

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Educação, Filosofia e Teologia (CEFT)
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião

Alexandre dos Santos Lima

Gestão de Pessoas em organizações religiosas:
O caso da Igreja Presbiteriana do Brasil

São Paulo
2016

Alexandre dos Santos Lima

**Gestão de Pessoas em organizações religiosas:
O caso da Igreja Presbiteriana do Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Religião.

Orientador: Prof. Dr. Leonildo Silveira Campos

Co-Orientadora: Profa. Dra. Lidice Meyer Pinto Ribeiro

São Paulo

2016

M857q Santos Lima, Alexandre dos

Gestão de pessoas em organizações religiosas o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil / Alexandre dos Santos Lima – 2015.

102 f.: 30cm

Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Leonildo Silveira Campos

Bibliografia: f. 110-120

1. Gestão de pessoas 2. Administração eclesiástica 3. Igrejas
4. ONG 5. Igreja Presbiteriana do Brasil

LC BX9042.B66

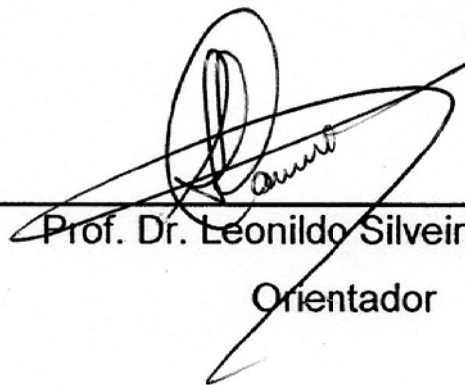
Gestão de Pessoas em organizações religiosas:

O caso da Igreja Presbiteriana do Brasil

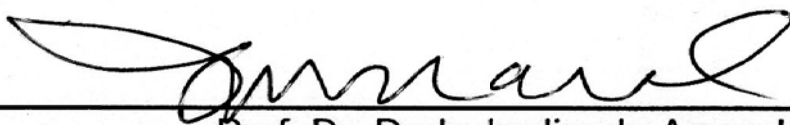
Dissertação apresentada à Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Religião, pelo programa de Pós-Graduação em Ciências da Religião da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Aprovada em: 02 de fevereiro de 2016.

Membros da banca:

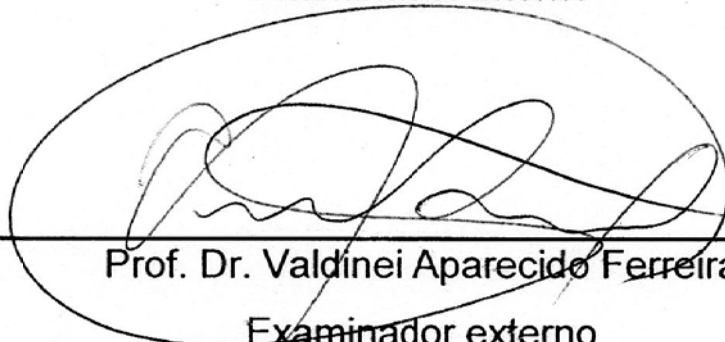


Prof. Dr. Leonildo Silveira Campos
Orientador



Prof. Dr. Derly Jardim do Amaral

Examinador interno



Prof. Dr. Valdinei Aparecido Ferreira

Examinador externo

“Dedico o presente trabalho a Deus, fonte de todo saber e àqueles que estão presente em todos os momentos de minha vida: minha família. Ana, amada esposa e companheira, Asafe e Anna Beatriz, filhos amados, herança do Senhor”.

Agradecimentos

À minha querida mãe (*in memoriam*) que já descansa no Senhor. Minha gratidão àquela que, por muitos anos foi mãe-pai, e me incentivou ao estudo, ao trabalho e a não desistir mesmo diante das adversidades. Glória a Deus por sua existência.

À amada Igreja Castelo Forte de Santana de Parnaíba-SP pelas orações e paciência.

Ao pastor Francisco Morilha Jr. pelo incentivo e por ter me apresentado o curso de Ciências da Religião. Hoje compartilhamos mais essa vitória.

À Ms. Édina Maria Pires da Silva pelo excelente trabalho de revisão e pelas preciosas observações.

Aos colegas de curso pelo incentivo diário frente aos muitos desafios.

Ao meu orientador Prof. Dr. Leonildo Silveira Campos pela paciência e disposição em me direcionar sempre que necessário. À minha co-orientadora Profa. Dra. Lidice pelo incentivo. O tema dessa dissertação nasceu em uma de suas aulas.

Aos professores do curso de Pós-Graduação em Ciências da Religião da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Ao coordenador do curso Prof. Dr. Ricardo Bitun meus agradecimentos pelo apoio na concessão da Bolsa de Estudos.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie pela bolsa por 11 meses (MackPesquisa) e a CAPES pelo financiamento no restante do período.

Resumo

LIMA, Alexandre dos Santos. *Gestão de pessoas em organizações religiosas: O caso da Igreja Presbiteriana do Brasil*, São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2016 (Dissertação de Mestrado em Ciências da Religião).

Este texto tem por objetivo apresentar e discutir por meio das atuais técnicas e princípios de gestão de pessoas, à luz da administração e da sociologia, os princípios aplicados nas organizações empresariais e sua contribuição para a administração eclesiástica na capacitação de líderes cristãos, na excelência de seus trabalhos no campo da administração de pessoal, liderança e relação interpessoal. O trabalho está dividido em três capítulos, sendo que, os dois primeiros constituem a base teórica e o terceiro apresenta o objeto de estudo: a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB). Os dois primeiros discutem a dimensão organizacional-administrativa da igreja; os conceitos de organizações; os tipos de gestão eclesiástica; a igreja como organização sem fins lucrativos; o caráter burocrático da IPB como organização religiosa, partindo-se da visão weberiana de estilo racional de governo. Discute-se também nesses capítulos temas como controle, liderança e cultura organizacional. No terceiro capítulo apresenta-se uma síntese da história da IPB como organização, a sua estrutura, forma de governo, legislação, seu caráter burocrático e as explicações oferecidas para fundamentar teologicamente a sua forma de governo baseada em concílios.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Administração eclesiástica. Igrejas. ONG. Igreja Presbiteriana do Brasil

Abstract

LIMA, Alexandre dos Santos. *Management of people in religious organizations: The case of the Presbyterian Church of Brazil*, São Paulo, Mackenzie Presbyterian University, 2016 (Dissertation in Religious Sciences).

This text aims to present and discuss through the current technical and people management principles in the light of management and sociology, the principles applied in business organizations and their contribution to the ecclesiastical administration in the training of Christian leaders in excellence their work in the field of personnel management, leadership and interpersonal relationship. The work is divided into three chapters, of which the first two are the theoretical basis and the third presents the object of study: the Presbyterian Church of Brazil (IPB). The first two discuss the organizational-administrative dimension of the church; the concepts of organizations; the types of ecclesiastical management; the church as a non-profit organization; the bureaucratic nature of the IPB as a religious organization, starting from the weberian vision of rational style of government. It also discusses these chapters topics such as control, leadership and organizational culture. In the third chapter presents an overview of the history of the IPB as an organization, its structure, form of government, legislation, its bureaucratic character and explanations offered to justify theologically their style of government based on councils.

Keywords: people management. ecclesiastical administration. Churches. NGO. Presbyterian Church of Brazil

Lista de ilustrações

Figura 1 – Número de envios por região do país	74
Figura 2 – Presença por região do país	74
Figura 3 – Número de membresia por região do país	75
Figura 4 – Número de alunos da Escola Dominical por região do país.....	75
Figura 5 – Número de sociedades internas por região do país.....	76
Figura 6 – Número de oficiais por região	76
Figura 7 – Estatística Geral.....	77
Figura 8 – Organograma da IPB	78

Lista de abreviaturas

GP: Gestão de Pessoas

Adm: Administração

RH: Recursos Humanos

DP: Departamento Pessoal

IPB: Igreja Presbiteriana do Brasil

IPI: Igreja Presbiteriana Independente

IPFB: Igreja Presbiteriana Fundamentalista do Brasil

IPUB: Igreja Presbiteriana Unida do Brasil

IPRB: Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil

SC: Supremo Concílio

CE: Comissão Executiva

EBD: Escola Bíblica Dominical

FENIP: Federação Nacional de Igrejas Presbiterianas

TGS: Teoria Geral dos Sistemas

Sumário

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – IGREJA - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA	4
1.1 Organizações, igreja e desafios	4
1.1.1 Por uma conceituação de organização.....	4
1.1.2 Organização à luz das teorias organizacionais	11
1.1.3 Organização à luz das teorias Comportamental e Geral dos Sistemas.	17
1.2 Teorias organizacionais e religiosas	20
1.3 Igreja: tipos de organização e de governo eclesiástico	22
1.3.1 Organização burocrática.....	22
1.3.2 Organização episcopal	24
1.3.3 Organização carismática	25
1.4 Igreja: organização de voluntários	28
CAPÍTULO 2 – DESAFIOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS TIPO IGREJA	34
2.1 Definição de Gestão de Pessoas	34
2.2 Gestão de Pessoas e seus processos	35
2.3 A Motivação: história e aplicação na gestão de pessoas na Igreja	38
2.3.1 Por uma conceituação de motivação.....	40
2.3.2 Teorias da motivação	43
2.3.3 Motivação nas organizações religiosas tipo igreja.....	45
2.4 O Controle e a liderança na Igreja	47
2.4.1 Controle	47
2.4.2 Liderança.....	49
2.4.3 Principais desafios da liderança – o pastor protestante brasileiro	51
2.5 Cultura organizacional e sua importância nas organizações tipo Igreja.....	55

CAPÍTULO 3 – A IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL (IPB) E SUA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVA	59
3.1 As origens históricas do presbiterianismo	59
3.2 A Igreja Presbiteriana do Brasil – da implantação (1859) ao cisma (1903)..	60
3.3 A Igreja Presbiteriana do Brasil – do cisma (1903) ao centenário (1959)	65
3.4 A Igreja Presbiteriana do Brasil – do centenário (1959) ao final do século XX (1999).....	67
3.5 A Igreja Presbiteriana do Brasil nos dias de hoje	70
3.6 A dimensão organizacional da IPB	77
3.6.1 A IPB e seu sistema de governo.....	78
3.6.2 A IPB e seu sistema jurídico e seus reflexos na dimensão administrativa	82
3.6.3 A IPB e seu caráter burocrático	83
3.7 Crises e dificuldades na operacionalização do modelo presbiteriano de governo na IPB	84
3.8 Uma proposta de aplicação dos princípios de gestão de pessoas na IPB ...	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
BIBLIOGRAFIA	92

INTRODUÇÃO

O atual cenário religioso brasileiro vem experimentando mudanças, principalmente no que diz respeito às novas formas de manifestações ligadas ao sagrado. Leonildo Silveira Campos (2002, p.97) ao tratar das mudanças do campo religioso brasileiro, comenta: “O momento atual é de efervescência religiosa e de explosão de manifestações ligadas ao sagrado, sejam elas místicas ou fundamentalistas, formando uma realidade incômoda, presente em todos os lados para aonde dirigirmos o nosso olhar”.

Essa efervescência, porém, não acontece dentro de organizações tradicionalmente encarregadas da gestão do sagrado. Ela ocorre em outros meios, de outra maneira, respeitando novos moldes. Esses novos moldes têm atraído muitas pessoas que, na busca de novas experiências ou do atendimento de suas necessidades imediatas, desligam-se da instituição tradicional de origem, à qual devotou fidelidade por muitos anos.

Esse cenário traz um forte impacto no campo religioso brasileiro, aumentando os desafios das organizações religiosas protestantes, principalmente para o exercício da função de liderança. Outras organizações também enfrentam desafios de liderança, como é o caso das Organizações não-governamentais (ONG's), das organizações ligadas ao governo e as organizações empresariais. Essas últimas, porém, têm à sua disposição, ferramentas de gestão que auxiliam o líder na condução das tarefas, na busca de melhores resultados e na diminuição dos conflitos internos.

Dentre essas ferramentas estão as ligadas à administração de pessoal ou numa linguagem mais recente, a gestão de pessoas. Esta apresenta vários processos e subprocessos que, interligados, colaboram para o alcance dos objetivos da organização e seu consequente sucesso. Diante do exposto, as perguntas iniciais que movem esta Dissertação são: As modernas técnicas de gestão de pessoas aplicadas nas organizações empresariais são aplicáveis às organizações religiosas? Podem ser aplicadas a uma organização religiosa com forte tendência burocrática como a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB)?

Este texto visa apresentar e discutir à luz das atuais técnicas e princípios de gestão de pessoas, da administração e da sociologia das organizações, os princípios aplicados nas organizações empresariais e sua contribuição para a administração eclesiástica na capacitação de líderes cristãos, na excelência de seus trabalhos no campo da administração de pessoal, liderança e relação interpessoal.

Ressaltamos a importância do tema ao aplicarmos os princípios de gestão de pessoas numa organização religiosa que possui uma estrutura hierarquizada, departamentalizada e com forte ênfase no cumprimento das normas internas – a Igreja Presbiteriana do Brasil – objeto de estudo deste trabalho. A metodologia aplicada foi a bibliográfica.

Esta Dissertação está dividida em três capítulos. O capítulo *Igreja e sua dimensão organizacional-administrativa* visa demonstrar o caráter organizacional-administrativo de organizações religiosas do tipo igreja. Para isso, apresentamos alguns conceitos de organização diante das várias definições e conceitos relacionados ao tema, passando pelas principais teorias organizacionais, concentrando-se nas teorias comportamentais que defendem o valor do ser humano na organização.

Em seguida, o capítulo trata da utilização dos conceitos de Max Weber sobre os três tipos puros de dominação legítima nas organizações religiosas. Esses conceitos de Weber serão aplicados às organizações religiosas, especialmente às igrejas evangélicas brasileiras. Serão abordados, ainda, os tipos de governo eclesiástico e, fechando o capítulo, pretendemos apresentar um pequeno histórico das organizações sem fins lucrativos no Brasil; a questão do voluntariado; e os desafios do gerenciamento dessas organizações. Entendemos que as igrejas protestantes no Brasil estão inseridas nesse contexto de voluntariado, devendo-se, por isso mesmo, buscar uma visão correta dessa questão do ponto de vista administrativo e eclesiástico.

O segundo capítulo *Desafios de gestão nas organizações religiosas tipo igreja*, visa abordar alguns desafios enfrentados por essas organizações. Para isso, inicialmente, será apresentado um breve histórico da área de Recursos Humanos, buscando conceituar Gestão de Pessoas, bem como, apresentar seus principais processos e subprocessos. Dentre eles, destacamos três temas ligados à liderança, por melhor se enquadrar nos objetivos pesquisados. São eles: motivação, liderança e cultura organizacional.

Ao tratar da motivação será apresentado o histórico, a definição e as principais teorias motivacionais. Em seguida, completando-se esse tópico, será apresentada uma análise da motivação na igreja, abordando seu aspecto espiritual, bíblico e organizacional. Ao tratar da liderança será apresentado um conceito de controle e liderança, e os desafios enfrentados pelo pastor protestante brasileiro que atua na Igreja Presbiteriana do Brasil.

Ao tratar da cultura organizacional procuramos abordar o tema a partir das relações que a igreja estabelece com a cultura organizacional. Iremos verificar também, como os conflitos internos e os processos de mudanças se interligam com a questão da liderança. É importante observar aqui que as igrejas como organizações fazem parte de uma cultura específica, mas ao mesmo tempo, elas geram internamente a sua própria cultura. Para a sua continuidade ao longo do tempo é fundamental que toda organização busque passar essa cultura para as novas gerações.

O terceiro e último capítulo *A Igreja Presbiteriana do Brasil e sua dimensão administrativa-organizacional* visa aplicar os conceitos discutidos nos capítulos anteriores, especialmente os relacionados à liderança, motivação e cultura organizacional a esse importante ramo do protestantismo brasileiro. Num primeiro momento apresentamos um histórico dessa igreja, desde a sua implantação até os dias de hoje. Nesse histórico iremos valorizar a institucionalização do protestantismo no Brasil, os conflitos administrativos que ocorreram e os pontos principais de seu sistema de gerenciamento operantes no início deste novo século.

Na construção desse capítulo levamos em consideração o sistema de governo; a estrutura jurídica com sua constituição, código disciplinar e exercício do poder hierarquizado na forma de concílios. Buscar-se-á também enfatizar a sua dimensão burocrática, os fundamentos teológicos e as mudanças políticas que refletiram na construção do atual sistema presbiteriano de governo.

Nas considerações finais, apontamos para a aplicabilidade dos conceitos apresentados, porém, nelas, a figura do líder é determinante, visto que, por um lado ele é o porta-voz da tradição e doutrina protestante e, por outro lado, é um funcionário da igreja, possuidor de desafios, conflitos e frustrações, que está inserido numa cultura predominantemente burocrática. Nesse ambiente de desafios, os processos de GP podem auxiliar, seja através, da motivação, do controle e liderança, ou da cultura organizacional.

CAPÍTULO 1 – IGREJA - DIMENSÃO ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA

Observar uma igreja ou denominação eclesiástica do ponto de vista administrativo exige do observador um cuidado especial para não se deixar levar unicamente pelos aspectos religiosos que permeiam esse tema. Isso porque o espaço religioso é repleto de significados, sinais, ritos e dogmas que muitas vezes desestimula o pesquisador na busca do seu objeto de pesquisa.

Na primeira parte deste trabalho apresentamos essa dimensão da igreja iniciando com a apresentação de alguns conceitos de organização.

1.1 Organizações, igreja e desafios

No primeiro capítulo apresentaremos diversos conceitos de organização, enfatizando a importância do fator humano na busca dos objetivos. As principais teorias organizacionais são abordadas com foco nas teorias comportamentais. Uma abordagem sociológica é feita por intermédio dos conceitos de Weber aplicados às organizações religiosas. Fechando o capítulo são apresentados os tipos de governos eclesiásticos e as organizações sem fins lucrativos.

1.1.1 Por uma conceituação de organização

Escrever sobre as organizações é tratar de algo que convivemos no dia-a-dia e a qual teremos contato durante toda a vida. A maioria das pessoas nasce, estuda, casa-se, recebe cuidados médicos, pratica os seus ritos religiosos no interior de uma organização, inclusive morremos, passamos por rituais mortuários, tudo dentro de organizações que se especializam nesse atendimento. O nosso cotidiano está ligado às organizações, quando vamos ao cinema, teatro, restaurante, supermercado, shopping, clube ou quando compramos um produto ou necessitamos de algum serviço público. Quando participamos de uma comunidade, partido político ou igreja, quer como membro ou ouvinte, estamos de algum modo ligados às organizações.

Podemos registrar que nossa vida depende de como funcionam as organizações. Seus membros, que estão ligados a ela diretamente, são os principais atores nessa

dinâmica e convivem diretamente com seus conflitos na busca do cumprimento dos seus objetivos.

Amitai Etzioni (1967, p.7) declara que vivemos numa sociedade de organizações:

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1967, p.7).

Fazendo coro com Amitai Etzioni, Fernando Prestes Motta (MOTTA, 2007, p.78) declara que “a sociedade moderna é uma sociedade de organizações”, isso porque de uma forma ou de outra estamos ligados às organizações. Dessa forma, a organização torna-se o agrupamento social mais formalizado e eficiente da sociedade, pois consegue reunir diversas pessoas, com diversas culturas e formações. As pessoas, aliadas às máquinas e matérias-primas, geram bens e serviços, na busca constante dos objetivos da organização.

Na busca de conceituarmos organização, deparamos com uma tarefa árdua devido às diversas abordagens e ênfases dos mais diversos autores que se propuseram estudá-las no decorrer dos anos. Não propomos de maneira alguma, cobrir tamanha diversidade, mas apenas trazer alguns conceitos a fim de delimitar o estudo das organizações religiosas.

Inicialmente, vejamos o significado de organização segundo o *Dicionário de Administração* (1964, p.144):

1. As relações de pessoal numa empresa, fundadas nas relações estruturais e funcionais entre as suas várias partes e no elemento humano necessário para alcançar as metas declaradas da estrutura inteira; 2. Elaboração de formas e funções apropriadas para alcançar os objetivos declarados da empresa ou projeto; 3. Aquilo que fornece os meios para se chegar a um fim, mediante delegação, relações estruturais, divisão em departamentos e especificação; 4. A estrutura executiva de uma empresa.

É interessante notar que a primeira definição desse Dicionário inclui as relações de pessoal e o fator humano como necessários para alcançar as metas estabelecidas.

Por sua vez, Etzioni (1967, p.9,10) citando o conceito de Talcott Parsons, define organizações como sendo:

Unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; [...] As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos, [...]; 3) substituição de pessoal, isto é, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções.

Após citar vários termos usados como sinônimos da palavra organização (burocracia, organização formal, instituição e organização social), Etzioni (1967, p.11) conclui: “Podemos reservar, sem riscos, a palavra organizações para unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”.

Philip Selznick (1967, p.30 e 31) define organização como sendo “o arranjo e a obtenção de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e responsabilidade [...] a organização formal é um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas, entre duas ou mais pessoas”.

Para Max Weber (1991), as organizações são burocracias que estabelecem regras e precisam impô-las. Ele se refere a burocracia como uma máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em segundo plano. Weber apresentou um modelo em que as organizações se enquadram, definindo posteriormente as questões de poder, legitimidade e dominação.

Segundo a análise weberiana, poder é a capacidade de provocar a aceitação de ordens enquanto que a legitimidade é a aceitação do exercício do poder quando corresponde aos valores dos subordinados. Já a autoridade ou dominação é a combinação dos dois. Diante disso, Weber (1991, p.141) trata dos três tipos puros de dominação legítima:

Há três tipos *puros* de dominação legítima. A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente: 1. de caráter *racional*: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou 2. de caráter *tradicional*: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim, 3 de caráter *carismático*: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

A dominação “racional”, também chamada de *legal* ou *burocrática*, existe quando os subordinados aceitam o governo como justificado, porque concordam com um conjunto de preceitos mais abstratos considerados legítimos. A dominação “tradicional” existe quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas (corretas), porque sempre foi feito dessa maneira e, finalmente, a dominação “carismática” existe quando os subordinados aceitam as ordens de um superior como justificadas devido à influência de sua personalidade, com a qual se identificam. Veremos mais a frente a aplicação desses conceitos nas organizações eclesiais.

Com relação à função da organização, Motta (2007, p.79) afirma que “essa lógica da organização é derivada de suas duas funções fundamentais. As organizações são mecanismos de produção e controle social”. Nesse aspecto, a organização burocrática é o sistema social mais formalizado da sociedade, sendo as relações entre os participantes bem definidas. Nesse sistema as pessoas aprendem padrões de conduta pré-definidos, sendo sua lógica sempre pautada pela lógica da organização. Sendo assim, a organização pode ser usada como um instrumento de poder, controle e alienação.

Outra abordagem faz Ichak Adizes na sua obra *Os ciclos de vida das organizações* (ADIZES, 2002) ao apresentar uma visão de como as organizações, especialmente as empresas, crescem e se desenvolvem. O autor compara as organizações com organismos vivos que em seu ciclo de vida passam por diversos estágios e, em cada um deles, enfrentam problemas e desafios na transição de cada uma das fases da vida.

Para Adizes (2002, p.XV, XVI):

As organizações, da mesma forma que os organismos vivos, possuem ciclos de vida: elas enfrentam os embates e dificuldades normais que existem em cada estágio do Ciclo de Vida Organizacional, e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova fase do seu desenvolvimento. Uma organização tem que aprender a lidar com esses problemas por si, ou então contrairá “doenças” anormais que impedirão o crescimento – problemas que geralmente não podem ser resolvidos sem intervenção externa profissional.

A metodologia empregada por Adizes em sua obra mostra como efetuar mudanças numa organização de dentro para fora, convertendo a energia gasta internamente em energia gasta externamente. Essa metodologia foi aplicada em diversas empresas com e sem fins lucrativos, dos mais diversos ramos de atividade, em cerca de 20 países. É interessante notar que na introdução do livro o autor fala sobre a aplicabilidade do método a ser estudado que, apesar de se concentrar no âmbito das empresas, também possui semelhanças com outros aspectos da vida humana, inclusive da religião. Os estágios apontados para o desenvolvimento de uma organização são:

- Primeiro estágio – Os estágios de crescimento: Namoro, Infância e Toca-Toca;
- Segundo estágio – Nascimento e a maioridade: Adolescência e plenitude;
- Terceiro estágio – Organizações em processo de envelhecimento: Estável, aristocracia, burocracia incipiente e burocracia-morte.

Por meio dos conceitos de Etzioni, Motta, Selznick, podemos ter uma visão da diversidade de conceitos que envolvem as organizações. Diante dessa diversidade, Gareth Morgan dá uma importante contribuição na sua obra *Imagens da organização* (MORGAN, 1996) ao analisar as organizações de diversos ângulos, utilizando para isso metáforas. Para Morgan a visão de uma organização passa pelo uso de metáforas para delas falar. Metáforas são imagens usadas para se pensar e olhar uma organização. Para ele, as organizações são estruturas complexas e podem ser compreendidas sob muitas perspectivas diferentes, daí o uso de oito metáforas diferentes, abordando as diferentes teorias sobre organizações.

Na perspectiva de Morgan, as organizações podem ser vistas e compreendidas a partir das seguintes metáforas:

1- As organizações vistas como *máquinas*: “Quando os administradores pensam nas organizações, tendem a administrá-las e planejá-las como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo” (p.17). Nessa concepção, a forma mecânica de se pensar trazida inicialmente pelos “atomistas” gregos, tais como Demócrito e Leucipo, no período entre os séculos V e III a.C., depois por Isaac Newton, René Descartes, Max Weber e, finalmente, por Taylor por meio da Administração Científica, influenciou o pensamento científico até o século XX. Para o autor, uma organização pode ser comparada a uma máquina, quando funciona de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

2- As organizações vistas como *organismos*: “... as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades” (p.43). O autor utiliza o pensamento biológico apresentando diversos trabalhos que influenciaram a teoria organizacional e social desde os anos 50. O uso dessa metáfora focaliza as organizações como unidades-chave da análise e demonstra como as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de “necessidades” e examinando como as organizações podem desenvolver padrões de relacionamento que permitam a adaptação ao seu ambiente.

3- As organizações vistas como *cérebros*: “As organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender” (p.84). Nesse ponto o autor compara a organização com um cérebro, pois é nele que são processadas todas as informações. Semelhantemente, as organizações podem ser vistas como um sistema cognitivo que coordena informações, comunicações e decisões.

4- As organizações vistas como *culturas*: “a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade”. (p.116). Aqui é abordada uma definição de cultura sob a ótica das ciências sociais, sendo as organizações lugares onde as muitas culturas se encontram.

5- As organizações vistas como *sistemas políticos*: “Ao reconhecer que a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes, muito pode ser aprendido sobre os problemas e a legitimidade da administração como um processo de governo e sobre a relação entre organização e sociedade” (p.148). Para o autor, a organização se assemelha a um sistema político, quando estabelece regras políticas a fim de manter a ordem, reduzir conflitos e buscar seus interesses.

6- As organizações vistas como *prisões psíquicas*: “As organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais” [...] “as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos acabem por gerar” (p.205). Nesta metáfora, as organizações são descritas como fenômenos psíquicos criados e mantidos por processos conscientes e inconscientes. Nesse processo, a organização pode tornar-se confinadora ou prisioneira de imagens, ideias, pensamentos e ações que esses processos podem gerar.

7- As organizações vistas como *fluxo e transformação*: “Assim sendo, fomenta-se o entendimento da organização como fluxo e transformação” (p.19). Nesse ponto, o autor parte da compreensão da lógica da mudança que dá forma à vida social. São analisadas três lógicas diferentes: 1) as organizações como sistemas autoprodutores; 2) as organizações em interação com projeções delas mesmas; 3) a lógica de mudança dialética.

8- As organizações vistas como *instrumentos de dominação*: “Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros” (p.281). A metáfora da organização vista como instrumento de dominação traz à tona o lado avesso da vida organizacional, onde empresas, apesar de apresentarem sucesso em diversas áreas, por outro lado, possuem registros bastante questionáveis com relação aos impactos ambientais e na maneira como pessoas são mal tratadas por seus superiores, utilizando seus postos como instrumento de dominação. Concluindo seu pensamento, Morgan (1996, p.345) afirma que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo”.

Quando analisamos as definições citadas, notamos que, independente do tipo de organização, elas necessitam de pessoas devidamente organizadas e coordenadas para atingir determinados objetivos. A igreja cristã como organização está inserida nessas definições, pois também se utiliza de pessoas para atingir seus objetivos. A esta altura podemos perguntar sobre as maneiras de se conceituar organização à luz das várias teorias organizacionais, observando nelas o valor do ser humano. Vejamos isso a seguir.

1.1.2 Organização à luz das teorias organizacionais

As organizações podem ser analisadas à luz de várias teorias organizacionais. Para isso, devem-se levar em conta suas principais escolas: A formal (Administração Científica ou Escola Clássica) e a informal (Escola de Relações Humanas). Essas duas escolas foram sintetizadas posteriormente pela escola estruturalista, combinando suas perspectivas com outros aspectos da administração. Além de uma breve definição de cada uma delas, buscamos apresentar seus principais autores e suas principais ideias, enfatizando sua visão do homem.

a) Escola formal (Administração Científica ou Escola Clássica):

Acerca da Escola Clássica Etzioni (1967, p.37) registra:

A teoria Clássica não reconhecia conflito entre o homem e a organização. Encarava a organização de um ponto de vista principalmente administrativo. Supunha que o que era bom para a administração era bom para os trabalhadores. E Escola Clássica argumentava que o trabalho duro e competente acaba sendo compensatório para os dois grupos, porque aumentava a eficiência da organização: maior produtividade conduz a maiores lucros que, por sua vez, conduzem a maiores salários e a maior satisfação do trabalhador.

Um dos grandes nomes da Escola Clássica é Frederick Taylor¹, considerado o pai da Administração Científica. Em seu discurso sobre organizações industriais Taylor sempre usou a racionalização do trabalho, sendo os trabalhadores vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão do trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado,

¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915): Engenheiro mecânico norte-americano considerado o pai da administração científica. Publicou seus conceitos em 1911 no livro *The Principles of Scientific Management*.

análise de tempo, movimentos e fadiga, padronização e uma pronunciada hierarquia de autoridade.

Seu método concentrava-se na tarefa, seguindo o caminho de baixo para cima, buscando o melhor rendimento do trabalho operário, sendo que, mesmo quando implantava melhorias no local de trabalho gerando maior conforto, não estava interessado diretamente no bem-estar do operador, mas acima de tudo na busca de maior rendimento e produtividade. Para Taylor, cabia à gerência o papel de controlar e supervisionar os operários tendo o controle total das tarefas. Cabia também à gerência toda a análise do trabalho ficando aos operários a função de apenas executar a tarefa.

Outro personagem importante dessa escola é Henri Fayol², engenheiro de minas civil, foi um administrador de cúpula que conduzia suas análises através do método lógico-dedutivo, objetivando estabelecer os princípios da boa administração. Ao contrário de Taylor, direcionava seus trabalhos para a empresa como um todo seguindo o caminho de cima para baixo. Entre suas principais contribuições está a identificação das funções do administrador (Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar) e os quatorze princípios de Fayol (1) Divisão do trabalho; 2) Autoridade; 3) Disciplina; 4) Unidade de gestão; 5) Unidade de controle; 6) Subordinação dos interesses individuais ao bem comum; 7) Remuneração; 8) Centralidade; 9) Hierarquia; 10) Ordem; 11) Equidade; 12) Estabilidade; 13) Iniciativa e 14) Espírito.

Outros autores também merecem destaque como Frank e Lilian Gilbreth³ que aplicaram princípios de psicologia à administração. Acerca dos trabalhos desenvolvidos por eles, Motta (2002, p.5) acrescenta: “Esses trabalhos cuidaram principalmente dos estudos de tempo e movimentos, mas sua particularidade está na tentativa de Lilian Gilbreth de aplicar a psicologia à administração numa época em que muito pouca gente se preocupava com isso”. Hugo Münsterberg (1863-1916), por sua vez, estabeleceu as bases da psicologia industrial na administração

² Jules Henri Fayol (1841-1925): Engenheiro francês, fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de *Administration industrielle et générale* (1916).

³ Frank Bunker Gilbreth (1868-1924): Pioneiro no estudo de tempos e movimentos juntamente com sua esposa Lilian Moller Gilbreth (1878-1972). Segundo Motta (2002, p.4) “escreveram vários trabalhos sobre a aplicação da “Administração Científica”, em sua empresa de construção civil, reunidos sob o nome de *The Whittling of the Gilbreths, Spriegel and Myers*, livro que figura entre os clássicos de administração. Alguns dos textos apresentados foram escritos para os próprios trabalhadores da empresa”.

científica relacionando as habilidades dos empregados com as demandas de trabalho da organização⁴. A psicologia de Münsterberg e a eficiência industrial estavam diretamente ligadas às propostas de Taylor e resumiam-se em três pontos principais: 1º) O melhor homem; 2º) O melhor trabalho e 3º) O melhor resultado.

Outra importante colaboração trouxe Henry Gantt⁵ que observou de perto os trabalhos de Taylor, mas tirando suas próprias conclusões quanto à natureza psicológica do trabalhador e aos problemas da produção. Ele observou que o ser humano é resistente às mudanças e normas que afetam diretamente a produtividade, propondo a partir de estudos detalhados, a aplicação da psicologia para aumento da produtividade. Segundo Motta (2002, p.5), “Gantt reconheceu a eficiência de incentivos não monetários, percebendo assim as várias falhas da administração científica e dando importância ao moral do trabalhador”.

A principal ideia dessa escola é o conceito do “homo economicus⁶” ou homem econômico, na qual o homem é visto como um ser racional, centrado, desejoso de riqueza. A administração científica via o funcionário como que movido por valores econômicos e, diante disso, a organização, na busca de maior produtividade e lucro, dava incentivos financeiros aos operários.

Outra ideia importante defendida pela Administração Científica diz respeito ao papel do administrador. Para essa escola o gerente tinha a função básica de determinar a única maneira certa de se executar o trabalho e cabia a ele a tarefa de estudar os processos e movimentos a fim de minimizá-los, chegando a produção-padrão e ao trabalhador padrão, pois entendiam que existem pessoas certas para cada tipo de trabalho.

Uma terceira e última ideia era a política de incentivos financeiros baseada no homo economicus. Segundo Motta (2002, p.8) “a escolha de incentivos mais indicada foi

⁴ Hugo Münsterberg (1863-1916): Doutor em Psicologia e Doutor em Medicina pela Universidade de Leipzig é considerado o criador da psicologia industrial. Criou e aplicou os primeiros testes de seleção de pessoal sendo o primeiro consultor de organização para assuntos de comportamento humano.

⁵ Henry Laurence Gantt (1861-1919): Engenheiro mecânico norte-americano trabalhou em 1887 na Midvale Steel, empresa onde Taylor era engenheiro-chefe, vindo posteriormente a se tornar seu assistente direto. Autor do conhecido “gráfico de Gantt” que auxiliava nas tarefas de planejamento e controle.

⁶ Homo economicus: “Expressão latina que significa homem econômico, que define um modelo abstrato do homem, pressupondo que as pessoas se comportam racional e universalmente, movidas por interesse próprio, visando a maximizar sua utilidade, objetivo que está sujeito a restrições como a renda, as informações disponíveis, etc. O homo economicus busca principalmente os bens materiais, não tem fantasias e é indiferente às nacionalidades. Trata-se de um modelo abstrato e impessoal. Alguns preferem a expressão portuguesa homem econômico” (Lacombe, 2004, p.171).

decorrência natural do pressuposto do “homo economicus”. Dever-se-ia pagar mais àquele que produzisse mais. Era o incentivo monetário”.

Para a Administração Científica a organização era uma estrutura formal, usada para racionalizar e organizar o trabalho. Os principais autores dessa escola não viam a organização como um sistema social, porém, como vimos, com o passar do tempo alguns conceitos ligados, principalmente, à psicologia foram sendo incorporados, demonstrando o valor do ser humano e seu impacto na produção.

b) Escola informal (Escola de Relações Humanas):

A Escola informal refere-se à teoria das Relações Humanas, que por sua vez, ganhou força em 1929 durante a Grande Depressão e a conseqüente queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Seu principal idealizador, Elton Mayo⁷, efetuou diversas experiências que ficaram conhecidas como Estudos de Hawthorne. Neles, Mayo fez testes em linhas de produção, buscando variáveis tendo como principal elemento o fator humano. Seu objetivo era demonstrar a importância do fator humano na produtividade.

Na Escola das Relações Humanas são acentuados os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento da organização, na qual se descobriu o significado para a organização, da amizade e do agrupamento social dos trabalhadores. Indicou, também, a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização. Essa escola também chamada de informal demonstrou que o trabalhador tem muitas necessidades, além das econômicas e que a teoria clássica não beneficia a administração e o trabalhador. A partir daí sugeriu maneiras pelas quais a administração poderia aumentar a satisfação e a produtividade do trabalhador. Sua principal contribuição foi a agregação de novos conceitos como: motivação, liderança e comunicação.

⁷ George Elton Mayo (1880-1949): Psicólogo e sociólogo australiano, foi professor da Harvard Business School e pesquisador das organizações. Ficou conhecido pelos Estudos de Hawthorne realizados numa fábrica da Western Electric Company em Hawthorne, distrito de Chicago onde revelou a importância dos fatores sociais no trabalho. Esta experiência caracterizou-se como um movimento de resposta contrária à Teoria Clássica da Administração, considerada pelos trabalhadores e sindicatos como uma forma de explorar o trabalho dos operários para benefício do patronato. Na época, a alta necessidade de se humanizar e democratizar a administração nas frentes de trabalho das indústrias, aliado ao desenvolvimento das ciências humanas – psicologia e sociologia, dentre outras – e as conclusões da Experiência de Hawthorne fez brotar a Teoria das Relações Humanas.

As principais ideias dessa escola são: a substituição do “homo economicus” pelo modelo do “homo social” ou homem social. Segundo Motta (2002, p.23):

São três as principais características desse modelo: a) o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; b) o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; c) em que pesem as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-estima.

Outra ideia da Escola de Relações Humanas é a utilização do conceito de grupo primário, na qual se entende que esses grupos surgem naturalmente de dentro da organização a fim de satisfazer as necessidades de segurança, aprovação social e afeto. A terceira e última ideia, aqui apontada, é a da participação dos funcionários nas decisões, isto é, ele não poderia realizar uma tarefa da qual não soubesse sua finalidade. Ele deveria ter a oportunidade de opinar, dar ideias e soluções para a melhor realização do seu próprio trabalho.

Para a Escola de Relações Humanas a organização era uma estrutura informal visto que nela convivem grupos sociais que não estão previstos em organogramas ou manuais.

c) Estruturalismo:

O Estruturalismo, no entanto, é a ligação entre as duas escolas anteriores (formal e informal). Possui um alcance muito mais amplo com referência aos tipos de organizações estudadas. Max Weber foi o principal e mais influente fundador do estruturalismo. Ele analisou as organizações de uma perspectiva estruturalista fenomenológica. Além de Weber outros nomes famosos despontaram dentro dessa teoria: Robert Merton, Phillip Selznick, Amitai Etzioni, Peter Blau, dentre outros.

Dentre as ideias principais dessa teoria está a criação do “homem organizacional” onde, segundo Mota (2002, p.60):

Uma sociedade moderna, industrializada, é caracterizada pela existência de um número grande de organizações, a ponto de se poder afirmar que o homem passa a delas depender para nascer, viver e morrer. Esse aspecto das sociedades modernas requer um tipo todo especial de personalidade, na qual estejam presentes a

flexibilidade, a resistência à frustração, a capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização” [...] “a flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente.

Esse é o perfil do homem organizacional, que para as organizações modernas possui um aspecto cooperativo, flexível e que se conforma com as normas, se justifica pelo fato de que o homem organizacional está em busca das recompensas sociais e materiais tendo de se adaptar aos vários papéis que lhe são impostos na organização.

Outra ideia característica da teoria estruturalista diz respeito aos conflitos. Essa escola considera inevitável, e nem sempre desejável, certo conflito e tensão entre o homem e a organização. Segundo Etzioni (1967, p.47) no estruturalismo:

Reconhece-se que o conflito não é necessariamente um mal, nem coisa a ser ocultada dos superiores. O conflito pode incluir questões do âmbito da organização ou de alta política e, neste caso, é preferível levar o conflito tão longe, na hierarquia, quanto seja necessário, a fim de conseguir uma modificação ou reafirmação da política [...].

Segundo Motta (2002, p.62):

Para os estruturalistas contemporâneos da teoria das organizações, o conflito entre grupos é um processo social fundamental. É o conflito o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isto nem sempre ocorra. Não são, portanto, todos os conflitos desejáveis, mas sua existência não pode ser ignorada, já que, sendo inevitáveis, eclodirão sob as mais variadas formas, algumas das quais extremamente violentas.

Comparando o estruturalismo com a Escola de Relações Humanas, Etzioni (1967, p.68) afirma que “enquanto a escola de Relações Humanas se concentrava em organizações industriais e comerciais, os estruturalistas estudaram também hospitais e prisões, igrejas e exércitos, serviços de assistência social e escolas, ampliando o alcance da análise de organização.” Para o autor, os estruturalistas veem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais.

A Administração Científica tinha ênfase nas tarefas, a Teoria Estruturalista tinha ênfase na estrutura, já a Teoria das Relações Humanas tinha ênfase nas pessoas, isto é, a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais. Após receber muitas críticas, a Teoria das Relações Humanas passou a ser repensada, sendo que sua reestruturação começou a partir da Teoria Comportamental que abordaremos a seguir.

1.1.3 Organização à luz das teorias Comportamental e Geral dos Sistemas

Esse tópico trata da Teoria Comportamental e da Teoria Geral dos Sistemas apresentando a mesma sequência do subtítulo anterior: uma breve definição, seus principais autores e suas principais ideias enfatizando sua visão do homem. O objetivo é mostrar o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas que, após receber muitas críticas, foi repensada, dando origem a outras teorias também voltadas para o valor do ser humano nas organizações.

a) Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista:

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista da Administração (1947) é uma corrente baseada na psicologia organizacional. Ela redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas, adotando posições explicativas e descritivas. Sua ênfase se encontra no comportamento humano e sua influência na organização, bem como as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Para Motta (2001, p.35):

A grande importância do behaviorismo na Teoria das Organizações parece estar no seu rompimento com os enfoques prescritivos ingênuos das escolas de administração científica e relações humanas [...] todavia, para o administrador de empresas a maior qualidade do behaviorismo está na objetividade com que seus maiores expoentes veem a organização, fornecendo-lhe um quadro de referências, realista, que abrange desde o comportamento administrativo até quaisquer processos organizacionais, sejam de origem individual, grupal ou formal.

Um dos autores mais conhecidos do Behaviorismo é Herbert Simon⁸ que realizou pesquisas na área de tomada de decisões nas organizações. Sua teoria diz que a empresa deve ser encarada como um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável por elas. Outros nomes merecem menção: Chester Barnard, Elliot Jaques e Douglas McGregor.

Dentre as principais ideias do behaviorismo destacamos a ênfase nas pessoas: a criação do “homem administrativo”. Apesar de preocupada com o fator humano, o behaviorismo rejeita o modelo da Escola de Administração Científica e da Escola de Relações Humanas, dando atenção à propriedade humana da adaptabilidade. A teoria “behaviorista” trabalha sobre a ideia de que o organismo humano se relaciona com o meio ambiente ao qual ele se adapta. A palavra chave é “comportamento”, por isso é preciso conhecer o comportamento humano para prever, programar e, se possível, alterar o curso da ação, adequando-a a objetivos desejáveis.

Uma segunda ideia está ligada ao processo de tomada de decisões. Nesse aspecto o behaviorismo veio atender a necessidade teórica de tratar desse assunto, até então pouco abordado pelas teorias anteriores. Para Motta (2002, p.42):

Em uma organização, da mesma forma que existe uma hierarquia de objetivos e de cargos, há também uma hierarquia de decisões, de modo que decisões minuciosas que governam ações específicas são, inevitavelmente, originadas da tomada de decisões mais amplas [...] Essa hierarquia de decisões está intimamente relacionada com a hierarquia de objetivos que procura satisfazer.

Por fim, o behaviorismo defende a ideia de autoridade e aceitação, dando grande importância à aceitação de normas e ordens pelas pessoas ao tratar com autoridades.

Para os behavioristas a organização é um sistema cooperativo racional na qual cada participante tem deveres e tarefas definidas a executar. Essa teoria dá importância tanto a estrutura formal quanto a informal, entendendo que a informal está dentro da formal, sendo a última essencial à sua vitalidade.

⁸ Helbert Alexander Simon (1916-2001): Economista, Psicólogo e Doutor em Ciências Políticas norte-americano ganhador do Prêmio Turing (1975) e do Prêmio Nobel de Economia (1978). Autor dos livros *Comportamento Administrativo* (1945) e *Teoria das Organizações* (1958).

Dentre as principais teorias de motivação que surgiram com a Teoria Comportamental podemos destacar: 1) Teoria da Hierarquia das Necessidades (pirâmide de Maslow); 2) Teoria dos dois fatores de Herzberg e 3) Teoria X e Y de McGregor.

b) Teoria Geral dos Sistemas (TGS):

Já a TGS surgiu a partir dos trabalhos executados pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy⁹, publicados entre 1950 e 1968. Segundo Motta (2002, p.74) Bertalanffy “concebeu o modelo do sistema aberto, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente”. Ainda segundo Motta (2002, p.74), Bertalanffy lança em seu livro, as orientações básicas de sua teoria, são elas:

a) tendência para integração nas várias ciências naturais e sociais; b) tal interação parece orientar-se para uma teoria dos sistemas; c) essa teoria pode ser um meio importante de objetivar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente nas ciências sociais; d) desenvolvendo princípios unificadores que travessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências, essa teoria aproxima-se do objetivo da unidade da ciência; e) isso pode levar a uma integração muito necessária na educação científica.

A TGS tem como objetivo analisar a natureza dos sistemas e a inter-relação entre eles em diferentes espaços, e ainda, as suas leis fundamentais. Ela analisa a organização como um todo e não somente por departamentos ou setores, sendo que, começou a ser aplicada a partir da necessidade de interação das teorias anteriores e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas.

Através da TGS é possível analisar o indivíduo e a organização como sistemas vivos, sendo analisados como sistema aberto que mantém um contínuo intercâmbio entre matéria, energia e informação com o ambiente. Esse sistema tem revelado grandes potencialidades, seja por sua abrangência ou por sua flexibilidade.

Dentre suas principais ideias, destacamos o conceito do “homem funcional” no qual é enfatizado mais o cargo que a pessoa desempenha do que a própria pessoa.

⁹ Karl Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972): Biólogo austríaco criador da teoria geral dos sistemas. Autor do livro *General System Theory* (Teoria Geral dos Sistemas).

Nessa teoria, a organização é vista como um local onde há relacionamentos inter-relacionados por meio dos cargos exercidos pelas pessoas ali presentes. Além disso, cada pessoa possui expectativas quanto às atividades que o outro executa e busca sempre demonstrar essas expectativas.

Segundo Motta (2002, p.86) “esse esquema não é, contudo, fechado. Nele intervêm variáveis que compõem o contexto em que está inserido. Tais variáveis são de três classes: organizacionais, de personalidade e interpessoais”.

Na busca de conceituamos organização, apresentamos a ideia de vários autores, sendo que, para cada uma delas, vimos o papel do ser humano na busca e obtenção dos objetivos da organização. Vimos também um resumo das principais teorias organizacionais finalizando com as comportamentais que enfatizam esse papel. Para cada uma dessas teorias a visão do papel do ser humano muda, sendo que, a Administração Científica vê o ser humano como “homem econômico”, as Relações Humanas veem o ser humano como “homem social”, o Estruturalismo vê o ser humano como “homem organizacional”, já o Behaviorismo enxerga o ser humano como “homem administrativo” e, finalmente, a TGS o vê como “homem funcional”. Essas abordagens são importantes para entendermos a aplicação das teorias organizacionais em organizações religiosas tipo igreja.

1.2 Teorias organizacionais e religiosas

Vimos o surgimento de novas teorias administrativas a partir da Teoria das Relações Humanas, todas elas enfatizando a pessoa como principal ator na busca dos objetivos da organização. Observa-se a importância do fator humano na história das organizações, pois nesse arranjo e obtenção de pessoal, temos elementos como liderança, comunicação, tratativa de conflitos, motivação, todos eles voltados para a realização dos objetivos da organização.

A igreja como organização também possui objetivos e tem, nas pessoas, sua principal força para o cumprimento deles. Do ponto de vista administrativo, seus membros são voluntários e gastam parte de seu tempo e habilidades a serviço da organização. Em alguns casos, sua liderança, na pessoa do pastor, é remunerada conforme regras do mercado de trabalho, tendo que cumprir horários e deveres concernentes ao cargo. Sem contar com o risco iminente de ser dispensado por não atender mais às necessidades do conselho da igreja ou aos anseios da membresia.

Do ponto de vista religioso, segundo a Bíblia Sagrada, seus membros fazem parte da igreja que é o Corpo de Cristo, onde devem desenvolver e usar seus dons e talentos a serviço da própria igreja¹⁰. Numa igreja cuja organização é predominantemente burocrática impera-se o modelo de departamentos que, numa visão mecanicista é comparado aos setores de uma empresa. Cada membro ou funcionário exercendo sua função conforme sua habilidade, dentro do seu próprio departamento, sob a supervisão de um líder, todos trabalhando em sincronia a fim de atingirem objetivos comuns.

Na Bíblia Sagrada, o Apóstolo Paulo ao tratar da unidade orgânica da igreja, nos apresenta como exemplo o corpo humano que, embora sendo um, possui muitos membros sendo que, o próprio Deus dispôs cada um deles como lhe aprouve, para cooperarem, com igual cuidado, em favor uns dos outros¹¹. Essa passagem está inserida no contexto dos dons espirituais e mostra como se dá a dinâmica da igreja. Nesse texto, cada indivíduo é visto como um membro do corpo humano, possuidor de uma função específica, sendo que, semelhantemente, a igreja é vista como o corpo de Cristo no qual cada cristão é membro desse Corpo, possuidor de dons ou habilidades, devendo o mesmo descobri-los, aplicá-los e desenvolvê-los para cumprimento do objetivo bíblico que é a edificação da igreja¹².

Diferentemente da visão mecanicista capitalista que coordena seus recursos humanos, máquinas e matéria-prima para a obtenção do lucro, a visão bíblica nos apresenta a diversidade de dons espirituais ou habilidades, que devem ser buscadas e aplicadas na igreja local, chamada de Corpo de Cristo, para o cumprimento do

¹⁰ Primeira carta de Paulo aos Coríntios 12:27: "Ora, vós sois corpo de Cristo; e, individualmente, membros desse corpo"; Carta de Paulo aos Romanos 12:4-8: "Porque assim como num só corpo temos muitos membros, mas nem todos os membros têm a mesma função, assim também nós, conquanto muitos, somos um só corpo em Cristo e membros uns dos outros, [...]". A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

¹¹ Primeira carta de Paulo aos Coríntios 12:12: "Porque, assim como o corpo é um e tem muitos membros, e todos os membros, sendo muitos constituem um só corpo, assim também com respeito a Cristo"; verso 18: "Mas Deus dispôs os membros, colocando cada um deles no corpo, como lhe aprouve"; verso 25: "Para que não haja divisão no corpo; pelo contrário, cooperem os membros, com igual cuidado, em favor uns dos outros". Carta de Paulo aos Romanos 12: 4,5: "Porque assim como num só corpo temos muitos membros, mas nem todos os membros têm a mesma função, assim também nós, conquanto muitos, somos um só corpo em Cristo e membros uns dos outros."

¹² Primeira carta de Paulo aos Coríntios 14:12: "Assim, também vós, visto que desejais dons espirituais, procurais progredir, para a edificação da igreja". A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

objetivo de edificação da própria igreja. Essa é uma das abordagens que podemos fazer tomando como base a teoria organizacional.

A diferença entre a visão mecanicista e a visão bíblica reside principalmente nos objetivos e no valor do ser humano. A primeira coloca todos seus esforços na busca do lucro ficando o ser humano em segundo plano. Nessa visão a organização não é uma estrutura social, mas uma estrutura onde se desenvolve o trabalho, buscando o homem ideal para a tarefa ideal e, conseqüentemente, o melhor resultado para a organização. Na visão bíblica, a igreja deve coordenar e aplicar seus recursos pessoais e materiais na busca do cumprimento da sua missão. A utilização dos dons espirituais visa a edificação da igreja e o cumprimento do seu papel evangelizador.

Com relação ao papel do líder nas organizações religiosas, abordaremos esse assunto com mais profundidade no capítulo dois. Até aqui, vimos a organização religiosa tipo igreja do ponto de vista das principais teorias organizacionais, fazendo uma pequena abordagem nesse último tópico. A seguir, apresentaremos os tipos de organizações religiosas sob o a visão de Max Weber.

1.3 Igreja: tipos de organização e de governo eclesiástico

Vimos anteriormente a definição de Weber sobre burocracia, poder, legitimidade e dominação na qual o autor trata dos três tipos puros de dominação legítima. Podemos analisar os tipos de organizações religiosas adotando a definição weberiana, sendo assim, veremos a seguir uma definição dessas organizações, seguindo o modelo de organização burocrática, tradicional ou episcopal e carismática.

1.3.1 Organização burocrática

Esse tópico visa apresentar uma definição de burocracia, bem como, o caráter burocrático das organizações religiosas tipo igreja. Segundo Amitai (1967, p.82) “as organizações, – que Weber chama de burocracias, – estabelecem normas e precisam impô-las; têm regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que a organização funcione com eficiência”.

Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal - racional ou burocrática. É, portanto, uma burocracia. “Para Weber a

burocracia é a organização eficiente por excelência e para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deveriam acontecer”.¹³

A questão da burocracia nas organizações eclesiais históricas ou de missão é marcada pelo uso de regras. Etzioni (1967, p.85 e 86) considera a estrutura burocrática como:

Uma organização contínua de funções oficiais, ligadas por regras [...]. As regras economizam esforço, pois eliminam a necessidade de encontrar uma nova solução para cada problema e cada caso; facilitam a padronização e igualdade no tratamento de muitos casos. Essas vantagens são impossíveis se cada cliente for tratado como um caso único, como indivíduo.

Além disso, é marcada pela delimitação de competências e hierarquia bem definida com cargos específicos. As regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito com atas em todos os níveis. A obediência se dá ao líder que ocupa o posto superior e não está necessariamente ligada à pessoa do líder. O controle é feito baseado na obediência às normas e regras internas da organização.

A organização burocrática se baseia em regras, eliminando a necessidade de encontrar uma nova solução para cada problema e cada caso. O foco está no sistema e na obediência às regras. Se cumprir as regras tudo dará certo. Como o foco não está no indivíduo, o conflito interno é inevitável.

Reed Nelson (1999, p.2) ao tratar dos modelos organizacionais presentes no protestantismo brasileiro, descreve o modelo burocrático presente e em uso nas principais igrejas históricas, dentre elas a Igreja Presbiteriana do Brasil:

Este modelo caracteriza-se por uma estrutura administrativa complexa, incluindo vários departamentos, conselhos, oficiais, posições hierárquicas e regras escritas. São comuns os relatórios, reuniões de planejamento e coordenação e treinamento formal. Estes dispositivos são necessários porque as igrejas que utilizam o modelo geralmente exercem uma série de atividades variadas. Além dos cultos, realizam escolas dominicais, estudos bíblicos, atividades recreativas, programas especiais para diferentes sexos e idades, corais, atividades caritativas e educacionais. Este número elevado de atividades diferentes exige posições especializadas e uma estrutura

¹³ Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organizacoes.html>.

diferenciada, quando não levam a burocratização total com hierarquia, divisão do trabalho formal e normas escritas para arcar com contingências.

Ainda segundo Nelson, as denominações que utilizam o modelo burocrático, por possuírem uma estrutura administrativa formal, acabam excluindo grande parte da população pelo fato delas não estar acostumada com essas estruturas em seu cotidiano. Essa é uma das consequências desse modelo.

Outra consequência apontada por Nelson é a valorização dos cargos leigos nas igrejas tradicionais. Essa valorização de cargos, por trazer um prestígio social junto à organização, acaba gerando uma competição entre os membros e uma consequente fonte de conflitos interpessoais. Esses conflitos geram perda de membros que somados ao demorado tempo de preparo de um novo líder e a pesada estrutura administrativa, pode trazer graves problemas à sobrevivência da igreja. Apesar disso, as igrejas burocráticas possuem uma homogeneidade doutrinária e fidelidade a essa doutrina.

1.3.2 Organização episcopal

Enquanto a igreja como organização burocrática é marcada por obediência a regras e complexa estrutura administrativa, a organização episcopal é marcada por uma hierarquia bem definida com autoridade máxima exercida por um bispo¹⁴ ou pastor. Daí o termo episcopal. Esse tipo de organização possui o poder da tradição, da instituição que perdura ao longo do tempo e que repousa na crença dos sagrados costumes que sempre vigoraram por meio de pessoas indicadas para exercer autoridade.

Segundo Etzioni (1967, p.83), Weber “classifica a autoridade como *tradicional* quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa foi sempre a maneira pela qual as coisas foram feitas.” Isso é marcante na estrutura episcopal na qual é grande o peso da tradição, das normas escritas e da figura do bispo.

¹⁴ Bispo: (grego: *episcopos*. *Epi*: fim, extremidade; *skopos*: aquele que vê de cima, que supervisiona). Padre que na Igreja Católica recebe, através da sagração, a plenitude do sacerdócio e que tem a direção espiritual de uma diocese; Em muitas Igrejas protestantes, dignidade eclesiástica. (Dicionário da Língua Portuguesa).

“A estrutura administrativa se baseia na fidelidade, ela é constituída de pessoas próximas ao senhor, pessoas de confiança, familiares, estreitando-se o elo público-privado. Isso é claro nas antigas monarquias europeias da baixa idade média e nos próprios feudos, existia uma família real, uma dinastia, quanto mais próximo, sanguineamente do senhor, maior seu cargo, indo de príncipe, em caso de primogênitos, infantes, outros filhos, Duque, Marquês, Barão, etc. Sempre em consideração à proximidade pessoal, sendo a vida do senhor impossível de se separar do seu domínio”¹⁵. Seus principais representantes no Brasil são as igrejas anglicanas e as igrejas metodistas.

1.3.3 Organização carismática

O modelo de organização carismática tem ao centro a figura do líder com a qual os subordinados se identificam e demonstram admiração por sua pessoa e carisma, isto é, por suas qualidades e poderes. A obediência não está ligada ao cargo e sim às qualidades do líder, tendo acabado o carisma acaba-se também sua dominação.

Para Etzioni (1967, p.83) “Weber mostra a autoridade carismática, na qual os subordinados aceitam as ordens de um superior, justificadas por causa da influência de sua personalidade, com a qual se identificam”. Uma organização carismática não se prende a regras, estatutos ou manuais, mas às decisões do líder maior que possui o controle da organização, sendo que, as ordens do líder só podem ser substituídas por outras ordens vindas do próprio líder.

As igrejas neopentecostais e a maioria das igrejas pentecostais possuem esse modelo de organização com tendência a um estilo tradicional que institucionaliza o exercício original do poder (carismático) de seu fundador. Outras igrejas chamadas de “comunidades”, bastante comuns no Brasil, também apresentam esses traços de centralização das decisões na figura do líder fundador que, não raramente, possui um grupo de indivíduos que o acompanham e, de certo modo, legitimam e cumprem o que foi decidido.

Vale ressaltar que nenhuma organização possui um dos modelos na sua forma pura, mas predomina-se um modelo, tendo traços dos demais. Nas igrejas de modelo

¹⁵ Disponível em <http://jus.com.br/artigos/25863/os-tres-tipos-de-dominacao-legitima-de-max-weber>

carismático encontram-se também elementos burocráticos e tradicionais, porém, em menores proporções que as demais.

Vimos até então, a visão weberiana aplicada às organizações religiosas, especificamente nas igrejas cristãs evangélicas que possuem uma grande diversidade de modelos de gestão que podem se mesclar. A questão do valor humano também varia nas abordagens apresentadas, sendo que, no modelo burocrático o foco não está no indivíduo, mas na obediência às regras, o que inevitavelmente provoca conflitos. No modelo episcopal, a ênfase está na estrutura e na tradição, ocasionando também conflitos internos, principalmente, em relação às mudanças, pois o grupo gestor não vê necessidade de modificação. Finalmente vimos o modelo carismático no qual a ênfase está na figura do líder e no seu carisma. Os conflitos desse modelo surgem quando novos líderes emergem exigindo “seu lugar ao sol”. A seguir trataremos dos principais tipos de governo eclesiástico em prática nas igrejas cristãs evangélicas brasileiras.

Veremos a seguir os principais modelos de governo eclesiástico. No Brasil, as principais representantes do protestantismo histórico são as igrejas Presbiteriana, Batista, Metodista, Luterana e Congregacional, todas oriundas da reforma protestante do século XVI. Apesar da similaridade na doutrina, essas igrejas diferem, principalmente, na forma de governo eclesiástico.

Os três principais modelos de governo são: O governo *Episcopal* que é o mais antigo e comum também às igrejas não protestantes como a Igreja Católica e a Igreja Ortodoxa. Nesse modelo o governo é centralizado na figura dos bispos. As igrejas protestantes que possuem esse modelo são a Igreja Luterana e Metodista.

Outro modelo é o governo *Congregacional* que se caracteriza pelo ajuntamento da igreja nas chamadas assembleias, sendo que, nelas são tratadas os assuntos relativos aos diversos trabalhos realizados e são tomadas as principais decisões. As igrejas protestantes que possuem esse modelo são as igrejas Batistas e as Congregacionais.

O terceiro modelo é o governo Presbiteriano, que possui, como principal característica o governo exercido por presbíteros eleitos, que por meio de concílios, zelam pela vida espiritual da igreja. Os presbíteros podem ser docentes (pastores) ou regentes (leigos que cuidam da área administrativa da igreja).

Com relação aos demais movimentos religiosos, principalmente as igrejas pentecostais, diferem das igrejas protestantes históricas, principalmente, na liturgia e na doutrina. Enquanto os protestantes possuem uma liturgia mais tradicional com orações silenciosas e ênfase na pregação, os pentecostais dão grande ênfase às orações em voz alta e pregações eloquentes. Com relação à doutrina a grande diferença está no dom da glossolalia¹⁶ e no batismo com o Espírito Santo. Oriundos de movimentos avivalistas do início do século XIX, seus principais representantes no Brasil são as Igrejas Assembleias de Deus, Congregação Cristã no Brasil e Igreja do Evangelho Quadrangular.

Com relação ao sistema de governo das Assembleias de Deus, Antônio Gouvêa Mendonça (1990, p.51) afirma:

Seu sistema de governo eclesiástico está mais próximo do congregacionalismo dos batistas por causa da liberdade das igrejas locais e da limitação de poderes da Convenção Nacional. Todavia, a divisão em ministérios regionais semi-autônomos lembra um pouco o sistema presbiteriano. Mas, acima de tudo, as Assembleias de Deus representam o pentecostalismo clássico.

Para Nelson (1999, p.40), as Assembleias de Deus possuem um modelo organizacional personalista ou de compadrio, usado pela maioria das igrejas pentecostais:

No modelo personalista (ou de compadrio) pode existir alguma coordenação entre congregações e conselhos, ou outras estruturas formais às vezes existem oficialmente, mas as suas funções são mais simbólicas do que reais. Congregações individuais dispõem de pouca estrutura organizacional real, sendo dominadas pela figura única do pastor, que governa todos os aspectos operacionais e espirituais da igreja.

Semelhantemente, a Congregação Cristã no Brasil possui um sistema de governo mais próximo do congregacionalismo, porém, tendo a figura central do ancião nas decisões e ações disciplinares. Ainda segundo Mendonça (1990, p.49), “sua assembleia nacional representativa, com poderes administrativos e doutrinários, faz lembrar as assembleias gerais presbiterianas”.

¹⁶ Glossolalia: Falar em línguas estranhas, desconhecidas. O dicionário Michaelis define esse termo apenas como *sf* (*glosso+gr laliá*) Dom das línguas (Dicionário de português online).

A Igreja do evangelho Quadrangular, por sua vez, possui um sistema de governo episcopal com uma hierarquia bem definida. Sua administração é feita por intermédio de Conselhos de Diretores Locais (CDL), Conselho Estadual de Diretores (CED) e o Conselho Nacional de Diretores (CND), sendo que, em todos os conselhos são nomeados presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário. No CDL são nomeados também o diretor de diáconos e o diretor de patrimônio, sendo seus integrantes escolhidos dentre os membros da igreja, maiores de idade.

1.4 Igreja: organização de voluntários

Veremos nesse tópico um breve histórico sobre as organizações não governamentais (ONG) e sem fins lucrativos dentre as quais, sob a ótica da administração, a organização religiosa tipo igreja se enquadra.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, surgiram as primeiras organizações sem fins lucrativos de iniciativa da sociedade civil, a fim de atender os diversos problemas sociais e econômicos da época.

No Brasil, as ONGs se desenvolveram a partir da década de 70 decorrentes das crises sofridas nesse período. Os processos de democratização e as reformas administrativas, baseadas na redução da participação do Estado na sociedade e no discurso sobre responsabilidade social, contribuíram para o crescimento das ONGs.

Inicialmente, elas tinham caráter, basicamente, assistencialista promovido principalmente por organizações religiosas tipo igreja (Católicas e Protestantes), tendo em mente atender as necessidades da comunidade próxima, frente à ineficiência do poder público.

É importante notar que esse vínculo das ONGs com as organizações religiosas encontra-se presente até datas recentes. Dados do IBGE e do IPEA¹⁷ do ano de 2005 descrevem as atividades desenvolvidas por organizações de cunho religioso:

Nas atividades desenvolvidas pelas instituições analisadas se observa, também, uma forte presença das ações de cunho religioso.

¹⁷ Estudo sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA relativo ao ano de 2005. O estudo foi realizado em parceria com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE. Este trabalho foi realizado, pela primeira vez, para o ano base de 2002 e teve o objetivo de analisar a distribuição espacial e o campo de atuação das entidades associativas e fundações.

Isoladamente, as entidades que desenvolvem diretamente atividades confessionais representam um quarto do total das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL. Vale destacar que a influência da religião não se restringe a esse grupo de instituições, posto que milhares de entidades assistencial, educacional e de saúde, para citar apenas alguns exemplos, são de origem religiosa, embora não estejam classificadas como tal, o que impede dimensionar a abrangência efetiva das ações de influência religiosa.

Importante observar os critérios da pesquisa quanto às Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL). A pesquisa buscou adotar como referência para definição das FASFIL a metodologia elaborada pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas:

Neste sentido, foram consideradas FASFIL as organizações registradas no CEMPRE como Entidades sem Fins Lucrativos, segundo o seu código de natureza jurídica 3, e que se enquadrem, simultaneamente, nos cinco seguintes critérios: (i) privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; (ii) sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades-fins; (iii) institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; (iv) auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e (v) voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Nesse aspecto a igreja, como organização religiosa, se enquadra nos critérios apresentados, pois não está ligada ao Estado, não visa o lucro, é legalmente constituída, é auto-administrada e constituída por voluntários.

Vale lembrar que as FASFIL são apenas uma parte das entidades sem fins lucrativos do país enquadrando nessa categoria as seguintes organizações 1) Organização Social; 2) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP; 3) Outras Fundações Mantidas com Recursos Privados; 4) Filial, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeira; 5) Organização Religiosa; 6) Comunidade Indígena; e 7) Outras Formas de Associação.

Quanto à representatividade dessas instituições, a pesquisa revela:

Trezentas e trinta e oito mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos – FASFIL existiam oficialmente no Brasil, em 2005. Sua importância é revelada pelo fato de este grupo de instituições representar mais da metade (56,2%) do total de 601,6 mil entidades sem fins lucrativos e uma parcela significativa (5,6%) do total de 6 milhões de entidades pública e privada, lucrativa e não-lucrativa, que compunham o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE [...]

Quanto à distribuição das FASFIL no território nacional a pesquisa aponta que:

A distribuição das FASFIL no Território Nacional tende a acompanhar a distribuição da população. Assim é que na Região Sudeste se concentra, praticamente na mesma proporção, 42,4% das FASFIL e 42,6% dos brasileiros. Em segundo lugar vem a Região Nordeste onde estão 23,7% das instituições, o que representa uma proporção pouco menor do que a da população (27,7%) [...]. A Região Sul ocupa o terceiro lugar [...]. Nessa Região, encontram-se 22,7% das entidades e apenas 14,6% da população. No Norte, ao inverso, estão 4,8% das FASFIL e 8,0% dos brasileiros.

Segundo a pesquisa, entre 1996 e 2005 houve um crescimento de 215% das FASFIL no Brasil, sendo o grupo de entidades que mais cresceu no país. Esse grupo empregou um contingente de 1,7 milhão de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 338,2 mil FASFIL do País. Esse número representa uma parcela significativa dos trabalhadores brasileiros que, além de movimentarem a economia, promovem a ação social e geram mudanças.

Nesse ponto, faz-se necessário destacar que a principal diferença entre uma organização que visa lucro e uma organização sem fins lucrativos é a seguinte: Enquanto a primeira utiliza todos os seus recursos (inclusive de pessoal) para manter a empresa e gerar riqueza, a segunda tem por finalidade gerar melhorias e transformações na sociedade na qual está inserida. Peter Drucker (1994, p.1) nos dá uma preciosa colaboração ao afirmar que “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade” e (p. 33) “as instituições sem fins lucrativos existem por causa da sua missão. Elas existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos”.

Nesse sentido, a igreja cristã como organização se enquadra nessa definição, pois sua principal missão é gerar mudanças sociais, morais e espirituais nos indivíduos e

consequentemente na sociedade. Para cumprimento de sua missão, a igreja cristã também conta com seu corpo de voluntários, ou membros e, não poucas vezes, encontra dificuldades para a condução de seus trabalhos devido ao despreparo, falta de capacitação e desmotivação de seus líderes. Despreparo que envolve tanto o conteúdo bíblico quanto o trato com os demais membros, falta de capacitação específica para desempenhar determinada função e desmotivação gerada pelas dificuldades e conflitos internos. O resultado dessa situação reflete diretamente nos objetivos, muitas vezes não alcançados.

Ao tratar das dificuldades para se administrar uma instituição sem fins lucrativos, Nara Cazzolato (2009, p.67 e 68) comenta:

Porém, administrar uma instituição sem fins lucrativos pode ser ainda mais difícil, pois sua gestão muitas vezes não apresenta estrutura adequada, recursos financeiros, materiais e de pessoal. Embora muitas pessoas entendam que esse tipo de organização é apenas uma forma de fazer caridade, pode-se afirmar que as finalidades não são exatamente (ou somente) essas. Hoje em dia, muitas organizações não-governamentais propõem a discussão e a transformação de fatos econômicos e sociais, atuando como verdadeiros agentes de mudança.

Essas organizações e o setor em que estão inseridas passam por diversos desafios que se iniciam com o não reconhecimento das ações que praticam e a desvalorização. Isso se dá, em parte, devido ao aumento desordenado do número de organizações nas últimas décadas, gerando desconfiança dos doadores com relação à idoneidade da instituição e a forma de gestão praticada.

Outro desafio é com relação ao líder das organizações sem fins lucrativos. Sobre ele está a grande responsabilidade de fazer cumprir a missão da organização. Missão essa que é a razão de ser da organização e o principal motivo dos doadores investirem dinheiro, por acreditarem nos ideais a eles apresentados.

Outra função do líder é promover ações para captação de recursos sem a qual a organização não sobrevive. Uma vez provido o recurso, é sua função utilizá-lo da melhor forma possível sempre na direção da missão da organização. Nesse ponto, a transparência é fundamental, pois atrai novos investidores que sabem como seus recursos estão sendo aplicados. Segundo Drucker (1994, p.7): “É preciso tornar a

organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade, estar adiante dela”.

Ele deve também organizar ações para a captação de voluntários, sem a qual a organização não avança rumo ao cumprimento da missão. Uma vez captado um grupo de voluntários o mesmo deve ser devidamente treinado, capacitado e motivado a crer que a missão é possível de ser alcançada e para isso vale todo esforço.

Numa organização sem fins lucrativos, todos os esforços de desenvolvimento de pessoal devem ser orientados para o indivíduo e não para a organização ou para o lucro, como fazem as empresas. Novamente Drucker (1994, p.27) comenta fazendo uma citação de Max De Pree: “Um elemento que para mim é claramente comum a todas as organizações – com ou sem fins lucrativos – é que toda a questão de desenvolvimento de pessoal precisa ser orientada primordialmente para a *pessoa* e não para a organização”.

Para Fernando G. Tenório (2006, p.15) “para superar esses desafios que podem ameaçar sua existência e sua eficiência administrativa, as ONGs têm que pensar em acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem, ao fim e ao cabo, o cumprimento dos objetivos institucionais”.

Semelhantemente, as igrejas necessitam de capacitação para seus líderes frente ao despreparo, falta de capacitação e desmotivação. Nesse sentido a Gestão de Pessoas (GP) oferece importante colaboração visto que, dentre seus pilares estão fatores importantes como a capacitação e desenvolvimento de pessoas, liderança e motivação.

Nessa primeira parte, vimos uma conceituação de organização, bem como as principais teorias organizacionais e comportamentais, buscando enfatizar o fator humano presente nelas. É apresentada, ainda, uma abordagem dessas teorias, comparando-as à organização religiosa, enfatizando seu caráter voluntário. Na sequência é demonstrada uma visão da igreja como organização religiosa, frente aos conceitos de Weber dos três tipos de dominação legítima, os tipos de governo eclesiástico presentes nas igrejas evangélicas brasileiras e a igreja vista como uma organização de voluntários no qual é apresentado um histórico das ONGs no Brasil,

sua importância, semelhanças com a igreja como organização, dificuldades e desafios, principalmente, com relação ao papel do líder.

No capítulo dois trataremos dos desafios de gestão nas organizações religiosas. Para isso, inicialmente, apresentaremos um conceito de Gestão de Pessoas e seus processos, destacando os fatores motivacionais, controle, liderança e cultura organizacional, e como esses elementos influenciam o fator humano e o cumprimento da missão da organização, sendo ela religiosa ou não.

CAPÍTULO 2 – DESAFIOS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS TIPO IGREJA

No segundo capítulo apresentaremos um conceito de Gestão de Pessoas (GP), bem como seus principais processos, ressaltando dentre eles, três processos importantes para o estudo da GP em organizações religiosas do tipo igreja e seus desafios.

2.1 Definição de Gestão de Pessoas

A partir da década de 80, as organizações – principalmente as indústrias – enfrentaram sérios desafios, tanto de ordem econômica quanto na sua própria estrutura organizacional: abertura do mercado, globalização, evolução das comunicações e da tecnologia, competitividade, etc. Muitas dessas empresas que sobreviveram a esses desafios sofreram consequências na sua forma de administração de pessoal fazendo críticas principalmente na terminologia utilizada até então – Recursos Humanos – que trata as pessoas como recursos, semelhante a recursos materiais e financeiros. Diante disso, sugeriram que as pessoas fossem tratadas como parceiros da organização, fornecendo seus conhecimentos e habilidades não somente para a execução da tarefa, mas também na busca de soluções de problemas. Começa a ser utilizada a expressão Gestão de Pessoas¹⁸ com o objetivo de substituir a Administração de Recursos Humanos, expressão ainda muito utilizada na atualidade.

A GP tem como principal característica buscar a valorização do ser humano dentro da organização, tratando-o como pessoa e não simplesmente como um recurso ou meio de produção semelhante às máquinas, equipamentos ou matéria-prima. Nesse despertar de atenção para a GP as grandes organizações têm valorizado cada vez mais o capital humano, pois entendem que, se oferecerem aos seus funcionários o suporte necessário e melhores condições de trabalho, eles poderão oferecer melhores resultados, isto é, maior produtividade e a consequente realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido a GP têm colaborado a fim de capacitar e

¹⁸ “Gestão de Pessoas, também conhecido como Departamento Pessoal, é o departamento dentro da empresa responsável por administrar e gerir o capital humano. Podemos dizer que é o coração da organização, pois todos os processos pessoais de todos os colaboradores passam por essa área”. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-gestao-de-pessoas/>.

motivar os chamados colaboradores¹⁹ na busca de melhores resultados e o consequente alcance dos objetivos da organização.

2.2 Gestão de Pessoas e seus processos

Vimos na definição que GP é um departamento dentro da empresa responsável por administrar e gerir o capital humano. Para que isso seja feito o setor de GP conta com uma série de processos que, interligados, colaboram para o sucesso dessa administração e, conseqüentemente, para a busca dos objetivos da organização. Podemos dividir os processos de GP em três etapas principais. São eles: Movimentação, desenvolvimento e valorização.

a) Movimentação - envolve os processos de:

- Captar ou agregar talentos à organização;
- Internalizar ou integrar os talentos na cultura da organização;
- Promover ou transferir talentos para outros setores por meio de avaliação interna;
- Recolocar talentos - no caso de setores com baixa demanda de serviço ou corte de pessoal.

b) Desenvolvimento – o objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Envolve os processos de:

- Treinar desenvolvendo uma cultura de aprendizagem;
- Apresentar previamente um plano de cargos e salários;
- Medir o desempenho e promover a melhoria contínua;
- Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida.

c) Valorização – envolve os processos de:

- Remunerar e recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados;
- Política de benefícios;
- Incentivar o crescimento profissional e pessoal.

¹⁹ Colaborador: Uma das mudanças sofridas na área de Recursos Humanos diz respeito ao termo funcionário que passou a ser chamado de colaborador, referindo-se àquele que está comprometido na busca dos resultados da Organização.

Podemos alistar outros subsistemas de GP que também fazem parte desse importante setor, porém, é importante salientar que nem todas as organizações desenvolvem todos esses processos, sendo que, muitas vezes eles são agrupados em um, mas com uma atuação mais abrangente ou pode ainda ser gerenciado pela mesma pessoa. Por exemplo, a pessoa que gerencia o processo de integração muitas vezes também cuida dos treinamentos, ou ainda quem capta também integra.

Abaixo, seguem outros subprocessos da GP:

- Programa de retenção de talentos
- Programa de formação de equipes
- Programa de desenvolvimento e capacitação de líderes
- Avaliação período de experiência
- Programas motivacionais
- Descrição de cargos
- Cultura organizacional
- Plano de sucessão
- Plano de carreira
- Clima organizacional

Dentre os subsistemas podemos observar os programas que envolvem liderança, uma vez que, o líder possui um papel importante na GP, pois é ele que mantém contato direto com o colaborador e transmite diretamente os valores da organização. Na GP o líder é chamado de gestor sendo que, suas atribuições envolvem – além de gerenciar o setor distribuindo tarefas – gerenciamento de talentos, orientação, treinamento contínuo, direcionamento, apresentação de soluções, condução de equipes, condução da equipe na busca das suas próprias soluções e melhorias, promoção de um ambiente de trabalho sadio que estimule a motivação e incentive o colaborador a traçar e buscar seus próprios objetivos. Enquanto o chefe segue a ideia: “eu mando e o empregado obedece”, o gestor influencia os colaboradores pelo exemplo, trabalha junto com eles, ouve ideias e sugestões, incentiva sua equipe a alcançar os objetivos propostos e comemora junto quando estes são alcançados. Ele é uma espécie de facilitador e representante da organização junto aos colaboradores.

O investimento em liderança por parte das organizações, migrando do modelo de chefia para o modelo de gestor, tem gerado muitos ganhos, pois trabalhando num ambiente sadio, com um bom clima organizacional e alto nível motivacional, o colaborador busca não faltar ao trabalho reduzindo os índices de absenteísmo²⁰. Com essa redução somada à satisfação no trabalho, a organização aumenta sua produtividade e conseqüentemente seus lucros.

Outro subsistema destacado trata dos programas motivacionais. Muitas organizações desenvolvem programas que, apesar de simples, tem se mostrado eficazes na construção e desenvolvimento da cultura organizacional. Aniversariantes do mês, colaborador “Destaque”, setor ganhador do 5S²¹, jornal interno, caixa de sugestões, palestras com temas sobre motivação, premiações, linha direta com o presidente, festas temáticas, etc., são apenas alguns exemplos de programas bastante conhecidos e aplicados no Brasil. Esses programas demonstram de certa forma, a preocupação da organização com a motivação dos colaboradores, pois por meio de estudos²², descobriram a importância do fator motivacional no ambiente de trabalho e no sucesso da organização.

O terceiro e último subsistema destacado, trata da cultura organizacional e diz respeito aos valores, políticas, comportamentos, crenças e princípios compartilhados pelos membros de uma organização. Essa cultura faz com que cada organização seja diferente uma da outra. Uma maneira comum de uma organização demonstrar sua cultura organizacional é por intermédio da definição da sua “Missão, Visão e Valores”. Nela a organização apresenta quem é e o que almeja para o futuro. A cultura de uma organização também demonstra o que a direção pensa acerca da liderança, valor humano e o que fazer para manter seus colaboradores motivados na busca dos objetivos propostos.

²⁰ Absenteísmo: P.ext. Circunstância em que uma pessoa (habitualmente) deixa de realizar as obrigações referentes ao seu trabalho. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/absenteismo/>

²¹ Cinco S's: O 5S ou *House keeping* é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão e utilizadas inicialmente pelas donas-de-casa japonesas para envolver todos os membros da família na administração e organização do lar. No final dos anos 60, quando os industriais japoneses começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT) nas suas empresas, perceberam que o 5S seria um programa básico para o sucesso da QT. Os 5S vêm das iniciais das cinco técnicas que o compõe: *Seiri*: senso de organização, utilização, liberação da área; *Seiton*: senso de ordem, arrumação; *Seiso*: senso de limpeza; *Seiketsu*: senso de padronização, asseio, saúde; *Shitsuke*: senso de disciplina, autodisciplina. Disponível em http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm

²² Estudos de especialistas como Elton Mayo e os estudos de Hawthorne, Maslow com a teoria da hierarquia das necessidades e McGregor sobre a teoria X e Y.

No presente estudo não será possível abordar todos os processos e subsistemas da GP e sua possível aplicação na organização religiosa tipo igreja, porém, destacamos três temas que estudaremos mais a fundo, analisando sua aplicação nessas organizações, em especial na IPB. São eles: motivação, liderança e cultura organizacional.

2.3 A Motivação: história e aplicação na gestão de pessoas na Igreja

O mundo tem sofrido atualmente grandes transformações principalmente nas áreas de comunicação, tecnologia e informática. Vivemos num mundo globalizado e competitivo, com uma quantidade enorme de informações circulando o mundo instantaneamente através da internet. No entanto, muitas organizações não estão acompanhando a velocidade dessas mudanças que, somadas às conjunturas políticas, acabam sofrendo com corte de pessoal, redução drástica de despesas, redução de horários e salários, e em muitos casos, a própria falência.

O desafio da administração é entender as mudanças, adaptar a organização a elas e atravessar o período de turbulência, sofrendo o menor dano possível. Já o desafio das pessoas que fazem parte das organizações é, cada vez mais, demonstrar seu valor diante da crescente competitividade do mercado de trabalho.

Mudanças trazem consigo incertezas, medos e ansiedades nas pessoas que nem sempre conseguem atender as expectativas da organização. Por outro lado, a organização necessita produzir com o máximo de eficiência, a fim de ser competitiva. Para isso, necessita de um corpo de colaboradores competentes, devidamente treinados, altamente comprometidos com os objetivos da organização, isto é, necessita de pessoas motivadas. Mas como fazer para motivar pessoas e mantê-las motivadas em seu ambiente de trabalho? É possível motivar alguém?

Esse tópico tem como objetivo responder essas perguntas, apresentando uma definição de motivação, as principais teorias motivacionais e o fator motivacional nas organizações religiosas tipo igreja.

Segundo Walmir Rufino da Silva (2007, p.7) “o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações”. Realmente, no estudo da motivação o pesquisador busca explicar

as ações humanas, o porquê das pessoas agirem de tal maneira, e como as organizações podem lidar com as pessoas.

Apesar dos estudos sobre a motivação humana serem recentes, antes mesmo da Revolução Industrial as organizações existentes já utilizavam meios de motivar pessoas, na busca do cumprimento dos seus objetivos. Nessa época as punições eram os meios mais comuns, acarretando sentimentos de medo e insegurança.

Mais adiante, na administração científica de Taylor (Escola Formal), buscava-se motivar os funcionários por meio do sistema de recompensas (incentivos econômicos). Para os teóricos dessa escola, o funcionário escolhia um trabalho com base nas recompensas econômicas e não no tipo de trabalho. Eram, portanto, sujeitos passivos que se condicionavam a fazer suas tarefas de maneira rotineira, buscando apenas a riqueza, sem se importar com o tipo de serviço a ser feito.

Com Elton Mayo (Escola Informal - Relações Humanas) percebeu-se a importância da valorização do ser humano. Entenderam que a melhor maneira de motivar os funcionários seria enfatizar seu comportamento social. Buscaram, então, enfatizar a importância pessoal do indivíduo no trabalho, reconhecendo seu valor e suas necessidades sociais. Buscaram ainda, possibilitar aos trabalhadores conhecer a organização, emitindo inclusive, opiniões acerca das diretrizes administrativas dela. Para os teóricos das Relações Humanas, os funcionários deveriam se sentir úteis e importantes, levando-se em conta que os eles possuíam um valor individual e faziam parte de um grupo. Nesse modelo, as recompensas econômicas foram deixadas de lado e, mesmo assim, os funcionários continuaram sendo manipulados no seu ambiente de trabalho.

Os novos enfoques da administração de Recursos Humanos por meio da GP, apresentados décadas mais tarde, consideravam os trabalhadores como que motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que guardam correlações entre si. Levam-se em conta as diferenças individuais em situação de trabalho. O indivíduo passa a ser visto como possuidor de talentos e, cabe à administração descobrir esses talentos e transformá-los em ações produtivas. Até essa época, o desafio era descobrir o que fazer para motivar as pessoas, porém, devido a pesquisas na área das relações humanas, percebeu-se que o desafio mudou. Notou-se que o indivíduo já traz dentro de si a motivação necessária para execução

de determinada tarefa. O desafio da administração passa a ser então, o de criar um ambiente favorável para estimular a motivação inerente de cada pessoa.

2.3.1 Por uma conceituação de motivação

No início e decorrer do século XX a preocupação das organizações consistia em saber como motivar as pessoas. Já no final do século XX e início do século XXI, está em encontrar recursos organizacionais capazes de não sufocar as motivações inerentes de cada pessoa, pois cada pessoa já traz em si, suas próprias motivações. Segundo Cecília Whitaker Bergamini (1997, p.24): “A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

O dicionário de administração define motivação como sendo:

1 aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira; 2 combinação de processos intelectuais, fisiológicos e psicológicos que definem a resultante das forças com que se age; 3 as forças dentro das pessoas que as fazem se esforçar para conseguir determinados resultados.

Tratando das características do comportamento motivacional, Bergamini (1997, p.31) aponta a origem etimológica do termo motivação:

Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.

Para a autora, o caráter motivacional do psiquismo humano, abrange diferentes aspectos, pelo qual o comportamento pode ser ativado. Dentre esses aspectos estão às necessidades internas não supridas que geram no indivíduo um desequilíbrio. Na busca de livrar-se desse desequilíbrio o indivíduo busca atingir determinados objetivos.

Steers e Porter (apud BERGAMINI, 1997, p.31) “propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito”.

Para Bergamini, (1997, p.32):

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Portanto, motivação envolve ação ou movimento para se atingir determinados objetivos, sendo que, para isso, devem-se levar em consideração as diferenças individuais e culturais de cada indivíduo. O que move cada pessoa a fazer determinada tarefa está relacionado com suas necessidades internas, que por sua vez, devem ser analisadas cuidadosamente indivíduo por indivíduo.

Para Silva (2007, p.8), “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para os objetivos; fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola da ação”.

Com a ausência de motivos o indivíduo não se vê na obrigação de executar determinada tarefa, sendo que, muitas vezes o faz por força de coerção ou simplesmente “faz por fazer”, perdendo assim, o sentido do trabalho. Bergamini (1997, p.23,24) afirma que o trabalho “... tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade”.

Para muitas pessoas, a razão do trabalho está relacionada diretamente a suprir suas necessidades financeiras, não tendo nenhum prazer na tarefa executada. Isso é cada vez mais comum, visto que, no Brasil, nem sempre se busca uma vaga de emprego na área em que se atua, devido à crise econômica do país e ao alto índice de desemprego. Muitas vezes, fala mais alto a lei da necessidade, sendo comum encontrarmos pessoas com nível superior trabalhando no setor informal, na venda de rua ou na área em que o emprego surgiu primeiro.

Quando o indivíduo executa uma tarefa que sente prazer, com a qual se identifica ou sabe que se preparou para aquilo, ele a faz melhor. Bergamini (apud Deci, 1996, p.21) nos traz o conceito de motivação intrínseca, “que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade”.

Silva (2007, p.9) afirma ainda que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Assim, voltamos ao ponto em que a motivação é um fator interno, isto é, depende do próprio indivíduo, Bergamini (1997, p.26) acrescenta ainda: “Aos poucos vai-se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos”.

Como já vimos o grande desafio da administração e da liderança não é o de gerar motivação nas pessoas, mas promover um ambiente favorável para estimular a motivação presente em cada um. Acrescentamos nesse ponto, outro fator que, a nosso ver, influencia a dinâmica motivacional das pessoas, em especial às ligadas às organizações empresariais: O fator liderança. Segundo Bergamini (1997, p.34) assim, “como facilmente se percebe, a motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores”.

Temos percebido ao longo dos anos, por meio da experiência na indústria brasileira, o quanto a liderança tem se esforçado para atingir os objetivos propostos pela organização, porém, sem levar em conta o fator humano. Elementos do taylorismo, como a lei das recompensas e punições, parecem ainda fazer parte da cultura de muitas empresas, especialmente das familiares. A figura do “chefe” de setor ainda é muito presente na cultura empresarial brasileira, em comparação com a figura do gestor enfatizada na atual Gestão de Pessoas.

Segundo a GP é função do gestor tratar o funcionário como um colaborador que, juntamente com a equipe, busca atender os resultados da organização. Em contrapartida, o chefe dá ordens e espera ser atendido com base na autoridade que lhe foi imposta. Nessa dinâmica de poder o conflito é inevitável, pois como vimos, o indivíduo não se sente motivado a fazer determinada tarefa apenas pelo fato de ter que fazer, ele necessita de motivos que nascem das suas próprias necessidades.

Frente a isso, muitas organizações perguntam: “O que devemos fazer para motivar os funcionários?”, desconhecendo assim, a real importância de treinar e capacitar seus líderes. Uma das formas de promover um ambiente favorável para estimular a motivação presente em cada pessoa é treinar a liderança em como melhor tratar os funcionários, e como reconhecer e alcançar as expectativas deles. Mais a frente, trataremos da questão do controle e liderança nas organizações. A seguir veremos as principais teorias da motivação.

2.3.2 Teorias da motivação

Há anos, pesquisadores dedicam-se ao estudo da motivação, gerando com isso, inúmeras teorias que nos trazem várias formas de enxergar o assunto. Para Bergamini (1997, p.37) “as diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”.

Já apresentamos um breve resumo dos fatores motivacionais aplicados na Administração Científica e nas Relações Humanas até os dias atuais, sendo assim, diante dessa complexidade, apenas alistamos algumas das principais teorias motivacionais.

Existem duas linhas teóricas básicas sobre motivação: Teorias de conteúdo e de processo²³.

a) Teorias de conteúdo (dentro do indivíduo ou do ambiente que o envolve).

São estáticas e descritivas, abordando o seguinte aspecto: O que motiva o homem.

Dentre elas destacamos:

²³ Fonte: Disponível em http://www.grancursos.com.br/novo/upload/AULA_1_MOTIVACAO_DESEMPENHO_12_06_2012_20120612120646.pdf

- Teoria da hierarquia das necessidades – Maslow;
- Teoria X e Y – McGregor;
- Teoria dos dois fatores – Herzberg;
- Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG) da motivação – Cleyton Alderfer;
- Teoria das necessidades adquiridas – David McClelland.

b) Teorias de processo (compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas que influencia seu comportamento).

São mais dinâmicas e abordam o seguinte aspecto: Como acontece a motivação.

Dentre elas destacamos:

- Teoria da expectativa – Victor Vroom;
- Teoria do reforço/behaviorismo – Skinner;
- Teoria de campo – Kurt Lewin;
- Teoria da equidade – Adams;
- Teoria da fixação de metas – Edwin Locke;
- Teoria da auto-eficácia – Albert Bandura.

As teorias de motivação também já foram subdivididas com base na época em que surgiram:

- Antigas:

- Teoria X e Y;
- Teoria da hierarquia das necessidades;
- Teoria dos Dois Fatores;

- Modernas:

- Teoria das Necessidades;
- Teoria da fixação de metas;
- Teoria do reforço;

- Teria da equidade;
- Teoria da expectativa;
- Teoria da Auto-eficácia.

2.3.3 Motivação nas organizações religiosas tipo igreja

Analisaremos a motivação na igreja sob dois aspectos: a igreja sob o ponto de vista espiritual/bíblico e a igreja como organização. Em primeiro lugar, analisaremos a motivação na igreja espiritual/bíblica, isto é, não organizacional. A Bíblia Sagrada descreve igreja como sendo a casa de Deus, a igreja do Deus vivo, coluna e baluarte da verdade²⁴. Segundo o Novo Dicionário da Bíblia (1962, p.735), “o vocábulo *igreja* se deriva do latim *ecclesia*, que por sua vez do grego *ekkesia*, palavra esta que no Novo Testamento, na maior parte de suas ocorrências, significa uma congregação local de cristãos, e jamais um edifício [...] *Ekklesia* era uma reunião ou assembleia”.

Entre os judeus, o termo foi usado para significar a congregação de Israel, constituída no Sinai e que se reunia por ocasião das festas estabelecidas por Deus. O Novo Testamento mantém esse sentido, porém, referindo-se a reunião ou assembleia dos cristãos. O termo grego significa literalmente, “chamados para fora” e traz a ideia das pessoas saírem do mundo, das trevas, e virem para a luz de Cristo.

A igreja nesse aspecto é o lugar onde os crentes se reúnem a fim de prestar culto, manifestar a sua fé e ter comunhão com os demais irmãos, aplicando os princípios da Bíblia Sagrada. Sob o aspecto bíblico e espiritual a motivação do crente vem de Deus que fortalece Seu povo nas mais diferentes situações da vida. Uma das características da desmotivação é o desânimo, porém, podemos observar na Bíblia Sagrada, Deus animando seu povo a fim de perseverarem e cumprirem a tarefa por Ele incumbida (Js.1:6; Sl.27:14; Mt.14:27; Jo.16:33; At.18:9-11).

Um exemplo disso é a narrativa do Evangelho de João 20:19-23, na qual Jesus aparece a seus discípulos. A Bíblia nos mostra que, após ressuscitar dos mortos, ao

²⁴ Primeira carta de Paulo a Timóteo 3:15 “... para que, seu tardar, fiques ciente de como se deve proceder na casa de Deus, que é a igreja do Deus vivo, coluna e baluarte da verdade”. A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

cair da tarde do primeiro dia da semana, os discípulos estavam todos numa casa, de portas trancadas e com medo dos judeus. Com a morte do mestre, os discípulos ficaram desmotivados, sendo que, diante dos últimos acontecimentos, estavam acuados, com medo e sem esperanças. O texto nos mostra que, ao verem o Senhor, eles se alegraram e, após Jesus soprar sobre eles, receberam o Espírito Santo. Após isso, Jesus deu a eles orientações, tendo aparecido oito dias depois a fim de tratar da incredulidade de Tomé. Já em Atos dos Apóstolos 1:12-14, o texto nos mostra os discípulos voltando para Jerusalém após a ascensão de Jesus. Lá eles subiram e se reuniram no cenáculo onde perseveravam juntos em oração, aguardando o cumprimento da promessa de Jesus de enviar um Consolador.

Ao contrário das atuais teorias motivacionais que dizem que ninguém pode motivar ninguém, pois a motivação é intrínseca, vemos que as palavras de Jesus motivaram os discípulos que posteriormente, se tornaram apóstolos e deram continuidade ao seu ministério. Além da motivação vinda de Deus, podemos observar que pessoas também foram usadas para animar outras, cumprindo assim, a vontade de Deus (2Cr.35:2). E pessoas que motivaram outras para o mal (At.14:2). Em todos os casos observamos a dinâmica da motivação na vida da igreja e como pessoas receberam estímulos para agirem para o bem ou para o mal.

Destacamos as palavras do apóstolo Paulo em 2Co.5:6: *“Temos, portanto, sempre bom ânimo, sabendo que, enquanto no corpo, estamos ausentes do Senhor”*, pois ao tratar da motivação na igreja não podemos deixar de notar o cuidado de Deus com seu povo, tirando-o da “casa trancada” da insegurança, do medo e do desânimo, para enviá-lo a cumprir Sua missão, ou como se diz no contexto organizacional: cumprir os objetivos da organização.

O segundo aspecto de nossa análise, diz respeito à igreja como organização. Assim como em outras organizações, os conflitos são inevitáveis e podem trazer desmotivações que por sua vez geram indiferença, enfraquecimento dos relacionamentos ou até mesmo divisões. Uma igreja em que o pastor ou líder faz tudo gera um ambiente centralizador e não participativo. Vimos que uma organização deve proporcionar um ambiente favorável para estimular a motivação inerente de cada pessoa. No caso da igreja, a liderança também pode proporcionar um ambiente onde o membro tem a possibilidade de colocar em prática seus dons e talentos, sem críticas ou censuras. A liderança tem um papel importante nesse

processo, uma vez que é visto pelos membros como conselheiros, pastores, mestres e em muitos casos, como pais.

Quando membros da igreja se desmotivam, seja por fraqueza na fé, problemas pessoais, medo, insegurança ou até mesmo por conflitos com outros membros ou com a liderança, o líder ou pastor tem um papel importante, pois a igreja não tem o objetivo de reduzir o número de pessoas ou excluir os que se envolveram em conflitos, mas recuperá-los, sendo instrumento nas mãos de Deus para a cura das feridas emocionais e dos relacionamentos, para que a igreja viva como Corpo de Cristo²⁵.

Semelhantemente ao que foi exposto na definição de motivação, o membro deve se motivar sabendo que o seu trabalho é para Deus e Ele mesmo motiva Seu povo para viver a vida cristã e cumprir Seus propósitos. Com respeito à igreja como organização, ela pode gerar um ambiente que motive seus membros a colocar em prática seus dons, talentos ou habilidades, para cumprimento das tarefas e dos objetivos da igreja. Nesse processo o líder tem papel importante, pois pode agir como um conciliador de conflitos, conselheiro, pastor ou mestre.

2.4 O Controle e a liderança na Igreja

O objetivo do presente tópico é apresentar o conceito de controle e liderança, bem como apresentar alguns desafios do pastor protestante brasileiro atuante na organização religiosa Igreja Presbiteriana do Brasil.

2.4.1 Controle

Todas as organizações possuem ou exercem algum tipo de controle sobre seus participantes. Etzioni (1967, p.93) afirma que “todas as unidades sociais controlam seus membros”, sendo que, a maior ou menor necessidade de controle é determinada pela compatibilidade das necessidades da organização frente às necessidades dos participantes. Quanto mais incompatíveis forem os dois conjuntos de necessidades, maior será o controle. Etzioni (1967, p.93) afirma ainda que “o

²⁵ Carta do apóstolo Paulo aos Coríntios 12:27: “Ora, vós sois corpo de Cristo; e, individualmente, membros desse corpo”. A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

êxito de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade para manter o controle dos participantes”.

Dessa forma, e diante das transformações e mudanças citadas até então, principalmente no tocante ao desafio de motivar e manter-se motivado, observamos a importância do controle nas organizações, visto que, muitas ainda utilizam uma estrutura de punição e recompensa como exigência à obediência a suas normas e regulamentos. Diante disso Etzioni aponta para o fato de que “quase nunca as organizações podem confiar que a maioria dos participantes interiorize suas obrigações e, sem outros incentivos, cumpra voluntariamente seus compromissos”. (p.94). Veremos a seguir uma classificação dos meios de controle segundo a definição de Etzioni.

Os meios de controle aplicados por uma organização podem ser classificados em três categorias analíticas: física, material e, ou simbólica.

- Controle físico: é o controle baseado na aplicação de meios físicos, também considerado como *poder coercitivo*. Nele são utilizadas ameaças por meio de sanção física como, por exemplo, o uso de uma arma, chicote ou prisão.
- Controle material: É o controle baseado na utilização de meios materiais como recompensas materiais, dinheiro, bens e serviços. Essa forma de controle constitui o *poder utilitário*.
- Controle simbólico: São utilizados símbolos (objetos) como o prestígio, a estima e aceitação como forma de controle. É também chamado de *poder normativo*, normativo-social ou social. É normalmente usado pelos superiores para controle das camadas inferiores. Pode ser usado de maneira indireta quando o poder social é exercido pelos colegas.

Segundo Etzioni (1967, p.95) “o emprego de várias categorias de meios, com o objetivo de controle – em resumo, para o poder – tem diferentes consequências, em função da natureza da disciplina despertada”. Segundo o autor, um poder é mais alienador que outro, gerando maior ou menor grau de compromisso. Diante disso, podemos dizer que a aplicação do poder normativo tende a convencer as pessoas, enquanto que o poder material tende para interesses voltados para o conformismo e a aplicação do poder coercitivo tende à obediência. Vale ressaltar que, em quase todas as organizações podem surgir mais de um tipo de poder.

Dentre os três poderes apresentados, Etzioni (1967, p.96,97) destaca o fato de que “o poder normativo predomina nas organizações religiosas, nas político-ideológicas, nas escolas superiores e universidades, nas associações voluntárias, nas escolas e nos hospitais terapêuticos de doenças mentais”. Nessas organizações os participantes têm maior envolvimento moral e motivacional.

Ao se analisar as diferenças entre os tipos de controle empregados pelas organizações, nota-se também diferenças estruturais principalmente no que diz respeito à liderança, visto ser o líder quem exerce mais diretamente o controle sobre os participantes da organização. Veremos a seguir o papel do líder diante dos desafios atuais e como é exercido esse poder nas organizações religiosas.

2.4.2 Liderança

“Assim, em momentos de transição e incerteza, o líder precisa mostrar o caminho em meio ao caos, dar luz a novas possibilidades e induzir pessoas a acreditar na sua visão de futuro” (CAVALCANTI, 2009, p.35).

Semelhante à temática da motivação é difícil conceituar liderança, uma vez que, até o presente momento, foram escritas diversas teorias sobre o assunto, tais como a teoria dos traços, as teorias comportamentais (dentre elas a teoria dos estilos de liderança que define os estilos como Autocrático, Democrático e Laissez-faire), as teorias contingenciais e, as abordagens contemporâneas, como a liderança carismática, visionária, transformacional e a baseada em princípios.

Para os autores da teoria dos traços, liderança é considerada uma somatória de características pessoais, para Kurt Lewin (teoria dos estilos de liderança) o estilo de liderança é o que importa. Já para os teóricos situacionais, o que vale são os aspectos relacionados ao processo de liderança, sem focar os diferentes tipos de comportamento do líder. A atenção recai sobre o fenômeno da liderança, no qual três aspectos são importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Dessa forma, e por meio desses breves exemplos, podemos observar que, por um lado, as definições diferem no que diz respeito à influência da liderança, estilos e processos. Por outro lado, as definições se complementam, pois são vários pontos de vista sobre um mesmo assunto.

A fim de sintetizar os vários conceitos, Cavalcanti (2009, p.37) aponta que “a definição mais corrente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos”. Por outro lado, podemos observar a pessoa do líder com base na capacidade ou poder para controlar outros. Para Etzioni (1967, p.98) “um indivíduo, cujo poder deriva principalmente de sua posição na organização, é denominado oficial. Um indivíduo, cuja capacidade para controlar os outros é principalmente pessoal, é denominado líder informal. Um indivíduo que impõe tanto o poder da posição como o pessoal é um líder formal”. Uma pessoa que é líder numa determinada área, não é necessariamente um líder em outra, sendo que, quando dizemos que uma pessoa é líder, precisamos especificar também a área que ela lidera.

Seguindo seu conceito de liderança, Etzioni (1967, p.102) afirma ainda que “nas organizações normativas existe a tendência de haver poucos ‘oficiais’ e poucos ‘líderes informais’; os líderes formais controlam eficientemente quase todos os participantes da organização”, isto porque, o líder oficial utiliza-se praticamente da coerção como forma de controle (é o moderno chefe de departamento), ao passo que o líder formal utiliza-se tanto da sua posição – quando necessário – quanto do seu lado pessoal.

As organizações religiosas tipo igreja são organizações normativas típicas onde o controle é muito mais dependente de qualidades pessoais do que nas organizações coercitivas, como por exemplo, nas prisões. A maior parte de seus membros está comprometida com a organização, pois como vimos, sua fonte de motivação é o próprio Deus que fortalece seu povo por meio da ação do Espírito Santo.

Ao tratar do ofício do pastor protestante, ele entende que Deus é a sua fonte de motivação sendo que, seu ofício nasce no chamado feito pelo próprio Deus²⁶. Assim, ele exerce seu ministério sabendo que está trabalhando para a glória de Deus, servindo a igreja e buscando sua edificação. Convém aqui, focar o estudo de liderança no ofício do pastor protestante figura predominante nas igrejas históricas, em especial na Igreja Presbiteriana do Brasil.

²⁶ Atos dos apóstolos 20:28 “Atendei por vós e por todo o rebanho sobre o qual o Espírito Santos vos constituiu bispos, para pastoreardes a igreja de Deus, a qual ele comprou com seu próprio sangue”. Carta de Paulo aos Efésios 4:11-12 “E ele mesmo (Cristo) concedeu uns para apóstolos, outros para profetas, outros para evangelistas e outros para pastores e mestres, com vistas ao aperfeiçoamento dos santos, para o desempenho do seu serviço, para a edificação do corpo de Cristo.”
A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

2.4.3 Principais desafios da liderança – o pastor protestante brasileiro

O pastor protestante brasileiro teve o seu perfil inspirado na figura do missionário norte-americano, sendo que, cada denominação definiu seu perfil de acordo com as necessidades da época. Segundo Leonildo Silveira Campos “trata-se, no entanto, de um grupo de homens e mulheres visto como especialistas religiosos, que trabalham para as igrejas ‘tradicionais’ ou ‘históricas’ implantadas no Brasil por missionários norte-americanos, especialmente presbiterianos, batistas, metodistas ou congregacionais, na segunda metade do século XIX”.²⁷

Em muitas denominações o pastor protestante é mantido pela organização, exercendo o papel de um funcionário à semelhança das organizações empresariais. Ao discorrer sobre o papel do pastor protestante brasileiro no início do século XXI, Campos cita a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO (Portaria n. 397, de 9/10/02 do Ministro de Estado do Trabalho e Emprego) estando o pastor incluído no código 2631 com a descrição sumária:

Realizam liturgias, celebrações, cultos e ritos; dirigem e administram comunidades; formam pessoas segundo preceitos religiosos das diferentes tradições; orientam pessoas; realizam ação social na comunidade; pesquisam a doutrina religiosa; transmitem ensinamentos religiosos; praticam vida contemplativa e meditativa; preservam a tradição e, para isso, é essencial o exercício contínuo de competências pessoais específicas.²⁸

Para Campos:

O pastor é um funcionário do culto que está sob a sua direção, assim como a educação religiosa dos leigos. Dessa maneira, em sua ação ele visa a pregação e a cura de almas e o faz isso na vida cotidiana. O pastor é um militante religioso, que tira da organização a que serve parte da renda para a sua própria manutenção. Isso faz do pastor um tipo especial de clérigo, pois nele se concentra as funções sacerdotais e proféticas, o que lhe acrescenta novas tensões. Isto

²⁷ Leonildo Silveira Campos, Clérigos em contexto de mudanças: uma visão sociológica do papel do pastor protestante brasileiro no início do século XXI. *Revista Teoria e Pesquisa*, da Universidade Federal de São Carlos, número 40-41, janeiro/julho de 2003, p.1.

²⁸ Leonildo Silveira Campos, Clérigos em contexto de mudanças: uma visão sociológica do papel do pastor protestante brasileiro no início do século XXI. *Revista Teoria e Pesquisa*, da Universidade Federal de São Carlos, número 40-41, janeiro/julho de 2003, p.4.

porque, tradicionalmente, o pastor tem sido visto como pregador e doutor²⁹.

Adotando uma análise sociológica, podemos observar o papel do pastor protestante brasileiro como um funcionário ou profissional da religião. Partindo desse ponto de vista, Campos descreve a importância de uma abordagem sócio-antropológica:

... pois, Igrejas, Seitas e Denominações se enquadram dentro das demais instituições humanas, que a despeito da auto-imagem de seus participantes, é uma organização muito humana, semelhante a outras quaisquer, que têm uma estrutura organizacional, diversidade de atores, configurações de autoridade, processos de comunicação, objetivos, motivação, satisfação, moral de seus participantes, mudanças, problemas de liderança, processos de seleção, recrutamento e treinamento de seus quadros profissionais. Portanto, a realidade dessa organização é perfeitamente passível de análise por parte das ciências sociais.³⁰

Como um profissional da religião, notamos que o pastor protestante enfrenta alguns desafios de ordem interna e de externa. Tratando dos fatores externos, observamos que o pastor protestante tradicional é formado num Seminário ou Faculdade Teológica, geralmente ligada à denominação ao qual pertence e da qual assimila toda cultura, doutrinas e costumes. Lá o pastor é preparado para, futuramente, exercer funções e desenvolver atividades, sendo condicionado a um *modus operandi* ditado pela denominação.

O conflito surge quando emerge um novo modelo de pastor, geralmente ligado ao estilo carismático e pentecostal, onde o carisma está ligado à pessoa e não a função. Nesse novo modelo característico do início do século XXI, a figura do pastor assume um papel mais ligado ao estético, ao teatral e ao místico, tornando-se um verdadeiro “animador de auditório”, onde elementos como mídia e música são fatores primordiais para o sucesso da obra. Esse novo modelo tem sido bem aceito numa sociedade em cujo ambiente religioso impera elementos como o individualismo, o secularismo, o pluralismo, o hedonismo e a competitividade,

²⁹ Leonildo Silveira Campos, Clérigos em contexto de mudanças: uma visão sociológica do papel do pastor protestante brasileiro no início do século XXI. *Revista Teoria e Pesquisa*, da Universidade Federal de São Carlos, número 40-41, janeiro/julho de 2003, p.8.

³⁰ CAMPOS, Leonildo Silveira. *Liderança, recrutamento e treinamento nas organizações religiosas cristãs: o clérigo entre a vocação e a profissão*. Anotações de aula – Programa de Pós-graduação da UMESP.

fazendo com que as antigas formas de culto se tornem complicadas por estarem ligadas a uma pregação mais racional e um culto mais litúrgico.

Ao tratar disso, Campos nos dá uma preciosa contribuição:

Resulta disso que a religião, especialmente em sua dimensão organizacional, passa por um processo de abandono da prática religiosa grupal com a privatização e subjetivação da religiosidade. Com isso abre-se espaço para o *do it yourself* em matéria de religião, e para movimentos religiosos que trabalham com o aspecto estético, dramático ou teatral da religião, um clima ideal para crescimento numérico. O modelo ideal de relacionamento entre dirigente e fiéis agora é o auditório, no qual o pastor se torna o animador de um grande show cúltrico. Essa nova demanda abre espaço para um processo de psicologização do culto, da pregação e do religioso. O novo clérigo tem a função de fazer com que a cerimônia religiosa fale aos sentimentos, transmita auto-estima aos participantes e reforce-lhes os desejos e sonhos de bem-estar, consumo e ascensão social.

Nesse novo cenário onde aparecem verdadeiros concorrentes na atração de novos fiéis – que aparentam levar vantagem devido à constante exposição na mídia – a luta do pastor protestante consiste em sobreviver, isto é, não perder seu trabalho ou fechar as portas da igreja, sendo fiel aos princípios e práticas ensinadas nos Seminários ou Faculdades Teológicas, buscando, quase que diariamente, reter os seus membros, incentivando-os e proporcionando-lhes um ambiente motivador para o cumprimento dos objetivos da denominação. Outra consequência desse cenário é o stress emocional gerado que, se não tratado, pode acarretar diversos males ao pastor e aos membros da igreja.

Outro desafio externo diz respeito ao grande número de pastores ordenados, principalmente na cidade de São Paulo, acarretando numa concorrência entre eles. Aqui levo em conta os resultados da pesquisa feita por José Roberto Silveira na ocasião de sua defesa de mestrado em Ciências da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo³¹.

A pesquisa realizada entre pastores da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) na cidade de São Paulo aponta a perda de status do pastor devido às mudanças de várias ordens que alteraram o ambiente religioso a partir das últimas décadas do século XX, destacando como mudanças a secularização e a desvalorização das instituições

³¹ SILVEIRA, José Roberto. *A profissão de pastor presbiteriano na cidade de São Paulo*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (Dissertação de Mestrado em Ciências da Religião), 2005.

religiosas tradicionais. Frente a essa desvalorização e ao surgimento de novas igrejas com um novo perfil de pastor, o caminho trilhado pelo pastor da IPB foi a profissionalização e busca de especialização, principalmente através dos cursos oferecidos gratuitamente aos pastores da IPB pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Importante ressaltar o entendimento que o pastor protestante possui do seu trabalho. Para ele, seu trabalho é uma vocação, isto é, um chamado de Deus para a obra divina sendo por isso uma tarefa excelente³².

Para Weber o conceito de vocação oriundo do protestantismo está ligado a valorização do trabalho cotidiano secular e o cumprimento do dever dentro das profissões. Segundo Weber (1999, p.53):

Foi isso que deu pela primeira vez este sentido ao termo de vocação, e que, inevitavelmente teve como consequência a atribuição de um significado religioso ao trabalho secular cotidiano. Foi, portanto, nesse conceito de vocação que se manifestou o dogma central de todos os ramos do Protestantismo, descartado pela divisão católica dos preceitos éticos em *praecepta* e *concilia*, e segundo a qual a única maneira de viver aceitável para Deus não estava na superação da moralidade secular pela ascese monástica, mas sim no cumprimento das tarefas do século, imposta ao indivíduo pela sua posição no mundo. Nisso é que está a sua vocação.

Tratando dos fatores internos, destacamos um fator importante presente na dinâmica trabalhista do pastor protestante: a questão do desligamento da igreja local. É comum que o pastor seja convidado a pastorear uma igreja em outra localidade, cidade ou estado, sendo que, nesse caso, existe uma proposta que envolve remuneração e benefícios cabendo ao ministro efetuar a escolha. Uma vez aceita, ocorre o desligamento da atual igreja que, a partir de então, passa a buscar um novo pastor para ocupar seu lugar. Essa dinâmica pode gerar conflitos uma vez que a igreja ficará sem pastor por um tempo indeterminado.

Por outro lado, existe também a possibilidade do desligamento partir da própria igreja que, por motivos diversos, seja pelo conselho local ou pelos membros, externem seu descontentamento com a forma de liderança ou a forma como os

³² Primeira carta do apóstolo Paulo a Timóteo capítulo 3 verso 1: “Fiel é a palavra: se alguém aspira ao episcopado, excelente obra almeja”. A Bíblia Sagrada. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri – SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999. 896 p.

trabalhos são conduzidos. Nesse caso, também podem surgir conflitos visto que o vínculo é interrompido de imediato podendo o pastor sofrer inconvenientes de ordem financeira.

Vimos nesse tópico os conceitos de controle e liderança e sua dinâmica nas organizações religiosas, tomando como foco a figura do pastor protestante, seus desafios internos e externos bem como o fato dele entender que possui uma vocação divina, porém, ocupa um cargo assalariado da igreja e tem sua ocupação presente na Classificação Brasileira de Ocupações. A seguir abordaremos a cultura organizacional, terceiro e último processo de GP apresentado nesse trabalho.

2.5 Cultura organizacional e sua importância nas organizações tipo Igreja

Nesse tópico abordaremos a questão da cultura organizacional na igreja e como essa cultura influencia nas tratativas de conflitos internos e nos processos de mudanças. Inicialmente, apresentaremos alguns conceitos de cultura e sua ligação com a liderança. Segundo Edgar H. Shein (2009, p.1) “cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”. O processo de formação da cultura e todo o seu gerenciamento fazem parte da liderança e demonstra como a mesma está intimamente ligada à cultura. Shein (2009, p.1) acredita “... que as culturas iniciam-se com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo”.

Quando uma pessoa organiza um grupo, tornando-se líder dele, introduz seus pensamentos, ideias, conjunto de valores e objetivos buscando a aceitação de tais conceitos. A princípio, tais conceitos não produzem cultura, mas apenas a confiança dos seguidores para fazerem o que o líder requer. À medida que o grupo obtém êxito nas suas realizações e se sente bem em seus relacionamentos mútuos, os conceitos do líder começam a ser confirmados e reconhecidos. O grupo colocará novamente em prática tais princípios e, se continuar a obter êxito em suas ações, chegará a conclusão de que o líder “estava certo” e passará a crer que, agora possuem a maneira correta de pensar, sentir e agir.

Segundo Shein (2009, p.15) “com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis”. Dessa forma, podemos entender cultura como valores inegociáveis que Shein (2009, p.16) denomina de suposições. Assimilados os valores, eles passam a fazer parte da identidade do grupo, forma-se aí sua cultura, que será passada às novas gerações de membros e definirá o tipo de liderança a ser aceita. Para Shein (2009, p.2) “agora, a cultura define a liderança”.

Por outro lado, quando o grupo enfrenta um ambiente de mudanças e desafios ao ponto em que alguns de seus valores não serem mais suficientes para superar esses desafios, entra em cena a figura do líder que agora deve iniciar os processos de mudanças necessários para que o grupo se adapte ao novo cenário. Sobre isso Shein (2009, p.11) conceitua:

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

Esse é o desafio da liderança: buscar entender o contexto cultural, a situação, conhecer os públicos, levantando suas expectativas e a partir daí, trabalhar em conjunto. Após analisar diversas organizações sob sua própria visão de psicólogo social e consultor organizacional, Shein (2009, p.6,7) conclui que:

Retirar sentido de tais situações requer assumir uma perspectiva cultural; aprender a ver o mundo por meio de lentes culturais; tornar-se competente em análise cultural – ou melhor, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais que operam nos grupos, organizações e ocupações. Uma vez que aprendemos a ver o mundo por meio de lentes culturais, todos os tipos de coisas passam a fazer sentido.

Como vimos, o primeiro conceito de cultura apresentado está ligado à *liderança*, sendo que, os dois estão intimamente ligados. Ao tentarmos conceituar cultura, observamos que se trata de uma tarefa árdua devido às diversas abordagens feitas pelos mais variados autores, e pelo fato de se tratar de um assunto cujos estudos

são relativamente recentes, uma vez que seu debate acadêmico teve início nas últimas décadas do século XX. As palavras mais comuns apontam para a ideia de que “certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum”.

Para Shein (2009, p.12) a palavra cultura “acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração”. Vejamos o que cada uma significa:

Estabilidade estrutural: Cultura implica em algo estável, que define o grupo. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. Ela é difícil de ser mudada, porque os membros valorizam a estabilidade porque ela fornece significado e previsibilidade.

Profundidade: Cultura implica em algo mais profundo, ligado ao inconsciente de um grupo. É a essência que, uma vez inserida gera estabilidade.

Extensão: Cultura implica em universalidade. Uma vez desenvolvida envolve todo o grupo e suas operações. Nesse sentido nem todos os grupos possuem cultura.

Padronização ou integração: Cultura implica em rituais, clima, valores e comportamentos que se vinculam em um todo coerente.

Outra abordagem nos traz Marlene Marchiori. Em entrevista ao site do Instituto Jetro, a autora define:

A cultura reflete a essência de uma organização, podendo ser interpretada pelos seus processos, sistemas, comportamentos, os quais são construídos através do tempo. Entendo e defino a cultura em uma organização como sendo essencialmente um fenômeno interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos. Cultura é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua, e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida.³³

Para a autora o conceito de cultura envolve duas definições: a cultura em si e a organização. Com o passar do tempo, o termo tem recebido diversas abordagens, porém, sua reflexão sobre cultura organizacional se dá na relação com a comunicação, “entendendo que cultura é criação de significados e que a

³³ Disponível em <http://www.institutojetro.com/entrevistas/entendendo-a-cultura-organizacional/>

comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização”.³⁴

O objetivo do presente trabalho não consiste em explorar ao máximo o assunto, mas demonstrar como esse subsistema de gestão de pessoas influencia as relações nas organizações religiosas. A análise da cultura organizacional aponta para três conceitos: liderança, compartilhamento e interatividade dos grupos. Esses conceitos serão aplicados no próximo capítulo, em tópico específico, ao tratarmos da Igreja Presbiteriana do Brasil.

³⁴ Disponível em <http://www.institutojetro.com/entrevistas/entendendo-a-cultura-organizacional/>

CAPÍTULO 3 – A IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL (IPB) E SUA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVA

No terceiro capítulo apresentaremos nosso objeto de estudo, a Igreja Presbiteriana do Brasil, partindo do panorama histórico que se inicia nas origens do presbiterianismo e estende-se até os dados de 2011. Abordaremos também, sua dimensão organizacional, forma de governo, estrutura jurídica, constituição, código disciplinar e Supremo Concílio, bem como, seu caráter burocrático e os fundamentos teológicos. Ao fim do capítulo, buscaremos apresentar a aplicação dos princípios apresentados no decorrer do estudo, focando nos princípios de gestão de pessoas.

3.1 As origens históricas do presbiterianismo

O presbiterianismo tem suas origens nas reformas protestantes suíça e escocesa, no século 16, tendo como principais líderes Ulrico Zuínglio, João Calvino e João Knox. Inicialmente chamados de reformados, uma vez sob a liderança de Calvino, foram muitas vezes chamados de calvinistas. O movimento que começou em Zurique na Suíça possuía uma nova estrutura eclesiástica, sendo o governo da igreja efetuado por presbíteros. Partindo da Suíça, a partir da década de 1540, a Igreja Calvinista foi difundida pela Europa, principalmente na França, Alemanha e Ilhas Britânicas. Na França, os reformados foram chamados de huguenotes, enquanto que nas Ilhas Britânicas foram chamados de presbiterianos. “O nome ‘igreja presbiteriana’ vem da maneira como a igreja é administrada, ou seja, através de ‘presbíteros’ eleitos democraticamente pelas comunidades locais. Essas comunidades são governadas por um ‘conselho’ de presbíteros e estes oficiais também integram os concílios superiores da igreja, que são os presbitérios, os sínodos e o Supremo Concílio”.³⁵

Partindo da Inglaterra, o presbiterianismo chegou à América do Norte, sendo que, “o principal grupo formador da igreja presbiteriana nos Estados Unidos foram os escoceses-irlandeses, ou seja, os descendentes de escoceses que haviam se fixado

³⁵ Fonte: Artigo *O que é a Igreja Presbiteriana do Brasil?* Disponível em <http://www.mackenzie.br/7087.html>

no norte da Irlanda e posteriormente emigraram para a América³⁶. Durante os séculos 17 e 18, muitos deles partiram para as colônias inglesas da América do Norte estabelecendo-se em Nova York, Nova Jersey, Maryland, Virgínia, Carolina do Norte, Carolina do Sul e Pensilvânia, onde fundaram a cidade de Pittsburgh, por muito tempo considerada a cidade mais presbiteriana dos Estados Unidos.

3.2 A Igreja Presbiteriana do Brasil – da implantação (1859) ao cisma (1903)

O Avivamento Evangélico ocorrido na Inglaterra sob a liderança de John Wesley e George Whitefield (este último foi um dos grandes pregadores do Primeiro Grande Despertamento³⁷ americano, juntamente com Jonathan Edwards), deu início a um despertar missionário nas igrejas anglo-saxônicas. No final do século XVIII, o batista inglês William Carey fundou uma sociedade missionária, sendo que, ele mesmo fora pregar o evangelho na Índia em 1793. Conforme aponta Alderi Souza de Matos (2011, p.202) “sob o impacto desses acontecimentos, nos anos seguintes dezenas de sociedades missionárias foram criadas nas Ilhas Britânicas e nos Estados Unidos, dando início ao que o historiador Kenneth S. Latourette denominou ‘o grande século das missões’ na história do cristianismo”.

Os presbiterianos norte-americanos também foram influenciados por esses eventos, porém, inicialmente priorizaram as missões nacionais. Nas primeiras décadas do século XIX, após o chamado Segundo Grande Despertamento³⁸ americano, as

³⁶ Fonte: Artigo *O presbiterianismo norte-americano I*. Disponível em <http://www.mackenzie.com.br/7020.html>.

³⁷ Primeiro Grande Despertamento: “Apesar de ter iniciado em Nova Jersey, o auge do despertar ocorreu na Nova Inglaterra, que há décadas vinha orando por essa visitação. Dois nomes ficaram permanentemente ligados ao evento. O primeiro foi o de Jonathan Edwards (1703-1758), jovem pastor da Igreja Congregacional de Northampton, em Massachusetts. Em 1734, enquanto pregava uma série de sermões sobre a justificação pela fé, surgiu em sua igreja e região um avivamento que nos anos seguintes alastrou-se por toda a Nova Inglaterra. Além da sua pregação, profundamente bíblica e comprometida com a soberania de Deus, Edwards deu outra importante contribuição à causa do avivamento. Em um conjunto de escritos brilhantes, ele descreveu detalhadamente os fenômenos religiosos do seu tempo e fez uma série de análises extremamente perspicazes dos mesmos, destacando seus aspectos positivos e negativos. Dentre essas obras, destacam-se Fiel Narrativa da Surpreendente Obra de Deus (1737), Marcas Distintivas de uma Obra do Espírito de Deus (1741) e o grande clássico Tratado Sobre as Afeições Religiosas (1746)”.
Fonte: Artigo “Aviva, Senhor, a tua obra: Os grandes despertamentos norte- americanos”. Disponível em <http://www.mackenzie.com.br/7109.98.html>.

³⁸ Segundo Grande Despertamento: Mais duradouro e influente que o anterior, o Segundo Grande Despertamento começou por volta de 1800, novamente entre os presbiterianos, na localidade de Cane Ridge, em Kentucky. Além de mais vasto e complexo, esse despertar diferiu do primeiro em outros aspectos importantes. Se o avivamento anterior limitou-se essencialmente aos presbiterianos e congregacionais, este atingiu todas as denominações, especialmente os batistas e os metodistas, que tiveram um crescimento vertiginoso e tornaram-se os maiores grupos protestantes da América do Norte. Outra diferença foi geográfica e social: enquanto que o primeiro despertar ocorreu em áreas urbanas próximas ao litoral, o segundo

igrejas presbiterianas dos estados Unidos experimentaram um crescimento sem precedentes espalhando-se por todo o país, sendo que, em 1837 a Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos da América fundou sua Junta de Missões Estrangeiras, sediada em Nova York, com o intuito de enviar missionários americanos para outros países, dentre eles o Brasil. Os primeiros missionários chegaram ao país em 1859 tendo o Rev. Ashbel Green Simonton (1833-1867) como principal representante. Membro de uma sólida família presbiteriana da Pensilvânia, descendente dos primeiros imigrantes escoceses, recebeu esse nome em homenagem a um conhecido pastor da época. Acerca do jovem Simonton, Matos (2011, p.203) comenta:

Criado nesse lar moldado pelos melhores valores calvinistas, o jovem teve excelentes oportunidades educacionais, tendo estudado no Colégio de Nova Jersey, a futura Universidade de Princeton. Tomado pelo entusiasmo missionário da época, decidiu seguir para o exterior, vindo eventualmente a escolher o Brasil como seu campo de trabalho.

Desembarcando no Rio de Janeiro em 12 de agosto de 1859, seus primeiros objetivos eram aprender o idioma, conhecer o povo e se familiarizar com a cultura. Com o passar do tempo, e após aprender o idioma, teve condições de pregar aos brasileiros. Inúmeras foram suas realizações pioneiras, dentre elas: a fundação da Igreja do Rio de Janeiro (1862), criação do jornal *Imprensa Evangélica* (1864), organização do Presbitério do Rio de Janeiro e ordenação do primeiro pastor evangélico brasileiro – José Manoel da Conceição – (1865), e a criação do seminário teológico no Rio de Janeiro (1867). Nesse último ano, Simonton faleceu aos 34 anos, vítima de febre amarela, deixando um legado de vida consagrada a Cristo e sólida liderança. Dessa forma, estavam lançadas as bases do presbiterianismo no Brasil.

irrompeu na chamada “fronteira,” a região rural do meio-oeste com sua população móvel e sua instável organização social. Uma terceira diferença diz respeito à sua teologia. Enquanto que o movimento do século 18 teve uma base solidamente calvinista, com sua ênfase na incapacidade humana e na iniciativa soberana de Deus, o Segundo Despertamento revelou uma orientação nitidamente arminiana, dando grande destaque ao potencial de escolha e decisão do ser humano. Essa característica, que combinava com os ideais de liberdade e iniciativa individual da jovem nação, encontrou sua expressão mais eloquente no avivalista Charles G. Finney (1792-1875). Finney acreditava que o avivamento podia ser produzido através do uso de técnicas, denominadas “novas medidas”, que incluíam apelos insistentes e carregados de emoção, aconselhamento pessoal dos decididos e séries prolongadas de reuniões evangelísticas. Esses elementos até hoje estão presentes em uma parcela ponderável do evangelicalismo mundial.

Fonte: Artigo “Aviva, Senhor, a tua obra: Os grandes despertamentos norte- americanos”. Disponível em <http://www.mackenzie.com.br/7109.98.html>.

Percebendo as possibilidades do novo campo, as igrejas norte-americanas começaram a investir no Brasil, enviando um número cada vez maior de missionários para a tarefa da evangelização. Sobre a essência da mensagem desses missionários, Matos (2011, p.204) comenta:

Os missionários das duas igrejas dos Estados Unidos eram partidários de uma teologia calvinista conservadora conhecida como 'Old School' ('Velha Escola'), que valorizava altamente a herança reformada e os padrões da Assembleia de Westminster (confissão de fé e catecismos), bem como tinha reservas quanto ao excessivo emocionalismo dos avivamentos.

Os missionários norte-americanos também se dedicaram a outra tarefa importante na tradição reformada e forte aliada na evangelização: a educação. Logo surgiram as primeiras escolas primárias, anexas às igrejas, destinadas inicialmente aos filhos dos crentes, sendo a primeira delas no Rio de Janeiro. Com o passar do tempo foram surgindo novas instituições, abertas a jovens não crentes, com o objetivo de divulgar os valores da Bíblia e da cultura norte-americana. As duas primeiras instituições desse tipo foram a Escola Americana em São Paulo-SP (1870) e o Colégio Internacional em Campinas-SP (1873).

Desde o início, uma das principais preocupações dos missionários era treinar brasileiros para o trabalho pastoral, a fim de implantar o presbiterianismo definitivamente no país. O primeiro pastor nacional a ser ordenado foi um ex-padre católico chamado José Manoel da Conceição (1822-1873) que empreendeu viagens evangelísticas pelo interior de São Paulo, vale do Paraíba, sul de Minas Gerais e outras diversas cidades e vilas onde havia sido pároco, plantando as sementes de futuras igrejas.

Outros jovens foram treinados no seminário fundado por Simonton no Rio de Janeiro. Com o fim do seminário em 1870, os candidatos passaram a ser preparados pessoalmente pelos missionários, sendo ordenados ministros em diversos estados. Até 1888, havia igrejas ordenadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais (Sudeste), Paraná e Rio Grande do Sul (Sul), Bahia, Pernambuco, Ceará, Paraíba, Sergipe, Rio Grande do Norte, Maranhão e Alagoas (Nordeste).

Em setembro de 1888 foi organizado no Rio de Janeiro o primeiro Sínodo da IPB que, diferente dos anteriores, foi organizado separadamente da igreja-mãe. Ele era

composto de três presbitérios, 20 missionários, 12 pastores e 60 igrejas. Na ocasião foram adotados como padrões doutrinários a Confissão de fé e os catecismos de Westminster dando assim, um passo importante para a autonomia da IPB. Mesmo assim, ainda havia forte presença dos missionários estrangeiros que também faziam parte do novo concílio, juntamente com os pastores nacionais, desejosos em assumir de vez o controle da igreja.

Juntamente com a organização do Sínodo, veio o fortalecimento da escola em São Paulo, uma vez que a igreja dos Estados Unidos nutriu a ideia de criar uma instituição de nível superior, semelhante ao que já haviam feito em outros países. Dessa forma, foi instituído em 1891 o Colégio Protestante de São Paulo que, anos mais tarde passou a se chamar Mackenzie College. O plano era fornecer uma educação de qualidade que pudesse colaborar positivamente com o novo cenário político brasileiro.

Por outro lado e na mesma época, o novo Sínodo começou a enfrentar uma dura crise que culminou com a cisão da igreja. Sobre as origens da crise, Boanerges Ribeiro (1987, p.223) aponta:

A crise nasceu no seio da própria Igreja Presbiteriana; renunciaram-na insatisfações mal avaliadas e mal atendidas; ensejou-a um modelo estrutural inviável que colocava em rota de colisão próceres apaixonados e comprometidos com o que entendiam ser a missão de sua vida. As insatisfações se acentuaram em repetidos atritos e confrontos sem solução, e se propagaram a pequenos e grandes até o ponto de não-retorno, e à ruptura. Foi uma agonia longa e desgastante tanto das energias da jovem igreja como de seu conceito na sociedade ambiente. E modelou padrões históricos de crise e ruptura, que se repetiram e se repetem.

Dentre os diversos motivos, podemos apontar dois pontos: os desajustes nas relações entre os missionários e os líderes nativos, e o desencontro entre o modelo proposto nos Estados Unidos com o que realmente era praticado no Brasil. Com relação ao primeiro ponto, destaca-se o fato da Junta de Nova York decidir dar prioridade ao Mackenzie College, deixando de apoiar o Seminário Presbiteriano. Para os pastores nacionais, o Seminário era um importante centro de preparação de novos ministros, porém, para a Junta, o Mackenzie College estava em condições de treinar os futuros ministros.

Somado a isso, houve desentendimentos por parte do Rev. Eduardo Carlos Pereira, pastor da Igreja Presbiteriana de São Paulo, com líderes do Mackenzie, sendo que, na 5ª reunião ordinária do Sínodo, iniciada em 12 de julho de 1900, em Campinas, o Rev. Eduardo apresentou sua renúncia da cadeira de professor do Seminário Presbiteriano. Para ele as grandes instituições educativas desviavam preciosos recursos e pessoal da tarefa mais importante – a evangelização.

Com relação ao segundo ponto, surge outra dificuldade, esta decisiva para o estabelecimento do cisma – a questão da maçonaria. A maçonaria estava presente no Brasil antes da chegada das missões protestantes, tendo difundido seus ideais de liberdade, separação entre igreja e estado, e educação leiga. Quando os protestantes chegaram, encontraram dificuldades frente a intolerância religiosa, imposta principalmente pela Igreja Católica Apostólica Romana. Foram os maçons que, em diversas ocasiões defenderam os protestantes da intolerância e abriram seus espaços para cultos (uma vez que ninguém alugava imóvel para os crentes). Segundo Matos (2011, p.206) “muitos maçons abraçaram o evangelho e um bom número de presbiterianos era filiado às lojas”.

Diante disso, o Rev. Eduardo começou a defender a ideia de que a participação de crentes na maçonaria era incompatível com a fé evangélica. Na reunião do Sínodo de 1903 uma decisão foi tomada diante dessa prolongada discussão que afligia a igreja. Sobre a decisão, Matos (2011, p.207) comenta:

A maioria votou por não apoiar a proposta antimaçônica. Argumentou-se que ela feria o antigo princípio deformado de tolerância, que se tratava de uma questão de foro íntimo e que a igreja não devia legislar sobre o assunto. Ao mesmo tempo, em nome da paz da igreja, solicitava-se aos presbiterianos que se abstivessem de participar da maçonaria.

Insatisfeitos com as decisões do Sínodo, o Rev. Eduardo e seus companheiros desligaram-se do Sínodo e fundaram a Igreja Presbiteriana Independente (IPI) que não contou com a presença de nenhum missionário estrangeiro.

3.3 A Igreja Presbiteriana do Brasil – do cisma (1903) ao centenário (1959)

Da chegada de Simonton em 1859 aos primeiros anos do século XX, muitas coisas mudaram no Brasil. Fora abolida a escravidão, o país passou de Império a República e não havia mais uma igreja oficial. Mesmo assim, o catolicismo era a religião majoritária e exercia uma crescente intolerância contra os protestantes. Apesar disso, as igrejas protestantes cresciam e se espalhavam pelo país, sendo que, aos missionários ficava cada vez mais difícil cobrir tão vasto território, tendo que dividir essa tarefa com os ministros nacionais.

Após o cisma de 1903 tanto a IPB quanto a IPI se expandiram rapidamente. Em 1908 foi organizado o Sínodo Independente, composto de três presbitérios. Sua sede foi por muitos anos a Igreja Presbiteriana de São Paulo organizada em 1865, sendo que, a sede principal da IPB passou a ser a Igreja Unida situada na rua Helvética, São Paulo, organizada em 1900.

Outros fatos importantes marcaram época, conforme demonstrado na cronologia abaixo:

Cronologia do Presbiterianismo no Brasil³⁹

- 1903** – Criação da Igreja Presbiteriana Independente do Brasil
- 1904** – Fundação do Colégio Americano de Pernambuco (Agnes Erskine)
- 1907** – Seminário Presbiteriano é transferido para Campinas
- 1908** – Início das atividades do Colégio 15 de Novembro, em Garanhuns
- 1908** – Surgimento do jornal *Norte Evangélico*, em Garanhuns
- 1909** – Templo de São José do Calçado (ES) é queimado por fanáticos
- 1910** – Organização da Assembleia Geral da Igreja Presbiteriana do Brasil
- 1911** – Primeiro missionário da IPB em Portugal (Rev. Mota Sobrinho)
- 1916** – Rev. Erasmo Braga e outros líderes participam do Congresso do Panamá
- 1917** – IPB e missões americanas fazem acordo de cooperação (*Modus Operandi*)

³⁹ Fonte: MATOS, Alderi Souza de. *Cronologia do presbiterianismo no Brasil*. Disponível em <http://www.mackenzie.com.br/7086.html>.

- 1919** – Seminário Unido inicia atividades no Rio de Janeiro
- 1921** – Seminário do Norte é transferido para Recife
- 1925** – Segundo missionário da IPB em Portugal (Rev. Pascoal Luiz Pitta)
- 1928** – Fundação do Instituto José Manoel da Conceição em Jandira (SP)
- 1928** – Fundação da Missão Evangélica Caiuá em Dourados (MS)
- 1933** – Fundação do Instituto Bíblico Eduardo Lane – IBEL (Patrocínio, MG)
- 1934** – Criação da Confederação Evangélica do Brasil (CEB)
- 1937** – Primeira Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil
- 1937** – Assembleia Geral passa a denominar-se Supremo Concílio
- 1940** – Criação da Junta Mista de Missões Nacionais
- 1940** – Criação da Igreja Presbiteriana Conservadora, em São Paulo
- 1941** – Primeiro Congresso Nacional do Trabalho Feminino (Rio de Janeiro)
- 1946** – Primeiro Congresso Nacional da Mocidade Presbiteriana (Rio de Janeiro)
- 1948** – Fundação da Casa Editora Presbiteriana, em São Paulo
- 1950** – É promulgada uma nova Constituição para a IPB
- 1950** – Criação da Missão Presbiteriana da Amazônia
- 1955** – Instalação do Conselho Interpresbiteriano (CIP)
- 1956** – Rev. Israel Gueiros funda a Igreja Presbiteriana Fundamentalista do Brasil
- 1957** – Organização do Supremo Concílio da IPI
- 1958** – Fundação do jornal *Brasil Presbiteriano*
- 1958** – IPB envia missionários à Argentina e ao Chile
- 1959** – Presidente Juscelino Kubitschek comparece à comemoração do centenário da IPB
- 1959** – Seminário do Centenário inicia atividades em Alto Jequitibá
- 1959** – Realiza-se em São Paulo a 18ª Assembleia da Aliança Presbiteriana Mundial

3.4 A Igreja Presbiteriana do Brasil – do centenário (1959) ao final do século XX (1999)

O primeiro centenário do presbiterianismo no Brasil foi um período de grande entusiasmo na IPB. Segundo Matos (2011, p.209,210):

A igreja aperfeiçoou sua estrutura administrativa, criando organismos voltados para missões nacionais e estrangeiras, trabalho feminino, mocidade e literatura [...] Em 1959, ao se realizarem as solenidades comemorativas do centenário da chegada de Simonton, a IPB tinha seis Sínodos, pouco mais de 40 presbitérios, 90 mil membros comungantes e 70 mil não comungantes.

“A campanha do centenário foi lançada em 1946 tendo como objetivos: avivamento espiritual, expansão numérica, consolidação das instituições da igreja, afirmação da fé reformada e homenagem aos pioneiros. A Comissão Central do Centenário, organizada em 1948, enfrentou muitas dificuldades. Após 1950, a campanha ganhou ímpeto. [...] A 18ª Assembleia da Aliança Presbiteriana Mundial reuniu-se em São Paulo de 27 de julho a 6 de agosto de 1959. O lema do centenário foi: “Um ano de gratidão por um século de bênçãos”.⁴⁰

A partir de 1940 a IPB passou por um período de abertura teológica, isso devido ao surgimento de personalidades com perspectivas teológicas progressivas. Dentre esses, destacam-se missionários estrangeiros que, chegando ao Brasil, passaram a lecionar no Seminário do Sul, influenciando muitos jovens estudantes e a liderança da juventude presbiteriana.

Nos anos 60 o Brasil passou por um período de agitação política e social, com o surgimento de ideias socialistas e do Regime Militar. As preocupações também se tornaram importantes na IPB, sendo que, em 1962 o Supremo Concílio aprovou um pronunciamento sobre os problemas políticos e sociais, dirigido à igreja e ao povo brasileiro⁴¹. As preocupações de algumas alas da IPB recaíam principalmente sobre a Confederação Nacional da Mocidade e do Seminário de Campinas, pois já há alguns anos, os líderes dos jovens vinham externando ideias teológicas ousadas e

⁴⁰ Fonte: MATOS, Alderi Souza de. *Histórico da Igreja Presbiteriana do Brasil*. Disponível em <http://www.mackenzie.com.br/7102.html>

⁴¹ Fonte: Digesto das decisões do Supremo Concílio da IPB e de sua Comissão Executiva período: 1961 – 1970. SC-62-200. Disponível em <http://www.ipdoredontor.org/downloads/digestodaipb1961-1970.pdf>

críticas aos líderes da denominação. Diante disso, no Sínodo de 1966 em que foi eleito o Rev. Boanerges Ribeiro (1919-2003), houve uma vitória da posição conservadora da igreja marcando assim, o início de um novo período nos rumos da IPB e coincidentemente do país. Acerca do Rev. Ribeiro e desse período, Matos (2011, p.211) comenta:

“Dada a grande ascendência deste personagem na vida da igreja durante três mandatos sucessivos (1966-1978), este período está muito ligado ao seu nome e às suas iniciativas. A nova orientação se traduziu numa série de ações corretivas que resultaram em medidas disciplinares contra igrejas, concílios e ministros. A preocupação em manter a herança calvinista clássica e a ortodoxia doutrinária resultou numa luta contínua e intensa contra três tendências consideradas prejudiciais à igreja: o liberalismo teológico, as práticas ecumênicas e o envolvimento político-social”.

Contraopondo a essa perspectiva histórica, João Dias de Araújo (2010, p.15) comenta:

No ano de 1954 inaugura-se uma época de profunda crise política no Brasil, com o suicídio inesperado do presidente Getúlio Vargas. Nesse mesmo ano, a Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) resolve ser mais rígida e menos democrática. [...] O movimento ‘fundamentalista’ penetra nos arraiais presbiterianos e cria, pela primeira vez na história do cristianismo brasileiro, uma equipe de ‘caçadores de heresias’.

O que Matos chama de “medidas disciplinares contra igrejas, concílios e ministros”, Araújo chama de “inquisição sem fogueiras”, pois, segundo o autor, nesse período órgãos internos da igreja são dissolvidos, jornais são interditados e proibidos de circular, ministros são expulsos e seminários são fechados. Medidas tidas pela IPB, como necessárias para combater ideias e tendências julgadas como prejudiciais à igreja.

Outro problema que preocupou a IPB nesse período foi o avanço do movimento carismático dentro da igreja. Em 1968 foi organizada a Igreja Cristã Presbiteriana na cidade de Cianorte (PR). Quatro anos depois, um grupo semelhante deixou a IPI formando a Igreja Presbiteriana Independente Renovada. Em 1975 esses dois grupos se uniram formando a Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil (IPRB) como fruto do avivamento que se instaurou no meio presbiteriano brasileiro. “Esse

avivamento caracterizou-se por um intenso desejo de conhecer mais a Palavra de Deus, por uma ênfase ao estudo da doutrina do Espírito Santo e por uma vontade de consagrar-se mais a Jesus, por meio da prática da vida de oração, da pregação ardorosa do Evangelho e da separação dos costumes mundanos”.⁴²

As últimas décadas do século XX testemunharam o crescimento da Junta de Missões Nacionais que abriu trabalhos na Amazônia e em outras regiões do Brasil. Após atuar por muitos anos em Portugal, a igreja envia missionários para países vizinhos como Argentina, Chile, Venezuela, Paraguai e Bolívia.

Outros fatores importantes que marcaram esse período foram: o fim da atuação no Brasil das antigas missões presbiterianas americanas (presentes no país a mais de um século); a criação de extensões do Seminário do Sul em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Goiânia que mais tarde tornaram-se seminários autônomos; a tentativa de reaproximação com a IPI e com a Presbyterian Church (PCUSA), bem como, o diálogo com muitas igrejas reformadas ao redor do mundo; a criação do Centro de Pós-Graduação Andrew Jumper (CPAJ) que é uma instituição com nítida orientação reformada, destinada ao treinamento de professores e pastores da igreja; a inauguração de um portal na Internet; a criação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie da Escola Superior de Teologia e a criação de órgãos como o Plano Missionário Cooperativo, a Rede Presbiteriana de Comunicações, a Agência Presbiteriana de Missões Transculturais e a Associação Nacional de Escolas Presbiterianas.

Na última década do século XX, a IPB passou por mudanças em sua estrutura administrativa implantando um sistema de planejamento estratégico intitulado “Planejando para o Ano 2000”. O texto possuía os seguintes itens: visão, missão, alcance, valores e princípios, análise do ambiente, estratégias, metas e desafios.

Dessa forma, pudemos destacar algumas das inúmeras realizações da IPB nesse período, sem deixar de enfatizar o retorno a uma linha teológica mais tradicional, a busca da evangelização e a ênfase nas áreas educacional e social. Fechando a apresentação histórica, demonstraremos a seguir a IPB nos dias de hoje.

⁴² Fonte: *IPRB: uma igreja fruto do avivamento*. Disponível em http://www.iprb.org.br/historia/iprb/iprb_historia.htm. Acesso em 11 dez.2015.

3.5 A Igreja Presbiteriana do Brasil nos dias de hoje

A IPB é uma federação de igrejas que possui uma história centenária, uma forma específica de governo e uma teologia calvinista. Elementos que, juntos, se expressam na sua forma de culto e vida comunitária. Teologicamente, a IPB é herdeira das doutrinas defendidas por João Calvino (1509-1564) e das confissões elaboradas pelos reformados nos séculos XVI e XVII. Oficialmente, a IPB adota como Símbolos de fé e padrões doutrinários, a Confissão de Fé de Westminster, o Catecismo Maior de Westminster e o Breve Catecismo de Westminster. Esses documentos foram elaborados pela Assembleia de Westminster que se reuniu em Londres no ano de 1640. Outras igrejas presbiterianas adotaram documentos adicionais, como a *Confissão Belga* e o *Catecismo de Heidelberg*.

O conjunto de doutrinas expostas nos pensamentos de Calvino e nos documentos confessionais é denominado teologia calvinista ou teologia reformada. “Entre as suas ênfases estão a soberania de Deus, a eleição divina, a centralidade da Palavra e dos sacramentos, o conceito do pacto, a validade permanente da lei moral e a associação entre a piedade e o cultivo intelectual”.⁴³

Na sua forma de culto, a IPB busca ater-se às normas contidas na Bíblia Sagrada, não aceitando práticas contrárias a ela. O culto reformado tem como características a ênfase na centralidade do Deus triuno, a simplicidade, reverência, uma hinódia sacra e com conteúdo bíblico, e a pregação expositiva. Padrões que tem se preservado durante décadas, ajudando a manter a uniformidade da IPB frente às constantes mudanças do cenário evangélico nacional.

A IPB também valoriza a educação cristã (seja através de sua Escola Bíblica Dominical - EBD ou através de suas inúmeras instituições de ensino), a comunhão dos seus membros que são incentivados a participarem dos seus departamentos internos e a responsabilidade social. Sendo assim, podemos concluir que “o presbiterianismo tem uma visão abrangente da vida, entendendo que o evangelho de Cristo tem implicações para todas as áreas da sociedade e da cultura”.⁴⁴

⁴³ Fonte: MATOS, Alderi Souza de. *O que é a Igreja Presbiteriana do Brasil?* Disponível em <http://www.mackenzie.br/7087.html>. Acesso em 12 dez.2015.

⁴⁴ Fonte: MATOS, Alderi Souza de. *O que é a Igreja Presbiteriana do Brasil?* Disponível em <http://www.mackenzie.br/7087.html>. Acesso em 12 dez.2015.

Atualmente a IPB se estrutura⁴⁵ da seguinte forma para atender as várias faixas etárias de sua membresia:

- Secretarias gerais:

Apoio pastoral;

Terceira idade;

Trabalho masculino;

Trabalho feminino;

Trabalho com mocidade;

Trabalho com adolescentes;

Trabalho com crianças.

- Comissões:

Organização, sistemas e métodos;

Previdência, saúde e seguridade;

Relações inter-eclesiásticas;

Nacional presbiteriana de educação;

Conselho de ação social;

Conselho de educação cristã e publicações;

Conselho de hinologia, hinódia e música da Igreja Presbiteriana do Brasil;

Junta patrimonial, econômica e financeira;

Tribunal de recursos;

- Autarquias⁴⁶:

⁴⁵ Fonte: Disponível em <http://www.ipb.org.br>. Acesso em 11 dez.2015.

⁴⁶ Autarquias: Conforme o Manual Presbiteriano (1998, p.40), capítulo VI, seção 3ª, art.105, parágrafo 1º: “As autarquias são entidades autônomas no que se refere ao seu governo e administração interna, subordinadas, porém, ao Concílio competente”.

APECOM – Agência Presbiteriana de evangelização e comunicação;

LPC Comunicações⁴⁷ – Luz para o caminho. Produtora de rádio e TV

Casa Editora Presbiteriana

APMT – Agência Presbiteriana de Missões Transculturais

Curadores do Mackenzie

- Área de Educação:

- Institutos:

Instituto Presbiteriano Mackenzie (Universidade)

Instituto Presbiteriano Gammon

Instituto Bíblico Eduardo Lane

Centro Presbiteriano de pós-graduação Andrew Jumper

Instituto Cristão de Castro

Instituto Bíblico do Norte

Instituto Bíblico rev. Augusto Araújo

- Seminários:

Seminário Teológico do Nordeste

Seminário Presbiteriano do Sul

Seminário Presbiteriano Brasil Central – Extensão em Rondônia

Seminário Teológico Presbiteriano Rev. José Manoel da Conceição

Seminário Teológico Presbiteriano de Brasília

Seminário Teológico Presbiteriano do Norte

⁴⁷ A LPC produz os programas de rádio e TV da IPB. Para a TV produz os programas: Gente que crê, Cada dia, Momento saúde e Verdade e vida. Para a rádio, os programas são: Cada dia, Laudate e Palavra amiga. Produz ainda em DVD a série infantil Turma da Arca, Pensamento cristão e diversos musicais, bem como, o periódico impresso Cada Dia com 20 mil exemplares impressos por mês e um ministério de mensagens e aconselhamento que recebe cerca de 250 mil chamadas telefônicas por mês.

Fonte: Disponível em <http://www.ipb.org.br/organizacao/luz-para-o-caminho>. Acesso em 11 dez.2015.

Seminário Presbiteriano Brasil Central

Seminário Teológico Presbiteriano Rev. Denoel Nicodemos Eller

- Juntas:

JET – Junta de Educação Teológica

JURET – Junta Regional de Educação Teológica

Conselho de Curadores da Fundação JMC

- Escolas:

Lista completa de escolas presbiterianas

Colégio Presbiteriano Quinze de Novembro

Colégio Presbiteriano Agnes Erskine

Escola Presbiteriana Erasmo Braga

Escola Presbiteriana Alta Floresta

- Associações:

Associação Nacional de Escolas Presbiterianas

Fundação Educacional Presbiteriana

- Ação Social:

Conselho de Ação Social

Estatísticas:

Conforme estatísticas divulgadas pela Comissão Executiva do Supremo Concílio, segue abaixo dados estimados de 2011⁴⁸. Os dados apresentados nessa

⁴⁸ Fonte: http://www.executivaipb.com.br/site/estatisticas/estatistica_2011.pdf. Acesso em 12 dez.2015

dissertação por meio dos gráficos visam dar um panorama sobre a situação atual da IPB.



Figura 1 – Número de envios por região do país

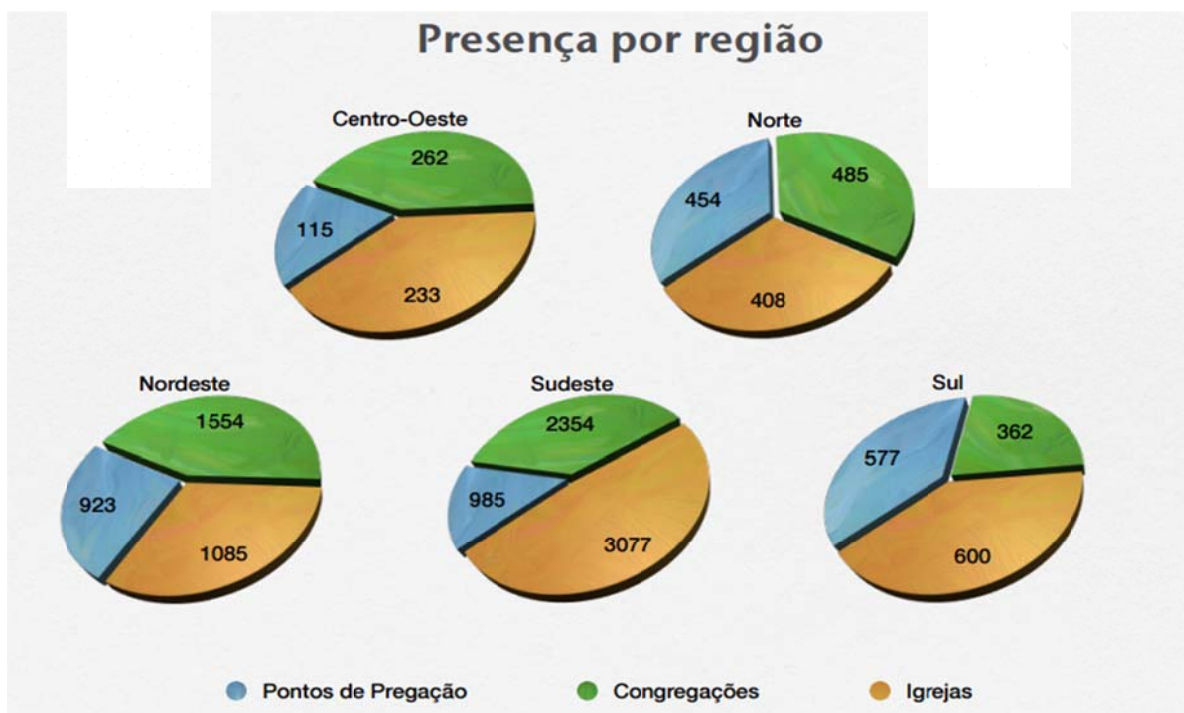


Figura 2 – Presença por região do país

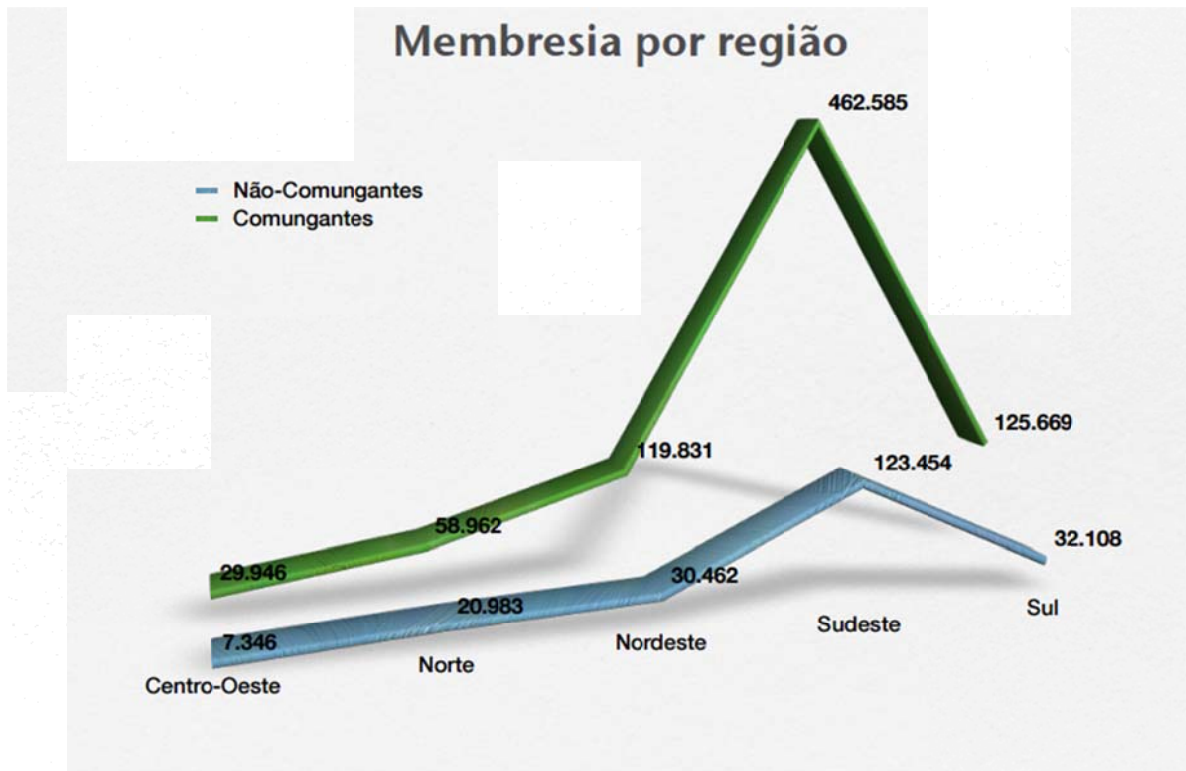


Figura 3 – Número de membresia por região do país

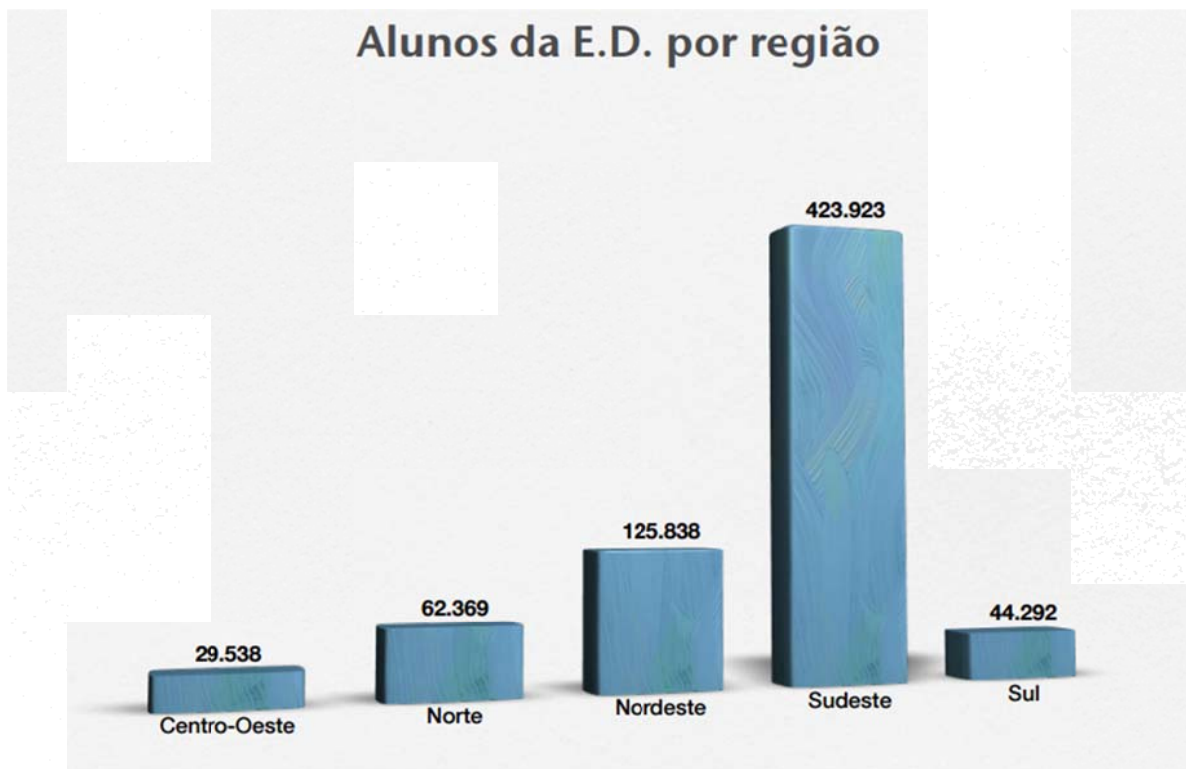


Figura 4 – Número de alunos da Escola Dominical por região do país

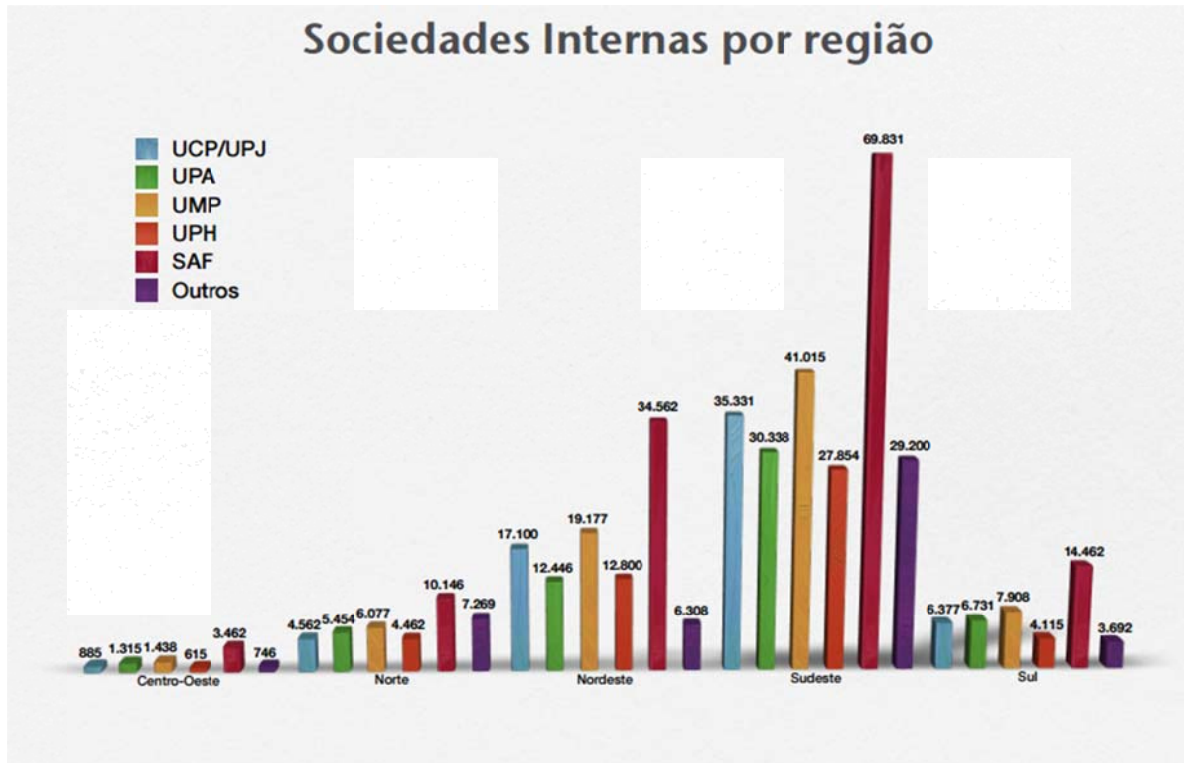


Figura 5 – Número de sociedades internas por região do país

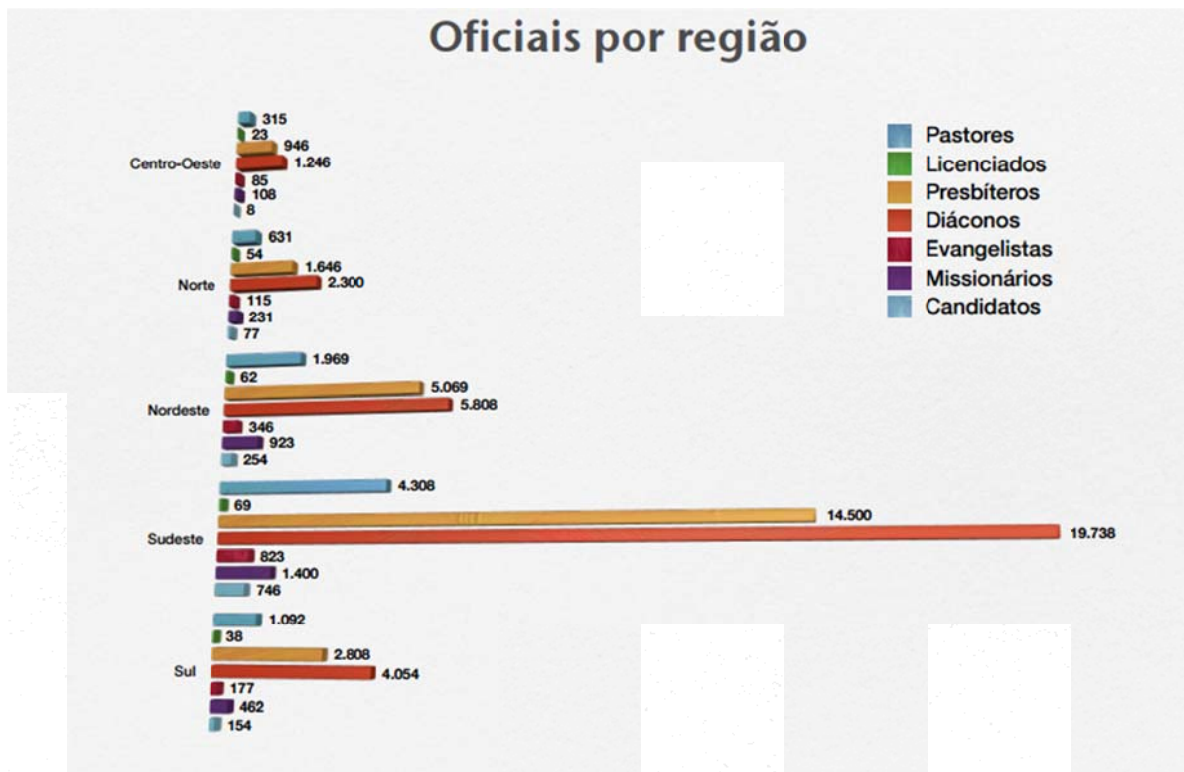


Figura 6 – Número de oficiais por região

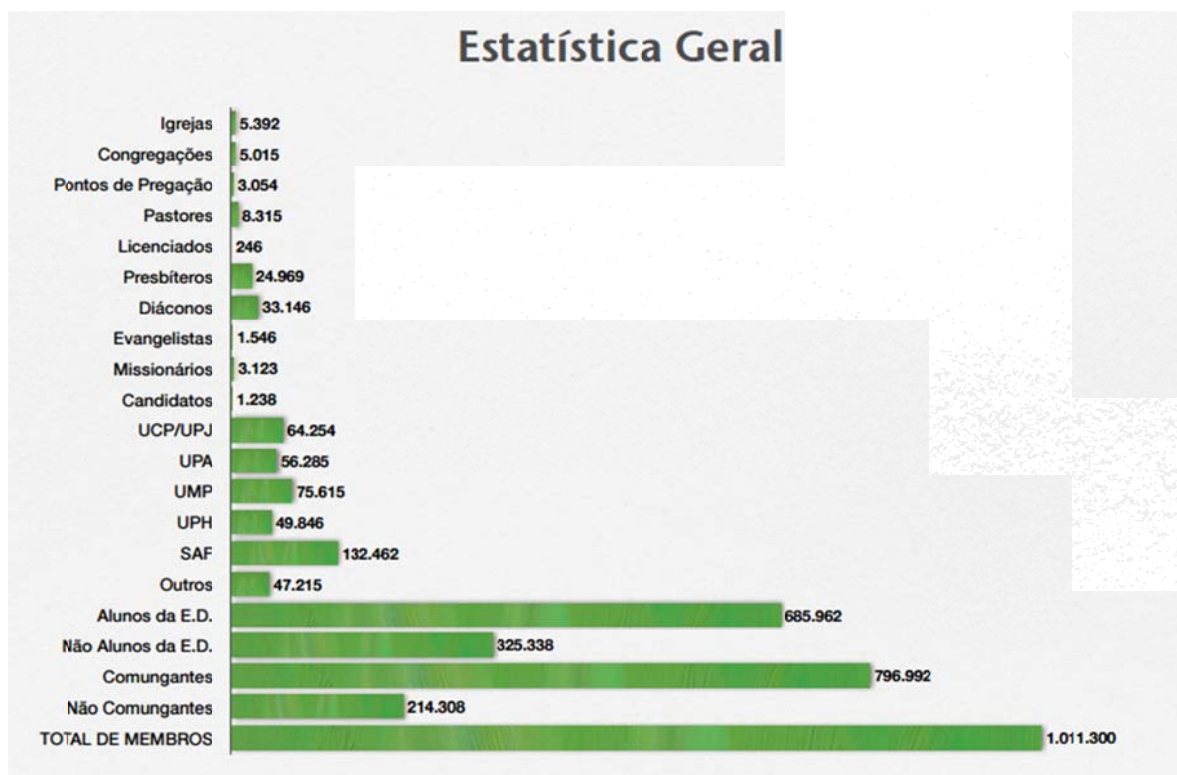


Figura 7 – Estatística Geral

3.6 A dimensão organizacional da IPB

A Constituição da IPB, conforme o Manual Presbiteriano (1998, cap.I, art.1º, p.6), trata da natureza e do governo da igreja da seguinte forma:

A Igreja Presbiteriana do Brasil é uma federação de Igrejas locais, que adota como única regra de fé e prática as Escrituras Sagradas do Velho e Novo Testamento e como sistema expositivo de doutrina e prática a sua Confissão de Fé e os Catecismos Maior e Breve; rege-se pela presente Constituição; é pessoa jurídica, de acordo com as leis do Brasil, sempre representada civilmente pela sua Comissão Executiva e exerce o seu governo por meio de concílios e indivíduos, regularmente instalados.

Sendo assim, a IPB:

É uma federação de igrejas locais com sede civil na Capital Federal, organizada de acordo com sua própria Constituição [...] exerce seu governo por meio de concílios e indivíduos, regularmente instalados e o Supremo Concílio é a sua Assembleia Geral. A Igreja é representada ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente pelo presidente do Supremo Concílio, ao qual compete: Presidir as

reuniões do Supremo Concílio e da Comissão Executiva; Representar a Igreja internamente bem como em suas relações intereclesiásticas, civis e sociais. O presidente do Supremo Concílio é eleito por voto direto e secreto para o mandato de quatro anos, podendo ser reeleito para mandatos subsequentes⁴⁹.

Sua estrutura organizacional pode ser representada conforme o organograma abaixo:

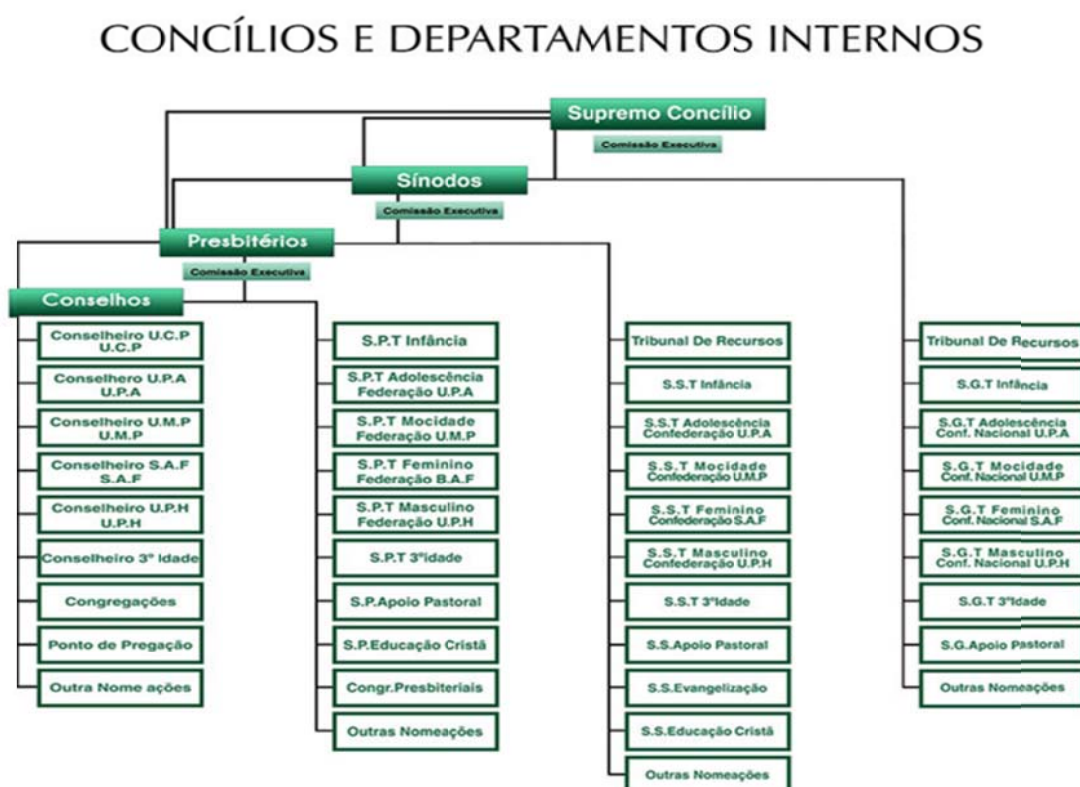


Figura 8 – Organograma da IPB

Fonte: Site oficial da IPB – Disponível em <http://www.ipb.org.br/ipb/organograma-da-ipb>. Acesso em: 10 nov.2015

3.6.1 A IPB e seu sistema de governo

O sistema de governo da IPB é o *Representativo* ou *Presbiteriano* e tem como característica o governo exercido por meio de uma assembleia de presbíteros. Essa forma de governo hierarquizada possui uma estrutura de concílios, isto é, assembleias constituídas de ministros e presbíteros regentes. Os concílios da IPB

⁴⁹ Fonte: Disponível em <http://www.ipb.org.br/organizacao/presidencia>. Acesso em 12 dez.2015

são: Conselho da Igreja, Presbitério, Sínodo e Supremo Concílio. Conforme o Manual Presbiteriano (1998, cap.V, seção 1ª, art.61, p.25) “Os Concílios guardam entre si gradação de governo e disciplina; e, embora cada um exerça jurisdição original e exclusiva sobre todas as matérias da sua competência os inferiores estão sujeitos à autoridade, inspeção e disciplina dos superiores”.

O sistema de governo presbiteriano é conciliar e representativo. É conciliar porque os representantes do povo se reúnem em concílios, onde discutem e tomam decisões no que lhes competem, sempre a partir do número de votos. É representativo porque a igreja toda não tem assento no Conselho, mas apenas os seus representantes.

O Conselho da igreja local é o menor dos concílios, formado por presbíteros docentes e regentes. Os presbíteros docentes são também chamados de ministros, pastores ou reverendos e, em sua grande maioria, possuem formação teológica e são aqueles que provêm a igreja de pregação e ensino. O pastor é o presidente do Conselho que, em caso de urgência, poderá funcionar sem ser presidido por um ministro.

Acerca dos ministros o Manual Presbiteriano (1998, cap.IV, seção 2ª, art.30, p.17) aponta: “O Ministro do Evangelho é o oficial consagrado pela Igreja, representada no Presbitério, para dedicar-se especialmente à pregação da Palavra de Deus, administrar os sacramentos, edificar os crentes e participar, com os Presbíteros regentes, do governo e disciplina da comunidade”.

Já os presbíteros regentes são os ministros leigos comumente chamados de presbíteros que desenvolvem uma função administrativa e espiritual na igreja. Não possuem necessariamente formação teológica, porém, em muitos casos, auxiliam na pregação e ensino. Acerca dos presbíteros regentes o Manual Presbiteriano (1998, cap.IV, seção 3ª, art.50, p.22) aponta: “O Presbítero regente é o representante imediato do povo, por este eleito e ordenado pelo Conselho, para, juntamente com o Pastor, exercer o governo e a disciplina e zelar pelos interesses da igreja a que pertencer, bem como os de toda a comunidade, quando para isso eleito ou designado”.

Acima do Conselho da igreja local está o Presbitério, concílio regional constituído de todos os ministros e presbíteros representantes das igrejas de uma determinada

região. A representação frente ao Presbitério é feita por apenas um presbítero, eleito pelo respectivo Conselho. Já a representação do Presbitério no Sínodo é constituída de três ministros e três presbíteros até dois mil membros, e mais um ministro e um presbítero para cada grupo de dois mil membros. Conforme o Manual Presbiteriano (1998, cap.V, seção 3ª, art.87) “nenhum Presbitério se formará com menos de quatro Ministros em atividade e igual número de igrejas”.

Acima dos Presbitérios está o Sínodo que é a assembleia de ministros e presbíteros representantes dos Presbitérios de uma determinada região. O Sínodo deve ser constituído de, pelo menos, três Presbitérios e, para seu funcionamento, deve possuir número legal de cinco ministros e dois presbíteros. Do conjunto de Sínodos saem os representantes formadores do Supremo Concílio, estância máxima da IPB que jurisdiciona igrejas e concílios e que mantém o mesmo governo, disciplina e padrão de vida. As funções de cada concílio estão descritas no Manual Presbiteriano.

O Manual Presbiteriano no art.83, lista 22 funções privativas do Conselho, porém, com exceção do item “a”, todas os demais itens versam sobre as atividades administrativas. Diante disso, podemos perguntar: que funções têm os presbíteros e o Conselho numa igreja reformada como a IPB? É sabido que na IPB a escolha para presbíteros e diáconos é feita somente entre os homens, sendo que, os eleitos devem reunir as qualidades bíblicas descritas nas cartas paulinas escritas a Tito 1:5-9 e 1 Timóteo 5:17-25.

Quanto aos requisitos para os cargos de presbítero e diácono, o Manual Presbiteriano (1998, cap.VII, seção 1ª, art.112, p.43) instrui: “Só poderão votar e ser votados nas assembleias da igreja local os membros em plena comunhão, cujos nomes estiverem no rol organizado pelo Conselho, observado o que estabelece no art.13 e seus parágrafos”. O art.13 por sua vez define: “Somente os membros comungantes gozam de todos os privilégios e direitos da Igreja. §1º Só poderão ser votados os maiores de 18 anos e os civilmente capazes. §2º Para alguém exercer cargo eletivo na igreja é indispensável o decurso de seis meses após a sua recepção; para o presbiterato e diaconato, o prazo é de um ano, salvo casos excepcionais, a juízo do Conselho, quando se tratar de oficiais vindos de outra Igreja Presbiteriana”. Suas competências também são descritas no Manual Presbiteriano nos art.51 e 53.

É importante notar que cada função possui suas atribuições, sendo que cabe ao pastor (presbítero docente) o ministério de ensino, da pregação e dos sacramentos. Aos presbíteros regentes cabe o ministério de administração da igreja, ao passo que aos diáconos, cabe o ministério de serviço. Quando há invasão das esferas de atuação de cada função, surgem os conflitos. Numa organização burocrática a fixação de funções é um ponto de honra, não devendo haver interferência nas diversas esferas de poder.

Nesse ponto é comum observarmos certa tensão entre os membros do Conselho, principalmente quando há disputa de interesses. Dessa forma, e não raramente, os interesses administrativos falam mais alto e os interesses do Reino de Deus são deixados de lado. Quando isso acontece, surgem disputas e jogos políticos, gerando um terreno fértil para cisões, fato que já marcou a história da IPB no decorrer dos anos.

É preciso que haja vigilância observando sempre a Palavra de Deus, mesmo sabendo que a ação dos que zelam pela igreja como organização, ao longo da história, têm cometido enganos, erros e injustiças. Diante disso, cabe aos concílios velarem sobre os que estão acima e abaixo deles. Dessa interação entre o Conselho, Presbitério, Sínodo e Supremo Concílio, nasce um sistema de vigilância capaz de aperfeiçoar e controlar o sistema. A seguir, listamos algumas situações que podem afetar o ideal de um governo democrático representativo:

- a) O sentimento de que a Igreja é propriedade do pastor ou do presbítero;
- b) O desrespeito pelas várias esferas da autoridade. Um concílio passando por cima do outro;
- c) Práticas abusivas de poder;
- d) A valorização excessiva da função gerando ciúmes, inveja e vaidade.

Dessa forma, torna-se necessário voltarmos aos ideais espirituais da organização, tendo em mente que a administração da igreja de Cristo está a serviço de sua missão que é a pregação e propagação do Evangelho. A ordem de Jesus não pode jamais ser esquecida: “Ide, portanto, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, e do Filho, e do Espírito Santo”. Mateus 28:19.

3.6.2 A IPB e seu sistema jurídico e seus reflexos na dimensão administrativa

A Constituição da IPB define a igreja como pessoa jurídica, conforme consta no Manual Presbiteriano (1998, cap.I, art.1º, p.6):

A Igreja Presbiteriana do Brasil é uma federação de Igrejas locais, que adota como única regra de fé e prática as Escrituras Sagradas do Velho e Novo Testamento e como sistema expositivo de doutrina e prática a sua Confissão de Fé e os Catecismos Maior e Breve; rege-se pela presente Constituição; é pessoa jurídica, de acordo com as leis do Brasil, sempre representada civilmente pela sua Comissão Executiva e exerce o seu governo por meio de concílios e indivíduos, regularmente instalados.

A Constituição da IPB também define a natureza, governo e fins da igreja (Manual Presbiteriano, 1998, cap.I, art. 2º, p.6) que a finalidade da Igreja é:

A Igreja Presbiteriana do Brasil tem por fim prestar culto a Deus, em espírito e verdade, pregar o Evangelho, batizar os conversos, seus filhos e menores sob sua guarda e ensinar os fiéis a guardar a doutrina e prática das Escrituras do Antigo e Novo Testamentos, na sua pureza e integridade, bem como promover a aplicação dos princípios de fraternidade cristã e o crescimento de seus membros na graça e no conhecimento de Nosso Senhor Jesus Cristo.

O poder da igreja é espiritual e administrativo, sendo sua autoridade exercida pelo povo reunido em assembleias. Em sua Constituição a IPB demonstra como é organizada a Igreja local, sendo que, o objetivo é que ela venha a adquirir uma personalidade jurídica, porém, antes disso, deve organizar-se em igreja, elegendo seus pastores e oficiais. Demonstra ainda os direitos e deveres dos membros e oficiais da igreja (Presbíteros e Diáconos).

Quanto a sua natureza e finalidade (Manual Presbiteriano, 1998, cap.I, art.1º, p.67) a IPB se define com as seguintes palavras:

Art. 1º - A Igreja reconhece o foro íntimo da consciência, que escapa à sua jurisdição, e da qual só Deus é Juiz; mas reconhece também o foro externo que está sujeito à sua vigilância e observação; Art. 2º - Disciplina eclesiástica é o exercício da jurisdição espiritual da Igreja sobre seus membros, aplicada de acordo com a Palavra de Deus; **Parágrafo único** - Toda disciplina visa edificar o povo de Deus, corrigir escândalos, erros ou faltas, promover a honra de Deus, a glória de Nosso Senhor Jesus Cristo e o próprio bem dos culpados;

Art. 3º - Os membros não-comungantes e outros menores, sob a guarda de pessoas crentes, recebem os cuidados espirituais da Igreja, mas ficam sob a responsabilidade direta e imediata das referidas pessoas, que devem zelar por sua vida física, intelectual, moral e espiritual.

A mesma Constituição estabelece o conceito de faltas e apresenta os tipos de penalidades, sendo que, para esse último, a Constituição define que não haverá pena, sem antes haver uma sentença eclesiástica, proferida por um Concílio competente e um processo regular, uma vez que os Concílios também funcionam como tribunais, quando esses são convocados para fins judiciais. Por fim, a Constituição define as disposições do processo, dos recursos e da restauração.

Quanto ao funcionamento do Supremo Concílio, a Constituição da IPB assim o regulamenta: estabelece o regimento interno delimitando seus poderes, apresentando como procedem as sessões, as competências do presidente, secretário executivo, secretários temporários, tesoureiros e secretários gerais, e o funcionamento (propostas, discussão, votação, comissões e outras organizações). A IPB é representada civilmente pela Comissão Executiva (CE) do Supremo Concílio, que além de outras funções, deve gerir toda a vida da Igreja como associação civil.

3.6.3 A IPB e seu caráter burocrático

Ficou muito claro em nossa pesquisa que a IPB possui uma estrutura predominantemente burocrática com forte hierarquização e centralização das suas decisões nas cúpulas administrativas. Suas decisões são tomadas com base em seus manuais, sendo a autoridade exercida de forma crescente: O Conselho exerce autoridade sobre a igreja local, o Presbitério, sobre um conjunto de igrejas locais de determinada região, o Sínodo, sobre um conjunto de Presbitérios, e o Supremo Concílio, sobre os Sínodos. Apresenta, também, uma estrutura departamentalizada organizada por faixa etária, cada um com seu respectivo manual de condução dos trabalhos, com diretoria própria, eleições para os respectivos cargos e reuniões registradas em livro ata.

É importante ressaltar que o caráter burocrático, embora predominante na IPB, não exclui a presença de outros elementos da teoria weberiana no que se relaciona a autoridade ou estilo de governo, podendo o pastor ou líder apresentar características

carismáticas. Outras igrejas cristãs tradicionais também apresentam traços burocráticos como é o caso das igrejas Batistas e Congregacionais.

3.7 Crises e dificuldades na operacionalização do modelo presbiteriano de governo na IPB

Como vimos no decorrer da história do presbiterianismo no Brasil, houve uma série de conflitos que geraram cisões e o conseqüente surgimento de novas denominações. A de maiores proporções foi sem dúvida, a primeira cisão ocorrida em 1903, que resultou no surgimento da IPI. Essa cisão ocorreu devido a divergências em torno de questões missionária, educacional e maçônica. Anos mais tarde, surge na IPI um grupo que diverge das reformas eclesiásticas apresentadas na época, onde eram propostas reformas na liturgia, em certos costumes eclesiásticos e na Confissão de Fé. Esse grupo forma então, a Liga Conservadora, que em 1940, funda a Igreja Presbiteriana Conservadora.

Na década de 1950, o então pastor da 1ª Igreja Presbiteriana de Recife liderou uma campanha contra o Seminário do Norte acusando-o de modernismo. Logo após, ele funda outro seminário, sendo que, em 1956 o pastor foi deposto pelo Presbitério de Pernambuco. Diante dessas circunstâncias é organizada no mesmo ano a Igreja Presbiteriana Fundamentalista do Brasil (IPFB), que contava com quatro igrejas locais e um Presbitério de 1800 membros. Essa igreja conta hoje com quatro Seminários (Recife-PE, Garanhuns-PE, Limeira-SP e Patos-PB) e cinco Presbitérios (Rondônia, Nordeste, Sul, Grande Recife e Garanhuns) que congregam 26 igrejas.

A Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil surge em 1975, fruto da união de duas igrejas dissidentes da IPB (a Igreja Cristã Presbiteriana) e da IPI (a Igreja Presbiteriana Independente Renovada). E por último, citamos o caso da Igreja Presbiteriana Unida do Brasil (IPUB), organizada em 1978 por presbiterianos que discordavam da postura conservadora da IPB, durante a gestão do Rev. Boanerges Ribeiro. Inicialmente foi chamada de Federação Nacional de Igrejas Presbiterianas (FENIP), sendo que, em 1983, na cidade de Vitória, a FENIP adotou o nome de Igreja Presbiteriana Unida do Brasil. Essa Igreja adota uma postura teológica liberal e pluralista.

Diante desses fatos podemos notar que a IPB continuou mantendo sua postura conservadora, mesmo atravessando períodos difíceis, como na cisão de 1903 e no período da segunda metade do século XX, quando foram travadas verdadeiras batalhas com elementos que, na visão da direção da igreja eram prejudiciais. Observando o modelo de governo da IPB notamos que essas batalhas não foram travadas no âmbito administrativo ou no modelo eclesiástico adotado, mas se passaram no âmbito doutrinário e teológico, crescendo dentro do seio da própria igreja. Tanto é que, todas as igrejas formadas a partir dos cismas continuaram e continuam adotando o modelo de governo da IPB, porém, com algumas modificações que em nada descaracteriza a estrutura presbiteriana, seus símbolos de fé e herança calvinista.

3.8 Uma proposta de aplicação dos princípios de gestão de pessoas na IPB

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foram apresentados vários conceitos, porém, queremos nos ater a questão da aplicabilidade dos princípios de gestão de pessoas na Igreja Presbiteriana do Brasil, visto que, a IPB é uma igreja reformada com forte estrutura administrativa, predominantemente burocrática, com atuação em diversas áreas e igrejas espalhadas por todo o território nacional.

A princípio, abordarmos a questão do papel das pessoas nas organizações, enfatizamos o valor humano, sendo que, numa organização burocrática que valoriza a estrutura, normas e estatutos, indagamos qual o real valor dado àqueles que exercem o voluntariado e àqueles que exercem o ministério.

A questão dos desafios internos e externos do pastor protestante é um tema importante nessa análise, pois o cenário evangélico mudou. O ministro presbiteriano encontra-se cercado de desafios, principalmente no que diz respeito aos novos modelos de se fazer igreja, de exercer o ministério pastoral e de uma nova teologia, calcada na busca da satisfação pessoal. Além disso, está à questão do grande número de pastores ordenados versus o baixo número de igrejas para pastorear e as questões trabalhistas.

Olhando para esse cenário, a questão da motivação encontra lugar, pois os conflitos muitas vezes são inevitáveis e, cabe ao líder, buscar sua motivação em Deus,

encorajando a igreja a prosseguir nos rumos dados pela organização. Cabe a ele, também, proporcionar um ambiente motivador de maneira que os membros possam exercer seus dons e ministérios. Na IPB, isso se dá através do engajamento nos departamentos internos e na fidelidade aos princípios da fé reformada. Esse último ponto tem se demonstrado um desafio, visto a dificuldade da igreja em manter a membresia fiel aos princípios reformados, sem serem seduzidos pelas “ofertas” e facilidades que o “mercado evangélico” tem apresentado às pessoas. Elementos do pentecostalismo também seduzem, visto o crescimento do movimento renovado dentro da IPB. Segundo Matos (2011, p.215):

Nos últimos anos, a IPB tem sofrido a influência de teologias e práticas pouco saudáveis abraçadas por amplos setores do evangelicalismo brasileiro. Presentemente, o maior desafio da igreja é obter a lealdade de seus pastores, oficiais e congregações aos padrões confessionais e às decisões conciliares, principalmente na área crucial do culto. Por sua vez, deve-se lembrar que o culto é reflexo da teologia, das concepções acerca de Deus, da vida cristã e da missão da igreja. Uniformidade plena é indesejável ou mesmo impossível, mas o excesso de diversidade ameaça a unidade e a identidade da igreja.

O último princípio de Gestão de Pessoas adotado trata da cultura organizacional, dessa forma, tomo o conceito apontado por Shein, no qual a cultura é formada, dentre outras coisas, por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. A IPB possui uma cultura herdada dos primeiros missionários, que por sua vez a herdaram da Reforma Protestante do século XVI. Traços dessa cultura se fazem presentes até os dias de hoje e consistem nas tradições, ritos, doutrinas, missão e valores adotados pela federação de igrejas espalhadas pelo Brasil. Sua doutrina é expressa através dos seus Símbolos de fé.

É interessante notar que existe uma homogeneidade entre as igrejas que não pode ser observada na fachada da igreja, mas no viver diário, no conhecer do “modo de ser presbiteriano”. Ao contrário de muitas igrejas pentecostais e neopentecostais que padronizam seus templos nos mais diversos lugares (exemplo da Congregação Cristã no Brasil), a IPB expressa sua cultura de forma discreta, garantindo essa homogeneidade através das leis internas que regem a denominação.

Esse conjunto de tradições, ritos, doutrinas, missão e valores são transmitidos nos Seminários aos aspirantes ao cargo de pastor, sendo que, uma vez formado, cabe a ele a incumbência de ser o mantenedor e disseminador da cultura presbiteriana. Observa-se a aplicação de dois conceitos de cultura, o de liderança, uma vez que o pastor torna-se o porta-voz da denominação e o conceito de interatividade dos grupos, uma vez que os conceitos ensinados formam a identidade e homogeneidade da igreja.

No caso da história compartilhada, vimos isso ao observarmos uma organização centenária no Brasil, de origem europeia, nacionalmente fundada por missionários americanos e que mantém sua doutrina fiel aos pensamentos calvinistas. Isso sem falar que a federação de igrejas está espalhada em todo território nacional, num Brasil de grande diversidade cultural. A IPB conseguiu ao longo dos anos, adaptar-se a essa diversidade cultural, implantando e mantendo o presbiterianismo até os dias de hoje. Vimos nesse aspecto os quatro elementos do compartilhamento: a estabilidade estrutural, por ser uma cultura estável, pretende-se não mudar com o passar dos anos, uma profundidade ligada aos ideais calvinistas, uma extensão ou universalidade, pois envolve os membros como um todo e por fim, uma integração formando o jeito de ser presbiteriano. Segundo Shein (2009, p.11) “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”.

No que diz respeito ao conflito, o mesmo pode ocorrer entre liderança (pastor e presbíteros) e membros a partir do momento que ocorre um choque cultural. O membro pode migrar de outra denominação trazendo consigo tradições, costumes e ideias próprias do seu lugar de origem, do lugar onde se converteu ao evangelho, porém, encontrará na IPB uma organização de cultura sólida, inflexível, que rapidamente apontará o “aqui é desse jeito”. Diante disso, cabe ao pastor e liderança entender o contexto cultural desse novo membro e, sabiamente, apresentar a doutrina da IPB deixando para a pessoa, a escolha de qual caminho seguir.

O mesmo pode acontecer ao converso que possui raízes em outras religiões, sendo que, nesse caso a IPB se utiliza da classe de catecúmenos ou de novos membros para ensinar as doutrinas básicas da fé cristã e da própria igreja. A convivência também é outro elemento importante no processo de aculturação uma vez que o

converso passa a assimilar o modo de se portar, seja por observação ou por conversas informais.

Uma última observação aponta para o fato da IPB possuir uma sólida tradição na área do ensino, sendo atualmente, mantenedora do Colégio e Universidade Presbiteriana Mackenzie que possui seu próprio sistema de ensino e unidades espalhadas pelo Brasil, além de Seminários Teológicos, Juntas de Educação e Associações.⁵⁰ Possui ainda uma editora – Casa Editora Presbiteriana, cujo nome fantasia é Editora Cultura Cristã – responsável pela produção e distribuição da literatura utilizada nas sociedades internas da IPB. Essa tradição valoriza o conhecimento trazendo o sonho calvinista, “do lado de cada igreja, uma escola”. Na igreja local isso é expresso através das classes da Escola Dominical (ED) e no próprio conhecimento aplicado pelo pastor, que por sua vez cursou teologia no Seminário da IPB. Essa cultura voltada para o ensino pode enfrentar conflitos à medida que se insere em comunidades que não valorizam o ensino ou que possuem baixa escolaridade.

Concluindo, os três princípios de GP podem ser aplicados na IPB, assim como nas organizações empresariais e não governamentais. Nesse processo, a figura do líder é imprescindível, visto ser ele o porta-voz da cultura organizacional e aquele que pode gerar o ambiente motivador propício para a aplicação dos princípios da organização, bem como, dos talentos necessários para a execução das tarefas. Por outro lado, mesmo diante da importância do tema, nota-se que os princípios de GP e as questões relativas ao trato de pessoal não são matéria de discussão das reuniões internas e nem faz parte da grade de matérias dos seminários.

⁵⁰ Fonte: Disponível em <http://www.ipb.org.br/educacao/instituto-presbiteriano-mackenzie>. Acesso em 12 dez.2015

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar e discutir a aplicação dos princípios de Gestão de Pessoas em organizações religiosas do tipo igreja, em especial, na Igreja Presbiteriana do Brasil. A IPB, assim como outras organizações, apresenta desafios, sendo que, muitos deles foram expostos ao longo do trabalho.

Inicialmente, levantou-se a questão da aplicabilidade de tais princípios numa organização religiosa com estrutura hierarquizada, departamentalizada, com ênfase no cumprimento das normas internas e com forte tendência burocrática. Dessa forma, buscou-se demonstrar semelhanças da organização religiosa com as organizações empresariais e não governamentais, no que diz respeito à valorização do ser humano e aos desafios comuns.

O estudo das teorias organizacionais teve por finalidade demonstrar o valor do ser humano, premissa básica da Gestão de Pessoas. Lançados os alicerces, buscou-se tratar dos princípios de GP ressaltando três temas importantes para o trabalho. Sobre eles foram apresentadas as aplicações demonstrando que os princípios de Gestão de Pessoas podem ser utilizados não somente na IPB, mas em todas as organizações. A figura chave desse processo é o líder, que possui as ferramentas necessárias para gerar um ambiente motivador e estabelecer uma cultura organizacional saudável com fim de alcançar os objetivos propostos.

O trabalho apresentou três processos da GP presentes na organização religiosa Igreja Presbiteriana do Brasil. No desenvolver do trabalho buscou-se demonstrar a motivação na igreja através do ponto de vista espiritual/bíblico e organizacional, enfatizando o papel do líder. De semelhante modo foi tratado o tema liderança, sendo apresentados os desafios do pastor protestante brasileiro, figura atuante na IPB. Por fim foi abordado o tema cultura organizacional, enfatizando a cultura da IPB, sua história centenária, conflitos, conquistas, desafios e sua dimensão nos dias de hoje. Respondendo às perguntas iniciais, os princípios de GP estudados são aplicáveis na IPB tendo o líder como figura chave para esse processo.

Devido à escassez de temas semelhantes, buscou-se contribuir no avanço do conhecimento das organizações religiosas do tipo igreja, principalmente no que se refere ao protestantismo histórico com uma de suas principais representantes, a

Igreja Presbiteriana do Brasil. Outra contribuição está relacionada ao estudo da liderança protestante e como a administração pode contribuir para o melhor exercício de sua função, inclusive no que se refere a gestão de pessoal e às relações interpessoais.

Ainda com relação às contribuições, procurou-se apresentar a IPB, divulgando sua história e sistema de governo, demonstrando dessa forma, um processo de institucionalização que resultou numa organização centenária que hoje se encontra representada em todos os estados do Brasil. Sendo assim, grupos ainda não institucionalizados, podem se espelhar nessa história e buscar formar uma organização cristã que contribua para o avanço do Reino de Deus e para a glória do Senhor.

No decorrer da pesquisa outros temas emergiram, dentre eles destacamos:

- A espiritualidade nas empresas;
- A busca de ascensão profissional em igrejas pentecostais e neopentecostais;
- a inserção de matérias relacionadas à gestão de pessoas em seminários protestantes.

No decorrer da pesquisa se tornou importante para o Pesquisador o fato de exercer duas funções distintas, mas que ao mesmo tempo compartilham elementos semelhantes: a de ser pastor numa igreja e de ser gestor numa organização empresarial. Ambas compartilham os desafios da liderança e, conseqüentemente, da gestão de pessoas. Dessa forma, posso ver de perto os conceitos estudados e sua aplicação. Ressalto o fato de que, numa organização empresarial as pessoas são contratadas para exercerem uma profissão e precisam trabalhar, caso contrário, são demitidas. Nesse caso, a maior motivação é a financeira. Numa organização religiosa tipo igreja, pelo contrário, as pessoas são convidadas a participarem ou se achegam atraídas por alguma característica do grupo ou do culto. Nesse tipo de organização ainda predomina-se o trabalho voluntário, sem motivações financeiras, mesmo diante do crescimento das chamadas “igrejas-empresas”.

Finalmente, é preciso destacar que a presente pesquisa se restringiu ao estudo bibliográfico do objeto, reconhecendo-se contudo que a investigação merece ser aprimorada com estudos comparativos e embasado num estudo de campo, mantendo-se a multidisciplinaridade do curso de Ciências da Religião, tomando,

inclusive, uma Igreja Presbiteriana como referência para uma pesquisa qualitativa. Que o trabalho apresentado contribua para o avanço no conhecimento do tema, frente à multidisciplinaridade do curso de Ciências da Religião.

BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- ARAÚJO, João Dias de. *Inquisição sem fogueiras: a história sombria da Igreja Presbiteriana do Brasil*. São Paulo: Fonte Editorial, 2010.
- BARBIERI, Ugo Franco. *Gestão de pessoas nas organizações: A aprendizagem da liderança e da inovação*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNA, George. *Marketing a serviço da igreja: Preparando o solo para a melhor e maior colheita de todos os tempos*. 2 ed. São Paulo: Abba Press, 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BAUMANN, Zigmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zará, 2001.
- BENNIS, Warren G. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTERO, C. O. *A Permanência da Religião*. GV-executivo, v. 6, n. 6, nov-dez, 2007.
- BOURRICAUD, François; ALCOFORADO, Maria Letícia Guedes; ARTICO, Durval. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Ática, 1993.
- BRINER, Bob. *Os métodos de administração de Jesus*. Lisboa: Nexo Editorial, 1997.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. *Teatro, Templo e Mercado: Organização e marketing de um empreendimento Neopentecostal*. São Paulo: Vozes, 1997.
- _____. A crise na formação do pastor protestante em um contexto de pós-modernidade. *In Contexto Pastoral*, Ano VII, no. 39, set/97.
- _____. As mutações do campo religioso. In: *Caminhando*, vol. 7, n. 1, 2002, p. 97-109.
- _____. As mudanças no campo religioso brasileiro e seus reflexos na profissionalização do pastor protestante. *In Teoria e Pesquisa*. 40/41, Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR, jan-jul/2002.
- _____. Celebrando obras e carreiras: a função do “louvor” ao passado e aos líderes na criação e manutenção de uma cultura organizacional em uma

denominação protestante brasileira. *In Culturas e Cristianismo*, São Paulo, UMESP-Loyola, 1999.

_____. Clérigos em contexto de mudanças: uma visão sociológica do papel do pastor protestante brasileiro no início do século XXI. *Revista Teoria e Pesquisa*, da Universidade Federal de São Carlos, número 40-41, janeiro/julho de 2003, p. 73-106.

_____. Cultura, liderança e recrutamento em organizações religiosas: o caso da Igreja Universal do Reino de Deus. *Revista Organizações em Contexto-online* 2.3 (2005): 102-138.

_____. O exercício do poder nas igrejas protestantes brasileiras num contexto de “desmanche” dos arranjos tradicionais. Texto apresentado na “Semana Wesleyana” da Faculdade de Teologia da Igreja Metodista, em 20.05.1997, na Universidade Metodista de São Paulo.

CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina Arczynska. *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As dificuldades de gestão das organizações não-governamentais. *Revista da Faculdade de Administração e Economia* v.1, n.º 1, 2009, p.66-81.

CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DELLAGNELO, Eloisa Livramento, e Clóvis L. Machado-da-Silva. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade* v.7, n.19, 2014.

DOUGLAS, J. D. *O novo dicionário da bíblia: Edição em português*. São Paulo: Edições Vida Nova, 1962.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

_____. *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967.

- FERREIRA, Ademir Antônio. PEREIRA, Maria Isabel. REIS, Ana Carla Fonseca. *Gestão Empresarial: De Taylor aos Nossos Dias*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA, Júlio Andrade. *História da Igreja Presbiteriana do Brasil*. v.1. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1959.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GARAY, Sara Maria Costa. Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios. VIII SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* – 2011.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONELLY, James H. Jr., KONOPASKE, Robert. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw Hill interamericana, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1ed. - 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, António Rui. CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. São Paulo: *Revista Psicologia da USP* nº 18, julho/setembro 2007.
- HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H.. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1992.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron, 1999.
- JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas. 42.4 (2002): 72-86.
- KEE, H. C. *As origens cristãs em perspectiva sociológica*. São Paulo: Paulinas, 1983.
- KUMMER, Ana Lélia Martins. Gestão de pessoas por organização do terceiro setor: avanço ou retrocesso nos serviços prestados? *Revista Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 161-179, jan./jun. 2009.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v.29, n.4, p.05-16, 1989.

- LUCAS, Sean Michael. *O cristão presbiteriano*. São Paulo: Cultura Cristã, 2011.
- Manual Presbiteriano. Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil. 14ª edição. São Paulo: Cultura Cristã, 1998.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. 3ed. São Paulo: Futura, 2007.
- _____. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MATOS, Alderi Souza de. A sarça ardente: Breve história da Igreja Presbiteriana do Brasil. In: LUCAS, Sean Michael. *O cristão presbiteriano*. São Paulo: Cultura Cristã, 2011. p. 201-216.
- MENDONÇA, Antônio Gouvêa. FILHO, Prócoro Velasques. *Introdução ao protestantismo no Brasil*. São Paulo: Edições Loyola, 1990.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. CALDAS, Miguel P.. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- _____. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NAKAMAKI, Hirochika. Administração de empresas no Japão: aspectos históricos e religiosos. *Revista de Administração de Empresas FGV*. 32.5 (1992): 62-66.
- NANUS, Burt. DOBBS, Stephen M. *Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000.
- NEGRA, Carlos Alberto Serra. *Proposta de uma nova tipologia das Organizações*. XXXIV Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2010.
- NELSON, Reed Elliott. Modelos organizacionais, crescimento e conflito no protestantismo brasileiro: uma perspectiva semiótica. In: *Estudos de Religião*, São Bernardo do Campo: Umesp, ano XIII, nº 17, dezembro de 1999, p. 39-53.
- O´DEA, Thomas F.. *Sociologia da religião*. São Paulo: Pioneira, 1969.
- OLIVEIRA, Braulio. ROSS, Erineide Sanches. ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE* 8.1 (2005): 69-80.
- REGO, Arménio. CUNHA, Miguel Pinha e. SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica* 6.2 (2007): 1-27.

RIBEIRO, Boanerges. *A igreja Presbiteriana no Brasil, da autonomia ao cisma*. São Paulo: Semeador, 1987.

SANTANA, Luther King de Andrade. *Religião e mercado: a mídia empresarial-religiosa*. *Revista de estudos da religião* nº1, pp.54-67, 2005.

SCHEIN, EDGAR H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

_____. *Fundamentos da teoria de organização*, in ETZIONI, A. *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, 1967, p. 30-42.

SERRA, Antônio Roberto Coelho. *A Mercantilização do Sagrado: Um estudo sobre a estruturação de igrejas dos protestantismos brasileiros*. VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Coimbra, 2004.

SILVA, Rosimeri Carvalho. *Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas*. Rio de Janeiro: *Revista de administração pública* nº 4, julho/agosto 2003.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, José Roberto. *A profissão de pastor presbiteriano na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

STARK, Rodney. *O Crescimento do cristianismo: um sociólogo reconsidera a história*. São Paulo: Paulinas, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, org. *Gestão de ONG's: principais funções gerenciais*. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TERZIAN, F. *Negócio da Fé*. *GV-executivo*, v. 6, n. 6, nov-dez, 2007.

TOLEDO, Flávio de. MILIONI, B.. *Dicionário de administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1986.

WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

_____. *Sociologia das religiões*. Lisboa: Relógio D'água Editores, 2006.

XAVIER, Paulo da Costa. Ética protestante e relação de trabalho: contribuições do calvinismo para a gestão de pessoas. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

Portal da administração. Administração por objetivos de Peter Druker. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/apo-administracao-por-objetivos.html>

Portal da administração. Weber e a burocracia. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organi-zacoes.html>

Dicionário Michaelis. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>

Tipologia das organizações: Disponível em: <http://estruturalismo.blogspot.com.br/2008/05/tipologia-das-organizaes.html>

Aula 1 – Motivação e Desempenho. Andréia Ribas. Disponível em http://www.grancursos.com.br/novo/upload/AULA_1_MOTIVACAO_DESEMPENHO_12_06_2012_20120612120646.pdf

Dicionário de Administração. Rio de Janeiro: Centro de publicações técnicas da aliança, 1964.