de líderes ministeriais e estabelecimento de agenda integrada; b) Departamento de Integração: Gerenciamento da organização e, c) Departamento de Suporte: Elaboração de Planejamento Estratégico integrado. Dessa forma, o Presbitério Novo Leste Paulistano deve atuar mais como um capacitador, do que um promovedor de eventos:

Assim como os macrossistemas e as organizações mudam, com base nas demandas do sistema receptor, o mesmo ocorre com cada departamento de uma organização. Essa consistência na evolução dos sistemas, não importa o quão complexo o sistema possa ser, traz de volta o aspecto constante e ordenado do paradoxo da mudança organizacional (Malott, 2003, p. 93).

Esta mudança de paradigma para o Presbitério Novo Leste Paulistano, de promotor de eventos, para provedor de capacitação, tem a possibilidade de produzir mudanças não apenas nas estruturas da organização, mas nos resultados obtidos. Uma correta manipulação dos dados que serão obtidos, ajudarão neste processo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo, aplicar o modelo de engenharia de sistemas comportamentais de Malott (2003), para o planejamento estratégico de uma organização religiosa que não possuía experiência com planejamento estratégico.

Um dos principais desafios na coleta dos dados, foi apresentar conceitos behavioristas para Participantes cujo arcabouço teórico é fortemente influenciado por conceitos mentalistas e, ao mesmo tempo, interpretar as suas respostas, muitas vezes mentalistas, para uma linguagem adequada à pesquisa. Mentalismo é o apelo à linguagem assumida como sendo de um sistema dimensional que difere daquele em que o comportamento ocorre (Moore, 2010, p. 52).

A formação acadêmica de pastores da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil, à qual o Presbitério Novo Leste Paulistano é jurisdicionado, é resultado de um longo processo de linhagem culturo-comportamental, onde a teologia recebeu influências do neoplatonismo (Piper, Taylor & Helseth, 2006, p. 28) absorvendo, “talvez até demais, o espírito da filosofia grega em sua cosmovisão para torná-la respeitável aos olhos dos romanos cultos” (Olson, 2001, p. 35). Quanto à influência platônica na concepção de mente, Skinner já escrevera:

Diz-se que Platão descobriu a mente, mas seria mais acertado dizer que ele inventou uma versão dela. Muito antes de sua época, os gregos haviam construído um minucioso sistema explicativo, uma estranha mistura de Fisiologia e Metafísica. Não tardou muito para que surgisse o puro mentalismo, o qual acabou por dominar o pensamento ocidental durante mais de dois mil anos (Skinner, 1974/2006, p.31).

Mais do que “revisar os estragos que o dualismo platônico-agostino-cartesiano causou à humanidade” (I Baqué, 2012, p. 8), é imprescindível que pesquisas

experimentais sejam realizadas para, além de confirmar pressupostos behavioristas, contribuam com a consolidação de contingências comportamentais únicas e não recorrentes que resultem em um produto que conduza a mudanças socioculturais significativas (Glenn et al., 2016), ou seja, em uma cúspide cultural.

Uma dessas contingências comportamentais únicas, pode ser a intersecção entre a Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) e a Análise Comportamental da Cultura, para pesquisas no âmbito organizacional. Ela pode trazer robustez à OBM, para a modificação de processos organizacionais, pois:

Distinguir intervenções comportamentais e culturais é difícil porque todas as intervenções culturais envolvem mudança de comportamento e muito do ambiente cultural do comportamento humano compreende o comportamento de outras pessoas (Malott & Glenn, 2006, p. 32).

O objeto de interesse da OBM é o comportamento dos indivíduos na organização e as suas interações dentro das organizações, como entidades funcionais em si (Glenn & Malott, 2004, p. 90). A Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) se refere à análise e modificação de processos organizacionais para beneficiar a organização. A interação do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, está contida em contingências maiores, que definem a cultura. Por isso, quando o analista do comportamento observa e pesquisa os fenômenos sociais, a cultura passa de variável independente, como determinante ambiental do comportamento, para variável dependente, sendo assumida como o terceiro nível de determinação do comportamento (Andery, 2011, p. 207). Observar o impacto das mudanças promovidas a partir das análises realizadas nesta pesquisa e dos dados que serão gerados, nas futuras coletas de dados previstas, será determinante para explorar as mudanças de paradigmas que foram estabelecidas e o que precisará ser refinado.

8. REFERÊNCIAS

- Abernathy, W. B., & Lattal, D. (2014). Organizational behavior management. *The Wiley Blackwell Handbook of Operant and Classical Conditioning*, 645-668.
- Abib, J. A. D. (1994). O contextualismo do comportamento verbal: A teoria skinneriana do significado e sua crítica ao conceito de referência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10(3), 473-487.
- Aguiar, W. M. J. D., Soares, J. R., & Machado, V. C. (2015). Núcleos de significação: uma proposta histórico-dialética de apreensão das significações. *Cadernos de pesquisa*, 45(155), 56-75.
- Aguiar, W. M. J., & Ozella, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia: ciência e profissão*, 26(2), 222-245.
- Alday, H. E. C. (2000) O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, 3, 9-16, maio/ago.
- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da APA* (6a ed.) (d. Bueno, Trad.). Porto Alegre: Penso.
- Andery, M. A. P. A. (1990). *Uma tentativa de (re)construção do mundo: a ciência do comportamento como ferramenta de intervenção*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- _____. (2010). Métodos de pesquisa em análise do comportamento. *Psicologia USP*, 21(2), 313-342.
- _____. (2011). Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. *Perspectivas em análise do comportamento*, 2(2), 203-217.

- Andery, M. A., Micheletto, N., & Sérgio, T. M. (2007). Modo causal de seleção por consequências e a explicação do comportamento. *Comportamento e causalidade*, 31-48.
- Ansoff, H. I. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Aureliano, L. F. G. (2018). *O uso da Análise de Sistemas Comportamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Centro para o Autismo e Inclusão Social (CAIS-USP)* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Aureliano, L. F. G. & Pessoa, C. V. B. B. (2017). Análise de Sistemas Comportamentais: uma proposta de análise e intervenção nas organizações. *Comportamento em Foco*, vol. 5, 41-52.
- Barros, R. da S. (2003). Uma introdução ao comportamento verbal. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 5(1), 73-82.
- Baum, W. (1999). *Compreender o Behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bermúdez Jiménez, F. (2004). *Implementación del Modelo Organizacional Malott en la Facultad de Psicología de la Universidad Veracruzana en la zona Poza Rica* (Disertación), Universidad Pedagógica Veracruzana, México.
- Bitun, R. (2011). *Nomadismo Religioso: trânsito religioso em questão*. Horizonte, Belo Horizonte, v. 9, n. 22, p. 492-503, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/horizonte/article/view/P.2175-841.2011v9n22p493/2908>>.
- _____. (2010). *Mochileiros da Fé*. São Paulo: Editora Reflexão.

- Bocarando Lobato, G del C. (2006). *Modelo de Cambio Organizacional: Estrategia de Diagnóstico para la Mejora Organizacional en un Programa de Maestría* (Dissertação), Universidad Pedagógica Veracruzana, México.
- Borges, C. E. (2018). *Igrejas Presbiterianas em Campinas: características de crescimento e declínio*. (Dissertação de Mestrado). Mackenzie.
- Borloti, E. (2004). As relações verbais elementares e o processo autoclítico. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 6(2), 221-236.
- _____. (2007). O comportamento verbal de Skinner: funções do citar em Verbal Behavior. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(2), 199-216.
- Borloti, E., Iglesias, A., Dalvi, C. M., & Silva, R. D. M. (2008). Análise comportamental do discurso: fundamentos e método. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(1), 101-109.
- Borloti, E., Calixto, F., & Haydu, V. (2017). Análise comportamental de um discurso de autoajuda. *Perspectivas Em Análise Do Comportamento*, 4(2), 92-105.
- Borloti, E., Haydu, V., Ferreira, R., & Fornazari, S. (2012). Análise comportamental do discurso: uma entrevista com uma paciente oncológica. *Perspectivas Em Análise Do Comportamento*, 3(2), 102-116.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. Em: Feltes, H.P. de M. & Zilles, U. (orgs). *Filosofia: diálogo de horizontes*. Porto Alegre: EDIPUCRS, p.687-708.
- Brache, A. P., & Rummler, G. A. (1994). *Melhores desempenhos nas empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books.

- Brethower, D. (2002a). *Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part I Definition and Fundamental Concept*. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis.
- _____. (2002b). *Behavioral Systems Analysis: Fundamental concepts and cutting edge applications: Part III The Total Performance System*. Artigo apresentado no 28th Annual conference of the International Association for Behavior Analysis.
- Brondani, G., & Barbosa, E. R. (2005). *Planejamento estratégico organizacional*. Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM.
- Carrion, R. M. (2000). Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. *Tempo Social*, 12(2), 237-255.
- Catania, A. C. (1999). *Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição*. 4.ed. - Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Cegalla, D. P. (2008). *Novíssima gramática da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* - 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiesa, M. (2006). *Behaviorismo radical: a filosofia e a ciência*. Brasília: Editora Ceileiro.
- Coenen, L., & Brown, C. (orgs.) (2000). *Dicionário Internacional de Teologia do Novo Testamento*. Vol. I. São Paulo: Vida Nova.
- Daniels, A. C., & Bailey, J. S. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness (5ª edição)*. Atlanta: Performance Management Publications.

- Dargas, G. (2018). *Estruturação de um Departamento de Recursos Humanos Estratégico utilizando o Behavioral Systems Engineering Model* (Dissertação). Associação Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento. São Paulo, Brasil.
- De Melo, A. S. E., Maia Filho, O. N., & Chaves, H. V. (2016). Lewin e a pesquisa-ação: gênese, aplicação e finalidade. *Fractal: Revista de Psicologia*, 28(1), 153-159.
- Diener, L. H., McGee H. M., & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29, 108-135.
- Dougher, M. J. (1993). Interpretative and hermeneutic research methods in the contextualistic analysis of verbal behavior. In S. C. Hayes, L. J. Hayes, H. W. Reese, & T. S. Sarbin (Eds.), *The varieties of scientific contextualism* (pp. 147-159). Reno: Context.
- Durkheim, É. (1996). *As formas elementares da vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália*. São Paulo: Martins Fontes. (Publicado originalmente em 1912.)
- Eliade, M. (1957/1992). *O sagrado e o profano*. São Paulo: Martins Fontes.
- Franceschini, A. (2009). Psicologia Organizacional e a Análise do Comportamento. *TransFormações em Psicologia (Online)*, 2, 114-125.
- França, R. D. D. (2007). *Sistemas de controle no terceiro setor: um estudo exploratório das igrejas batistas da grande João Pessoa–PB*. (Dissertação). João Pessoa: Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Gauchet, M. (2005). *El desencantamiento del mundo: una historia política de la religión*. Madrid: Editorial Trotta.
- Gibellini, R. (1998). *A Teologia do Século XX*. São Paulo: Loyola.

- Glenn, S. S. (2003). Operant contingencies and the origin of cultures (pp. 223-242). In Lattal, K. A. and Chase, P. N. (Eds.), *Behavior theory and philosophy*. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- _____. (2016). Comportamento individual, cultura e mudança social. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 11(2).
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I., Todorov, J. C., Tourinho, E. Z., & Vasconcelos, L. A. (2016): Toward Consistent Terminology in a Behaviorist Approach to Cultural Analysis. *Behavior and Social Issues*, 25, 11-27.
- Greschat, H. J. (2005). *O que é ciência da religião?* São Paulo: Paulinas.
- Gusso, H. L. (2008). *Processos comportamentais identificados nas definições de cultura na antropologia: relações entre conceitos básicos de análise do comportamento e fenômenos sociais*. (Dissertação). UFSC. Florianópolis: Santa Catarina, Brasil.
- _____. (2015). *Análise de cargo, recrutamento e seleção: manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais*. Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental.
- I Baqué, E. F. (2012). Um exemplo paradigmático das relações conflituosas entre Ciência e Ideologia: A resistência ao Behaviorismo na França. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 3(1).
- IBGE. (2010). Censo demográfico, 2010. *Características da População e dos Domicílios*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2012). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010 - *Informações Econômicas nº 20*. Rio de Janeiro, Brasil.

Igreja Presbiteriana Independente do Brasil (2017). *Constituição da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil*. Sorocaba, SP, 05 jul. 2017. Disponível em: <<https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/inradar.media/uploads/download/None/download-063cf9ca680a6d1920b5c6ed50710b80.pdf>> Acesso em: 06 abr. 2020.

Johnson, D. A., Casella, S. E., McGee, H., & Lee, S. C. (2014). The Use and Validation of Preintervention Diagnostic Tools in Organizational Behavior Management, *Journal of Organizational Behavior Management*, 34, 104-121, DOI: 10.1080/01608061.2014.914009.

Keller, Fred S. & Schoenfeld, William N. (1950/1974). *Princípios de Psicologia: um estudo sistemático na ciência do comportamento*. 5ª reimpressão. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

Kriesen, G. L. (2011). Print still matters in an e-learning world, and training companies need to properly manage it. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(3), 179-195.

Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm> Acesso em: 16 jan. 2017.

Lei 10.825 de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.825.htm> Acesso em: 16 jan. 2017.

Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 10 jul. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm> Acesso em: 16 jan. 2017.

Ludwig, T. D., & Houmanfar, R. (2009). Behavioral systems: Understanding complex contingencies in organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:2, 85-86.

Malavazzi, D. M., Malerbi, F. E. K., Del Prette, G., Banaco, R. A., & Kovac, R. (2011). Análise do comportamento aplicada. *Perspectivas em análise do comportamento*, 2(2), 218-230.

Malott, M. E. (2003). *Paradox of Organizational Change: Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*. Reno, NV: Context Press.

_____. (2019). How a Few Individuals Brought about a Cultural Cusp: From a Mexican Mural Program to a Movement. *Perspectives on Behavior Science*, 42(4), 773-814.

Malott, M. E., & Glenn, S. S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues*, 15, 31-56.

Malott, R. W. (1974). A behavioral systems approach to the design of human services. In D. Harshbarger & R. F. Maley (Eds.) *Behavior Analysis and Systems Analysis: An integrative approach to mental health programs*. Kalamazoo, MI: Behaviordelia.

- Mariano, R. (2013). Mudanças no campo religioso no censo 2010. *Debates do NER*. Porto Alegre, 24, 119-137.
- Martone, R. C., & Todorov, J. C. (2012). O desenvolvimento do conceito de metacontingência. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 3(2).
- Mager, R. F. & Pipe, Peter. (2001). *Analisando problemas de performance*. São Paulo. Market Books
- Mawhinney, T. C. (2009) Identifying and Extinguishing Dysfunctional and Deadly Organizational Practices, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29:3-4, 231-256.
- Melo, J. R. (2019). *Comportamento verbal e linguagens da experiência religiosa: contribuições da análise do comportamento para a hermenêutica bíblica*. (Tese de Doutorado). Universidade Católica de Pernambuco.
- Mendonça, A. G. (2005). O protestantismo no Brasil e suas encruzilhadas. *Revista USP*, (67), 48-67.
- Michael, J. L. (2004) *Concepts and Principles of Behavior Analysis*. Western Michigan University: Association for Behavior Analysis International.
- Micheletto, N. (1997). Bases filosóficas do behaviorismo radical. *Sobre comportamento e cognição*, 1, 29-44.
- Micheletto, Nilza, & Sérgio, Tereza Maria de Azevedo Pires. (1993). Homem: objeto ou sujeito para skinner?. *Temas em Psicologia*, 1(2), 11-21. Recuperado em 08 de novembro de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1993000200003&lng=pt&tlng=pt.
- Miller, L. H. (2003). *Using Behavioral Systems Analysis to Improve the Placement Service of the Association for Behavior Analysis* (Tese de Doutorado). Universidade de Michigan. Michigan, EUA.

- Moore, J. (2010). Behaviorism and the stages of scientific activity. *The Behavior Analyst*, 33(1), 47-63.
- Nazzari, G. (2007). *A questão da participação nas organizações civis solidárias*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Neri, M. C. (Coord.) (2011). *Novo Mapa das Religiões*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Oliveira, C. (2017). Cresce o número de pessoas que declaram não ter filiação a uma igreja. Hoje em dia, Belo Horizonte. Horizontes. Disponível em: <<http://hojeemdia.com.br/horizontes/cresce-o-n%C3%BAmero-de-pessoas-que-declaram-n%C3%A3o-ter-filia%C3%A7%C3%A3o-a-uma-igreja-1.437548#>> Acesso em 03 Out. 2017.
- Otto, R. (1979/2007). *O sagrado: os aspectos irracionais na noção do divino e sua relação com o racional*. São Leopoldo: Sinodal/EST; Petrópolis: Vozes.
- Pearce, J. A., II, Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religion congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Pereira, E. C. (1927/2013). *As origens da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil*. São Paulo: Pendão Real.
- Pichler, P. F., & Mortari, E. C. M. (2013). Relações de força: uma análise a partir do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor. *Em Questão*, 19(2), 330-345.

- Pierucci, A. F. (2004) "Bye bye, Brasil": o declínio das religiões tradicionais no Censo 2000. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 17-28, dec. 2004. ISSN 1806-9592. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/10021>>. Acesso em: 18 Out. 2017.
- Piper, J., Taylor, J. & Helseth, P. K. (2006). *Teísmo Aberto: uma teologia além dos limites bíblicos*. São Paulo: Vida.
- Popper, K. R. (1959/2008). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.
- Reimer, D., & Houmanfar, R. A. (2017). Internalities and their applicability for organizational practices. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(1), 5-31.
- Ribeiro, F. A. S., & Campos, F. V. O. (2014). Senso religioso contemporâneo e os sem religião: uma provocação a partir de Emmanuel Lévinas. *CAMINHOS*, Goiânia, v. 12, n. 2, p. 312-331, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/caminhos/article/view/3579/2082>>. Acesso em: 03 Out. 2017.
- Rodrigues, T. S. P., & Dittrich, A. (2007). Um diálogo entre um cristão ortodoxo e um behaviorista radical. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(3), 522-537. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932007000300012>
- Rodriguez, M. A., Bell, J., Brown, M., & Carter, D. (2017). Integrating behavioral science with human factors to address process safety. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(3-4), 301-315.
- Rummler & Brache (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Sandel, M. J. (2011). *Justiça: o que é fazer a coisa certa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

- Santos, M. R. M., & Andery, M. A. P. A. (2012). Comportamento intraverbal: aquisição, reversibilidade e controle múltiplo de variáveis. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 3(2).
- Schoenfeld, W. N. (1993). *Religion in Human Behavior*. Boston: Authors Cooperative.
- Serafim, M. C., & Alperstedt, G. D. (2012). As organizações religiosas e suas relações: Uma análise a partir da teoria dos stakeholders. *Revista de Negócios*, 17(2), 53-71.
- Sério, T. M. A. P., Andery, M. A., Gioia, P. S., & Micheletto, N. (2008). Comportamento verbal. *Controle de estímulos e comportamento operante: uma nova introdução*, 127-152.
- Smith, J. M. & Chase, P. N. (1990). Using the Vantage Analysis Chart to Solve Organization-Wide Problems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 127-148, DOI: 10.1300/J075v11n01_09
- Sobottka, E. A. (2002). Organizações civis buscando uma definição para além de ONGs e terceiro setor. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, 2(1), 81-95.
- Solano Rossi, L. A. (2014). *Jesus vai ao McDonald's: teologia e sociedade de consume*. 2ª edição. Curitiba: Editora Champagnat.
- Staddon, J. E. R. (2013). Faith, fact, and behaviorism. *The Behavior Analyst*, 36(2), 229-238.
- Skinner, B. F. (1945). The operational analysis of psychological terms. *Psychological review*, 52(5), 270.
- _____. (1953). *Ciência e comportamento humano*. 11ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- _____. (1957). *Comportamento Verbal*. São Paulo: Cultrix.

- _____. (1971). *Para além da liberdade e da dignidade*. Lisboa: Edições 70.
- _____. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Editora Cultrix.
- _____. (1981). Seleção por consequências. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(1), 129-137. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v9i1.150>.
- Stetzer, E. & Queiroz, S. (2017). *Igrejas que transformam o Brasil: sinais de um movimento revolucionário e inspirador*. São Paulo: Mundo Cristão.
- Thiollent, M. J. M. (1986). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez Autores Associados.
- Thiollent, M. J. M., & Colette, M. M. (2014). Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 36(2), 207-216.
- Todorov, J. C. (2012). Sobre uma definição de comportamento. *Perspectivas em análise do comportamento*, 3(1), 32-37.
- Tourinho, E. Z. (2003). A produção de conhecimento em psicologia: a análise do comportamento. *Psicologia: ciência e profissão*, 23(2), 30-41.
- Tourinho, E. Z. & Sério, T. M. A. P. (2010). Definições Contemporâneas da Análise do Comportamento. Em E. Z. Tourinho e S. V. de Luna (Orgs.). *Análise do Comportamento: Investigações históricas, conceituais e aplicadas*. Rio de Janeiro: Roca, 1-26.
- Villasenor, R. L. (2011). Crise institucional: os sem religião de religiosidade própria. *Revista do Núcleo de Estudos de Religião e Sociedade (NURES)*. ISSN 1981-156X, (17).
- von Bertalanffy, L. (1977). *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Vygotsky, L. S. (1934) *Pensamento e linguagem* (3ª ed.). Martins Fontes. São Paulo,

Watson, J. B. (1913). Clássico traduzido: a psicologia como o behaviorista a vê. *Temas em Psicologia*, 16(2), 289-301.

Xavier, G. S., Espíndola, P. S., Córdova, L. F., & da Silva, N. N. F. M. (2017). Método Reno: uma proposta para análise comportamental do discurso. *Perspectivas em análise do comportamento*, 8(1), 120-134.

Zamignani, D. R., & Meyer, S. B. (2007). Comportamento verbal no contexto clínico: contribuições metodológicas a partir da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 9(2), 241-259.

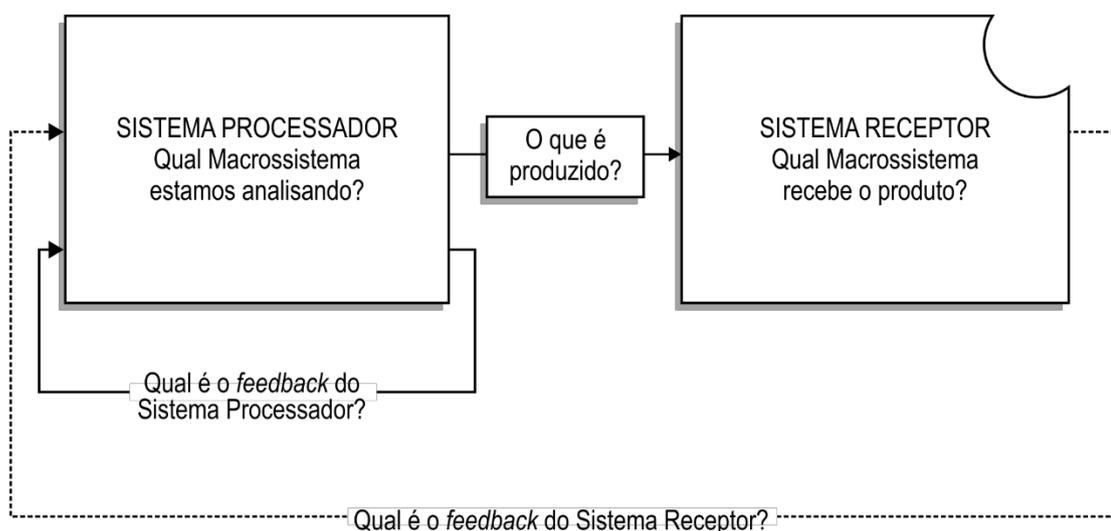
ANEXOS

Anexo I – Análise do Sistema de Desempenho Total do macrossistema

INTRODUÇÃO

A elaboração de uma **declaração de missão** é imprescindível, para a organização, pois ela guia todas as suas decisões estratégicas.

Para se estabelecer a missão do **PNLP**, é preciso identificar o macrossistema, do qual ele faz parte. Se ignorarmos os detalhes do macrossistema, não entenderemos as demandas atuais nem anteciparemos as demandas futuras.

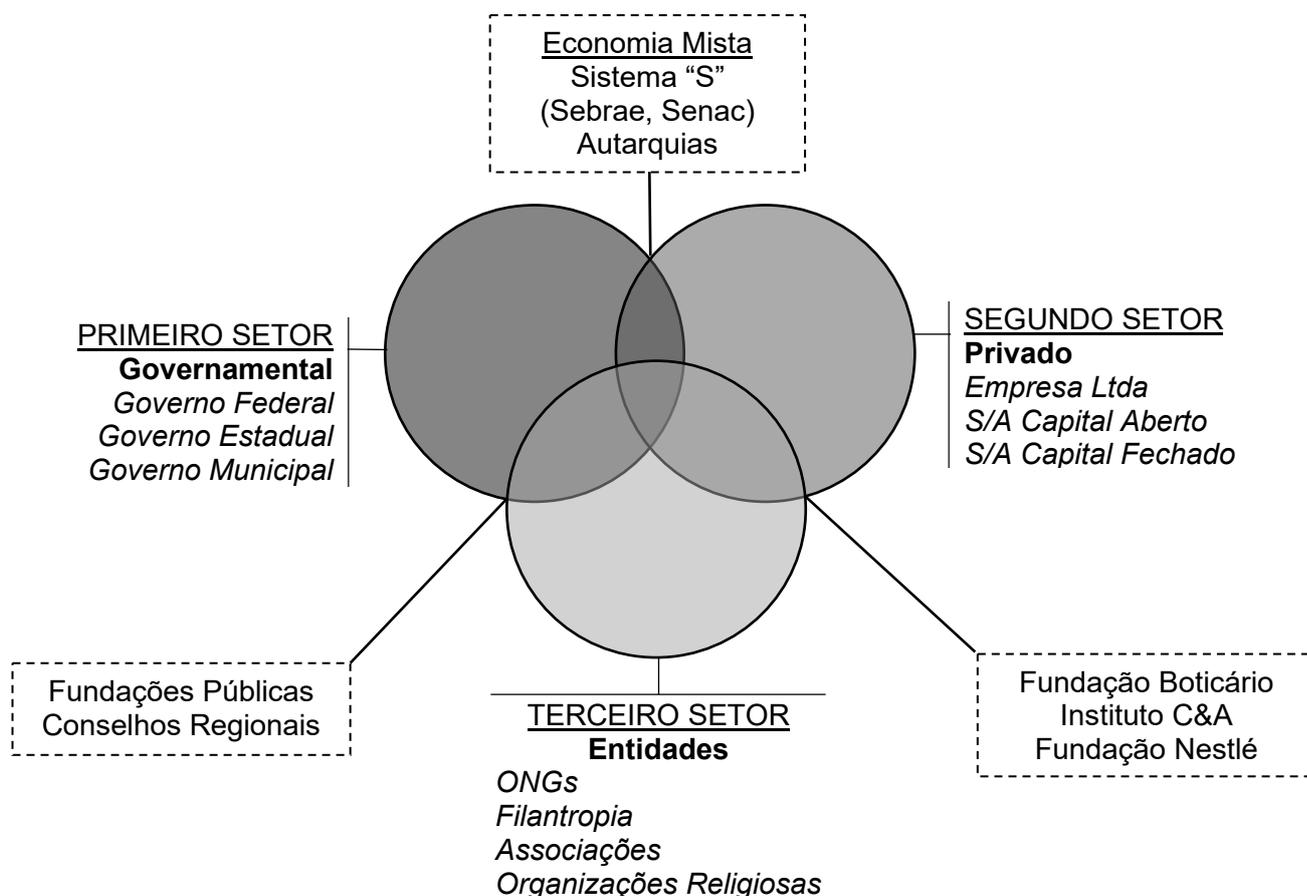


Algumas definições importantes para essa análise:

- **Macrossistema:** o sistema do qual a organização faz parte
- **Missão:** o objetivo final da organização
- **Sistema Processador:** todas as atividades e interações de todos os departamentos que transformam recursos em produtos
- **Produto:** o resultado da missão. Confundir o produto da organização com a sua missão, é chamado de miopia organizacional
- **Sistema Receptor:** clientes que recebem o produto
- **Feedback do Sistema Receptor:** os dados desse sistema que informam se os produtos atendem às suas necessidades
- **Feedback do Sistema Processador:** informações que indicam como o sistema funciona e produz

MACROSSISTEMA ANALISADO

Um **macrossistema** é composto de várias organizações parecidas (concorrentes e complementares) que, juntas, apresentam um produto, ou vários produtos. O macrossistema do qual o **PNLP** faz parte, abrange as organizações que compõem o **Terceiro Setor**, formada por associações que não possuem finalidade lucrativa, mas compreendem a reunião de pessoas para um fim comum, em prol de interesses coletivos, ainda que individualmente alcançados.

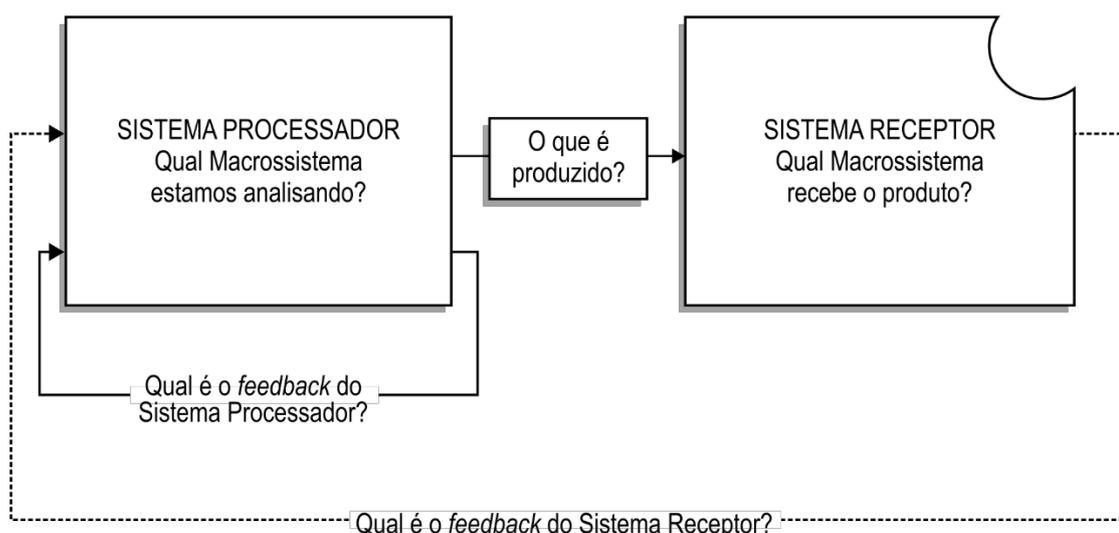


O **Terceiro Setor** é composto por três tipos de **organizações civis solidárias**:

- organizações civis de fins públicos:** cujos objetivos são orientados pelo altruísmo (*filantropia, associações etc.*);
- organizações civis de fins coletivos:** constituídas com base na lealdade de seus participantes (*sindicatos, igrejas etc.*);
- organizações civis de fins mútuos e de autoajuda:** fundamentam-se na expectativa de reciprocidade (*cooperativas*).

Organizações religiosas enquanto organizações civis solidárias de fins coletivos têm como características, estabelecer, incentivar e regular as relações entre os seres humanos e as divindades, ordens sobrenaturais ou princípios metafísicos supremos¹³. Em outras palavras, organizações religiosas como o PNLP, lidam com a relação entre o divino e o humano.

MACROSSISTEMA: ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

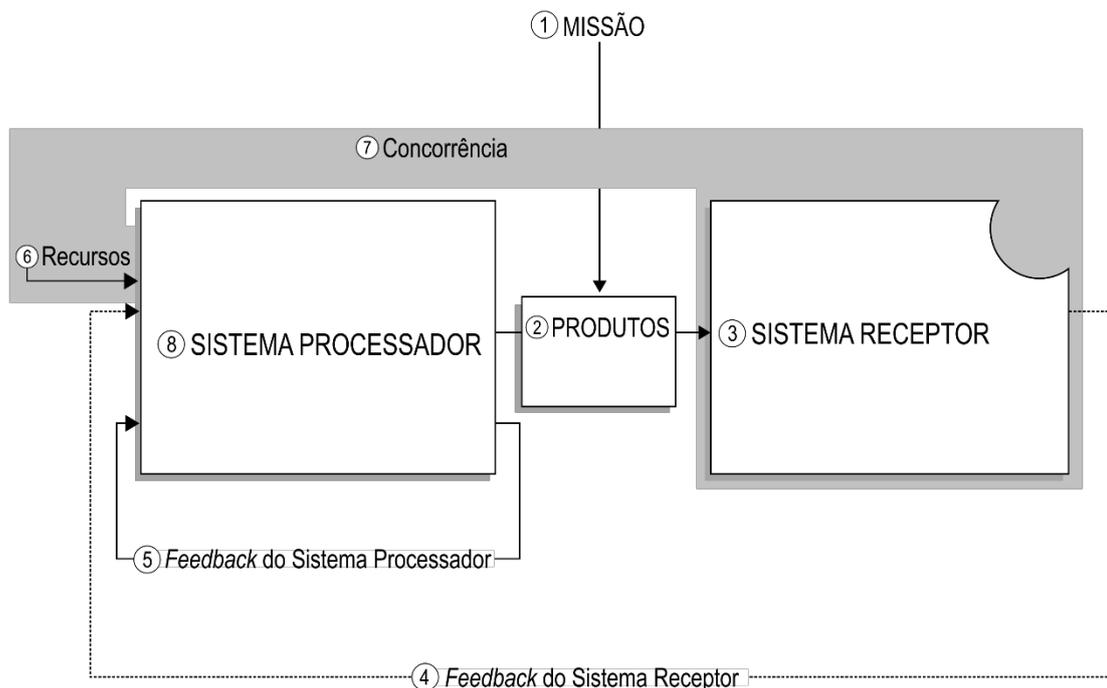


Voltando à figura acima, precisamos responder algumas perguntas que nos ajudarão a compreender o macrossistema “organizações religiosas”.

1. **O que é produzido pelas organizações religiosas?** (*produto*)
2. **Quem recebe o produto das organizações religiosas?** (*sistema receptor*)
3. **Como medimos os resultados do que é produzido pelas organizações religiosas?** (*feedback do sistema receptor*)
4. **Como avaliamos o funcionamento do processo para a geração do produto das organizações religiosas?** (*feedback do sistema processador*)

¹³ Serafim, M. C., & Alperstedt, G. D. (2012). **As organizações religiosas e suas relações: Uma análise a partir da teoria dos stakeholders**. *Revista de Negócios*, 17(2), 53-71.

ANÁLISE DO SISTEMA DE DESEMPENHO TOTAL DA ORGANIZAÇÃO



Observando a figura acima, vamos proceder à análise do sistema de desempenho total do Presbitério Novo Leste Paulistano, respondendo as seguintes perguntas:

1. **Quais são os produtos entregues pelo Presbitério Novo Leste Paulistano?**
(produto)
2. **Quem recebe o que é produzido pelo Presbitério Novo Leste Paulistano?**
(sistema receptor)
3. **Quais dados nos informam sobre a satisfação de quem recebe os produtos?** (feedback do sistema receptor)
4. **Como sabemos que estamos fazendo o nosso serviço da melhor maneira possível?** (feedback do sistema processador)
5. **Quais os recursos necessários para gerar os produtos, em termos de pessoas, serviços, informação, materiais e equipamento?** (recursos)
6. **Quem são os concorrentes do Presbitério Novo Leste Paulistano por membros, simpatizantes e recursos?** (concorrentes)