

**LAIRTON LIRA CRUZ JR.**

**O PROCESSO DECISÓRIO NAS IGREJAS PRESBITERIANAS DA  
CIDADE DE JOÃO PESSOA**

**Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração**

**João Pessoa - PB**

**2006**

**LAIRTON LIRA CRUZ JR.**

**O PROCESSO DECISÓRIO NAS IGREJAS PRESBITERIANAS DA  
CIDADE DE JOÃO PESSOA**



**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva.**

**Co-Orientadora: Profa. Dra. Kátia Virgínia Ayres**

**João Pessoa PB**

**2006**

LAIRTON LIRA CRUZ JR.

O PROCESSO DECISÓRIO NAS IGREJAS PRESBITERIANAS DA  
CIDADE DE JOÃO PESSOA

Dissertação aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva

Orientador - UFPB

---

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido

Examinador - .....

---

Profa. Dra. Célia Cristina Zago

Examinador - .....



**UFPB**  
**PPGA**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor Jesus Cristo, Supremo Pastor da Igreja, que me faz sonhar com uma Igreja diferente.

À minha esposa amada, Carla, e ao meu filho querido, Lucas, por quem todo o meu esforço.

Aos meus pais, que me proporcionaram educação formal, permitindo-me chegar à conclusão do Curso de Mestrado em Administração.

À minha cunhada, Profa. Dra. Márcia Maria Cavalcanti, que me ajudou com a análise estatística dos dados, solucionando a sua aplicação.

Ao Prof. Dr. Walmir Rufino por sua orientação, dedicando-me do seu tempo e conhecimento, sempre com presteza.

À Profa. Dra. Kátia Virgínia Ayres, que acompanha com atenção o desenvolvimento da minha vida acadêmica desde a graduação.

Ao Prof. Dr. Valdiney V. Gouveia, que ofereceu inestimável ajuda no campo da estatística.

Ao Conselho da Primeira Igreja Presbiteriana de João Pessoa, que me concedeu a oportunidade de realizar o Mestrado em Administração.

Ecclesia Reformata et Semper Reformanda Est.

Gisbertus Voetius (1589-1676)

**CRUZ, Lairton Lira Jr. O processo decisório nas Igrejas presbiterianas da cidade de João Pessoa. 2006. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba.**

## RESUMO

As organizações estão em busca de novas arquiteturas e configurações mais ágeis e flexíveis para atender as demandas da globalização. A burocracia mecanicista das grandes corporações, que constitui a configuração organizacional dominante das sociedades especializadas, encontra-se em crise em virtude das mudanças no mundo corporativo. A Igreja Presbiteriana do Brasil é um exemplo de organização burocrática mecanicista, fortemente hierarquizada, onde o poder decisório organizacional está centralizado nas Comissões Executivas de seus Concílios superiores e dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais. O objetivo geral desta pesquisa foi estudar o processo decisório das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa. Os objetivos específicos foram os seguintes: descrever a gestão da tomada de decisões na Igreja Presbiteriana do Brasil; discutir a gestão da tomada de decisões nas Igrejas Presbiterianas na cidade de João Pessoa à luz das teorias do processo decisório; conhecer a percepção dos membros das sociedades internas das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa quanto ao processo decisório; e apresentar sugestões para agilizar e flexibilizar o processo decisório na organização como forma de minimizar possíveis disfunções e limitações encontradas. A fim de alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem quanti-qualitativa. Os dados primários e secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Aplicou-se um questionário, para medir a percepção dos sujeitos da pesquisa quanto ao processo decisório organizacional, cujos dados qualitativos foram submetidos à análise de conteúdo. Para a análise dos dados quantitativos, foram realizadas as técnicas estatísticas de distribuição de frequência, análise fatorial, análise de confiabilidade, MANOVA e teste de Bonferroni. A guisa de conclusão, a investigação verificou um processo decisório afetado pelas disfunções e limitações de uma burocracia mecanicista com *design* hierarquizado e centralizador das decisões. No entanto, observou-se que os seus colaboradores anseiam por uma gestão mais participativa e democrática. Com base nos resultados, propõe-se uma experiência gradual de descentralização do poder decisório, compatível com as características do modelo organizacional da IPB, para minimizar a sua falta de adaptabilidade e flexibilidade, através de uma gestão mais participativa e democrática que favoreça a criatividade dos colaboradores e os incentive ao comprometimento com a organização.

Palavras-chave: Igreja Presbiteriana do Brasil; processo decisório; centralização; descentralização.

**CRUZ, Lairton Lira Jr. O processo decisório nas Igrejas presbiterianas da cidade de João Pessoa. 2006. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba.**

### **ABSTRACT**

The organizations are in search of new architectures and configurations that are more adaptable and flexible, in order that they may attend the demands of globalization. The mechanized Bureaucracies of the great corporations - the dominating organizational design in the specialized societies - are in the middle of a crisis because of the changes brought by globalization. The Presbyterian Church in Brazil is an example of a Bureaucratic organization, with a strong hierarchical structure, where the power for decision is centralized in the Executive Boards of the Church Councils. The general objective of this research was to study the decision making process in the Presbyterian Church in Brazil. The specific objectives were the following: to describe the management of the decision making process in the IPB; to discuss the management of the decision making process in the Presbyterian Churches of João Pessoa according to the theories of decision making; to know the church internal societies perception of the decision making process; and to present suggestions to make the decision process in the organization more active and flexible. In order to attain the objectives of this investigation, a descriptive research was developed with a quantitative and qualitative approach. The primary and secondary data were gathered in the organization manuals, in scientific literature and through field research. Besides the use of content analysis to assess the respondents' discourses, statistical methods, such as frequency distribution, factorial analysis, reliability test, multivariate analysis of variance, and Bonferroni's test, were also applied to the answers ordered according to a Likert scale. Finally, the investigation concluded that the church decision making process is affected by the dysfunctions and limitations of its own mechanized Bureaucracy. Therefore, based on the results, the present study suggests a gradual experience of decentralization of the decision making process, nonetheless compatible with its configuration, to minimize its lack of adaptability and flexibility through a more participative and democratic administration to favor its collaborators' creativeness and to incentive their commitment.

Key-words: Presbyterian Church in Brazil; decision making process; centralization; decentralization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Decidindo como decidir .....	34
--	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Graus de gestão participativa .....	33
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Distribuição de participantes por Igreja Presbiteriana Local .....	63
Tabela 02 - Perfil demográfico dos sujeitos da pesquisa .....	70
Tabela 03 - Sexo X Faixa etária .....	72
Tabela 04 - Sexo X Nível de escolaridade .....	72
Tabela 05 - Sexo X Renda familiar .....	73
Tabela 06 - Faixa etária X Nível de escolaridade .....	74
Tabela 07 - Renda familiar X Faixa etária .....	75
Tabela 08 - Renda familiar X Nível de escolaridade .....	76
Tabela 09 - Sexo X Tempo de participação na Igreja local .....	77
Tabela 10 - Faixa etária X Tempo de participação na Igreja local .....	77
Tabela 11 - Nível de escolaridade X Tempo de participação na Igreja local .....	78
Tabela 12 - Renda familiar X Tempo de participação na Igreja local .....	79
Tabela 13 - Resultados do teste para as variáveis que apresentaram uma relação de dependência entre si ao nível de significância de 5% .....	80
Tabela 14 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão “Aponte duas vantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”.....	83
Tabela 15 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão “Aponte duas desvantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”.....	85
Tabela 16 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão “Como o Conselho da Igreja local poderá melhorar as suas decisões? Apresente três sugestões”.....	89
Tabela 17 - Distribuição de freqüência das respostas às questões fechadas .....	92
Tabela 18 - Análise de componentes principais da escala de percepção com respeito ao processo de tomada de decisão na Igreja Presbiteriana local .....	95

## LISTA DE SIGLAS

ABD	Associação Beneficente Douradense
APADD	Associação de Prevenção e Assistência aos Dependentes de Drogas
ANEP	Associação Nacional de Escolas Presbiterianas
APMT	Agência Presbiteriana de Missões Transculturais
CEP	Casa Editora Presbiteriana
CIPB	Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil
CRIE	Comissão de Relações Inter-Eclesiásticas
CHM	Conselho de Hinologia, Hinódia e Música
CECEP	Conselho de Educação Cristã e Publicações
CPSS	Comissão de Previdência, Saúde e Segurança
CNE	Comissão Nacional de Evangelização
DASE	Diaconia de Ação Social Evangélica
FEP	Fundação Educacional Presbiteriana
FENEP	Federação Nacional de Escolas Presbiterianas
IPB	Igreja Presbiteriana do Brasil
IPM	Instituto Presbiteriano Mackenzie
IPG	Instituto Presbiteriano Gammon
IBEL	Instituto Bíblico Eduardo Lane
IPNE	Instituto Presbiteriano do Nordeste
ICC	Instituto Cristão de Castro
IBN	Instituto Bíblico do Norte
IBAA	Instituto Bíblico Rev. Augusto Araujo
IBRO	Instituto Bíblico de Rondônia
IPM	Instituto Presbiteriano Mackenzie
IPG	Instituto Presbiteriano Gammon
IBEL	Instituto Bíblico Eduardo Lane
IPNE	Instituto Presbiteriano do Nordeste
ICC	Instituto Cristão de Castro
IBN	Instituto Bíblico do Norte
IBAA	Instituto Bíblico Rev. Augusto Araújo
IBRO	Instituto Bíblico de Rondônia.

JMN	Junta de Missões Nacionais
JPEF	Junta Patrimonial Econômica e Financeira
JET	Junta de Educação Teológica
JURET	Junta Regional de Educação Teológica
LPC	Luz Para O Caminho
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance
MS	Mixed Scanning
PAADI	Programa de Apoio à Ação Diaconal das Igrejas
PAAF	Programa de Apoio à Agricultura Familiar
PPCA	Programa de Promoção da Criança e do Adolescente
RPC	Rede presbiteriana de Comunicação
SAF	Sociedade Auxiliadora Feminina
SAMMAAR	Sociedade Amigos de Meninos, Meninas e Adolescentes
Aprendizes de Rubiataba	
UPH	União Presbiteriana de Homens
UMP	União de Mocidade Presbiteriana
UPA	União Presbiteriana de Adolescentes
UCP	União de Crianças Presbiterianas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

**SUMÁRIO**

<b>RESUMO</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>XI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL</b>	<b>8</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>8</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>9</b>
<b>3.1 PROCESSO DECISÓRIO</b>	<b>9</b>
<b>3.2 O PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS MECANICISTAS</b>	<b>38</b>
<b>3.3 O PROCESSO DECISÓRIO NA IPB</b>	<b>45</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>53</b>
<b>4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b>	<b>53</b>
<b>4.2 A ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO</b>	<b>54</b>
<b>4.3 POPULAÇÃO-ALVO</b>	<b>63</b>
<b>4.4 AMOSTRA DA PESQUISA</b>	<b>64</b>
<b>4.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>65</b>
<b>4.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>65</b>
<b>4.7 TRATAMENTO DOS DADOS</b>	<b>66</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>70</b>
<b>5.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA</b>	<b>70</b>
<b>5.2 A PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA EM RELAÇÃO AO PROCESSO DECISÓRIO NAS IGREJAS PRESBITERIANAS LOCAIS</b>	<b>81</b>
<b>5.2.1 UMA ABORDAGEM QUALITATIVA DOS DADOS</b>	<b>82</b>

**5.2.2 UMA ABORDAGEM QUANTITATIVA DOS DADOS 91**

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 99

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 101

8 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES 104

**REFERÊNCIAS 105**

**APÊNDICE .....111**

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização produziu transformações ambientais que, conseqüentemente, geraram mudanças organizacionais significativas nas estruturas das corporações. É nesse contexto que novas arquiteturas organizacionais, alternativas ao modelo burocrático mecanicista, estão sendo desenvolvidas e experimentadas. A necessidade levou as organizações a avaliar a adequação do seu *design* e funcionamento, nestes tempos de concorrência acirrada.

As mudanças, decorrentes do processo global de reestruturação produtiva e dos avanços tecnológicos, se, por um lado, podem criar novas oportunidades de negócios, concorrendo para a sua manutenção e sobrevivência; por outro lado, podem, desafortunadamente, conduzir à sua obsolescência e morte por causa de sua incapacidade de responder dinamicamente aos desafios atuais. As organizações estão sob a pressão dos novos tempos, porque precisam adaptar-se para preservarem-se longevas em um mundo organizacional mais dinâmico e flexível.

Neste ambiente marcado por desafios organizacionais cada vez mais complexos, a tomada de decisão, enquanto parte importante do trabalho do administrador, merece especial atenção, porque o sucesso das operações de uma organização depende grandemente da capacidade de seus gestores de tomarem decisões acertadas. A tomada de decisão é um processo por si só complexo, demandando do decisor não somente habilidades intelectuais e intuitivas, mas, também, o reconhecimento de suas próprias limitações. Um processo decisório mais amplo e difuso dentro da organização, com a participação de outros colaboradores, pode oferecer ocasião a novas perspectivas e soluções alternativas às exigências do mundo corporativo.

Portanto, grandes empresas estão hoje implantando programas que incentivam os colaboradores à participação em busca de uma gestão mais democrática, inclusive de seu processo de tomada de decisão organizacional. Há uma tendência à descentralização das decisões nas organizações contemporâneas, uma vez que as demandas do mercado devem provocar ações e práticas administrativas mais ágeis

e flexíveis, se é que elas desejam obter alguma vantagem num mundo de estimulante competição empresarial.

Se por um lado, as instituições e organizações, construídas em torno do Estado-Nação moderno, dominaram o espaço social, político e econômico da era Industrial; por outro lado, com o advento da globalização, elas passam atualmente por uma crise de legitimidade apontada por estudos sociológicos realizados nos últimos anos (CASTELLS, 2000). A crise que foi gerada tem destituído de sentido e de função as instituições e organizações burocráticas que, por um tempo, proveram o Capitalismo Industrial com um aparato administrativo racional-legal que atendia o momento do mundo organizacional.

Ao analisar a crise gerada pela globalização, Castells (2000) descreveu o cenário mundial do momento, apontando conseqüências importantes dela: a desorganização da unidade de medida política sobre a qual a democracia liberal foi construída e exercida nos últimos dois séculos; a privatização de empresas públicas e o desmantelamento do estado do bem-estar social; a ruptura do contrato social histórico entre capital, trabalho e Estado; o enfraquecimento do movimento trabalhista dividido pela internacionalização da produção e das finanças e pela degeneração do emprego; a secularização da religião ora dependente do Estado ora do mercado, perdendo muito de sua capacidade de impor normas de conduta; a contestação do patriarcalismo e a crise da família patriarcal conduzindo a novas formas de viver; e as ideologias políticas - do liberalismo democrático baseado no Estado-Nação até o socialismo fundado no trabalho - privadas de significado real dentro do novo contexto social.

De modo particular, a reestruturação produtiva e o desenvolvimento tecnológico tornaram o mundo, onde as instituições e organizações atualmente operam, mais dinâmico e instável. Por sua vez, as operações organizacionais em ambientes mutáveis dependem de que as decisões tomadas consigam, em última análise, reduzir o impacto dos eventos e atividades internos e externos sobre a consecução de suas metas e objetivos. Portanto, a gestão da tomada de decisão organizacional assume uma importância vital nesses tempos.



É inimaginável supor que as organizações hoje não venham a ser alcançadas pela contingência, pela eventualidade, pela incerteza, que caracterizam o mundo empresarial, e desafiam a capacidade dos gestores de decidir. Como decidir é uma questão crucial que merece criteriosa consideração, pois as instituições e organizações, especialmente burocráticas mecanicistas, estão hoje mais susceptíveis à obsolescência e ao fracasso do que em outras épocas, muito embora constituam e ainda constituirão por um bom tempo a configuração organizacional dominante nas sociedades especializadas (MINTZBERG, 2003).

As transformações que se processam no mundo contemporâneo, já alcançaram as instituições religiosas. Por isso mesmo, não se espera que a Igreja Presbiteriana do Brasil sobreviva sem ser afetada pelas profundas mudanças sociais, econômicas e políticas, que afetam as demais organizações, como se a sua natureza religiosa pudesse poupá-la das crises do mundo globalizado. Portanto, a Igreja Presbiteriana do Brasil, não diferindo das demais organizações, está exposta aos rigores das mudanças repentinas das condições do mundo organizacional hodierno. Como resultado da globalização, Castells (2000) refere-se à secularização da religião na sua dependência ora do Estado ora do mercado.

Nesse ambiente, em que as incertezas superam, com freqüência, as certezas, o processo decisório de uma organização é vital para a continuidade de seu funcionamento e de suas operações, e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão enquanto uma organização sem fins lucrativos. Diante disto, constatou-se a pertinência de um estudo sobre o tema da gestão da tomada de decisão na Igreja Presbiteriana do Brasil. A maneira como os Concílios da Igreja - mais especificamente os Conselhos das Igrejas locais - operam as suas decisões mereceu investigação. Para a apreciação dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa, os resultados da pesquisa teórica e de campo estão disponibilizados neste estudo, na expectativa de que a sua discussão concorra efetivamente para a melhoria da gestão do processo decisório na organização.

Contudo, não se tem a menor pretensão de dismantelar o sistema administrativo da Igreja Presbiteriana do Brasil, sugerindo-se um novo modelo, visto que se reconhece a importância histórica do seu modelo atual, por seu legado secular, que remonta à

Reforma Protestante Calvinista do século XVI. Ao contrário, a constatação de que o processo decisório é afetado pelas disfunções e limitações características de um modelo organizacional burocrático mecanicista motivou o estudo a propor soluções que venham garantir maior agilidade e flexibilização às decisões dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas no Brasil.

A literatura esclarece que o modelo organizacional burocrático mecanicista, adotado pela IPB é pouco adequado aos novos tempos, apresentando disfunções e limitações, que se refletem na sua estratégia de manutenção de seus colaboradores e de crescimento quantitativo de sua membresia. A guisa de exemplo, a organização possui uma estrutura fortemente hierarquizada e, com essa hierarquização, há uma tendência à centralização do processo decisório, que fica concentrado nas Comissões Executivas dos Concílios superiores e dos Conselhos menores das Igrejas locais, em virtude de sua preocupação com o controle de suas atividades e operações. Segue-se que a oportunidade de participação e colaboração, através de uma gestão descentralizada do processo de tomada de decisão, não é favorecida pela configuração organizacional da IPB.

Assim sendo, essas disfunções e limitações afetam certamente a gestão da tomada de decisão organizacional das Igrejas Presbiterianas locais, que fica mais pobre de *inputs* alternativos ao modo como as decisões são geridas pela cúpula administrativa dos Concílios da Igreja. Portanto, neste estudo, define-se o problema que a pesquisa buscou responder: **Como a gestão do processo decisório organizacional da IPB é afetada por seu modelo organizacional burocrático mecanicista?**

Posto o problema, cabem agora as devidas justificativas que conduziram o pesquisador a empreender este estudo. Porém, é importante, antes de tudo, notar que as organizações burocráticas começaram a experimentar, a partir da segunda metade do século XX, uma descentralização cada vez mais crescente da gestão das decisões. As disfunções e limitações da burocracia organizacional criaram sérias dificuldades às organizações que perceberam então a necessidade de agilizar e flexibilizar os seus processos decisórios, para que pudessem fazer face aos desafios do momento dos negócios.

Foi assim que o poder decisório, antes concentrado no topo da administração, passou a fluir em direção à base das instituições. A descentralização do processo decisório consolidou-se na experiência das organizações que aprenderam a compartilhar a gestão de suas decisões, não apenas porque se sentiram ameaçadas, mas porque vislumbraram oportunidades, que as mudanças e transformações ocorridas no fim do século passado e neste, trouxeram e ainda trarão ao mercado.

Portanto, o estudo do problema desta investigação, iniciado ainda no Curso de Graduação em Administração de Empresas da UFPB, visou dar continuidade e aprofundamento à análise do processo decisório da IPB, sendo estendido agora às Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa.

Como parte ainda desta exposição de justificativas, deve-se salientar a atuação do pesquisador na condição de agente decisor ao longo dos últimos catorze anos. A sua experiência como membro dos Concílios da Igreja Presbiteriana do Brasil permitiu-lhe conhecer não apenas as virtudes do aparato administrativo da organização, mas, também, as suas disfunções e limitações, que o levaram a crer na necessidade de que a instituição deva rever as suas práticas administrativas obsoletas.

Ademais, este estudo focalizou o processo decisório organizacional, mas apenas nas Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa, onde o sistema presbiteriano de governo já está consolidado, visto que a fundação das Igrejas locais em apreço deu-se no fim do século XIX e metade do século XX. Portanto, a sua conveniência repousa sobre o seu valor prático, uma vez que se espera compartilhar os resultados da investigação com as Igrejas Presbiterianas de João Pessoa e a própria instituição nacional, a fim de contribuir para o aprimoramento da organização.

Além disso, acredita-se que a reflexão teórica sobre o assunto poderá deixar à academia uma contribuição científica, ainda que modesta. Há aspectos particulares das organizações eclesiais pouco investigados pela ciência organizacional, que estão registrados neste estudo. Ressalta-se, portanto, a originalidade do tema

proposto que não foi até aqui estudado, a não ser pelo próprio pesquisador que realizou, no ano de 2003, uma investigação a fim de identificar o nível de burocratização da Primeira Igreja Presbiteriana do Brasil (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004). É desconhecida até agora qualquer outra investigação mais acurada que tenha sido realizada sobre as conseqüências das disfunções do modelo organizacional burocrático mecanicista da Igreja Presbiteriana do Brasil sobre o seu processo decisório.

Chama-se ainda a atenção ao fato de que a Igreja Presbiteriana do Brasil e as suas unidades federadas precisam considerar seriamente a importância da adequação de suas práticas administrativas aos desafios e demandas dos novos tempos. As burocracias mecanicistas terão de enfrentar o mundo complexo e instável dos tempos atuais. Portanto, repensar o modelo de gestão da tomada de decisão na Igreja Presbiteriana do Brasil pode ser o começo de um processo de revitalização da organização através da adoção de práticas administrativas mais modernas.

Feitas essas considerações iniciais, a dissertação foi estruturada em cinco partes. A primeira parte inclui a introdução em que se encontram a definição do problema objeto do estudo, a justificativa do estudo e a definição dos seus objetivos: geral e específicos.

A segunda parte encerra a fundamentação teórica levada a termo por uma investigação da literatura científica sobre os temas principais, a saber, a organização burocrática mecanicista e os modelos teóricos do processo decisório. Foram importantes para a revisão da literatura concernente ao objeto deste estudo, autores tais como Weber, Blau e Scott, Merton, Mintzberg, Lodi, Baccaro, Bennis, Freitas e Kladis, Hall, Stoner e Freeman, Braga, Drucker, Simon, Vergara, Baron e Greenberg, Adizes, Etzioni, Vroom, Bacharach e Baratz, dentre outros, sendo que alguns deles produziram estudos sobre a organização burocrática e outros teorizaram sobre o processo de tomada de decisão organizacional. Estabeleceu-se uma relação entre os assuntos, tendo em vista que o modo como o processo decisório é gerido pelas Comissões Executivas dos Concílios superiores da IPB e pelos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais é afetado pelo modelo de organização burocrática mecanicista, adotado pela IPB.

A terceira parte versa sobre os procedimentos metodológicos empregados neste estudo. Fez-se uma exposição dos métodos e das técnicas aplicadas na investigação do problema de pesquisa, a fim de justificar a adoção de uma abordagem quanti-qualitativa para atingir-se o objetivo geral.

A quarta parte desta dissertação destina-se à análise e discussão dos resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada nas Igrejas Presbiterianas mais antigas de João Pessoa. A quinta e última parte englobam os comentários finais, as limitações da pesquisa e as sugestões e recomendações para estudos futuros.

## **2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

- Analisar as influências do modelo organizacional sobre o processo decisório das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever a gestão da tomada de decisões na Igreja Presbiteriana do Brasil;
- Discutir a gestão da tomada de decisões nas Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa à luz das teorias do processo decisório;
- Conhecer a percepção dos membros das sociedades internas das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa quanto ao processo decisório;
- Apresentar sugestões para agilizar e flexibilizar o processo decisório na organização como forma de minimizar possíveis disfunções e limitações encontradas.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 O processo decisório

As empresas, a despeito do tamanho e volume do seu negócio, estão tendo de se adaptar em meio às turbulências dos tempos atuais que ameaçam a sua manutenção e sobrevivência. Um novo mundo organizacional está sendo moldado através da internacionalização, flexibilização e avanço tecnológico, impelindo as organizações a reverem os seus processos de trabalho. A aquisição de diferenciais competitivos é imperiosa, do que resulta a adoção de ações pró-ativas, que devem ser tomadas à frente da concorrência e das expectativas do mercado.

As atividades organizacionais compreendem tomada de decisão e resolução de problemas. Tanto a tomada de decisão quanto a resolução de problemas ocorrem em todos os níveis hierárquicos da organização. Portanto, as decisões dentro da organização são classificadas de acordo com os níveis operacional, tático e estratégico (FREITAS; KLADIS, 1995).

No nível operacional, as decisões asseguram que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, uma vez que grande parte delas é programada e os procedimentos estáveis, resultando numa resposta imediata. No nível tático, elas estão relacionadas com o controle administrativo, sendo utilizadas para determinar as operações de controle, a formulação de novas regras de decisão para o nível operacional e a designação de recursos. No nível estratégico, elas abrangem a definição de objetivos, políticas e critérios gerais, visando planejar o curso da organização.

Stoner e Freeman (2002) definem a tomada de decisão como uma parte importante do trabalho do administrador que abrange a identificação de um problema e a escolha de uma linha de ação para resolvê-lo ou o aproveitamento de uma oportunidade. Pounds (*apud* STONER; FREEMAN, 2002) apresenta quatro situações que levam os administradores a considerar a possibilidade de enfrentarem

problemas. A primeira situação diz respeito a um desvio em relação à experiência no passado. Outra refere-se a um desvio em relação a um plano determinado. Uma outra situação ainda é a que está relacionada aos problemas trazidos por pessoas ao administrador. Finalmente, há aquela em que os competidores têm um desempenho melhor do que a organização à qual pertence o administrador.

Por sua vez, Kiesler e Lee Sproull (*apud* STONER; FREEMAN, 2002, p. 182) ressaltam o fato de que nem sempre a definição do problema é confiável, porque os administradores podem cometer erros de percepção, que são classificados em três categorias: “falsa associação de eventos, falsa expectativa de eventos e falsas auto-percepções e imagens sociais”. Portanto, as situações enfrentadas pelos administradores podem representar um problema ou talvez uma oportunidade, mas nem sempre a sua identificação é muito clara.

Stoner e Freeman (2002) afirmam ainda que as oportunidades perdidas geram problemas para as organizações, e destacam que é no processo de exploração de problemas que os administradores discernem, muitas vezes, as oportunidades. De acordo com Drucker (2002), o sucesso organizacional e gerencial está muito mais ligado à identificação de oportunidades do que à resolução de problemas, visto que a resolução de problemas apenas restaura a organização à normalidade, enquanto a identificação de oportunidades e a sua exploração permitem que bons resultados sejam alcançados.

Ainda sobre a decisão gerencial, Braga (1987) diz que os gerentes tomam parte no processo de decisão, estabelecendo e acompanhando os objetivos organizacionais, sendo, por isso, responsáveis por resolver problemas, implementar decisões e, de acordo com Drucker (2002), por identificar, sobretudo, oportunidades em vista do sucesso organizacional. Portanto, sobre eles recai o ônus pelas decisões vitais nas organizações, das quais dependem o seu crescimento, prosperidade, estabelecimento, ou irremediável fracasso, num ambiente, mais das vezes, hostil.

Por isso, há que se considerar o risco envolvido - os graus de certeza e incerteza e as suas conseqüências, tais como, as limitações próprias do ser humano, as pressões do tempo e do acerto dentre opções que possam resultar em benefício



temporário ou em interesse de apenas um segmento da organização e não de seu conjunto.

Dentre os vários aspectos envolvidos na tomada de decisão, Baron e Greenberg (2003) acrescentam o fato de que existem as diferenças entre os responsáveis pelas decisões. Elas são também um fator relevante a ser observado nos estudos acerca do processo decisório. Considerando que as pessoas são diferentes, espera-se que a sua forma de tomar decisões também seja diferente. Portanto, as diferenças entre tomada de decisão individual e em grupo pressupõem as peculiaridades de cada uma e a sua melhor utilização de acordo com o caso.

Diante disso, reconhece-se a importância dos administradores como agentes do processo decisório. É assim que a gestão do processo decisório está no centro da problemática relativa à manutenção e progresso das operações e atividades das organizações. Decidir constitui uma das principais atribuições a cargo do corpo gerencial, de sorte que a responsabilidade pelas decisões começa no momento em que o tomador de decisão opta por ser efetivamente um gestor, assumindo a responsabilidade pelas tarefas que lhe são peculiares, pois gerência e tomada de decisão tornam-se a mesma coisa.

Assim sendo, frente à complexidade e aos desafios cada vez maiores do macro-ambiente, o processo decisório organizacional vem sendo objeto de pesquisas e estudos recorrentes. Portanto, Sarsur *et al.* (1998) chamam a atenção para o fato de que a teoria da administração deve ocupar-se não só com os processos de ação, mas, também, com os processos de decisão, incluindo princípios de organização que assegurem decisões corretas e ações efetivas.

Um dos trabalhos marcantes e que desencadeou um interesse crescente sobre o processo decisório nas organizações foi a obra de Simon, *Comportamento Administrativo* (1947). Nela enfatizam-se aspectos, tais como o processo de tomada de decisão, o conceito de racionalidade, o critério de eficiência e a aceitação de normas e autoridade. Simon (1979) diz que a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro.

A teoria administrativa desenvolvida por Simon baseia-se na racionalidade limitada e conhecimento fragmentado das pessoas, e na impossibilidade de processamento indefinido de informações. Portanto, essas limitações interferem na dinâmica das organizações. No desenvolvimento da teoria sobre o processo decisório, estabeleceu-se uma diferença entre decisões programadas - aquelas mais rotineiras - e as não-programadas - as mais imprevisíveis e complexas. Ainda, o modelo teórico é dividido em três grandes fases: **inteligência ou investigação, desenho ou concepção, escolha**, sob uma constante revisão ou *feedback*. Além das três fases e do constante *feedback*, existem, ainda, as fases de implantação, de monitoração, e de revisão.

Um outro aspecto importante para o estudo proposto é aquele que diz respeito às relações entre a organização formal e a informal (SIMON, 1979). Ainda segundo Simon (1979), a organização formal não funcionará eficazmente sem uma informal, que a complementa. Portanto, Simon (1979, p. 156) afirma: “Talvez a função mais positiva da estrutura formal, relativamente à estrutura informal, seja estimular o desenvolvimento da última de forma construtiva”. A organização informal pressupõe as relações interpessoais que se dão na organização e afetam as suas decisões (SIMON, 1979). De modo especial, esta distinção interessa ao trabalho de descrição do processo decisório da organização objeto de estudo.

O trabalho de Simon foi submetido à crítica. Kendall e Kendall (2005) consideram algumas dificuldades relativas ao momento de tomada de decisão segundo o modelo teórico. Na fase de inteligência ou investigação, observa-se a dificuldade para identificar o problema, para definir o problema e para categorizar o problema; na fase de desenho ou concepção: dificuldade de gerar alternativas para quantificar ou descrever alternativas e para estabelecer critérios de desempenho; na fase de escolha: dificuldade de identificar o método de seleção, de organizar e apresentar a informação, e de selecionar alternativas; e, finalmente, na fase de “feedback”: dificuldade em processar novas informações.

Contudo, a importância do trabalho de Simon em nada é diminuída pelas críticas. Freitas e Kladis (1995) esclarecem que o modelo de Simon busca organizar de forma racional o processo intelectual dos tomadores de decisão; minimizar as

dificuldades encontradas em cada fase do processo; e melhorar o desempenho das organizações, a qualidade e o momento certo (*timing*) para a tomada de suas decisões.

A contribuição de Simon para o estudo do processo decisório não se restringe apenas à elaboração de um modelo capaz de teorizá-lo. Ela foi um incentivo a que outros pesquisadores lançassem-se ao estudo, desenvolvimento e concepção de outras propostas. Portanto, a partir de agora, cabe mencionar algumas delas neste trabalho. Os comentários começarão com as teorizações acerca da tomada de decisão individual e depois os modelos teóricos da tomada de decisão organizacional terão lugar neste estudo.

A tomada de decisão individual pode ser descrita segundo uma abordagem racional. A abordagem racional para a decisão individual compreende a análise sistemática de um problema, seguida pela escolha e implementação numa seqüência lógica, passo a passo. De acordo com Daft (2001), o processo decisório individual, segundo uma abordagem racional, observa as seguintes etapas: monitorar o ambiente de decisão; definir o problema; especificar os objetivos da decisão; diagnosticar o problema; desenvolver soluções alternativas; avaliar as alternativas; escolher a melhor alternativa; implementar a alternativa escolhida.

Entretanto, esse procedimento racional só é possível em alguns casos, posto que a pressão do tempo, um grande número de fatores internos e externos intervindo numa decisão, e a natureza mal definida de muitos problemas, não permitem a análise sistemática. Ainda assim, ele se adapta perfeitamente no trato de questões rotineiras que permitem decisões programadas.

Já a racionalidade no processo de tomada de decisões organizacionais é limitada pela enorme complexidade dos problemas, pelo fator tempo, pela capacidade mental do tomador de decisões, de sorte que essas variáveis não permitem uma avaliação sistemática de todas as possíveis soluções para um problema (SIMON, 1979). Assim sendo, Motta (1996), corroborando com o pensamento de Vergara (1993), sugere que, em virtude da perspectiva limitada da racionalidade, os processos de decisão valem-se do instrumento da intuição.

Contudo, a decisão intuitiva, longe de ser uma mera abstração, pressupõe a experiência e o bom senso, em vez da lógica seqüencial ou do raciocínio explícito. Para a tomada de decisão, a intuição lança mão de anos de prática e experiência direta, sedimentados no subconsciente do agente decisor. Portanto, a intuição usa as experiências passadas e o bom senso na identificação do problema e nas etapas de sua solução.

Por não haver dados sólidos e procedimentos lógicos nas decisões não-programadas, cabe a abordagem da racionalidade limitada e da perspectiva da intuição, porque a imprevisibilidade do ambiente externo tem aumentado a incidência das decisões não-programadas no contexto de trabalho, demonstrando mais claramente a impossibilidade da racionalidade total no processo decisório. Os modelos comportamentais de decisão, que inserem a variável intuitiva humana, têm grande importância no atual contexto das decisões organizacionais.

Após as considerações sobre a racionalidade nas decisões individuais e organizacionais, de acordo a teoria de Simon, é importante mencionar agora os modelos teóricos do processo decisório organizacional, que incluem a ciência do gerenciamento, o modelo de Carnegie, o processo incremental de decisão e o modelo da lata de lixo (DAFT, 2001).

De acordo com Daft (2001), a abordagem da ciência do gerenciamento se assemelha à abordagem racional. O seu surgimento deu-se durante a Segunda Guerra Mundial com o intuito de diminuir o erro, já que o método de tentativas e erros e intuição não eram exatos. A decisão nessa abordagem é possível quando os problemas são analisáveis e as variáveis podem ser identificadas e mensuradas. Daft (2001, p. 269) declara: “A ciência do gerenciamento pode resolver com exatidão e rapidez os problemas que têm demasiadas variáveis explícitas.”

O modelo de Carnegie baseia-se no trabalho de Richard Cyen, James March e Herbert Simon (DAFT, 2001). Esse modelo destaca a importância de uma coalizão entre os decisores, ou seja, de um acordo através de uma aliança gerencial com vistas ao processo de tomada de decisão organizacional. Quando as decisões são programadas, a organização segue procedimentos e rotinas já traçados em

situações semelhantes e anteriores, evitando-se assim a necessidade de novas alianças e de renegociações políticas. Contudo, decisões não-programadas exigem negociações e resolução de conflitos, sendo, portanto, de grande utilidade a aliança gerencial para a identificação e solução do problema.

Por sua vez, Henry Mintzberg e seus associados da *Universidade McGill* desenvolveram o modelo do processo incremental de decisão, pontuando a “importância à seqüência estruturada das atividades empreendidas desde a descoberta de um problema até a sua solução” (DAFT, 2001, p. 271). As tomadas de decisões levam de um a dois anos para serem finalizadas e, muitas vezes, não são programadas. Ademais, as decisões mais importantes de uma empresa são normalmente compostas por uma série de pequenas escolhas combinadas para finalizar a decisão principal. Segundo Daft (2001), para chegar a uma decisão, existe um processo composto de três fases, que são a identificação do problema, o desenvolvimento de alternativas de solução e a seleção de uma das alternativas. Visto que um longo período de tempo decorre para que as decisões sejam tomadas, há que se considerar o fato de que as circunstâncias sofrem mudança, de modo que a dinâmica própria do processo decisório exige alguns ciclos antes mesmo que a solução para o problema seja encontrada.

Finalmente, o modelo da lata de lixo, desenvolvido por Michael Cohen, James March e Johan Olsen, adapta-se às organizações orgânicas, cujo processo decisório está associado a um alto grau de incerteza quanto ao que deve ser feito, visto que se tem de lidar com um fluxo de muitas decisões organizacionais (DAFT, 2001). O modelo permite que a organização seja pensada por inteiro, auxiliando assim os gerentes na tomada de decisão. Esclarece-se que as decisões resultam de fluxos independentes de eventos dentro da organização. Esses fluxos para a tomada de decisão são: problemas, soluções potenciais, participantes e oportunidades de escolhas.

Assim sendo, decorrem as seguintes implicações do processo da lata de lixo: soluções podem ser propostas mesmo quando não existem problemas; escolhas são feitas sem resolver problemas; problemas podem persistir sem serem resolvidos; e alguns problemas são resolvidos (DAFT, 2001). Ressalta-se ainda que o modelo da

lata de lixo é útil para se compreender o padrão de decisões em organizações onde acontecem mudanças rápidas e em um ambiente colegiado, não-burocrático.

Há ainda, no campo de estudo do processo decisório, outras contribuições teóricas importantes que merecem consideração. Etzioni (*apud* SARSUR et al., 1998) propõe uma abordagem da tomada de decisão denominada rastreo combinado ou *mixed-scanning* (MS), que combina elementos da abordagem racionalista com os da estratégia incremental. A técnica do rastreo combinado pressupõe que o decisor reduza os aspectos não realistas do racionalismo através da limitação dos detalhes a serem exigidos na tomada de decisões fundamentais, enquanto auxilia a superar a tendência ao conservadorismo da estratégia incremental, explorando alternativas de prazo mais longo.

Um modelo político para a tomada de decisão também foi desenvolvido e, para estudá-lo, compreendendo “quem” ou “quê” formula políticas, é necessário entender as características dos participantes, os seus papéis, a sua autoridade e outros poderes que possam reter, e como interagem entre si. Mintzberg (1983) construiu uma teoria que trata das configurações do poder nas organizações. Essas configurações foram denominadas: **instrumento**, **sistema fechado**, **autocracia**, **missionária**, **meritocracia** e **arena política**. Propõe-se a seguir a descrição dessas seis configurações do poder nas organizações:

**Configuração de Poder Instrumento** - caracteriza uma situação em que a organização sofre a influência de um poder externo, “focalizado e organizado tipicamente em torno de uma dependência crítica ou de uma prerrogativa legal” (VARGAS, 1998, p. 93).

**Configuração de Poder Sistema Fechado** - é típica das organizações grandes e estabelecidas que atuam em contexto simples e estável, com trabalhadores sem especialização e influenciadores externos dispersos.

**Configuração de Poder Autocracia** - descreve organizações pequenas com pouca visibilidade, mas, também, organizações novas ou antigas sob a direção de seus próprios fundadores; e, ainda, organizações que operam em ambientes simples e

dinâmicos a exigir algumas vezes líderes fortes ou que estejam enfrentando crises severas.

**Configuração de Poder Missionária** - pressupõe uma forte ideologia que atua a organização mediante uma coalizão em torno de seus objetivos que visam preservar, expandir e mesmo aperfeiçoar a missão da organização.

**Configuração de Poder Meritocrática** - focaliza o seu poder sobre os seus especialistas, pois a complexidade do trabalho que a organização tem de realizar exige um alto nível de especialização na sua coalizão interna.

**Configuração de Poder Arena Política** - é caracterizada pelo conflito, que confronta a sua ordem de poder existente na organização, ou aquela existente entre os seus influenciadores e, também, quando há nela forças equilibradas e irreconciliáveis. Vargas (1998, p. 95) afirma que “A arena política pode servir como estágio funcional e, na verdade, necessário na transição de uma configuração de poder para outra”.

Mintzberg (1983) destaca ainda quatro tipos de arena política: a **completa**, em que se observa o conflito manifestando-se de maneira intensa, difundida e instável; a **confrontação**, na qual o conflito é intenso, reprimido e instável; a **aliança instável**, onde o conflito se mostra moderado, reprimido, mas possivelmente resistente; e, finalmente, a **organização política**, cuja característica reside no conflito moderado, difundido e resistente. O autor ainda trata dos ciclos de vida da arena política, aos quais se refere como origem, desenvolvimento, resolução e retorno do conflito.

As contribuições teóricas não param por aqui, mas continuam tratando dos mais variados aspectos do processo decisório. Schoemaker (1993) propõe uma análise do processo de tomada de decisões estratégicas, apresentando modelos que buscam prognosticar esse tipo de decisão nas organizações. O **modelo organizacional** introduz maior complexidade no contexto do processo decisório do que o **modelo do ator individual**. A estrutura da organização é tida como um fator de influência sobre as decisões estratégicas e rotineiras. Portanto, as decisões

estratégicas solicitam mais dos gerentes em termos de multidisciplinaridade, já que o sucesso de suas escolhas depende de que eles tenham várias habilidades.

Por seu turno, o trabalho de Pereira e Fonseca (1997) leva em conta os novos tempos em que a gestão nas organizações tornou-se menos autoritária e mais participativa, de modo que se busca ver a decisão como um processo integrado. Para cada situação, deve existir uma forma específica de atuar em virtude da relação entre o processo decisório e os sistemas sociais.

Nesse sentido, a decisão deve ser entendida como resultado das mudanças observadas no contexto. Pereira e Fonseca (1997) desenvolveram então uma classificação dessas mudanças. As **mudanças reacionárias** solicitam que as decisões sejam incrementais, o que significa serem soluções paliativas a situações de inadequação e que, por isso mesmo, geram uma mínima alteração possível no *status quo*. As **mudanças evolucionárias** estão ligadas a decisões de adaptação, que devem ocorrer de maneira gradativa, consentida e consciente, pois elas brotam do processo de decisão/aprendizagem, onde é identificada a motivação para aprender e reaprender, de sorte que se observa na organização a evolução para novos rumos. As **mudanças revolucionárias** têm o caráter de decisões radicais e, portanto, são impositivas, traumáticas e difíceis, visto que a sua origem está relacionada a eventos marcantes e momentos críticos que demandam decisões radicais e, muitas vezes, a quebra de paradigmas.

Outros aspectos significativos do processo decisório merecem também atenção. Portanto, há estudos sobre as relações entre o poder e a informação, já que eles são fatores de vital importância para a tomada de decisão. Sarsur *et al* (1998) apontam a relevância desses fatores determinantes do processo decisório. Os esforços da gerência estão voltados à obtenção de informações em tempo adequado e com qualidade - o que nem sempre é possível -, bem como à relação mais ou menos adequada com o poder que é inerente ao cargo. Vergara (1993, p. 137) é quem afirma: “no processo decisório a informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente”. Sarsur *et al* (1998) acrescentam ainda que a informação é fator crítico para a tomada



de decisão, uma vez que o volume e o tipo de informação não de determinar a sua certeza.

Como o processo decisório é inevitavelmente limitado por fatores externos e internos em todos os aspectos organizacionais, Sarsur *et al* (1998) acreditam que uma das funções da organização consiste em situar os seus membros num ambiente psicológico que os leve a tomar decisões em consonância com os objetivos da organização e lhes forneça as informações necessárias para que as suas escolhas sejam adequadas. Assim sendo, salienta-se a importância do modo como os agentes do processo decisório lidam com as informações e com o poder.

Por um lado, lidar com informações exige capacidade de priorizar, dentre os muitos dados e recursos tecnológicos disponíveis, aqueles que realmente concorrerão para a tomada de decisão; bom senso na escolha das fontes; e discernimento do melhor momento para utilizá-las. Por outro lado, lidar com o poder requer capacidade para relacionar-se com pessoas e delas obter a cooperação para a consecução dos objetivos da organização, além do que é necessário ao decisor ter auto-conhecimento e controle sobre os próprios impulsos.

Por sua vez, Bacharach e Baratz (*apud* SARSUR *et al*, 1998) destacam um aspecto interessante, negligenciado por diversos pesquisadores, ao afirmarem que esses fatores essenciais ao processo decisório e os seus correlatos não devem ser somente observados em situações de tomada de decisão, mas, também, naquelas que chamam de “tomada de não-decisão”. Numa situação de “tomada de não-decisão”, o âmbito de ação é limitado por questões “seguras”, através da “manipulação dos valores, mitos, instituições políticas e procedimentos dominantes na comunidade” (SARSUR *et al*, 1998, p. 8). Daí surge a necessidade de um modelo teórico que possa avaliar os fatores que determinam tanto a tomada de decisão quanto de não-decisão. Propõe-se também que esse modelo deve fazer distinção entre os conceitos de poder, influência, força e autoridade.

Ainda na mesma trilha de discussão dos aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão, Adizes (1990) elabora um modelo baseado nos conceitos de autoridade, poder e influência, esclarecendo que o conflito é intrínseco ao processo

decisório e ao âmbito organizacional. Em virtude de sua existência como parte do ciclo de vida das organizações, elas paradoxalmente experimentam crescimento. Contudo, os agentes do processo decisório devem orientar os conflitos para que se tornem construtivos. É preciso que sejam utilizados com algum propósito, a fim de que se obtenham as mudanças desejadas. Assim sendo, a tarefa da gerência é criar um ambiente organizacional que fomente a aprendizagem, o respeito mútuo e a confiança.

É próprio também que um breve comentário seja feito sobre as dimensões das questões envolvidas nas decisões. De acordo com Hall (2004), as questões que envolvem as decisões referem-se sempre a duas dimensões: as crenças sobre relações de causa e efeito e as preferências acerca dos resultados possíveis. A primeira dimensão é afetada pelo sistema de crenças dominante na organização. A segunda tem a ver com as escolhas, que costumeiramente são feitas de modo informal e intuitivo antes da avaliação das conseqüências, buscando-se posteriormente para elas uma justificativa racional. Ademais, decisões são tomadas por coalizões de grupos de interesses, mas esses interesses nem sempre se coadunam com os da organização.

Recorreu-se ainda à literatura científica para aprofundamento do estudo sobre o processo decisório e temas afins. Os trabalhos aqui mencionados falam acerca da essência da decisão gerencial; das relações entre liderança e decisão gerencial; de novas perspectivas conceituais sobre tomada de decisão; de modelos de decisão multicriteriais como ferramentas de análise gerencial; de cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira; da tomada de decisão participativa; de um modelo de tomada de decisão para descoberta e colaboração; de intuição no processo decisório; e da influência do gênero na tomada de decisão de equipes gerenciais de alto escalão.

Para começar, apresenta-se o trabalho de dois pesquisadores, que trata da essência da tomada de decisão. Harrison e Pelletier (2000), baseados em Herbert Simon, concordam com o teórico que, em sua obra clássica sobre a essência da tomada de decisão gerencial, refere-se a esse processo como sendo o próprio processo de gerência. Visto que os gerentes são recompensados pela eficácia da tomada de

decisão e censurados por seu fracasso, afirma-se que o sucesso da decisão é a mais significativa contribuição que eles podem realizar em qualquer tipo de organização formal.

A fim de determinar a essência da tomada de decisão gerencial, propõe-se a seguinte questão: “Em essência, o que diferencia as decisões que nós, normal e propriamente, consideramos decisões gerenciais de decisões similares que são erroneamente consideradas decisões gerenciais?” (HARRISON; PELLETIER, 2000, p. 462). Para responder à questão levantada, passa-se a discutir o significado da decisão gerencial e, a seguir, alarga-se o debate, destacando que, por causa do significado especial e da complexidade distintiva da decisão gerencial, o seu estudo requer um escopo mais amplo que abranja o foco das decisões gerenciais.

Portanto, sugere-se que há, pelo menos, quatro áreas principais da decisão gerencial, que demandam um foco singular e penetrante: o tomador da decisão gerencial, a organização, o ambiente externo e o resultado. Harrison e Pelletier (2000) explicam ainda que o foco no tomador da decisão gerencial tem uma orientação primariamente comportamental, porque, no processo de tomada de decisão, estão envolvidos os valores daquele que toma a decisão, bem como as forças psicológicas que o impelem a selecionar uma alternativa em particular em detrimento de outras ações possíveis.

Quanto à organização, ela é o *locus* primário da decisão gerencial, pois é justamente a busca por alcançar os objetivos organizacionais que fomenta, em primeiro lugar, a decisão gerencial. Prosseguindo com o debate, destaca-se o ambiente externo, onde a decisão gerencial começa, visto que é a partir da descoberta de uma necessidade ou oportunidade, que um objetivo gerencial é formado. A decisão gerencial origina-se no ambiente externo que, por sua vez, é essencial à avaliação final dessa mesma decisão gerencial. Por fim, o resultado constitui o foco primário das decisões gerenciais, uma vez que elas refletem as atitudes que prevaleceram quando o gerente as tomou.

No entanto, a discussão sobre a essência da tomada de decisão gerencial continua com a sua classificação. Conquanto haja vários modos de classificar as decisões gerenciais, Harrison e Pelletier (2000) optam por uma classificação que se concentra

em três fatores principais, a saber, o conteúdo da decisão - significativa ou irrelevante, complexa ou rotineira -; a frequência da decisão - regular ou infrequente, *ad hoc* ou periódica -; e o resultado da decisão - moderadamente certo ou de algum modo incerto.

Podem-se acrescentar ainda dois tipos básicos de decisões a partir desses fatores primários: as rotineiras e recorrentes com um resultado moderadamente certo e as não-rotineiras e não-recorrentes com muita incerteza inerente ao resultado. Conclui-se então que as decisões não-rotineiras e não-recorrentes, com muita incerteza inerente ao resultado, são, por definição, as decisões gerenciais, tomadas na maioria por gerentes de nível médio e superior. As decisões rotineiras e recorrentes com um resultado moderadamente certo constituem a vasta maioria nas organizações e não requerem um tomador de decisão gerencial para realizá-las.

A discussão avança e acrescenta um conjunto de propriedades que caracterizam as decisões genuinamente gerencias:

- 1) A decisão deriva de um objetivo que foi estabelecido para beneficiar a totalidade da organização a longo prazo.
- 2) A decisão representa a melhor escolha dentre um conjunto de alternativas que poderiam presumivelmente alcançar o objetivo.
- 3) O resultado da decisão incorpora um grau de apreciável incerteza, em virtude de informação imperfeita, limitações de custo e tempo e limitações cognitivas do tomador de decisão.
- 4) A decisão envolve algum grau de mudança para a totalidade da organização ou para alguma de suas funções ou programas.
- 5) A decisão envolve o compromisso de recursos escassos com algum custo de oportunidade discernível.
- 6) O ato de escolha é um meio para alcançar os objetivos, não um fim em si mesmo.
- 7) O tomador de decisão gerencial freqüentemente superestima a propensão ao sucesso do resultado da decisão.
- 8) O sucesso da decisão é prontamente discernível em termos do alcance do objetivo.

Segundo ainda Harrison e Pelletier (2000), com esse conjunto de propriedades, é possível determinar razoavelmente o que constitui uma decisão gerencial.

Tratando ainda do poder envolvido na decisão gerencial, que é conferido ao decisor gerencial, listam-se doze aspectos do poder nas decisões gerenciais (HARRISON, 1999 *apud* HARRISON;PELLETIER, 2000):

- 1) O poder para decidir o tipo e a quantidade de empregos a serem disponibilizados.
- 2) O poder para decidir (limites legais não escritos) onde, quando e como as operações da organização serão conduzidas.
- 3) O poder para decidir quais serviços, suprimentos e matérias-primas comprar e de quem e sob que condições comprá-los.
- 4) O poder para decidir quais serviços serão fornecidos ou quais produtos serão produzidos.
- 5) O poder (dentro de limites legais) para estabelecer e administrar preços.
- 6) O poder para decidir o volume de novo investimento e como, onde e quando investir.
- 7) O poder para moldar e moderar o sistema de valores da população de uma nação através do patrocínio da mídia de massa.
- 8) O poder para influenciar a administração da legislação existente e a preparação e aprovação de uma nova legislação.
- 9) O poder para influenciar a saúde e o bem estar geral de uma comunidade inteira através do desenvolvimento de nova tecnologia e do uso de tecnologia existente.
- 10) O poder para pagar ou reter dividendos.
- 11) O poder para decidir o volume de recursos a ser repassado para instituições de caridade, filantrópica e educacional.
- 12) O poder de compartilhar ou reter poder.

O debate prossegue sobre a essência da decisão gerencial e volta-se a atenção para o processo propriamente dito. Afirma-se com base na literatura que a decisão gerencial resulta de um conjunto de funções da tomada de decisão que estão

logicamente interligadas, constituindo assim o processo de tomada de decisão gerencial.

As funções da tomada de decisão são: o estabelecimento de objetivos gerenciais, a busca por alternativas, a comparação e avaliação de alternativas, o ato da escolha, a implementação da decisão, e o acompanhamento e o controle (HARRISON, 1999 *apud* HARRISON; PELLETIER, 2000). Ademais, elas apresentam-se inter-relacionadas dentro do próprio processo decisório gerencial. Essa inter-relação fica evidenciada no momento em que, tendo o processo decisório gerencial sofrido conseqüências adversas, desconsidera-se uma dessas funções ou se altera a seqüência direta das mesmas.

O tema da dinâmica do processo decisório recebe atenção e afirma-se que ele resulta dos efeitos que as funções da tomada de decisão têm umas sobre as outras, e da combinação entre elas. Portanto, para Harrison e Pelletier (2000), a principal evidência da dinâmica desse processo é a sinergia ocasionada pelas interações das funções da tomada de decisão. Esses efeitos sinérgicos envolvidos no processo decisório gerencial podem, na maioria das vezes, garantir o sucesso das decisões.

Harrison e Pelletier (2000) ainda abordam, com o intuito de estender e avançar o tema, as perspectivas: substantiva, irreal e empírica, relacionadas à decisão gerencial. A perspectiva substantiva, que reflete o que a decisão gerencial realmente é, pressupõe ainda a perspectiva integrativa (a decisão gerencial é sinônima do próprio processo de gerência), a perspectiva interdisciplinar (a decisão gerencial é por natureza eclética, porque incorpora vários conhecimentos formais) e a perspectiva inter-relacional (a decisão gerencial está ligada às funções de planejamento e de controle em nível organizacional).

A perspectiva irreal denota o que a decisão gerencial não é, de modo que as perspectivas econômica, matemática e comportamental, sob as quais a decisão gerencial é, por vezes, analisada, não podem descrever a sua realidade mais abrangente. Entende-se que as perspectivas econômica, ou matemática ou ainda comportamental não são suficientes para descreverem a realidade prática da tomada de decisão gerencial.

Em conseqüência, Harrison e Pelletier (2000, p. 467) sugerem que a perspectiva empírica é mais apta para analisar e descrever, objetivamente, a realidade prática da tomada de decisão gerencial, afirmando que “as decisões gerenciais são escolhas que invariavelmente requerem tomadores gerenciais de decisão”. Estes ocupam os níveis médio e superior da organização e, portanto, têm autoridade para tomar tais decisões, que raramente são delegadas aos níveis inferiores da gerência, porque o resultado esperado é muito importante para a organização.

O estudo sobre a essência do processo decisório gerencial conclui tratando das várias dimensões-chave da decisão gerencial: organização (o *locus* da decisão gerencial é a organização formal); nível (decisões estratégicas são tomadas pelos gerentes de topo, e as decisões genuinamente gerenciais, pelos gerentes de nível superior e médio); significância (decisões gerenciais são essenciais ao bem estar de longo prazo de toda a organização); racionalidade (decisões gerenciais são eminentemente racionais no sentido de que são orientadas para o alcance dos objetivos de longo prazo da organização); estratégia (a estratégia de toda a organização está firmada nas decisões gerenciais); resultado (o resultado esperado de dada decisão gerencial é o alcançamento do objetivo que deu início ao processo de decisão gerencial); e incerteza (a presença de incerteza relativa a um dado resultado é uma constante na decisão gerencial).

O próximo trabalho a ser abordado versa sobre um modelo teórico que relaciona liderança a decisões gerenciais. Rausch (2003) desenvolveu um modelo baseado em um conjunto de oito questões relacionadas à liderança e às decisões gerenciais, contrastando-o com o ciclo de funções de Fayol - planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar -, que não se aplica a toda decisão, porque se refere às funções gerenciais de maneira geral. As oito questões, embora não pretextem ser únicas, foram elaboradas visando à melhoria da qualidade da decisão, pois podem ser usadas com qualquer decisão e levar em conta (mas não identificar) alternativas específicas. Rausch (2003) propõe as seguintes questões:

- 1) Objetivos (resultado): O que nós queremos realizar, resolvendo este problema (enfrentar o problema, ou obter vantagem total desta oportunidade?) A questão permite que sejam consideradas possíveis abordagens da situação, incluindo

quais objetivos podem ser úteis para estabelecer formalmente, como e com quem.

- 2) Comunicação: O que nós precisamos fazer, para que a informação, que os *stakeholders* interno e externo - inclusive nós - precisam, e talvez eles gostassem de ter, esteja sendo efetivamente comunicada a eles? A questão prepara o caminho para que outras pessoas se envolvam e respostas efetivas sejam dadas a outras questões que se seguirão.
- 3) Participação: Como nós asseguraremos participação apropriada daqueles que podem ou devem contribuir para a decisão (ou plano)?
- 4) Competência: Se tivermos algo a fazer, nós teremos os maiores níveis possíveis de competência para todas as atividades?
- 5) Satisfação: Como asseguramos que todos os *stakeholders*, *staff*, bem como outros, estarão o mais satisfeitos possível com o que nós decidimos?
- 6) Cooperação: Como alcançaremos os níveis mais altos possíveis de coordenação e cooperação?
- 7) Normas: Como serão afetadas as normas organizacionais e individuais, incluindo aquelas relacionadas à ética e à diversidade?
- 8) Revisões: Onde nós precisamos de revisões progressivas ou de desempenho, e como avaliações de desempenho serão afetadas?

Segundo Rausch (2003), o hábito de perguntar essas questões fará aflorar melhores planos e abordagens de problemas, desafios e oportunidades. A proposta é finalizada, defendendo-se a sua aplicabilidade a outras culturas, por causa de sua capacidade adaptativa, pois esse modelo não conduz diretamente a conclusões específicas. As questões não são universais, de modo que indivíduos e organizações devem se sentir encorajados a modificá-las ou mesmo a desenvolver listas inteiramente diferentes que venham a atender as suas necessidades. Rausch (2003, p. 985) conclui: “O que é importante é o efeito cumulativo de usar o mesmo conjunto de questões específicas que cobre todas as responsabilidades, com cada decisão”.

Já o trabalho de Tatum *et al* (2003) integra três linhas de pesquisa relacionadas com liderança, tomada de decisão e justiça organizacional, e afirma, com base na teoria, que líderes transformacionais e transacionais assumem posturas diferentes com



respeito à tomada de decisão. Conquanto se identifique um terceiro tipo de líder, o *laissez-faire*, o estudo considera os estilos, transacional e *laissez-faire*, semelhantes. Dando seqüência ao debate, argumenta-se que líderes transformacionais parecem preferir um estilo abrangente de tomada de decisão, que se vale de muitas fontes de *input* e leva em conta muitos caminhos alternativos. Em contraste, os líderes transacionais tendem a usar uma base mais limitada de informações e a considerar poucas rotas alternativas. Afirma-se, portanto, que esses líderes focalizam diferentes aspectos da justiça organizacional. Enquanto os líderes transformacionais procuram evidenciar as dimensões sociais da eqüidade no local de trabalho, os líderes transacionais focalizam as características estruturais de justiça do local de trabalho.

Finalizando o trabalho, Tatum *et al* (2003) sugerem a adaptação desses estilos de liderança ao contexto organizacional, portanto, de acordo com o pensamento dos pesquisadores, um estilo transacional de liderança seria mais adequado a uma organização estável que está bem ajustada ao seu ambiente. Contudo, se a situação mudar, de sorte que a organização enfrente um processo de estagnação, perdendo a sua capacidade de adaptar-se a um ambiente em rápida transformação, é recomendável que o estilo do líder se torne mais transformacional, se é que a organização deva sobreviver.

Por seu turno, McKenna e Martin-Smith (2005) abordam, no seu trabalho, novas perspectivas conceituais relacionadas ao processo de tomada de decisão, explorando maneiras de entender as influências que adicionam incrementalmente complexidade e incerteza ao ambiente da decisão e processos. Ao concluir a necessidade de diferentes teorias para uma melhor compreensão do processo decisório, destacam-se algumas novas abordagens e aplicações de teorias já estabelecidas, e sugere-se que elas reduzem a aplicabilidade da ciência da decisão.

A crítica é dirigida aos modelos clássico e comportamental da tomada de decisão que refletiam, em sua construção teórica, um ambiente estável e conseqüentemente linear, caracterizando assim a realidade organizacional do século XIX e do início do século XX. Porém, ressalta-se o fato de que os tempos são outros em virtude do crescimento das organizações e do movimento em direção à globalização, que

contribuíram para o aumento da complexidade e incerteza, com que os tomadores de decisões estratégicas têm de lidar.

McKenna e Martin-Smith (2005, p. 832) afirmam: “A tomada de decisão é um ciclo dinâmico, estabelecido em um ambiente complexo e caótico, e influenciado pelas interações entre seres humanos complexos”. Portanto, a tomada de decisão organizacional não pode ser vista como um processo simples e certo, com estágios bem definidos e claros de identificação do problema, busca de alternativas, avaliação, escolha e implementação.

Ainda McKenna e Martin-Smith (2005) propõem, diante dos atuais desenvolvimentos tecnológico, econômico e social, e do fenômeno da globalização, a aplicação das teorias do caos e da complexidade, consideradas mais relevantes do que a simples adoção da racionalidade técnica, para melhor compreender o contexto do processo decisório. Ademais, sugere-se o emprego de teorias, tais como as da psicodinâmica e psicologia relacional, que, diferentemente da psicologia cognitiva, têm como objeto de estudo o comportamento inconsciente, individual ou de grupo.

Para exemplificar, há situações desconhecidas que podem gerar um comportamento inconsciente. Em virtude de um processo complexo de tomada de decisão, caracterizado por altos níveis de incerteza e ansiedade, um experiente gerente pode vir a manifestar inconscientemente um comportamento infantil (McKENNA; MARTIN-SMITH, 2005). Portanto, a complexidade, a incerteza e o desconhecimento do contexto da tomada de decisão, requerem novas perspectivas conceituais.

As teorizações sobre a tomada de decisão continuam com as contribuições de outros estudiosos. Na tentativa de melhorar os processos decisórios, Kimura e Suen (2003) apresentam uma proposta que visa integrar modelos de análise multicriteriais às ferramentas tradicionais de *Balanced Scorecard* e Valor Presente Líquido. Tem-se em mente permitir aos tomadores de decisão uma visão mais abrangente que leve em conta atributos financeiros e não-financeiros, sugerindo o emprego do *Analytic Hierarchy Process*, para análise de características eminentemente financeiras, e o *Non-Traditional Investment Criteria*, para mensurar o impacto de aspectos qualitativos, a fim de estabelecer uma ordem de importância para as

alternativas de decisão. Observa-se que atributos não-financeiros, de ordem sócio-econômica, tais como impacto ambiental e qualificação de mão-de-obra, também são relevantes e devem ser levados em conta juntamente com atributos financeiros, a fim de que se tenha uma visão mais ampla das muitas dimensões que o processo de decisões empresariais envolve.

Prosseguindo com as colaborações científicas do estudo do processo decisório, há um outro trabalho que descreve as relações entre cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. O impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório em uma empresa familiar brasileira é o objeto de estudo da pesquisa que é apresentada a seguir (MACEDO, 2002).

Nesse estudo, obtiveram-se os seguintes resultados: a supervalorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antigüidade (termo que se refere ao tempo em que um funcionário trabalha na organização), da dedicação e da fidelidade; relações chefias-subordinados autoritárias e paternalistas; preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. Macedo (2002) resumiu em dez pontos os resultados que caracterizam as relações de poder e cultura na organização familiar brasileira e a sua influência sobre a tomada de decisão:

- 1) Há uma supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- 2) Há uma grande valorização da antigüidade, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- 3) Há exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.
- 4) É comum se perceber dificuldades entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para fazer prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas.
- 5) O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com os seus subordinados.

- 6) Há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.
- 7) Há presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação aos seus subordinados.
- 8) O processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância, para a tomada de decisões.
- 9) O processo decisório do brasileiro tende a um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo inopinadamente por impulso. As decisões brasileiras - mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações - parecem ter maior dificuldade para atingir os seus objetivos.
- 10) A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antigüidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

O estudo conclui que o processo decisório tende ao improvisado e à busca de consenso, sofrendo a influência das relações de poder e dos aspectos emocionais, que são decorrentes da cultura organizacional da empresa familiar, cuja sobrevivência vê-se ameaçada, se não houver uma mudança na sua forma de operar e na sua estrutura (MACEDO, 2002).

Continuando com os estudos sobre a tomada de decisão, os próximos pesquisadores aqui destacados propõem o repensar do modelo de gestão participativa da tomada de decisão. Embora Parnell e Crandall (2001) considerem o fato de que a maioria das grandes companhias tem implementado programas que promovem o envolvimento de seus empregados no processo decisório organizacional, esclarece-se que, apesar da popularidade desses programas no mundo corporativo, falta-lhes o suporte empírico que demonstre efetivamente a melhoria da produtividade dos empregados através do seu uso nas organizações.

Parnell e Crandall (2001) então partem de uma escala desenvolvida e testada anteriormente, para medir a propensão dos gerentes à tomada de decisão participativa. Sugere-se que, na elaboração da escala original, foram negligenciados dois componentes importantes: a cultura da organização e o comprometimento

individual dos gerentes com a tomada de decisão participativa (PARNELL; BELL, 1994 *apud* PARNELL; CRANDALL, 2001). Portanto, propôs-se o refinamento da antiga escala, justificando-se as mudanças com base nos resultados de pesquisas que indicaram que a cultura organizacional pode encorajar ou desencorajar a adoção de uma gestão participativa.

Além disso, o compromisso gerencial de longo termo com uma gestão participativa é crucial para a efetiva implementação de programas que promovam o envolvimento dos funcionários no processo decisório organizacional. Assim sendo, foram acrescentados à escala original fatores culturais e outros itens, tais como gênero, nível educacional e tempo de experiência gerencial, tanto para medir a propensão dos gerentes a uma gestão participativa do processo decisório, como o comprometimento gerencial com uma gestão participativa em termos de filosofia gerencial.

Os resultados da pesquisa, aplicada a 87 gerentes de várias companhias localizadas na região sudeste dos Estados Unidos, serviram à fundamentação empírica da hipótese de que a propensão dos gerentes à tomada de decisão participativa pode ser vista sob as perspectivas da efetividade organizacional, da cultura organizacional, do poder e do comprometimento individual. Parnell e Crandall (2001) argumentam que as duas primeiras dimensões - eficácia organizacional e cultura organizacional - são funções da organização, e as últimas - poder e comprometimento individual - estão lastreadas nas crenças individuais dos gerentes. Ao final, admite-se que tanto para os acadêmicos como para os profissionais, a questão crucial é justamente determinar como as intervenções participativas podem se tornar mais eficazes.

Seguindo com os desenvolvimentos teóricos sobre a tomada de decisão, Benson e Dresdow (2003) criaram um modelo mental para a tomada de decisão com foco na descoberta e colaboração. Esse modelo está fundamentado teoricamente em cinco escolas do pensamento: complexidade, inteligência emocional, aprendizado, diálogo e pensamento sistêmico. Ele ainda consiste de cinco componentes interativos, cuja dinâmica é administrada através da conversação que os autores chamam generativa, para acentuar a descoberta e a colaboração.

Os componentes do modelo formam uma moldura mental, que se supõe proporcionar ao tomador de decisão maior perspicácia e o desenvolvimento de oportunidades criativas, a fim de intensificar a sua habilidade de ver a tomada de decisão como um processo complexo. Oferece-se uma breve descrição desses componentes do modelo de tomada de decisão para a descoberta e a colaboração (BENSON; DRESDOW, 2003):

- 1) Melhor auto-percepção (incluindo o entendimento das forças e limitações de uma abordagem preferida por outrem para a tomada de decisão e a habilidade para reconhecer as suas suposições e o papel que elas desempenham no processo decisório) aumenta a habilidade do tomador de decisão de compreender o impacto sobre a questão que exige uma decisão.
- 2) Com a intensificação da auto-percepção, resultam os seguintes aspectos: uma percepção da natureza emergente e evolucionária da tomada de decisão eficaz; uma disposição acentuada para uma visão sistêmica - como todos os elementos interagem na decisão; e uma maior sensibilidade em relação ao modo como as emoções afetam o processo decisório.
- 3) Os três aspectos citados ajudam a desenvolver uma percepção da complexidade e da natureza caótica das interdependências que envolvem a questão e o processo de tomada de decisão a ela referido.
- 4) Enquanto os componentes acima se referem à natureza dinâmica do modelo mental, a sinergia deles resulta de uma percepção da necessidade de envolver-se em conversação generativa, a fim de maximizar a descoberta e a colaboração.
- 5) O envolvimento no processo de descoberta e colaboração permite ao decisor tomar uma decisão mais eficaz.

Benson e Dresdow (2003) asseguram que a dinâmica do modelo que construíram aumenta a oportunidade para a descoberta e a colaboração, que são fatores importantes no sentido de reduzir a probabilidade de fracasso da decisão.

Falando ainda sobre participação na tomada de decisão, Vroom (2003) empreendeu, ao longo de trinta anos, um programa de pesquisa, a fim de desenvolver um modelo de estilo de liderança que tratasse especificamente da forma de participação e em

que grau os gerentes deveriam envolver os membros de um time no processo decisório. Como resultado, apresenta-se um modelo que discrimina cinco níveis de participação, conforme o quadro 01:

0 Decidir	3 Consultar (individualmente)	5 Consultar (grupo)	7 Facilitar	10 Delegar
Você toma sozinho a decisão e a anuncia ou a “vende” ao grupo. Você pode usar a perícia para coletar informação do grupo ou de outros, a qual você julga relevante para o problema.	Você apresenta o problema aos membros do grupo individualmente, obtém as suas sugestões e então toma a decisão.	Você apresenta o problema aos membros do grupo em uma reunião, obtém as suas sugestões e então toma a decisão.	Você apresenta o problema ao grupo numa reunião. Você age como facilitador, definindo o problema a ser resolvido e as fronteiras dentro das quais a decisão deve ser tomada. O objetivo é obter concordância nas decisões. Acima de tudo, você cuida de assegurar que as suas idéias não recebam um peso maior do que outras simplesmente	Você permite ao grupo tomar a decisão dentro de limites prescritos. O grupo assume a tarefa de identificar e diagnosticar o problema, desenvolvendo procedimentos alternativos, para resolvê-lo, e decidindo sobre uma ou mais soluções alternativas. Enquanto você não desempenha papel direto nas deliberações do grupo, ao não ser que

			por causa de sua posição.	explicitamente perguntado, o seu papel nos bastidores é importante, providenciando os recursos necessários e encorajamento.
--	--	--	---------------------------	---

Quadro 01 - GRAUS DE GESTÃO PARTICIPATIVA  
 Fonte: Traduzido de Vroom (2003, p. 970)

Ademais, na sua forma atual, esse modelo de decisão participativa inclui onze fatores situacionais. Vroom (2003) faz uso da metáfora de uma balança, para demonstrar como esses fatores situacionais influenciam a escolha dos gestores do processo decisório.





Figura 01: Decidindo como Decidir (Vroom, 2003, p. 970)

Os fatores situacionais, propostos na pesquisa, têm efeito sobre participação na qualidade da decisão, implementação, tempo e desenvolvimento do time.

Finalmente, admite-se que o uso didático do modelo, com vistas ao desenvolvimento gerencial, é ineficiente em produzir mudança de comportamento, a não ser que se faça acompanhar de atividades experimentais, que permitam aos gerentes examinar as suas próprias suposições acerca das conseqüências de compartilhar o seu poder de tomar decisões.

O tema da intuição também foi contemplado em virtude de sua importância para o estudo do processo de tomada de decisão. Visto que circunstâncias extraordinárias desafiam os líderes das organizações a tomarem decisões rápidas e precisas, Patton (2003, p. 989) afirma: “Líderes de todas as divisas, empresarial, militar e de organizações não-lucrativas, por exemplo, todos recorrem à tomada de decisão intuitiva”. Não é diferente o que ocorre a indivíduos que se ocupam de atividades

críticas, tais como policiais, bombeiros, paramédicos, que desenvolveram, ao longo do tempo, hábitos decisórios e aumentaram a sua habilidade de responder intuitivamente a situações emergenciais.

Ainda Patton (2003, p. 989) sugere que, no mundo competitivo atual, é necessária uma liderança que leve as organizações a “desenvolver uma nova visão e administrar rapidamente uma mudança organizacional para posicioná-las em busca dessa nova visão”. Para tanto, líderes precisam de funcionários competentes e motivados que tenham capacidade para catalisar mudanças.

A rapidez com que as comunicações e as transações empresariais são processadas, no contexto da presente economia global e das informações na grande rede mundial de computadores, tem deixado os líderes organizacionais em circunstâncias extraordinárias, sem nenhuma outra chance senão a de decidir apesar de não contarem com todos os dados e o tempo para consultarem-se com outros.

Diante desses desafios, sugere-se a importância do estudo da intuição no processo decisório, destacando que quatro campos disciplinares - emoções, neurociência, psicologia evolucionária e ciência cognitiva - dedicam as suas pesquisas relacionando intuição e análise da tomada de decisão. Reações intuitivas por parte dos líderes organizacionais são tanto necessárias quanto benéficas, quando esses se vêem diante da necessidade de agirem repentina e precisamente, ou ainda diante de uma situação muito complexa.

Contudo, Patton (2003) esclarece dois pontos importantes: primeiro, as decisões intuitivas não são necessariamente instantâneas e, segundo, até mesmo as decisões consideradas cuidadosamente possuem um componente intuitivo. Neste ensaio teórico, adverte-se que os tomadores de decisão, conscientes de como as influências intuitivas têm impacto sobre a escolha de alternativas, estarão mais propensos a obter um bem sucedido equilíbrio entre a consideração pelos dados analisados e alternativas, e o elemento intuitivo.

Patton (2003) identifica, no seu trabalho, três fontes de intuição:

- 1) Resposta inata - o instinto que traz reações subconscientes, porém apropriadas, a situações. Não é aprendida, mas ingênita. Talentos especiais, que suscitam um comportamento intuitivo superior, são também ingênitos.
- 2) Experiência geral - um aprendizado que ocorre com o processo normal de envelhecimento e de acúmulo de experiência.
- 3) Aprendizado focal - o aprendizado que cresce dos esforços deliberados para desenvolver hábitos e obter reações intuitivas (e decisões) a certas situações.

Embora admita que pouco ou quase nada possa ser feito para fortalecer o componente inato de ação e pensamento intuitivos, Patton (2003, p. 992) sugere que os componentes da experiência geral e do aprendizado focal podem ser “afiados e realçados”, uma vez que o desenvolvimento de hábitos desejáveis, que acrescentam à intuição e a uma melhor análise das situações, contribuirá para o aperfeiçoamento da tomada de decisão.

No caso das decisões gerenciais, para a formação de hábitos desejáveis, propõe-se o acompanhamento do processo decisório formal de observação dos dados disponíveis, que consiste de uma série de passos, tais como a formulação preliminar de alternativas freqüentemente com o uso de fórmula ou procedimentos estabelecidos; a avaliação das alternativas com os dados disponíveis, considerando novas alternativas possíveis que a avaliação pode sugerir; e finalmente a seleção da alternativa preferida baseada na análise e em qualquer *input* intuitivo apropriado.

Mesmo reconhecendo a importância da intuição presente às decisões gerenciais no momento em que o mundo organizacional sofre o impacto da globalização, Patton (2003, p. 994) pondera: “Impressões intuitivas apenas não provêm informação bastante para tomar-se uma decisão plenamente informada”, e acrescenta que somente o uso da intuição, combinado ao da lógica e ao da emoção, pode conduzir a um estilo gerencial mais eficaz pronto para ações mais rápidas e decisões mais qualificadas.

Por fim, menciona-se o estudo sobre as influências de gênero no processo decisório de times gerenciais de topo, reconhecendo a importância de que a organização de um bom time constitui uma vantagem competitiva. Klenke (2003) descreve um

modelo que examina as influências relacionadas a gênero, as quais hipoteticamente afetam o processo de tomada de decisão em times gerenciais de alto escalão.

Os seus estudos concluíram mais especificamente que não é o gênero *per se* que justifica as diferenças na tomada de decisão entre executivos e executivas graduados. Quatro construtos, a saber, poder, senso político, gerenciamento de conflito e confiança são os mediadores das relações explicitadas no modelo. No seu modelo, Klenke (2003) postula quatro proposições gerais:

- 1) Membros masculino e feminino de times gerenciais de alto escalão exercem diferentes tipos de poder no processo de tomada de decisão estratégica.
- 2) Membros masculino e feminino de times gerenciais de alto escalão se diferenciam quanto ao grau do uso que fazem do senso político no processo de tomada de decisão estratégica.
- 3) Membros masculino e feminino de times gerenciais de alto escalão gerenciam o conflito diferentemente em situações de tomada de decisão estratégica.
- 4) Membros masculino e feminino de times gerenciais de alto escalão utilizam diferentes tipos de confiança no processo de tomada de decisão.

A pesquisa acrescenta que essas proposições tratam como variáveis intervenientes o poder, a política, a gerência de conflito e a confiança. Porém, essas variáveis podem atenuar as relações diretas entre gênero e os processos decisórios de times gerenciais de alto escalão e/ou quaisquer diferenças de gênero que são observadas em decisões gerenciais. Klenke (2003) conclui então que as diferenças observadas não se devem necessariamente ao problema de gênero, mas à estrutura de poder no time gerencial ou à orientação de consenso *versus* conflito do mesmo.

Portanto, o uso que homens e mulheres fazem do poder, da política organizacional, do estilo de gerenciamento de conflito e da confiança, nas organizações, é que afeta os resultados da tomada de decisão. Klenke (2003) sugere ainda que a diversidade em times gerenciais e a congruência do papel do gênero atuem como variáveis moderadoras no modelo, a fim de mediar a relação entre os antecedentes propostos da tomada de decisão e os resultados da mesma.

Após esta exposição acerca das elaborações teóricas relacionadas ao processo de tomada de decisão e temas afins, passa-se à descrição do processo decisório organizacional em organizações burocráticas mecanicistas.

### **3.2 O processo decisório em organizações burocráticas mecanicistas**

A burocracia remonta à Antigüidade como forma de dominação estatal desde os tempos da antiga Babilônia, China, Índia, Egito (WEBER, 2002). Portanto, como forma de organização humana racional, é uma experiência milenar. Embora as suas origens estejam ligadas à história antiga, a burocracia é hoje o fundamento do moderno sistema de produção capitalista que floresceu a partir das mudanças religiosas ocorridas com a Reforma Protestante do século XVI (WEBER, 2002).

Weber (1978) afirma que o sistema capitalista - mas não apenas ele - foi fundamentalmente responsável pelo desenvolvimento da burocracia em virtude da necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável, de sorte que a base econômica mais racional para a administração burocrática é o capitalismo, pois lhe possibilita o desenvolvimento da racionalidade de sua forma, e, do ponto de vista fiscal, providencia-lhe os recursos monetários requeridos.

Com a emergência do Estado Moderno, a crença na justiça da lei passou a ser o fundamento do exercício legitimado do poder racional. A burocracia tornou-se, então, o aparato administrativo do Estado Moderno, baseado nas leis e na ordem legal, vindo a se constituir na forma típica de organização não somente estatal, mas, também, das demais instituições da sociedade moderna democrática e capitalista do ocidente.

Conforme Weber (1978) sugere, a proliferação de organizações sociais de grande porte nas sociedades modernas ocidentais, democráticas e capitalistas, tais como o próprio Estado Moderno, as Igrejas, as Universidades, e as grandes empresas, levou-o à constatação de um crescente processo de burocratização organizacional, no qual os meios de administração ficavam concentrados no topo da hierarquia e regras racionais e impessoais eram utilizadas, com vistas ao controle para o atingimento da máxima eficiência organizacional. Portanto, tomando como ponto de

partida as observações históricas, um modelo teórico de organização foi concebido baseado na racionalidade do comportamento humano, que serviria de padrão para a sociedade e atenderia as necessidades da grande organização pública ou privada no século XX.

Weber (1978, p. 24) referiu-se ao desenvolvimento dessa moderna forma de organização, coincidindo com o desenvolvimento e contínua expansão da administração burocrática, observados em instituições, tais como Igreja, Estado, exércitos, partidos políticos, empresas econômicas, organizações promocionais de toda espécie, associações particulares, clubes e muitas outras, concluindo que “No setor administrativo, a opção está entre a burocracia e o diletantismo”.

Assim sendo, o modelo organizacional burocrático, baseado na racionalidade legal, apresentou-se vantajoso, pois poderia ser adequado a todas as espécies de situações e contextos. Ainda Weber (1978, p. 21) vislumbrou as muitas possibilidades de sua vasta aplicação “a organizações que visam lucro, às de caridade ou a um número indefinido de outros tipos de empresas privadas que persigam objetivos materiais ou ideais”. De acordo ainda com o seu pensamento, a possibilidade de sua aplicação generalizada às organizações dever-se-ia à superioridade do seu aparato administrativo, que pressupõe o exercício da dominação baseado no saber, de modo que o desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos econômicos na produção de bens tornou o processo de burocratização das organizações totalmente indispensável.

Contudo, uma avaliação crítica do modelo burocrático idealizado por Weber revelou algumas de suas deficiências. Lodi (2003) sugere que, na especificação do fenômeno burocrático, Weber foi mais descritivo do que prescritivo, pois apenas retratou através de suas constatações o fato como ocorrido nas sociedades modernas, tendo descrito as características do modelo burocrático de organização nos seguintes termos: 1) uma organização ligada por normas escritas; 2) uma sistemática divisão do trabalho; 3) organizando os cargos segundo o princípio hierárquico; 4) fixando regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo; 5) a organização burocrática é o marco de separação entre propriedade e administração.

Por sua vez, Baccaro (1988), que discorre sobre essas características da organização burocrática, ressalta que esta deve obedecer ao conceito de hierarquia onde se estabelece a subordinação de cada posição funcional à outra imediatamente superior. Cada posição é ocupada por um especialista em relação às funções que lhe dizem respeito. Conseqüentemente, a amplitude de ação é perfeitamente definida em consideração à especialização de funções, e os procedimentos de cada ocupante de uma posição funcional devem ser planejados e padronizados através de normas escritas e divulgadas.

A verdade é que Weber concebeu uma forma idealizada do modelo organizacional burocrático e, de acordo com Blau e Scott (*apud* LODI, 2003), o teórico da burocracia não previu nem isolou as suas disfunções, deixando apenas transparecer, na caracterização descritiva que fez do sistema, tão somente as suas virtudes. Merton (*apud* LODI, 2003), que faz uma revisão da obra de Weber, atenta para o peso demasiado que ele colocou sobre o controle administrativo e a confiabilidade do comportamento. E, em consonância com a crítica de Blau e Scott à sua excessiva ênfase na disciplina burocrática em detrimento da especialização e competência técnicas, a crítica de Merton aponta as seguintes conseqüências decorrentes das disfunções da burocracia: a despersonalização do relacionamento; a internalização das diretrizes; e maior uso da categorização no processo decisório.

Por seu turno, Lodi (2003) considera outros desdobramentos dessas conseqüências, os quais julga mais visíveis e perigosos: a rigidez de comportamento; a propensão dos membros da burocracia a se defenderem contra pressões externas; o acrescido grau de dificuldade com os clientes da própria organização; o apego aos regulamentos e a exibição dos sinais de autoridade. Com propriedade Lodi (p. 94) conclui: "Nesse ponto a organização está esclerosada, rejeita o cliente que era (e é) a sua razão de ser e se fecha às inovações".

O modelo weberiano do tipo ideal é mecanicista e, como tal, desconsidera a natureza organizacional e as condições do meio-ambiente. De fato, a burocracia pareceu uma resposta adequada às realidades organizacionais do século XIX e

parte do XX, mas as condições atuais do mundo globalizado desafiam a burocracia administrativa mecanicista no século XXI.

A globalização desencadeou a busca por novas arquiteturas organizacionais. As empresas, a despeito do tamanho e volume do seu negócio, tiveram de se adaptar às reestruturações produtivas dos tempos atuais e ao desenvolvimento tecnológico, que demandam mais agilidade e, portanto, flexibilização de suas operações. Mas a busca por novas arquiteturas organizacionais não é um desafio apenas às organizações empresariais, pois a globalização, ao transformar o mundo organizacional, leva as organizações, inclusive aquelas sem fins lucrativos, a reverem a sua forma de atuar.

Ainda sobre as burocracias mecanicistas ou mecanizadas, Mintzberg (2003) descreve-as, destacando que o seu principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho. Os seus principais parâmetros de *design* são a formalização do comportamento, a especialização das tarefas horizontal e vertical, o agrupamento funcional, a unidade operacional de grande dimensão, a centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, e o planejamento das ações. Quanto aos fatores situacionais, que caracterizam as organizações burocráticas mecanicistas, tem-se uma organização antiga, com sistema técnico regulado e não automatizado, ambiente simples e estável, controle externo e que não segue a moda.

No entanto, a atuação das organizações no mundo globalizado definitivamente não se dá mais em ambiente simples e estável. Portanto, Bennis (1993) menciona quatro ameaças do mundo contemporâneo à organização burocrática, atentando, primeiramente, para as rápidas e inesperadas transformações que se sucedem no meio ambiente. Verifica-se também o aumento de tamanho da organização, onde o simples acréscimo de suas atividades tradicionais não é suficiente para sustentar o seu crescimento. Salienta-se ainda que a crescente complexidade da tecnologia moderna exige maior integração entre atividades e pessoas altamente especializadas e de competências muito diferentes. Por fim, as mudanças radicais no comportamento administrativo e na filosofia dos negócios impõem a necessidade de maior flexibilidade da organização.



Neste cenário em que se encontram hoje as organizações burocráticas mecanicistas, a situação exige que elas re-avaliem a sua estrutura e o seu funcionamento, principalmente a sua tendência à centralização do processo decisório, para que não sucumbam irremediavelmente aos desafios do momento atual. Há que se adotar técnicas administrativas mais adequadas aos desafios organizacionais impostos pela globalização.

A descentralização da tomada de decisão é um dos mecanismos utilizados por grandes corporações, cujas atividades e operações têm se tornado mais ágeis e flexíveis, com a ampliação da base do poder decisório organizacional, através da participação de seus colaboradores no processo decisório. Mintzberg (2003), após afirmar que a centralização confere segurança à coordenação da tomada de decisão organizacional, discute o porquê da necessidade da descentralização.

Para Mintzberg (2003, p. 113), a resposta é axiomática: “Simplesmente porque nem todas as suas decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro”. A descentralização pode permitir à organização uma resposta rápida às condições locais e constituir um estímulo à motivação dos seus colaboradores ao tornar o processo decisório participativo. Como aponta Chiavenato (2004), o modelo burocrático mecanicista de administração tende à centralização do processo de tomada de decisão na organização, e isto apresenta sérias desvantagens:

- 1) As decisões são tomadas por administradores da cúpula que estão distanciados dos fatos e das circunstâncias.
- 2) Os tomadores de decisão no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas.
- 3) As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
- 4) As decisões têm de passar pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Por outro lado, a descentralização tem sido uma tendência recente do processo decisório nas organizações. Objetivando, portanto, o aumento da eficiência na tomada de decisão e o aproveitamento da capacidade dos recursos humanos, a autoridade para a ação é delegada ali mesmo onde acontece o fato. Deste modo, as vantagens da descentralização residem nos seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2004):

- 1) Os tomadores de decisão estão mais próximos do ponto onde as decisões devem ser tomadas.
- 2) Há um aumento da eficiência e motivação, aproveitando melhor o tempo e a aptidão dos colaboradores, evitando que fujam à responsabilidade.
- 3) Há uma melhoria na qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem.
- 4) Economiza-se tempo e dinheiro com a redução dos gastos respectivos com papelório e a comunicação da decisão tomada.
- 5) A maior autonomia para tomar decisões contribui para a diminuição dos gastos de coordenação.
- 6) Possibilita-se a formação de decisores mais motivados e conscientes dos seus resultados operacionais.

Chiavenato (2004) reconhece, no entanto, a necessidade de que, no processo de descentralização das decisões, a administração esteja atenta às dificuldades advindas de sua implementação, tais como a perda de padronização e uniformidade nas decisões, o insuficiente aproveitamento dos especialistas e a falta de pessoal habilitado e treinado para tomar decisões. Todavia, coordenação e treinamento podem indicar o caminho para o sucesso da experiência da descentralização do processo decisório nas organizações. O nível de descentralização do processo de tomada de decisão pode ser ainda adequado à configuração organizacional de modo a suportá-lo.

Todavia, a descentralização não pode ser vista como uma panacéia, ou seja, um remédio para todos os males da centralização. Mintzberg (2003) discute o problema da descentralização, apresentando cinco configurações diferentes, distribuídas ao longo de um único *continuum*: centralização vertical e horizontal, descentralização

vertical limitada (seletiva), descentralização vertical limitada (paralela), descentralização vertical e horizontal seletivas e descentralização vertical e horizontal. Essas cinco configurações pressupõem graus de descentralização.

De acordo com Mintzberg (2003, p. 139), a estrutura organizacional é afetada por fatores situacionais e contingenciais - “a idade e tamanho da organização; o sistema técnico que ela utiliza em seu núcleo operacional; vários aspectos de seu ambiente, notadamente estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade; e certos relacionamentos de seu poder” -, que estão relacionados a certos padrões de *design*. Uma breve discussão sobre essas cinco configurações é apropriada.

**A centralização vertical e horizontal** descreve uma situação em que o poder está concentrado na pessoa do dirigente no topo da hierarquia organizacional. Os poderes formal e informal estão em mãos do dirigente principal da organização e deles faz uso para tomar todas as decisões importantes ao mesmo tempo em que coordena a sua execução através de supervisão direta.

**A descentralização horizontal limitada** caracteriza a organização burocrática com tarefas não especializadas, que se vale da padronização dos processos de trabalho para a coordenação. De acordo com Mintzberg (2003, p. 132), “É aqui que as experiências de democratização estão concentradas”. A padronização dos processos de trabalho reduz o poder dos gerentes de linha intermediária, especialmente nos níveis mais baixos. O poder formal está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, principalmente na cúpula estratégica da organização. Os analistas, que exercem na organização papel na formalização do comportamento, obtêm algum poder informal. Isto significa, portanto, descentralização horizontal limitada.

**A descentralização vertical limitada (paralela)** diz respeito à organização cuja estrutura está dividida em unidades de mercado. A cúpula estratégica, que detém o poder formal final sobre as divisões, delega aos gerentes muito poder formal para tomar decisões relativas ao seu mercado. Contudo, os níveis mais baixos da cadeia de autoridade não são objeto dessa delegação de poder formal.

**A descentralização vertical e horizontal seletiva** reúne duas dimensões da estrutura organizacional. Mintzberg (2003, p. 134) esclarece que “Na dimensão vertical, o poder para diferentes tipos de decisões é delegado às várias constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos”. Ele acrescenta que “Na dimensão horizontal, essas constelações utilizam seletivamente os especialistas de assessoria, conforme a dimensão técnica das decisões que devem tomar”.

**A descentralização vertical e horizontal** descreve uma situação em que o poder de decisão concentra-se largamente no nível operacional. Ocorre que o trabalho dos membros é extensamente coordenado pela padronização das habilidades. A descentralização em nível vertical e horizontal caracteriza a organização, porque o poder se encontra na base da hierarquia e está nas mãos de um grande número de não-gerentes - os operadores.

Tendo tratado do processo de tomada de decisão em organizações burocráticas mecanicistas, é do interesse deste trabalho visualizá-lo, de maneira mais específica, na organização objeto deste estudo.

### **3.3 O processo decisório na IPB**

Após as devidas considerações sobre o processo decisório nas organizações burocráticas mecanicistas e a apresentação dos desenvolvimentos teóricos relacionados ao tema desta dissertação, passe-se à descrição do processo de tomada de decisão na Igreja Presbiteriana do Brasil.

Enquanto característica distintiva das burocracias mecanicistas, a super-racionalização leva as organizações que possuem tal *design* a uma forte hierarquização na sua estrutura, do que resulta a centralização da tomada de decisão nas suas cúpulas administrativas. Em estudo anterior, identificou-se que a Igreja Presbiteriana do Brasil é uma organização burocrática mecanicista (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004). Portanto, concluiu-se pela centralização das decisões organizacionais nas Comissões Executivas dos Concílios da IPB e dos Conselhos das Igrejas locais. Sendo, pois, uma disfunção do modelo organizacional, verifica-se que a centralização impede um processo decisório mais ágil e flexível.

Antes de qualquer avaliação crítica à luz da teoria, julga-se importante explicar o modo como as decisões são tomadas na organização. A IPB apóia-se grandemente nos seus manuais, a fim de proceder à tomada de decisão. Porém, o notado apego de seus gestores aos regulamentos, às vezes excessivo, gera problemas para a organização no momento em que eles precisam lidar com decisões mais complexas e imprevisíveis. Descreve-se a seguir como as decisões são processadas de acordo com os níveis hierárquicos da organização (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004).

Os Concílios da Igreja Presbiteriana do Brasil são em ordem ascendente: o Conselho que exerce jurisdição sobre a Igreja local; o Presbitério, que exerce jurisdição sobre os ministros e Conselhos de determinada região; o Sínodo, que exerce jurisdição sobre três ou mais Presbitérios; e o Supremo Concílio, que exerce jurisdição sobre todos os demais Concílios (Art. 62 da *Constituição* da IPB). A autoridade dos Concílios, de acordo com o Art. 69, é de natureza espiritual, declarativa e judiciária, conquanto seja-lhes vedado infligir castigos ou penas temporais e formular resoluções, que, contrárias à Palavra de Deus, obriguem a consciência de seus membros. Portanto, é competência dos Concílios (Art. 70 da *Constituição* da IPB):

- 1) Dar testemunho contra erros de doutrina e prática.
- 2) Exigir obediência aos preceitos de Nosso Senhor Jesus Cristo, conforme a Palavra de Deus.
- 3) Promover e dirigir a obra de educação religiosa e evangélica da comunidade sob sua jurisdição, escolhendo e nomeando pessoas idôneas para ministrá-las.
- 4) Velar pelo fiel cumprimento da presente *Constituição*.
- 5) Cumprir e fazer cumprir com zelo e eficiência as suas determinações, bem como as ordens e resoluções dos Concílios superiores.
- 6) Excetuados os Sínodos, nomear representantes aos Concílios superiores e suplentes que correspondam ao número e ofício, custeando-lhes as despesas de viagem.
- 7) Propor aos Concílios superiores quaisquer assuntos que julguem oportunos.
- 8) Determinar planos e medidas que contribuam para o progresso, paz e pureza da comunidade sob sua jurisdição.

- 9) Receber e encaminhar ao Concílio imediatamente superior os recursos, documentos ou memoriais que lhes forem apresentados com esse fim, uma vez redigidos em termos convenientes.
- 10) Enviar ao Concílio imediatamente superior por seus representantes, o livro de atas, o relatório de suas atividades e a estatística do trabalho sob a sua jurisdição.
- 11) Examinar as atas e relatórios do concílio imediatamente inferior.
- 12) Tomar conhecimento das observações feitas pelos Concílios superiores às suas atas, inserindo o registro desse fato na ata de sua primeira reunião.
- 13) Julgar as representações, consultas, referências, recursos, documentos e memoriais de seus membros ou os que subirem dos Concílios inferiores.
- 14) Tomar medidas de caráter financeiro para a manutenção do trabalho que lhes tenha sido confiado.

Quando um Concílio tiver de decidir sobre questões de doutrina e prática, disciplinares ou administrativas, mas que, para tanto, não haja lei ou interpretação firmada, este deverá resolver como julgar de direito, contudo, a sua decisão terá de ser submetida à apreciação do Concílio imediatamente superior. São considerados assuntos dessa natureza casos novos, ou seja, matéria em que o Concílio esteja dividido, ou matéria que exija solução preliminar, ou ainda do interesse geral (Artigos 71 e 72 da *Constituição* da IPB).

As sessões dos Concílios, onde se verifica o processo decisório na organização, são abertas, exceto as do Conselho da Igreja local, que são públicas, salvo em casos especiais. No interregno das sessões ordinárias dos Concílios superiores, as suas Comissões Executivas respondem por sua administração, e as suas decisões são tomadas *ad-referendum* da reunião regular.

O Presbitério reunir-se-á ordinariamente pelo menos uma vez por ano; o Sínodo, bienalmente, nos anos ímpares; e o Supremo Concílio, quatrienalmente, em anos pares. Contudo, os Concílios poderão reunir-se extraordinariamente para deliberar sobre assuntos específicos, nas situações previstas no Art. 74 da *Constituição*:

- 1) Quando o próprio Concílio determinar;

- 2) Quando a sua Comissão Executiva julgar necessário;
- 3) Quando requerido por três ministros e dois presbíteros no caso de Presbitérios; por cinco ministros e três presbíteros representando ao menos dois terços dos presbitérios, em se tratando de Sínodos; e cinco presbíteros representando pelo menos dois terços dos Sínodos para o Supremo Concílio.

O Conselho é o Concílio - também conhecido como Concílio menor - que exerce jurisdição sobre a Igreja local e é composto de pastor, ou pastores, e dos presbíteros. As Igrejas Presbiterianas de João Pessoa são administradas por seu Conselho, formado por pastores, titular e auxiliares, e presbíteros. O processo de tomada de decisões pelo Conselho da Igreja local segue rigidamente o que preceitua a *Constituição* da Igreja Presbiteriana do Brasil (Capítulo V, seção 2<sup>a</sup>, e Artigos).

Para que possa reunir-se a fim de deliberar, é necessário que o Conselho alcance o *quorum* estabelecido pela norma, que é constituído do pastor e de um terço de seus presbíteros, não podendo o número destes ser inferior a dois. Isto significa que os Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais só podem ser constituídos se tiverem, no mínimo, dois presbíteros além do pastor.

A não convocação pública ou individual de todos os presbíteros, com tempo bastante para o comparecimento, acarretará a ilegalidade de qualquer reunião do Conselho. Porém, em caso de urgência, a *Constituição* da Igreja permite que o Conselho da Igreja local funcione legalmente com um pastor e um presbítero, quando não tiver mais de três, sendo que as decisões serão tomadas *ad-referendum* da próxima reunião regular.

As funções de Conselho só poderão ser exercidas plenamente pelo pastor da Igreja local nos seguintes casos: falecimento, mudança de domicílio, renúncia coletiva, ou recusa de comparecimento dos presbíteros. Conseqüentemente, o pastor deverá imediatamente levar o fato, em qualquer desses casos mencionados na lei, ao conhecimento da instância conciliar superior, que é o Presbitério, representado por sua Comissão Executiva nos interregnos de suas reuniões. Quando, por motivo justificado, o Conselho não puder reunir-se para exame de candidatos à admissão

na Igreja local por profissão de fé, o pastor o fará dando conhecimento de seu ato ao Concílio menor na sua primeira reunião.

As deliberações administrativas do Conselho da Igreja local só terão validade legal se os seus membros estiverem presentes em sua maioria à reunião. O pastor é sempre o representante legal da Igreja local para efeitos civis e, na sua falta, o seu substituto imediato. Ademais, ele é o presidente do Conselho. Este, no entanto, poderá, em caso de urgência, funcionar sem ser presidido por um ministro, desde que as decisões do Concílio menor não incluam admissão, transferência ou disciplina de membros. Ainda assim, essas decisões, tomadas em caráter urgente, serão sempre *ad-referendum* do Conselho na sua primeira reunião regular.

Outro ministro poderá presidir o Conselho a convite do pastor da Igreja local. Caso o presidente do Conselho não possa fazê-lo por ausência ou impedimento, o vice-presidente deverá convidar outro ministro para presidi-lo, preferencialmente que seja membro do mesmo Presbitério a que a Igreja local esteja jurisdicionada, ou, na falta deste, qualquer outro ministro da Igreja Presbiteriana do Brasil. Na impossibilidade de encontrar ministro que o presida, caberá ao vice-presidente convocar o Conselho e assumir a sua presidência sempre *ad-referendum* da primeira reunião. É possível ainda que, havendo no Conselho mais de um pastor, a presidência do Concílio da Igreja local seja ocupada alternadamente, salvo outro entendimento.

A convocação do Conselho da Igreja local é feita pelo pastor que ocupa a sua presidência, contudo, em caso de recusa por parte do pastor em convocá-lo a pedido da maioria dos presbíteros, ou de um deles quando a Igreja local não tiver mais de dois, o presbítero ou presbíteros do Conselho levarão o fato ao conhecimento da Comissão Executiva do concílio imediatamente superior. A Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil determina que o Conselho reunir-se-á pelo menos trimestralmente, quando convocado pelo pastor, quando convocado pelo vice-presidente (§ 2º do Art. 78), a pedido da maioria dos presbíteros, ou de um presbítero quando a Igreja não tiver mais de dois; e por ordem do Presbitério.

As funções privativas do Conselho estão discriminadas no Art. 83 e alíneas da *Constituição* da IPB:



- 1) Exercer o governo espiritual e administrativo da igreja sob sua jurisdição, velando atentamente pela fé e comportamento dos crentes, de modo que não negligenciem os seus privilégios e deveres.
- 2) Admitir, disciplinar, transferir e demitir membros.
- 3) Impor penas e relevá-las.
- 4) Encaminhar a escolha e eleição de presbíteros e diáconos, ordená-los e instalá-los, depois de verificar a regularidade do processo das eleições e a idoneidade dos escolhidos.
- 5) Encaminhar a escolha e eleição de pastores.
- 6) Receber o ministro designado pelo presbitério para o cargo de pastor.
- 7) Estabelecer e orientar a Junta Diaconal.
- 8) Supervisionar, orientar e superintender a obra de educação religiosa, o trabalho das sociedades auxiliaadoras femininas, das reuniões de mocidade e outras organizações da igreja, bem como a obra educativa em geral e quaisquer atividades espirituais.
- 9) Exigir que os oficiais e funcionários sob sua direção cumpram fielmente suas obrigações.
- 10) Organizar e manter em boa ordem os arquivos, registros e estatística da igreja.
- 11) Organizar e manter em dia o rol de membros comungantes e de não-comungantes.
- 12) Apresentar anualmente à igreja relatório das suas atividades, acompanhado das respectivas estatísticas.
- 13) Resolver caso de dúvida sobre doutrina e prática, para orientação da consciência cristã.
- 14) Suspender a execução de medidas votadas pelas sociedades domésticas da igreja que possam prejudicar os interesses espirituais.
- 15) Examinar os relatórios, os livros de atas e os das tesourarias das organizações domésticas, registrando neles as suas observações.
- 16) Aprovar ou não os estatutos das sociedades domésticas da igreja e dar posse às suas diretorias.
- 17) Estabelecer pontos de pregação e congregações.
- 18) Velar pela regularidade dos serviços religiosos.
- 19) Eleger representante ao presbitério;
- 20) Velar por que os pais não se descuidem de apresentar os seus filhos ao batismo.

- 21) Observar e pôr em execução as ordens legais dos concílios superiores.
- 22) Designar, se convier, mulheres piedosas, para cuidarem dos enfermos, dos presos, das viúvas e órfãos, dos pobres em geral, para alívio dos que sofrem.

Como parte da dinâmica do processo decisório na organização, observa-se ainda o instrumento legal do recurso, previsto na *Constituição* da Igreja Presbiteriana do Brasil. Portanto, de qualquer ato de um Concílio, a norma eclesiástica permite recurso, sem efeito suspensivo, para o Concílio imediatamente superior, dentro do prazo de noventa dias a contar da ciência do ato impugnado. Se, contudo, qualquer membro de um Concílio não desejar impetrar recurso, muito embora discorde de sua resolução, poderá manifestar a sua opinião contrária, valendo-se dos instrumentos legais do dissentimento ou do protesto.

O dissentimento é o direito de manifestar, por escrito em termos respeitosos e com tempo bastante para registro em ata, opinião diferente ou contrária à da maioria dos membros de um Concílio. O protesto é a declaração formal e enfática por um ou mais membros de um Concílio, contra o julgamento ou deliberação da maioria, considerada errada ou injusta, e deve ser acompanhada das razões que o justificam, por escrito e em termos respeitosos, sob pena de não ser registrado em ata. A despeito disto, o Concílio poderá ainda registrar na mesma ata, em seguida ao dissentimento ou protesto, as razões que fundamentaram a decisão, a qual foi alvo de contraditório.

Para finalizar, o processo decisório da Igreja Presbiteriana do Brasil está concentrado na sua cúpula administrativa, seja nas Comissões Executivas do Supremo Concílio, dos Sínodos e dos Presbitérios, seja nos Concílios menores ou Conselhos das Igrejas locais, que são constitucionalmente responsáveis pela administração civil da instituição. Essa centralização do poder para tomada de decisão é própria das burocracias mecanicistas, para as quais o controle e a padronização, inclusive do processo de tomada de decisão organizacional, é uma atividade extremamente importante. Controle e padronização não são necessariamente um problema, a depender do tipo de organização à qual se aplicam, mas pode sê-lo se, para a organização, as pessoas constituem-se na razão de ser e existir de suas atividades, como é o caso da IPB.

A IPB, através de seus órgãos gestores, tem grande preocupação com o controle e a padronização de suas atividades, que funcionariam muito bem se a organização estivesse atuando ainda em ambientes estáveis (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004). Mesmo as organizações eclesiais não atuam mais em ambientes estáveis. As Comissões Executivas dos Concílios superiores e os Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais têm de gerir o processo de tomada de decisão, no qual está envolvido um grande número de variáveis em virtude das rápidas mudanças e transformações sociais e econômicas que ocorrem no mundo globalizado, os quais afetam a atuação e funcionamento da organização no que tange à sua estratégia de manutenção e crescimento de sua membresia através do estabelecimento de novas Igrejas locais. Esta estratégia de expansão é levada a termo não apenas pelos oficiais eclesiais ordenados, mas, principalmente, pelos colaboradores da organização que, em linguagem religiosa pode ser referida pelo laicato.

#### ***4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS***

A presente seção dedica-se à explicitação da estratégia metodológica que melhor se adequou ao estudo, tendo em vista o que o problema de pesquisa sugere, a saber, **Como a gestão do processo decisório organizacional da IPB é afetada por seu modelo organizacional burocrático mecanicista?**

A fim de prover resposta à questão de pesquisa, procedeu-se à investigação do processo decisório organizacional da IPB, considerando-se a influência do seu modelo burocrático mecanicista.

Para a compreensão dos procedimentos metodológicos, ordena-se a seguir uma apresentação lógica dos passos tomados para a execução da tarefa de descrever, explicar, e, finalmente, conhecer o objeto de estudo desta investigação.

#### **4.1 Delineamento da pesquisa**

A natureza desta pesquisa é descritiva, sendo, pois, destinada a observar, registrar, estudar e correlacionar fatos sem, contudo, manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2001). Portanto, desenvolveu-se um estudo específico sobre o processo de tomada de decisão nas Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa. A razão para a escolha dessas igrejas locais reside em que o sistema presbiteriano de governo já se consolidou nessas organizações em particular, uma vez que foram fundadas entre o século XIX e meados do XX, portanto tempo bastante para o estabelecimento do modelo administrativo da IPB.

Os procedimentos técnicos empregados incluíram as pesquisas de campo, documental e bibliográfica. A pesquisa de campo foi desenvolvida em forma de um estudo de caso que abrangeu as seguintes Igrejas da IPB: a Primeira Igreja Presbiteriana de João Pessoa, a Igreja Presbiteriana de Torrelândia, a Igreja Presbiteriana de Jaguaribe e a Igreja Presbiteriana de Cruz das Armas. De acordo com Roesch (2005), o estudo de caso melhor caracteriza este trabalho, já que se presta a investigar um determinado fenômeno dentro de seu contexto, a saber, o processo decisório das Igrejas Presbiterianas na cidade de João Pessoa.

A pesquisa documental foi realizada em documentos da organização. Roesch (2005) ainda esclarece que os documentos são uma das fontes de dados mais usadas em Administração, nas pesquisas tanto de natureza quantitativa como qualitativa. Por sua vez, Cervo e Bervian (2001) definem que a pesquisa bibliográfica é voltada à solução de problemas a partir de referências teóricas publicadas, portanto esta foi conduzida em livros, artigos e rede eletrônica, a fim de prover esta pesquisa com a devida fundamentação teórica.

Optou-se pelas razões que se seguem por uma abordagem metodológica quanti-qualitativa. Reconhecendo-se as limitações de uma abordagem exclusivamente quantitativa, há muito as ciências sociais têm se lançado ao uso de metodologias alternativas e complementares. Admite-se que a representatividade numérico-estatística não é capaz de traduzir a diversidade de significados que constituem um objeto de estudo, uma vez que a multisignificância da realidade das coisas está para além da mera constatação mediante testes e medições.

Portanto, o uso de métodos qualitativos, aliado aos quantitativos, pode oferecer grandes possibilidades no campo da investigação da ciência organizacional. A análise dos dados neste estudo não desprezou a contribuição da abordagem quantitativa, mas buscou a complementaridade entre uma e outra na expectativa de tornar a pesquisa mais rica e mais embasada (VERGARA, 2005).

#### **4.2 A organização objeto de estudo**

A chegada do missionário norte-americano, Ashbell Green Simonton, ao Brasil, a 12 de agosto de 1859, é tomada como a data de fundação e estabelecimento no país da organização eclesiástica chamada Igreja Presbiteriana do Brasil. No entanto, a organização da primeira Igreja local deu-se em 1862, na cidade do Rio de Janeiro, Província do Rio de Janeiro, durante a parte final do Governo Imperial no Brasil.

Dentre as denominações protestantes que se estabeleceram no país na segunda metade do século XIX, a Igreja Presbiteriana do Brasil foi a primeira a obter autonomia formal em relação às Igrejas-mãe norte-americanas. Em 1888, organizou-se o Sínodo Brasileiro, constituído de quatro presbitérios, sessenta comunidades e cerca de três mil membros, tendo adotado como norma organizacional o *Livro de Ordem*, herdado da Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos (MENDONÇA; VELASQUEZ, 1990). Em 1937, foi promulgada a primeira Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil que vigorou até 1950 quando foi elaborada a nova Constituição que ainda se encontra em vigor.

A Igreja Presbiteriana do Brasil é uma organização eclesiástica de tradição protestante, cujos laços históricos atam-se à Reforma Calvinista do século XVI. O Presbiterianismo teve a sua origem na Escócia, com o Reformador John Knox que, após alguns anos de exílio em Genebra, na Suíça, onde se estabeleceu a Reforma Calvinista, retornou ao seu país e disseminou os ideais calvinistas. De lá o Presbiterianismo imigrou para os Estados Unidos e enfim dos Estados Unidos para o Brasil, onde se estabeleceu a partir da segunda metade do século XIX, sendo a denominação que mais se expandiu por aquela ocasião no país (MENDONÇA; VELASQUEZ, 1990).

A segunda Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil, que passou a vigorar em 31 de outubro de 1950, data que assinalou o 433<sup>º</sup> aniversário da Reforma Religiosa do século XVI, foi promulgada a 20 de julho de 1950. Ela declara, em seu primeiro capítulo, acerca da natureza, governo e fins da igreja enquanto organização nacional (Artigos 1, 2 e 3).

A IPB é uma denominação confessional que adota os padrões doutrinários calvinistas da Confissão de Fé de Westminster, reunida de julho de 1643 a fevereiro de 1649 na Abadia de Westminster, em Londres, e observa, quanto ao governo eclesiástico, o modelo calvinista de organização das Igrejas, que caracteriza as Igrejas Reformadas em todo o mundo e encontra apoio na Confissão de Fé que adota (Capítulo XXXI, Dos Sínodos e Concílios).

A organização da Igreja Presbiteriana do Brasil pressupõe um sistema federativo e piramidal de concílios, no qual as congregações locais possuem autonomia relativa (MENDONÇA; VELASQUEZ, 1990). Os Artigos 59 e 60 assim se referem aos Concílios em geral, no Capítulo V da atual *Constituição*: “Os Concílios da Igreja Presbiteriana do Brasil são assembléias constituídas de ministros e presbíteros regentes” e esses Concílios referidos são: Conselho da Igreja, Presbitério, Sínodo e Supremo Concílio. É importante ainda observar que, no Artigo 61, a Constituição Eclesiástica dispõe que os concílios guardam entre si gradação de governo e disciplina, conquanto exerça cada um deles jurisdição chamada original e exclusiva sobre as matérias de sua competência. Ademais, o mesmo artigo preconiza que os

Concílios inferiores estão sujeitos aos superiores em termos de autoridade, inspeção e disciplina.

Considerando o aspecto piramidal de sua organização eclesiástica, o Conselho da Igreja local é, em ordem ascendente, o primeiro dentre os concílios da IPB. De conformidade com o Art. 75, o Conselho da Igreja exerce jurisdição sobre uma comunidade local e é composto do pastor, ou pastores, e dos presbíteros, e só poderá deliberar sobre assunto administrativo se contar com a maioria de seus membros, segundo o Art. 77.

O Presbitério é o concílio da IPB formado por todos os ministros e presbíteros representantes de Igrejas locais de uma região determinada pelo Sínodo (Art. 85). Cada Igreja local é representada por um presbítero regente, eleito pelo respectivo Conselho, de acordo com o Art. 85, parágrafo 1º.

O Sínodo “é a assembléia de ministros e presbíteros que representam os Presbitérios de uma região determinada pelo Supremo Concílio” (Art. 91). Por fim, o Art. 95 define que o Supremo Concílio é a assembléia de deputados eleitos pelos presbitérios e o órgão de unidade da IPB. As Igrejas locais e os Concílios inferiores da IPB estão, portanto, sob a sua jurisdição para fins de governo, disciplina e padrão de vida.

A Constituição da IPB também dispõe, nos termos do Art. 5º, sobre a organização das igrejas locais, que essas comunidades poderão se organizar desde que ofereçam garantias de estabilidade, o que pressupõe número certo de crentes professos e recursos financeiros para a manutenção regular de seus encargos. O Art. 6º complementa, dizendo: “As igrejas devem adquirir personalidade jurídica”, antes, porém, devem organizar-se em Igreja (Parágrafo 1º do Art. 6º). Além da *Constituição* e do *Manual Unificado das Sociedades Internas Locais*, a Igreja local observa ainda, para a sua organização e funcionamento, os *Estatutos*, que são elaborados pelo Conselho e aprovados pela Assembléia Geral Extraordinária da Igreja local.

O Art. 8º da *Constituição* declara ainda que "O governo e a administração de uma Igreja local competem ao Conselho, que se compõe de pastor ou pastores e dos presbíteros". No Capítulo IV, onde se trata da classificação dos oficiais eleitos pela Assembléia Geral da Igreja local, o Art. 25 preconiza que a Igreja exerce as suas funções na esfera da doutrina, governo e beneficência, através de ministros do Evangelho ou presbíteros docentes (pastores), presbíteros regentes, e diáconos.

Ainda com respeito às classes de oficiais da igreja local, começando com o Art. 30, lê-se que o Ministro do Evangelho é o oficial consagrado pela Igreja, para dedicar-se a encargos religiosos, mas também, a "participar, com os presbíteros regentes, do governo e disciplina da comunidade". O presbítero regente é, por sua vez, o representante imediato do povo, conforme o Art. 50, eleito pela Assembléia Geral da Igreja local, de acordo com o parágrafo 1º do Art. 9º da *Constituição* da IPB, que trata das competências da assembléia. Tendo sido ordenado pelo Conselho, o presbítero regente eleito exerce, juntamente com o pastor, o governo e a disciplina da comunidade, zelando assim pelos interesses da Igreja local a que pertencer.

Os presbíteros docentes e regentes são oficiais de Concílios da IPB e os diáconos, da Igreja local à qual eles pertencem (Art. 26 da *Constituição* da IPB). O diácono é oficial eleito pela Igreja local, conforme o art. 9º, parágrafo 1º, alínea "a", e ordenado pelo Conselho, para, sob a supervisão deste, dedicar-se de modo geral à beneficência e assistência aos necessitados (Art. 53 e alíneas). No parágrafo 1º do Art. 8º, observa-se que o Conselho da Igreja local, julgando conveniente, poderá, não somente consultar os diáconos sobre questões administrativas, mas, também, incluí-los na administração civil pelo tempo que julgar necessário.

A Assembléia Geral da Igreja, que é composta de todos os membros, que se encontram no exercício pleno de seus direitos e deveres (Artigos 11, 12 e 13 da *Constituição* da IPB), reunir-se-á ordinariamente, ao menos uma vez por ano, e sob convocação extraordinária pelo Conselho sempre que necessário, regendo-se de acordo com os seus estatutos (Art. 9º).

No parágrafo 1º do artigo antes referido e alíneas, dispõe-se sobre o que compete à assembléia. O parágrafo 2º do Art. 9 diz ainda que, para tratar dos assuntos a que se



referem as alíneas 'c' (aprovar os estatutos da Igreja e deliberar quanto à sua constituição em pessoa jurídica), 'e' (pronunciar-se sobre questões orçamentárias e administrativas, quando isso lhe for solicitado pelo Conselho da Igreja local) e 'f' (adquirir, permutar, alienar, gravar de ônus real, dar em pagamento imóvel de sua propriedade e aceitar doações ou legados onerosos ou não, mediante parecer prévio do Conselho e, se este julgar conveniente também do respectivo Presbitério), a Assembléia deverá constituir-se de membros civilmente capazes.

Dando continuidade à caracterização da organização que foi objeto de estudo, algumas outras informações sobre a IPB são pertinentes.

A Secretaria Executiva da IPB realiza coleta anual de dados para a execução da estatística. Com base nos dados apresentados na Reunião da Comissão Executiva do Supremo Concílio de 2004, referentes ao ano de 2003, e nas informações do Censo Demográfico de 2000 do IBGE, a IPB atingiu o número de 60 sínodos, 236 presbitérios, 2.304 igrejas e 2.211 congregações, com 512.069 membros comungantes e não-comungantes, e 3.162 pastores em atividade (Secretaria Executiva do Supremo Concílio da IPB).

A Igreja Presbiteriana do Brasil é representada civilmente por sua Comissão Executiva, constituída de Presidente, Vice-Presidente, Secretário-Executivo e Tesoureiro, eleitos pelo Supremo Concílio e por presidentes dos Sínodos Eclesiásticos.

É da responsabilidade da presidência da IPB zelar pelo cumprimento das leis da Constituição da Igreja Presbiteriana do Brasil e ainda pela punição a quem as infrinja em determinada área. Esse poder é exercido sobre todos os Concílios. Ademais, ele deve presidir as reuniões do Supremo Concílio e de sua Comissão Executiva, bem como representar a Igreja internamente e em suas relações inter-elesiásticas, civis e sociais. O presidente da IPB é eleito através do voto, cujo mandato é de quatro anos, podendo ser renovado por mais quatro anos. O Vice-Presidente é, normalmente, o Presidente da legislatura anterior e que tem mandato de quatro anos. Em situações de ausência do Presidente da IPB, ele o substitui.

A função da Secretaria Executiva é cumprir e fazer cumprir as decisões do órgão de sua Comissão Executiva, além de movimentar as Igrejas sob a orientação da comissão e cuidar do arquivo, dos documentos e da correspondência da IPB. A secretaria serve também aos Concílios oficiais e a todos os membros da IPB. O Secretário é eleito pelos representantes dos presbitérios de todo o Brasil, em Assembléia do Supremo Concílio. O seu mandato eletivo tem duração de oito anos.

Arrecadar as verbas calculadas pelo plenário e as ofertas destinadas ao Supremo Concílio são atividades da competência da Tesouraria da IPB. Cabe à Tesouraria cuidar de toda a parte financeira da Igreja: rendas patrimoniais e financeiras, pagamentos de obrigações, recebimento de ofertas, legados e filiações da IPB. O Tesoureiro é eleito mediante votação na Comissão Executiva do Supremo Concílio, e sua gestão tem a duração de quatro anos.

A IPB possui como complemento à Constituição um Código de Disciplina, que visa à ética e à moral cristã na organização eclesial. Dispõe, para tanto, de um Tribunal de Recursos do Supremo Concílio da IPB, que julga os recursos extraordinários das sentenças finais dos Presbitérios e Sínodos. Aos Concílios e Tribunais compete, em geral, rever, em benefício dos condenados, as suas próprias decisões em processos findos. O Tribunal é composto por sete juizes, sendo 4 pastores, 3 presbíteros e suplentes de igual número.

A Igreja Presbiteriana do Brasil possui ainda secretarias, comissões e conselhos que têm o objetivo de trabalhar para a denominação, com poderes e objetivos específicos. Esses órgãos estão abaixo listados:

- 1) Secretaria do Trabalho Feminino;
- 2) Secretaria do Trabalho Masculino;
- 3) Secretaria do Trabalho com Adolescentes;
- 4) Secretaria da Mocidade Presbiteriana;
- 5) Secretaria de Apoio Pastoral Secretaria da Terceira Idade;
- 6) Secretaria Geral das Atividades com a Infância;
- 7) Comissão de Relações Inter-Eclesiásticas (CRIE);
- 8) Conselho de Hinologia, Hinódia e Música (CHM);

- 9) Conselho de Educação Cristã e Publicações (CECEP);
- 10) Comissão de Sistemas e Métodos;
- 11) Conselho de Ação Social;
- 12) Comissão de Previdência, Saúde e Seguridade (CPSS);
- 13) Comissão Nacional de Evangelização (CNE).

Na estrutura organizacional da IPB, existem ainda as juntas, agências, associações, fundações e federações, conforme estão abaixo mencionadas:

- 1) Juntas de Missões Nacionais (JMN);
- 2) Junta Patrimonial Econômica e Financeira (JPEF);
- 3) Junta de Educação Teológica (JET);
- 4) Junta Regional de Educação Teológica (JURET);
- 5) Agência Presbiteriana de Missões Transculturais (APMT);
- 6) Fundação Educacional Presbiteriana (FEP);
- 7) Federação Nacional de Escolas Presbiterianas (FENEP);
- 8) Associação Nacional de Escolas Presbiterianas (ANEP).

A estrutura organizacional da Igreja Presbiteriana do Brasil inclui ainda diversas entidades autônomas, com patrimônios constituídos pelos próprios recursos, cuja finalidade é evangelizar, propagar e informar o evangelho. As autarquias da IPB dividem-se em:

- 1) Casa Editora Presbiteriana (CEP);
- 2) Luz Para o Caminho (LPC);
- 3) Rede Presbiteriana de Comunicação (RPC);
- 4) Acampamento Presbiteriano Ceres.

A organização reúne também em sua obra de educação institutos, escolas e seminários, conforme abaixo enumerados:

- 1) Institutos:
  - [IPM \(Instituto Presbiteriano Mackenzie\)](#);

- [IPG \(Instituto Presbiteriano Gammon\);](#)
- [IBEL \(Instituto Bíblico Eduardo Lane\);](#)
- [IPNE \(Instituto Presbiteriano do Nordeste\);](#)
- [ICC \(Instituto Cristão de Castro\);](#)
- [IBN \(Instituto Bíblico do Norte\);](#)
- [Instituto Bíblico Philipe Landes;](#)
- [Instituto Samuel Graham;](#)
- [Instituto Presbiteriano Educacional e Social Rev. Robert Harry Camenish;](#)
- [IBAA \(Instituto Bíblico Rev. Augusto Araujo\);](#)
- [IBRO \(Instituto Bíblico de Rondônia\).](#)

2) Escolas:

- [Escola Presbiteriana de Alta Floresta;](#)
- [Escola Presbiteriana Erasmo Braga;](#)
- [Colégio Presbiteriano Agnes Erskine;](#)
- [Colégio Presbiteriano XV de Novembro;](#)
- [Escola Presbiteriana de Landes.](#)

3) Seminários:

- [Seminário Teológico Presbiteriano de Brasília;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano do Sul;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano Rev. José Manoel da Conceição;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano do Rio de Janeiro;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano do Norte;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano do Nordeste;](#)
- [Seminário Teológico Presbiteriano do Brasil Central;](#)
- [Seminário Presbiteriano Rev. Denoel Nicodemos Eller.](#)

No campo da ação social, a IPB possui associações assistenciais e beneficentes, e hospitais, listados abaixo:

- 1) Associação de Prevenção e Assistência aos Dependentes de Drogas (APADD);
- 2) Associação Beneficente Douradense (ABD);
- 3) Diaconia de Ação Social Evangélica (DASE), que desenvolve os seguintes projetos:
  - Programa de Apoio à Ação Diaconal das Igrejas (PAADI)
  - Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PAAF)
  - Programa de Promoção da Criança e do Adolescente (PPCA)
- 4) Hospital Presbiteriano Dr. Donald C. Gordon;
- 5) Sociedade Amigos de Meninos, Meninas e Adolescentes Aprendizizes de Rubiataba (SAMMAAR).

A guisa de conclusão, a Igreja Presbiteriana do Brasil desenvolveu-se como organização ao longo de 148 anos de atuação no país. Constitui-se hoje na maior e mais antiga denominação reformada no Brasil, muito embora a presença calvinista recue até o ano de 1556, quando um grupo de colonos e pastores reformados chegou à França Antártica, estabelecida no Rio de Janeiro, bem como até a ocupação do Nordeste pelos holandeses, de 1630 a 1654, período em que a Igreja oficial foi a Reformada da Holanda. O século XXI apresenta novos desafios à denominação reformada em virtude das profundas transformações sociais, econômicas e políticas que estão acontecendo. Essas grandes mudanças afetaram não somente as organizações empresariais, mas, também, as organizações eclesiais, uma vez que a religião sofre um processo crescente de secularização (CASTELLS, 2000).

### **4.3 População-alvo**

O estudo foi realizado com os membros das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas, a saber, UPH (União Presbiteriana de Homens), SAF (Sociedade Auxiliadora Feminina) e UMP (União de Mocidade Presbiteriana), das seguintes Igrejas: Primeira Igreja Presbiteriana de João Pessoa, Igreja Presbiteriana

de Torrelândia, Igreja Presbiteriana de Jaguaribe e Igreja Presbiteriana de Cruz das Armas.

O critério usado para selecionar as Igrejas foi o seu tempo de fundação. As Igrejas Presbiterianas em foco foram organizadas no fim do século XIX e meados do século XX, conforme já mencionado no delineamento da pesquisa. A razão para o critério adotado deve-se ao fato de que, em virtude do tempo de fundação dessas Igrejas, o sistema presbiteriano já está consolidado, garantindo assim melhores condições para empreender-se a investigação sobre o tema deste estudo.

As diretorias da Junta Diaconal e das Sociedades Domésticas (UPH, SAF e UMP), de cada uma das quatro Igrejas Presbiterianas selecionadas, são formadas por cinco membros, a saber, presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários e tesoureiro, sendo assim vinte o número total de sujeitos da pesquisa por Igreja, que foi objeto de estudo.

Portanto, o número total **N** foi de oitenta participantes, resultado da soma das quatro diretorias (Junta Diaconal, UPH, SAF e UMP), com cinco membros cada, multiplicado pelo número de Igrejas Presbiterianas participantes. No entanto, em virtude da vacância de alguns cargos das diretorias, o número **n** efetivo de participantes da pesquisa por Igreja Presbiteriana local está descrito na tabela 01.

Tabela 01 - Distribuição de participantes por Igreja Presbiteriana Local

<b>IGREJAS PRESBITERIANAS</b>	<b>N</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Primeira Igreja Presbiteriana de João Pessoa	20	18	22,5
Igreja Presbiteriana de Torrelândia	20	16	20,0
Igreja Presbiteriana de Jaguaribe	20	18	22,5
Igreja Presbiteriana de Cruz das Armas	20	12	15,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>64</b>	<b>80,0</b>

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

#### **4.4 Amostra da pesquisa**

Constituíram a amostra desta pesquisa sessenta e quatro participantes dentre os membros das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas (UPH, SAF e UMP), das quatro Igrejas pesquisadas (Vide Tabela 01). O número de

participantes da pesquisa por Igreja local foi estabelecido de acordo com o número de cargos efetivamente ocupados em cada uma das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas das Igrejas Presbiterianas locais selecionadas para a pesquisa.

A título de esclarecimento, não foram incluídas a União Presbiteriana de Adolescentes (UPA) e a União de Crianças Presbiterianas (UCP), pois são compostas por adolescentes e crianças que não teriam condições intelectuais de atender as exigências do instrumento de pesquisa. Com respeito às Juntas Diaconais, embora não sejam Sociedades Domésticas, mas, sim um corpo de oficiais eleito pela Assembléia da Igreja, estes constituem uma fonte importante de informações para o estudo desenvolvido.

Deve-se acrescentar ainda que a escolha das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas das quatro Igrejas Presbiterianas de João Pessoa teve como razão o lugar que ocupam na estrutura eclesiástica da Igreja local, que, no caso da estrutura de uma organização empresarial, corresponderia ao nível tático. De acordo com Freitas e Kladis (1995, p. 07), “Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação dessas variações e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações”.

De grande importância para o funcionamento das atividades organizacionais das Igrejas Presbiterianas, as Juntas Diaconais e as Sociedades Domésticas possuem um considerável potencial de contribuição para o processo decisório.

#### **4.5 Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado pelo pesquisador um questionário, composto de duas partes, contendo um total de dezesseis perguntas fechadas e abertas. A primeira parte possui cinco perguntas fechadas, destinadas à

coleta de dados demográficos. A segunda parte, visando conhecer a percepção dos sujeitos da pesquisa com respeito ao processo decisório das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa, possui oito perguntas fechadas e três abertas. (Vide Apêndice).

Como recomenda Easterby-Smith *et al* (*apud* VERGARA, 2005), na elaboração das oito perguntas fechadas, estas foram agrupadas em blocos, considerando basicamente três componentes: centralização, autonomia e conflito, que são temas relacionados ao problema do processo decisório organizacional da IPB, conquanto se saiba que há outras variáveis que dizem respeito à decisão. Porém, para o que interessava ao estudo em sua proposta de investigação, as questões do instrumento de pesquisa foram limitadas àqueles componentes. Ademais, as respostas às oito perguntas fechadas da segunda parte do instrumento de pesquisa foram construídas segundo uma escala do tipo Likert (1975), adequada para medir a atitude dos respondentes (ROESCH, 2005).

#### **4.6 Procedimento de coleta de dados**

Antes da aplicação definitiva do instrumento de pesquisa para a coleta dos dados primários, realizou-se, no mês de maio de 2006, estudo-piloto, objetivando à avaliação da clareza das perguntas contidas no questionário e ao cálculo do tempo para preenchimento das respostas.

O próprio pesquisador encarregou-se de distribuir os questionários entre os participantes do estudo-piloto, formado por um grupo de quatro respondentes, constituído pelos presidentes da Junta Diaconal e das Sociedades Domésticas (UPH, SAF e UMP) da Primeira Igreja Presbiteriana de João Pessoa, que, além de revelar boa compreensão do conteúdo das perguntas, preencheu o questionário, levando em média quinze a vinte minutos.

Sendo os resultados satisfatórios, procedeu-se à aplicação definitiva dos questionários a cada um dos componentes das diretorias das Sociedades Internas e das Juntas Diaconais, das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa, no período de junho a julho de 2006. O material a ser analisado constituiu-se de sessenta e quatro questionários.



Por sua vez, a coleta de dados secundários pela pesquisa documental foi realizada nos manuais e estatutos da organização: *Manual Presbiteriano*, *Manual das Sociedades Internas da Igreja Local*, *Estatutos da Igreja Presbiteriana do Brasil*. Os dados da pesquisa bibliográfica foram obtidos através de consultas a publicações e à rede eletrônica.

#### 4.7 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram devidamente tabulados e analisados. Julgou-se apropriado para o estudo o uso de uma abordagem quanti-qualitativa, a fim de descrever com mais riqueza de detalhes a realidade do processo decisório organizacional da IPB (VERGARA, 2005). Portanto, esses dados foram não apenas quantificados através de técnicas estatísticas, mas, também interpretados, com base no procedimento da análise de conteúdo (BARDIN, 2002).

Os dados quantitativos receberam tratamento estatístico mediante o uso do software estatístico SPSS (versão 13) - *Statistical Package for the Social Sciences*. Além do uso de estatística descritiva para distribuição de frequência, aprofundou-se o estudo estatístico dos dados mediante o uso de algumas outras técnicas: Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), análise fatorial, análise de confiabilidade e MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*), cujas técnicas estão descritas no texto a seguir (BLAND; ALTMAN, 1997; FEIJOO, 1996; MOITA NETO; MOITA, 1998; RENCHER, 2002).

- **Análise fatorial**

**Keiser-Meyer-Olkin (KMO):** é um índice que mede a adequação da amostra ao teste. Quanto mais próximo de 1 estiver seu valor, mais adequada será a amostra à realização de uma análise fatorial (RENCHE, 2002).

**Teste de Esfericidade de Bartlett:** é um teste de significância que testa a hipótese de não haver correlação entre as variáveis populacionais, ou, em outras palavras, de tais variáveis serem independentes. Para que a análise fatorial possa ser realizada, esta hipótese deve ser rejeitada. O fato de essa hipótese ser rejeitada significa dizer que há correlação entre as variáveis. Havendo correlação entre as variáveis, estas poderão, portanto, ser representadas por um determinado número de fatores

(componentes), cada um reunindo, em geral, mais de uma variável (RENCHEER, 2002).

**Análise de Componentes Principais:** é um método utilizado para a extração dos fatores (componentes). Esse método permite a redução da dimensionalidade dos pontos representativos da amostra, pois, embora a informação estatística presente nas variáveis originais seja a mesma dos componentes principais, é comum obter-se em apenas dois ou três dos primeiros componentes principais mais que 90% desta informação (MOITA NETO; MOITA, 1998; RENCHEER, 2002).

- **Análise de confiabilidade**

**Alfa de Cronbach:** é um coeficiente que mede a consistência interna de um instrumento de medida. Quando um determinado número de itens (variáveis) é usado para compor uma escala (fator), tais itens devem todos medir a mesma coisa, o que significa dizer que eles devem estar correlacionados um com o outro. Portanto, o **alfa de Cronbach** mede o grau com que todos os itens de uma escala estão medindo o mesmo atributo. Obviamente, deve-se ter pelo menos dois itens numa escala para que o **alfa de Cronbach** possa ser definido. O **alfa de Cronbach** deve assumir valores entre 0 (ausência de correlação entre as variáveis) e 1 (correlação perfeita entre as variáveis). Assim, quanto maior (mais próximo de 1) for o valor de alfa, maior será a consistência interna da escala. O “ponto de corte” largamente aceito nas ciências sociais para o **alfa de Cronbach** é de 0,70 (ou maior), para que um conjunto de itens seja considerado uma escala. Portanto, o **alfa de Cronbach** pode ser usado para confirmar a unidimensionalidade de uma escala, ou para medir a força de uma dimensão, uma vez que a existência de um fator tenha sido determinada (BLAND; ALTMAN, 1997).

- **MANOVA** (*Multivariate Analysis of Variance*)

A **MANOVA** objetiva comparar os vetores de médias dos grupos amostrais para diferenças significativas. Assim, se a **MANOVA** conduzir à rejeição da hipótese de igualdade entre as médias, poder-se-á inferir que há diferenças entre as médias populacionais. A rejeição dessa hipótese pode ser feita com base no **Lambda de**

**Wilks**, que é um coeficiente cujo valor varia de 0 a 1, sendo a hipótese rejeitada para valores pequenos de *lambda*. Se o teste geral da **MANOVA** levar à rejeição da hipótese de igualdade entre as médias, então se pode proceder a uma análise mais específica por meio do **teste de Bonferroni**, permitindo a comparação entre as médias de grupos específicos (RENCHEER, 2002).

Quando à abordagem qualitativa, nota-se o seu uso cada vez maior nos procedimentos metodológicos empregados pela pesquisa em Administração. A análise de conteúdo recebeu grande impulso como uma técnica das ciências da comunicação, desenvolvida nas primeiras décadas do século XX, nos Estados Unidos, para analisar os meios de comunicação de massa (MAYRING, 2002).

Esse procedimento qualitativo visa à análise sistemática de textos com base em um conjunto de categorias, desenvolvido a partir do próprio material e guiado pela teoria. Bardin (2002) ensina que a análise de conteúdo busca, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, inferir o conteúdo de conhecimentos relacionados à produção e à recepção das mensagens, e descrevê-los, podendo fazer uso de indicadores quantificáveis ou não. No caso desta análise, utilizou-se também distribuição de freqüências dos indicadores.

Segundo Mayring (2002), existem três formas básicas de análise de conteúdo qualitativa: sumarização (redução do material aos conteúdos essenciais), explicação (acréscimo de material adicional a determinados segmentos para aumentar a compreensão) e estruturação (recorte do material na base de critérios pré-estabelecidos). A sumarização é, pois, a forma de análise adotada por este estudo.

A análise de conteúdo é um procedimento que busca identificar, de maneira objetiva e sistemática, as características de uma mensagem conforme os seus cinco elementos constitutivos: a) fonte (emissor); b) processo de codificação; c) mensagem; d) processo de decodificação; e e) receptor. Em outras palavras, o objetivo do procedimento, sobre o qual se discorre, é responder as seguintes perguntas: “quem diz o quê”, “a quem diz”, “como diz”, “com que efeito diz” e “por que diz”, a fim de produzir inferências (FRANCO, 2003).

Franco (2003, p. 27) explica que as inferências decorrem da “comparação dos dados, obtidos mediante discursos e símbolos, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo, de indivíduo e de sociedade”. Acrescente-se ainda o que Bardin (2002, p. 32) afirma sobre o assunto que “qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”.

De acordo com Vergara (2005), a análise de conteúdo compõe-se de três etapas: a pré-análise, que diz respeito à seleção do material e à definição dos procedimentos; a exploração do material, que se refere à execução dos procedimentos definidos; e o tratamento dos dados e a interpretação, que produzem inferências e resultados da investigação, para confirmação ou não das suposições.

Portanto, os dados qualitativos foram extraídos da interpretação subjetiva de informações específicas, obtidas nas respostas às perguntas abertas do questionário, que serviram à elucidação do problema focado neste estudo. Esses dados foram interpretados com base no procedimento da análise de conteúdo, utilizando-se também uma distribuição de freqüências, a fim de registrar as ocorrências das categorias criadas a partir das falas dos respondentes (BARDIN, 2002).

De posse dos dados colhidos com a pesquisa quanti-qualitativa, segue-se, na próxima seção deste texto, a análise e discussão dos resultados do estudo.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a exposição dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, prossegue-se com a análise e discussão dos resultados, começando com a descrição do perfil demográfico da amostra.

### 5.1 Perfil demográfico da amostra

A fim de caracterizar o perfil dos sujeitos da pesquisa, a saber, os membros das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas, das Igrejas Presbiterianas objeto de estudo, foi preparada uma tabela em que se computaram os escores, baseados nos seguintes indicadores: *sexo, faixa etária, nível de escolaridade, renda familiar e tempo de participação na Igreja local* (Tabela 02).

Tabela 02 - Perfil demográfico dos sujeitos da pesquisa

VARIÁVEIS	INDICADORES	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Sexo	Masculino	30	46,8
	Feminino	33	51,6
	Sem resposta	01	1,7
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>
Faixa etária	De 18 a 29 anos	17	26,6
	De 30 a 39 anos	12	18,7
	De 40 a 50 anos	14	21,9
	Acima de 50 anos	20	31,2
	Sem resposta	01	1,7
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>
Nível de escolaridade	Ensino médio incompleto	04	6,3
	Ensino médio completo	15	23,4
	Ensino superior incompleto	18	28,1
	Ensino superior completo	22	34,4
	Pós-graduação	05	7,8
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>
Renda familiar	De 1 a 5 salários mínimos	25	39,1
	De 6 a 10 salários mínimos	12	18,7
	De 11 a 15 salários mínimos	08	12,5

	Acima de 15 salários mínimos	17	26,6
	Sem resposta	02	3,1
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>

Continuação Tabela 02 - Perfil demográfico dos sujeitos da pesquisa

Tempo de participação na Igreja local	De 1 a 5 anos	06	9,4
	De 6 a 10 anos	22	34,4
	De 11 a 15 anos	05	7,8
	De 16 a 20 anos	03	4,7
	Acima de 20 anos	28	43,7
	<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Os dados da tabela 02 revelam uma predominância do sexo feminino entre os respondentes, com 52,4% contra 47,6% do sexo masculino.

Em relação à idade, observa-se uma situação de extremidades, pois 31,2% dos sujeitos da pesquisa têm acima de cinquenta anos, enquanto 26,6% possuem entre dezoito e vinte e nove anos.

Considere-se ainda o nível de escolaridade, visto que a maioria dos sujeitos da pesquisa enquadra-se entre os indicadores *ensino médio completo* e *ensino superior completo*.

No que tange a renda familiar dos participantes da pesquisa, eles se encontram em maior número na faixa salarial de 1 a 5 salários mínimos, conquanto haja um número significativo deles com faixa salarial acima dos 15 salários mínimos.

Com respeito ao tempo de participação na Igreja Presbiteriana local, a maioria dos sujeitos (43,7%) tem um tempo de assistência na Igreja local acima de vinte anos, enquanto 34,4% têm entre seis a dez anos de assistência.

Ademais, com o intuito de fazer uma melhor apreciação dos dados demográficos, sugere-se também o cruzamento das variáveis do levantamento feito com os sujeitos da pesquisa, nos seguintes termos: *sexo versus faixa etária*, *sexo versus nível de*

*escolaridade, sexo versus renda familiar, faixa etária versus nível de escolaridade, renda familiar versus faixa etária, renda familiar versus nível de escolaridade, sexo versus tempo de participação na Igreja local, faixa etária versus tempo de participação na Igreja, nível de escolaridade versus tempo de participação na Igreja local, renda familiar versus tempo de participação na Igreja local, conforme as tabelas elaboradas e apresentadas a seguir no texto desta dissertação.*

**Tabela 03 - Sexo X Faixa Etária**

		Faixa Etária				Total	
		de 18 a 29 anos	de 30 a 39 anos	de 40 a 50 anos	Acima de 50		
Sexo	Masculino	Contagem	5	8	8	9	30
		% Sexo	16,7%	26,7%	26,7%	30,0%	100,0%
		% Faixa Etária	29,4%	66,7%	57,1%	45,0%	47,6%
		% Total	7,9%	12,7%	12,7%	14,3%	47,6%
	Feminino	Contagem	12	4	6	11	33
		% Sexo	36,4%	12,1%	18,2%	33,3%	100,0%
		% Faixa Etária	70,6%	33,3%	42,9%	55,0%	52,4%
		% Total	19,0%	6,3%	9,5%	17,5%	52,4%
Total		Contagem	17	12	14	20	63
		% Sexo	27,0%	19,0%	22,2%	31,7%	100,0%
		% Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	27,0%	19,0%	22,2%	31,7%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

De acordo com a tabela 03, no cruzamento dos dados relativos a sexo e faixa etária, o sexo feminino predomina nos extremos das faixas etárias. De dezoito a vinte e nove anos, há predominância de participantes do sexo feminino. Com a faixa etária acima de cinquenta anos, as participantes do sexo feminino superam também os do sexo masculino. Nas faixas etárias intermediárias, de trinta a trinta e nove anos e de quarenta a cinquenta anos, predomina o sexo masculino.

Tabela 04 - Sexo X Nível de Escolaridade

		Nível de Escolaridade					Total	
		Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação		
Sexo	Masculino	Contagem	2	9	5	11	3	30
		% Sexo	6,7%	30,0%	16,7%	36,7%	10,0%	100,0
		% Nível de Escolaridade	66,7%	60,0%	27,8%	50,0%	60,0%	47,6 <sup>c</sup>
		% Total	3,2%	14,3%	7,9%	17,5%	4,8%	47,6 <sup>c</sup>
	Feminino	Contagem	1	6	13	11	2	33
		% Sexo	3,0%	18,2%	39,4%	33,3%	6,1%	100,0
		% Nível de Escolaridade	33,3%	40,0%	72,2%	50,0%	40,0%	52,4 <sup>c</sup>
		% Total	1,6%	9,5%	20,6%	17,5%	3,2%	52,4 <sup>c</sup>
Total	Contagem	3	15	18	22	5	63	
	% Sexo	4,8%	23,8%	28,6%	34,9%	7,9%	100,0	
	% Nível de Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0	
	% Total	4,8%	23,8%	28,6%	34,9%	7,9%	100,0	

Fonte: Pesquisa direta, 2006

A relação entre os indicadores na tabela 04 demonstrou alguns aspectos interessantes. Com ensino superior completo, ambos os sexos alcançam o total de 34,9% da amostra do estudo. Com respeito à pós-graduação, os respondentes revelam um equilíbrio. Observou-se também que o nível geral de escolaridade é bom, visto que apenas 4,8% dos participantes do sexo masculino e feminino possuem ensino médio incompleto.

Tabela 05 - Sexo X Renda Familiar

		Renda Familiar				Total	
		De 1 a 5 Salários Mínimos	De 6 a 10 Salários Mínimos	De 11 a 15 Salários Mínimos	Acima de 15 salários mínimos		
Sexo	Masculino	Contagem	12	5	4	9	30
		% Sexo	40,0%	16,7%	13,3%	30,0%	100,0%
		% Renda Familiar	50,0%	41,7%	50,0%	52,9%	49,2%
		% Total	19,7%	8,2%	6,6%	14,8%	49,2%
	Feminino	Contagem	12	7	4	8	31
		% Sexo	38,7%	22,6%	13,3%	25,4%	100,0%
		% Renda Familiar	50,0%	41,7%	50,0%	52,9%	49,2%
		% Total	19,7%	8,2%	6,6%	14,8%	49,2%



		<b>% Sexo</b>	38,7%	22,6%	12,9%	25,8%	100,0%
		<b>% Renda Familiar</b>	50,0%	58,3%	50,0%	47,1%	50,8%
		<b>% Total</b>	19,7%	11,5%	6,6%	13,1%	50,8%
<b>Total</b>		<b>Contagem</b>	24	12	8	17	61
		<b>% Sexo</b>	39,3%	19,7%	13,1%	27,9%	100,0%
		<b>% Renda Familiar</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>% Total</b>	39,3%	19,7%	13,1%	27,9%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Na tabela 05, onde as variáveis - *sexo* e *renda familiar* - foram cruzadas, observou-se um equilíbrio entre os sujeitos da pesquisa com respeito à renda familiar. Os respondentes do sexo masculino e feminino estão rigorosamente empatados nas faixas salariais que vão de um a cinco salários mínimos e de onze a quinze salários mínimos. A presença maior dos sujeitos da pesquisa na faixa de um a cinco salários mínimos pode revelar a atual situação econômica do país, na qual as oportunidades de trabalho e de melhores salários são escassas, com um total geral de 39,3% da amostra. No entanto, é possível que aqueles que possuem renda acima de quinze salários mínimos tenham acesso a melhor remuneração em virtude de seu nível educacional ou de atividade empreendedora bem sucedida. O seu total geral monta 27,9% dos sujeitos da pesquisa.

**Tabela 06 - Faixa Etária X Nível de Escolaridade**

		Nível de Escolaridade					Total	
		Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo	Ensino Superior Incompleto	Ensino Superior Completo	Pós-Graduação		
<b>Faixa Etária</b>	<b>de 18 a 29 anos</b>	<b>Contagem</b>	-	3	10	4	-	17
		<b>% Faixa Etária</b>	-	17,6%	58,8%	23,5%	-	100,0%
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	-	20,0%	55,6%	18,2%	-	27,0%
		<b>% Total</b>	-	4,8%	15,9%	6,3%	-	27,0%
<b>de 30 a 39 anos</b>	<b>Contagem</b>	1	5	1	2	3	12	
	<b>% Faixa Etária</b>	8,3%	41,7%	8,3%	16,7%	25,0%	100,0%	
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	33,3%	33,3%	5,6%	9,1%	60,0%	19,0%	
	<b>% Total</b>	1,6%	7,9%	1,6%	3,2%	4,8%	19,0%	
<b>de 40</b>	<b>Contagem</b>	1	3	4	5	1	14	

<b>a 50 anos</b>	<b>% Faixa Etária</b>	7,1%	21,4%	28,6%	35,7%	7,1%	100,0%
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	33,3%	20,0%	22,2%	22,7%	20,0%	22,2%
	<b>% Total</b>	1,6%	4,8%	6,3%	7,9%	1,6%	22,2%
<b>Acima de 50 anos</b>	<b>Contagem</b>	1	4	3	11	1	20
	<b>% Faixa Etária</b>	5,0%	20,0%	15,0%	55,0%	5,0%	100,0%
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	33,3%	26,7%	16,7%	50,0%	20,0%	31,7%
	<b>% Total</b>	1,6%	6,3%	4,8%	17,5%	1,6%	31,7%
<b>Total</b>	<b>Contagem</b>	3	15	18	22	5	63
	<b>% Faixa Etária</b>	4,8%	23,8%	28,6%	34,9%	7,9%	100,0%
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>% Total</b>	4,8%	23,8%	28,6%	34,9%	7,9%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Os escores da tabela 06, que merecem destaque, serão apresentados. Dentre as faixas etárias e os níveis de escolaridade sugeridos, os sujeitos da pesquisa, de dezoito a vinte e nove anos, possuem ensino superior incompleto, importando 15,9% dos participantes, numa indicação de que devam estar em meio ao processo de formação acadêmica profissional ou já atuando de alguma forma no mercado de trabalho. Aqueles que possuem idade acima de cinquenta anos detêm ensino superior completo, representando 17,5% do total dos sujeitos da pesquisa. Por fim, dentre os cinco sujeitos da pesquisa com pós-graduação, destacam-se 4,8% daqueles cuja idade ocupa a faixa etária entre trinta e trinta e nove anos.

**Tabela 07 - Renda Familiar X Faixa Etária**

			<b>Faixa Etária</b>				<b>Total</b>
			<b>de 18 a 29 anos</b>	<b>de 30 a 39 anos</b>	<b>de 40 a 50 anos</b>	<b>Acima de 50</b>	
<b>Renda Familiar</b>	<b>De 1 a 5 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	8	6	5	5	24
		<b>% Renda Familiar</b>	33,3%	25,0%	20,8%	20,8%	100,0%
		<b>% Faixa Etária</b>	47,1%	54,5%	35,7%	26,3%	39,3%

		<b>% Total</b>	13,1%	9,8%	8,2%	8,2%	39,3%
<b>De 6 a 10 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>		3	3	1	5	12
	<b>% Renda Familiar</b>		25,0%	25,0%	8,3%	41,7%	100,0%
	<b>% Faixa Etária</b>		17,6%	27,3%	7,1%	26,3%	19,7%
	<b>% Total</b>		4,9%	4,9%	1,6%	8,2%	19,7%
<b>De 11 a 15 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>		2	2	2	2	8
	<b>% Renda Familiar</b>		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	<b>% Faixa Etária</b>		11,8%	18,2%	14,3%	10,5%	13,1%
	<b>% Total</b>		3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	13,1%
<b>Acima de 15 salários mínimos</b>	<b>Contagem</b>		4	-	6	7	17
	<b>% Renda Familiar</b>		23,5%	-	35,3%	41,2%	100,0%
	<b>% Faixa Etária</b>		23,5%	-	42,9%	36,8%	27,9%
	<b>% Total</b>		6,6%	-	9,8%	11,5%	27,9%
<b>Total</b>	<b>Contagem</b>		17	11	14	19	61
	<b>% Renda Familiar</b>		27,9%	18,0%	23,0%	31,1%	100,0%
	<b>% Faixa Etária</b>		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>% Total</b>		27,9%	18,0%	23,0%	31,1%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

O cruzamento das variáveis - *renda familiar* e *faixa etária* - revelou alguns números que merecem destaque, conforme a tabela 07. Os respondentes da pesquisa com idade entre dezoito e vinte e nove anos, que ganham de um a cinco salários mínimos, correspondem a 13,1%. Já os respondentes com idade superior a cinquenta anos, que percebem acima de quinze salários mínimos, totalizam 11,5%. Ademais, 6,6% dos participantes entre dezoito e vinte e nove anos percebem acima de quinze salários, enquanto 8,2%, com idade acima de cinquenta anos, enquadram-se na faixa salarial de um a cinco salários mínimos. De seis a dez salários mínimos e de onze a quinze salários mínimos, encontram-se vinte participantes, totalizando 32,8%.

**Tabela 08 - Renda Familiar X Nível de Escolaridade**

	Nível de Escolaridade				
	Ensino Médio	Ensino Médio	Ensino Superior	Ensino Superior	Pós-Graduação

		Incompleto	Completo	Incompleto	Completo		
<b>Renda Familiar</b>	<b>De 1 a 5 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	3	10	5	7	-
		<b>% Renda Familiar</b>	12,0%	40,0%	20,0%	28,0%	-
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	75,0%	66,7%	27,8%	35,0%	-
		<b>% Total</b>	4,8%	16,1%	8,1%	11,3%	-
	<b>De 6 a 10 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	-	2	4	5	1
		<b>% Renda Familiar</b>	-	16,7%	33,3%	41,7%	8,3%
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	-	13,3%	22,2%	25,0%	20,0%
		<b>% Total</b>	-	3,2%	6,5%	8,1%	1,6%
	<b>De 11 a 15 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	-	-	3	2	3
		<b>% Renda Familiar</b>	-	-	37,5%	25,0%	37,5%
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	-	-	16,7%	10,0%	60,0%
		<b>% Total</b>	-	-	4,8%	3,2%	4,8%
	<b>Acima de 15 salários mínimos</b>	<b>Contagem</b>	1	3	6	6	1
		<b>% Renda Familiar</b>	5,9%	17,6%	35,3%	35,3%	5,9%
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	25,0%	20,0%	33,3%	30,0%	20,0%
		<b>% Total</b>	1,6%	4,8%	9,7%	9,7%	1,6%
<b>Total</b>	<b>Contagem</b>	4	15	18	20	5	
	<b>% Renda Familiar</b>	6,5%	24,2%	29,0%	32,3%	8,1%	
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	<b>% Total</b>	6,5%	24,2%	29,0%	32,3%	8,1%	

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Os registros da tabela 08 chamam à atenção um fato interessante. Dentre os participantes da pesquisa, cujo nível de escolaridade é respectivamente ensino médio incompleto e pós-graduação, dois deles enquadram-se na mesma renda familiar: acima de quinze salários mínimos. No entanto, observa-se que 40,3% dos sujeitos da pesquisa percebem de um a cinco salários mínimos, exceto os que possuem pós-graduação. Nenhum dos participantes com nível médio incompleto atingiu as faixas salariais intermediárias.

**Tabela 09 - Sexo X Tempo de participação na Igreja local**

		Tempo de participação na Igreja local					Total	
		De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Acima de 20 anos		
Sexo	Masculino	Contagem	2	10	4	1	13	30
		% Sexo	6,7%	33,3%	13,3%	3,3%	43,3%	100,0%
		% Tempo de Participação	33,3%	45,5%	80,0%	33,3%	48,1%	47,6%
		% Total	3,2%	15,9%	6,3%	1,6%	20,6%	47,6%
	Feminino	Contagem	4	12	1	2	14	33
		% Sexo	12,1%	36,4%	3,0%	6,1%	42,4%	100,0%
		% Tempo de Participação	66,7%	54,5%	20,0%	66,7%	51,9%	52,4%
		% Total	6,3%	19,0%	1,6%	3,2%	22,2%	52,4%
Total	Contagem	6	22	5	3	27	63	
	% Sexo	9,5%	34,9%	7,9%	4,8%	42,9%	100,0%	
	% Tempo de Participação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	9,5%	34,9%	7,9%	4,8%	42,9%	100,0%	

Fonte: Pesquisa direta, 2006

De acordo com a tabela 09, verificou-se mais homens do que mulheres com respeito ao tempo de participação no período de onze a quinze anos. Nos demais períodos de tempo, as diferenças não são grandes entre homens e mulheres em relação ao tempo de assistência na Igreja local.

**Tabela 10 - Faixa Etária X Tempo de Participação na Igreja local**

		Tempo de Participação na Igreja local					Total	
		De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Acima de 20 anos		
Faixa Etária	de 18 a 29 anos	Count	3	8	-	1	5	17
		% Faixa Etária	17,6%	47,1%	-	5,9%	29,4%	100,0%
		% Tempo de Participação	50,0%	36,4%	-	33,3%	18,5%	27,0%
		% Total	4,8%	12,7%		1,6%	7,9%	27,0%
	de 30 a 39 anos	Contagem	-	6	1	-	5	12
		% Faixa Etária	-	50,0%	8,3%	-	41,7%	100,0%
		% Tempo de Participação	-	27,3%	20,0%	-	18,5%	19,0%

		<b>% Total</b>		9,5%	1,6%		7,9%	19,0%
	<b>de 40 a 50 anos</b>	<b>Contagem</b>	1	6	2	1	4	14
		<b>% Faixa Etária</b>	7,1%	42,9%	14,3%	7,1%	28,6%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	16,7%	27,3%	40,0%	33,3%	14,8%	22,2%
		<b>% Total</b>	1,6%	9,5%	3,2%	1,6%	6,3%	22,2%

**Continuação Tabela 10 - Faixa Etária X Tempo de participação na Igreja local**

<b>Acima de 50</b>	<b>Contagem</b>	2	2	2	1	13	20
	<b>% Faixa Etária</b>	10,0%	10,0%	10,0%	5,0%	65,0%	100,0%
	<b>% Tempo de Participação</b>	33,3%	9,1%	40,0%	33,3%	48,1%	31,7%
	<b>% Total</b>	3,2%	3,2%	3,2%	1,6%	20,6%	31,7%
<b>Total</b>	<b>Contagem</b>	6	22	5	3	27	63
	<b>% Faixa Etária</b>	9,5%	34,9%	7,9%	4,8%	42,9%	100,0%
	<b>% Tempo de Participação</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>% Total</b>	9,5%	34,9%	7,9%	4,8%	42,9%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

De acordo com a tabela 10, os respondentes de todas as faixas etárias sugeridas pela pesquisa participam da Igreja local pelo período de tempo de seis a dez anos e acima de vinte anos. Os sujeitos da pesquisa apresentam considerável tempo de participação nas suas organizações.

**Tabela 11 - Nível de Escolaridade X Tempo de Participação na Igreja local**

		Tempo de Participação na Igreja local					Total	
		De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Acima de 20 anos		
<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Ensino Médio Incompleto</b>	<b>Contagem</b>	-	2	1	-	1	4
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	-	50,0%	25,0%	-	25,0%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	-	8,7%	20,0%	-	3,7%	6,3%
		<b>% Total</b>		3,1%	1,6%		1,6%	6,3%
<b>Ensino Médio Completo</b>	<b>Contagem</b>	1	8	2	1	3	15	
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	6,7%	53,3%	13,3%	6,7%	20,0%	100,0%	
	<b>% Tempo de Participação</b>	16,7%	34,8%	40,0%	33,3%	11,1%	23,4%	

		<b>% Total</b>	1,6%	12,5%	3,1%	1,6%	4,7%	23,4%
<b>Ensino Superior Incompleto</b>		<b>Contagem</b>	2	6	1		9	18
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	11,1%	33,3%	5,6%	-	50,0%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	33,3%	26,1%	20,0%	-	33,3%	28,1%
		<b>% Total</b>	3,1%	9,4%	1,6%		14,1%	28,1%
<b>Ensino Superior Completo</b>		<b>Contagem</b>	3	6		2	11	22
		<b>% Nível de Escolaridade</b>	13,6%	27,3%	-	9,1%	50,0%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	50,0%	26,1%	-	66,7%	40,7%	34,4%
		<b>% Total</b>	4,7%	9,4%	-	3,1%	17,2%	34,4%

**Continuação Tabela 11 - Nível de Escolaridade X Tempo de Participação na Igreja local**

<b>Pós-Graduação</b>	<b>Contagem</b>	-	1	1	-	3	5
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	-	20,0%	20,0%	-	60,0%	100,0%
	<b>% Tempo de Participação</b>	-	4,3%	20,0%	-	11,1%	7,8%
	<b>% Total</b>	-	1,6%	1,6%	-	4,7%	7,8%
<b>Total</b>	<b>Contagem</b>	6	23	5	3	27	64
	<b>% Nível de Escolaridade</b>	9,4%	35,9%	7,8%	4,7%	42,2%	100,0%
	<b>% Tempo de Participação</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>% Total</b>	9,4%	35,9%	7,8%	4,7%	42,2%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

Na tabela 11, os sujeitos da pesquisa com ensino superior completo, que participam da Igreja local pelo período de seis a dez anos e acima de vinte anos, totalizam respectivamente 9,4% e 17,2%. A maioria dos sujeitos da pesquisa, dentre todos os períodos de tempo de participação na Igreja local, possui, no mínimo, ensino médio completo.

**Tabela 12 - Renda Familiar X Tempo de Participação na Igreja local**

	<b>Tempo de Participação na Igreja local</b>					<b>Total</b>
	<b>De 1 a 5 anos</b>	<b>De 6 a 10 anos</b>	<b>De 11 a 15 anos</b>	<b>De 16 a 20 anos</b>	<b>Acima de 20 anos</b>	

<b>Renda Familiar</b>	<b>De 1 a 5 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	3	13	2	2	5	25
		<b>% Renda Familiar</b>	12,0%	52,0%	8,0%	8,0%	20,0%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	50,0%	59,1%	40,0%	100,0%	18,5%	40,3%
		<b>% Total</b>	4,8%	21,0%	3,2%	3,2%	8,1%	40,3%
	<b>De 6 a 10 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	-	3	1	-	8	12
		<b>% Renda Familiar</b>	-	25,0%	8,3%	-	66,7%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	-	13,6%	20,0%	-	29,6%	19,4%
		<b>% Total</b>	-	4,8%	1,6%	-	12,9%	19,4%
	<b>De 11 a 15 Salários Mínimos</b>	<b>Contagem</b>	-	1	1	-	6	8
		<b>% Renda Familiar</b>	-	12,5%	12,5%	-	75,0%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	-	4,5%	20,0%	-	22,2%	12,9%
		<b>% Total</b>	-	1,6%	1,6%	-	9,7%	12,9%
	<b>Acima de 15 salários mínimos</b>	<b>Contagem</b>	3	5	1	-	8	17
		<b>% Renda Familiar</b>	17,6%	29,4%	5,9%	-	47,1%	100,0%
		<b>% Tempo de Participação</b>	50,0%	22,7%	20,0%	-	29,6%	27,4%
		<b>% Total</b>	4,8%	8,1%	1,6%	-	12,9%	27,4%

**Continuação Tabela 12 - Renda Familiar X Tempo de Participação na Igreja local**

<b>Total</b>	<b>Contagem</b>	6	22	5	2	27	62
	<b>% Renda Familiar</b>	9,7%	35,5%	8,1%	3,2%	43,5%	100,0%
	<b>% Tempo de Participação</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	<b>% Total</b>	9,7%	35,5%	8,1%	3,2%	43,5%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2006

O cruzamento de variáveis sugerido pela tabela 12 permite verificar que os sujeitos da pesquisa, com tempo de permanência na Igreja local entre seis a dez anos e acima de vinte anos, apresentam, de acordo com as faixas salariais propostas, 21,0% dos participantes com remuneração entre um a cinco salários mínimos, enquanto 12,9% deles percebem acima de quinze salários mínimos. Observa-se também que 40,3% dos participantes da pesquisa, a despeito de seu tempo de participação na Igreja local, encontram-se entre aqueles cuja remuneração varia entre um a cinco salários mínimos.



Prosseguindo com a análise, empregou-se o teste estatístico Qui-quadrado ( $\chi^2$ ), com o objetivo de verificar se as variáveis, *igreja, sexo, faixa etária, nível de escolaridade, renda familiar e tempo de participação na Igreja*, apresentam ou não uma relação de dependência com a variável *tipo de resposta dada pelos sujeitos da pesquisa às questões fechadas do instrumento de coleta de dados*, de acordo com o exposto na tabela 13.

Tabela 13 - Resultados do teste para as variáveis que apresentaram uma relação de dependência entre si ao nível de significância de 5%

PERGUNTAS	IGREJA	NÍVEL DE ESCOLARIDADE	RENDA FAMILIAR	TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NA IGREJA
1) Você concorda com a afirmação de que o Conselho tende a centralizar as decisões?	-	-	$\chi^2(12)=24,68$ , $p=0,016$	$\chi^2(16)=31,72$ , $p=0,011$
2) Você concorda que o Conselho permita que as sociedades domésticas tomem decisões relacionadas com os seus trabalhos?	$\chi^2(12)=27,74$ , $p=0,012$	-	-	-

Continuação Tabela 13 - Resultados do teste para as variáveis que apresentaram uma relação de dependência entre si ao nível de significância de 5%

3) Antes de realizar qualquer mudança na rotina dos trabalhos da Igreja, você concorda que o Conselho leve em conta a opinião das Sociedades Domésticas?	$\chi^2(12)=25$ , $p=0,015$	-	-	-
--	--------------------------------	---	---	---

<b>5) Você concorda que a participação do Conselho no processo decisório contribui para motivar a implementação das decisões, de modo que elas sejam executadas a contento na Igreja?</b>	$\chi^2(12)=23,23$ , $p=0,026$	$\chi^2(16)=28,53$ , $p=0,027$	-	-

Fonte: Pesquisa direta, 2006

O interesse aqui residiu em saber se o tipo de resposta dado pelos sujeitos da pesquisa às questões fechadas tem a ver com a categoria do perfil demográfico em que ele se encontra. Portanto, foram registrados, na tabela 13, os resultados do teste, cujas variáveis apresentaram, ao nível de significância de 5%, uma relação de dependência entre si ou significância (FEIJOO, 1996). As variáveis *sexo* e *nível de escolaridade* não apresentaram relação de significância com a variável *tipo de resposta dado pelos sujeitos da pesquisa às questões fechadas do instrumento de coleta de dados*.

## **5.2 A percepção dos sujeitos da pesquisa em relação ao processo decisório nas Igrejas Presbiterianas locais**

O questionário, aplicado nas Igrejas Presbiterianas de João Pessoa: Primeira de João Pessoa, Torrelândia, Jaguaribe e Cruz das Armas - comunidades presbiterianas maduras, onde o modelo organizacional da IPB já se consolidou - visou conhecer o modo como os participantes da pesquisa percebem o processo de tomada de decisão na organização pelos Conselhos de suas Igrejas locais. Importa entender o modo como as decisões são processadas à luz da interpretação dos sujeitos da pesquisa.

### **5.2.1 Uma abordagem qualitativa dos dados**

Para efeito de análise qualitativa dos resultados, os dados primários coletados foram agrupados em categorias definidas *a posteriori*. Essas categorias foram suscitadas das falas dos respondentes e referem-se às três questões do instrumento de pesquisa.

De acordo com Bardin (2002), os critérios para categorização podem ser semântico, sintático, léxico e expressivo. O critério adotado foi o semântico. Utilizou-se para a criação das categorias os seguintes requisitos: a exclusão mútua, a pertinência, a objetividade e a fidedignidade, e a produtividade, conforme recomenda a técnica de análise de conteúdo para que se proceda à categorização (BARDIN, 2002; FRANCO, 2003).

Foram construídas tabelas para registro da distribuição de freqüência das categorias, relacionando-as às seguintes questões: *“Aponte duas vantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”*, *“Aponte duas desvantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”* e *“Como o Conselho da Igreja local poderá melhorar as suas decisões? Apresente três sugestões”*.

Portanto, essas tabelas exibem as categorias depreendidas dos discursos dos entrevistados, os componentes dessas categorias que explicitam os seus conteúdos, e a freqüência com que ocorreram nas falas dos respondentes, sendo a sua distribuição quantificada em números absolutos e percentuais. Ademais, os comentários que se seguem estabelecem uma relação entre os resultados e a teoria.

- **Vantagens da centralização das decisões**

Passa-se à avaliação dos resultados conforme estão na tabela 14.

Tabela 14 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão *“Aponte duas vantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”*.

<b>Categorias</b>	<b>Componentes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
-------------------	--------------------	----------	----------

1.Competência para decidir	Pessoas capacitadas; conhecedores dos problemas; formação e sabedoria; maturidade e experiência.	23	26,7
2.Organização	Maior organização; divisão das responsabilidades administrativas; modelo de organização; organização das atividades.	22	25,6
3.Ordem e disciplina	Ordem e disciplina; funcionamento de acordo com o manual da IPB; Igreja disciplinada; conformidade à doutrina da Igreja; legitimidade para decidir; evita conflitos; ordem eclesiástica.	18	20,9
4. Decisões ágeis	Facilidade, agilidade, objetividade, praticidade, rapidez, celeridade, andamento, diminui os debates.	13	15,1
5.Sem vantagem	Sem vantagem; não vejo, pois não podemos opinar nas decisões; não vejo muitas vantagens em centralizar.	04	4,7
6. Sem resposta		06	6,9
<b>Total</b>		<b>86</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

A tabela 14 apresenta seis categorias relacionadas à questão que versa sobre as vantagens da centralização do processo decisório organizacional nos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais: *competência para decidir*, *organização*, *ordem e disciplina*, *decisões ágeis*, *sem vantagem* e *sem resposta*. Os escores mais altos referem-se às categorias *competência para decidir* (26,7%), *organização* (25,6%) e *ordem e disciplina* (20,9%). A fim de exemplificar cada uma delas, registram-se os seguintes discursos:

- Categoria: *Competência para decidir*

*Respondente 02: "Outra vantagem é que a Igreja está sendo bem representada através do Conselho por pessoas capacitadas".*

*Respondente 25: "O Conselho é formado por pessoas com maturidade e experiência, portanto, capazes de tomar decisões em nome da Igreja".*

*Respondente 32: "São pessoas experientes e capazes; São pessoas que conhecem melhor a necessidade do trabalho".*

- Categoria: *Organização*

*Respondente 02: “Uma vantagem seria a organização, se envolvesse a Igreja toda ficaria complicado de trabalhar”.*

*Respondente 05: “Referencial para reivindicações (necessidades)”.*

*Respondente 31: “A Igreja tem que seguir um modelo de organização, e este funciona quando é feito corretamente”.*

- Categoria: *Ordem e disciplina*

*Respondente 10: “Manter a ordem na Igreja”.*

*Respondente 11: “Obedecer ao Manual da Igreja Presbiteriana do Brasil; Uma Igreja disciplinada”.*

*Respondente 33: “A primeira é a legitimidade das decisões: o Conselho foi eleito para governar a Igreja, enquanto que nenhuma diretoria de sociedade recebeu esse mandato”.*

Os discursos dos sujeitos parecem indicar uma tendência de que a vantagem da centralização das decisões reside no controle administrativo que se confere às atividades e aos processos organizacionais. É possível que as respostas, que atestam a vantagem da centralização das decisões, queiram evidenciar aquela que é a preocupação mais destacada das organizações burocráticas mecanicistas: o controle. Mintzberg (2003, p. 189) afirma: “a Burocracia Mecanizada é uma estrutura com uma obsessão - a saber, por controle”, de modo que o controle perpassa a organização de cima para baixo.

As observações do pesquisador ao longo de mais de quatorze anos a serviço da organização levam-no a afirmar que uma mentalidade burocrática de controle tende a permear a administração da organização. O controle administrativo através da centralização das decisões organizacionais garante a manutenção do funcionamento das Igrejas Presbiterianas locais de acordo com as normas e regulamentos da IPB. A IPB constitui-se numa organização burocrática mecanicista, onde o controle é uma preocupação constante das Comissões Executivas dos seus Concílios superiores e dos Concílios menores ou Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004).

Conquanto o controle seja necessário a qualquer organização, especialmente nas burocracias mecanicistas, ele tem dois objetivos claros que demandam muita energia das cúpulas administrativas: primeiro, eliminar qualquer incerteza possível, para que a organização funcione consistente e continuamente; e, segundo, conter possíveis conflitos que a dominam justamente por causa de sua configuração (MINTZBERG, 2003).

Para finalizar, pode-se afirmar que, nas Igrejas Presbiterianas locais, desenvolveu-se o que Mintzberg (2003, p. 190) chama de “mentalidade de controle onipresente”. É possível concluir então que, a cultura organizacional da IPB tenha sido influenciada por essa mentalidade, decorrente de seu modelo organizacional. Tanto os gestores da tomada de decisão como os membros das Igrejas Presbiterianas locais demonstram uma preocupação, por vezes exacerbada, com o controle administrativo, como se este fosse a única forma de coordenar as decisões organizacionais. Embora a centralização das decisões seja o meio mais seguro de coordená-las, Mintzberg (2003) adverte que as cúpulas administrativas das organizações nem sempre são o ponto para onde convergem todas as coisas na organização, de modo que não é possível exercer um controle “onipresente” das decisões.

- **Desvantagens da centralização das decisões**

Na tabela 15, os dados da discussão estão voltados às desvantagens da centralização do processo de tomada de decisão na organização.

Tabela 15 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão “Aponte duas desvantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local”.

<b>Categorias</b>	<b>Componentes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Decisões não participativas	Decisões limitadas e restritas; falta de participação; decisões tomadas por grupo pequeno de membros; falta de consulta aos membros; falta de espaço a opinar e expor idéias; centralização de opiniões; prejuízo à vontade de todos; não atender as necessidades da Igreja; “chefões” da Igreja; decisões de cima para baixo; decisões sem discussão prévia.	59	70,2
2. Decisões lentas	Morosidade nas decisões; falta de flexibilidade; falta de agilidade nos trabalhos e nos planejamentos; demora nas decisões; “burocracia”; demora na execução; formalidade prescrita na Constituição da IPB.	08	9,5
3. Sem		09	10,7

desvantagem	Apoio totalmente as decisões do Conselho; não vejo desvantagem no modelo de governo; vai ser melhor para os membros; só temos vantagens e ganhos.	08	9,5
4. Sem resposta			
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

Com respeito às desvantagens da centralização da tomada de decisão no Conselho da Igreja local, no registro da tabela 15, destaca-se a categoria *decisões não participativas*, com escore de 70,2%, sendo, pois, a mais importante. As falas abaixo citadas ilustram a categoria que obteve maior pontuação:

- Categoria: *Decisões não participativas*

*Respondente 01: "As decisões ficam limitadas e restritas ao que acham ser o melhor à Igreja local (em teoria), que muitas vezes não são refletidas na prática".*

*Respondente 05: "Menor participação das sociedades domésticas nas decisões da Igreja".*

*Respondente 16: "Muitas vezes, as decisões do Conselho não são aprovadas pela Igreja, isso gera muitas conversas que posteriormente irão gerar contendas; Os membros do Conselho ficam sobrecarregados de coisas que poderiam ser tratadas entre as sociedades".*

*Respondente 23: "Às vezes não reflete a vontade de todos; Uma vez tomadas as decisões, os que discordam têm que se submeter às mesmas".*

*Respondente 36: "As decisões vêm de cima para baixo; Pouca ou nenhuma participação dos membros".*

*Respondente 39: "Infelizmente, como pessoas não concordam com o Conselho (com as decisões), pode gerar discórdia; Algumas decisões que se passam no Conselho não são repassadas para a Igreja, podendo gerar desentendimento e descontentamento na Igreja".*

*Respondente 52: "Pode ocorrer da decisão não refletir o anseio da comunidade geral; Não haveria espaço para outras opiniões que discordassem do Conselho, perdendo assim a possibilidade de discussão sobre o caso".*

Os discursos parecem apontar para algumas das desvantagens da centralização já mencionadas na fundamentação teórica, especialmente o distanciamento dos tomadores de decisão dos fatos e das circunstâncias e a falta de contato dos tomadores de decisão com as pessoas e situações envolvidas (CHIAVENATO,

2004). Ademais, as respostas, classificadas sob a categoria *decisões não participativas*, parecem sugerir que as decisões tomadas pelos Conselhos possivelmente não atendem completamente os anseios das comunidades Presbiterianas locais, além de produzirem, pelo modo autocrático como são realizadas, descontentamento e conflito.

Como dito anteriormente, a tomada de decisão no sistema presbiteriano fica a cargo das Comissões Executivas dos Concílios da Igreja nacional, que funcionam nos interregnos das reuniões conciliares, assim como dos Conselhos das Igrejas locais, responsáveis pela administração civil da organização. O resultado da hierarquização e centralização de sua estrutura é que o acompanhamento dos fatos importantes do ambiente de decisão do alto da cúpula gestora da organização torna-se complicado não apenas porque os gestores estão distantes do problema a ser solucionado, mas, também, porque esse distanciamento não os permite ter um conhecimento mais apurado das variáveis envolvidas na sua solução.

É bom lembrar que os Concílios superiores reúnem-se quatrienal, trienal e anualmente para decidir, e os Conselhos das Igrejas locais realizam a suas reuniões administrativas mensalmente, às vezes postergadas, por falta de *quorum*. Mesmo assim, decidindo nos interregnos das reuniões conciliares, há decisões que só podem ser tomadas *ad referendum*. Essas mesmas decisões correm o risco de serem revogadas, com profundas conseqüências sobre a execução adequada das etapas do processo decisório e para o funcionamento das atividades da organização. É muito difícil decidir com competência, sem estar capacitado a monitorar o ambiente da decisão, quer interno ou externo, onde a decisão gerencial acontece (HARRISON E PELLETIER, 2000)

Acrescentem-se ainda as disfunções do modelo burocrático mecanicista, a saber, a rigidez de comportamento; a propensão dos membros da burocracia a se defenderem contra pressões externas; o acrescido grau de dificuldade com os clientes da própria organização; o apego aos regulamentos e a exibição dos sinais de autoridade (LODI, 2003). Essas disfunções organizacionais descrevem um modelo de gestão autocrático (CRUZ, 2003; CRUZ; AYRES, 2004).



O que os discursos podem estar indicando é que as decisões tomadas pelo Conselho das Igrejas Presbiterianas não são nem participativas, porque deixam de aproveitar as opiniões e iniciativas dos membros da organização e nem democráticas, porque são, por vezes, impostas e não atendem necessariamente o interesse comum.

É possível que as práticas administrativas empregadas pelos Conselhos das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa estejam indo na contramão dos desenvolvimentos teóricos da ciência administrativa e da tendência à descentralização observada em processos decisórios organizacionais mais democráticos. Segundo Mintzberg (2003), a descentralização pode não somente permitir uma resposta rápida às condições locais, mas, também, estimular a participação criativa e inteligente de colaboradores comprometidos com a organização.

Um outro aspecto importante desta discussão é que o perfil demográfico revelou que alguns dos sujeitos da pesquisa possuem ensino médio completo, ensino superior completo e pós-graduação, perfazendo um índice que sugere um bom nível de formação educacional nas Igrejas Presbiterianas de João Pessoa (Vide Tabela 02).

Refletindo sobre a condição humana nas burocracias mecanizadas, Mintzberg (2003, p. 203) declara: “Os maiores níveis educacionais aumentam as aspirações do trabalhador - isto é, despertam a necessidade de auto-realização às expensas da necessidade de segurança”. Nos Estados Unidos, as organizações burocráticas mecanicistas estão sofrendo a resistência das pessoas que não desejam permanecer nelas (MINTZBERG, 2003).

Talvez uma explicação para o baixo crescimento e evasão das Igrejas protestantes históricas, inclusive a IPB, que apesar de já ter sido a maior denominação protestante histórica no Brasil, encontra-se hoje entre as menores, com cerca de 500.000 membros. É possível que a falta de abertura e incentivo a uma maior e efetiva participação de seus membros com uma formação educacional que os desafia à criatividade e à inovação contribua para a sua desmotivação, uma vez que segundo afirma Mintzberg (2003, p. 211), “a burocracia mecanizada é uma configuração inflexível”.

- **Sugestões para melhorar as decisões do Conselho da Igreja local**

A última questão aberta buscou não somente respostas, mas, tendo sido dirigida aos membros das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas, sugere a importância de consultar-se este nível da estrutura organizacional como forma de incentivo à implementação de uma gestão participativa e democrática nas Comunidades Presbiterianas locais.

A tabela 16 registra os escores das respostas que os sujeitos propuseram à última questão aberta do instrumento de pesquisa, oferecendo sugestões para o aprimoramento das decisões dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais.

Tabela 16 - Distribuição de freqüência das categorias em relação à questão “Como o Conselho da Igreja local poderá melhorar as suas decisões? Apresente três sugestões”.

<b>Categorias</b>	<b>Componentes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1. Gestão participativa	Maior participação entre Conselho e Sociedades; diálogo claro e aberto com as Sociedades; ouvindo sugestões; interagindo com as Sociedades Domésticas; descentralização das decisões; discutir as decisões; consultando a comunidade; decidir a favor da Igreja.	45	57,0
2. Liderança comprometida	Interesse sobre questões mais comuns das Sociedades; envolvimento dos membros do Conselho nos trabalhos, na vida da Igreja; participar ativamente dos trabalhos da Igreja local; sendo mais presente.	18	22,8
3. Gestão inovadora e ágil	Não ficar preso às tradições; buscar mudanças; melhorando suas idéias; sendo mais flexível; inovar, refletir e ter visão crítica; pesquisa com Sociedades e membros antes de decidir.	06	7,6
4. Sem resposta		10	12,6
<b>Total</b>		<b>79</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

A principal categoria identificada nas respostas foi *gestão participativa* (57,0%). Os discursos que exemplificam a categoria mencionada são apresentados.

- Categoria: *gestão participativa*

*Respondente 01: “Buscar, junto às sociedades internas, opiniões e sugestões para melhorar a administração da Igreja”.*

*Respondente 12: “Sendo mais aberto, levando em conta as decisões das sociedades e ouvindo os membros da Igreja”.*

*Respondente 22: “Estudamos os problemas; Consultamos as sociedades internas; Verificamos se são exeqüíveis”.*

*Respondente 42: “Antes de tomar decisões, ouvir a Igreja; Levar em consideração os trabalhos das sociedades; Estar mais próximo dos problemas comuns da Igreja”.*

*Respondente 49: “Tendo um caráter mais democrático, consultando preliminarmente as bases da Igreja, podendo estar antes de começar um trabalho, fazendo assim com que uma parcela maior dos membros da Igreja se envolva nos projetos da Igreja”.*

Os respondentes da pesquisa mostraram-se tendentes à sugestão de que os Conselhos das Igrejas Presbiterianas possam desenvolver uma gestão participativa, que envolva os colaboradores da organização no processo de decisão, bem como democrática, na qual as decisões não sejam impostas de cima para baixo, mas, realmente, traduzam o interesse da maioria.

As Comissões Executivas dos Concílios superiores e os Conselhos das Igrejas locais, embora constituam a liderança formal da Igreja, não são a única liderança exercida na organização. Uma gestão participativa do processo decisório organizacional seria mais útil e vantajosa à organização, com, por exemplo, o aproveitamento das opiniões e iniciativas dos membros da organização “informal”. A liderança formal da Igreja perde muito, porque ignora o potencial de sua liderança informal, deixando de atraí-la para os objetivos organizacionais. O choque entre as lideranças formal e informal acaba sendo inevitável, acarretando um conflito de interesses e objetivos entre as organizações formal e “informal”, pois eles não são

necessariamente os mesmos (SIMON, 1979). Porém, a proposta de uma gestão participativa e democrática pode minimizar esse conflito e torná-lo construtivo, a fim de contribuir para a transformação da organização (ADIZES, 1990).

Entretanto, dois fatores são importantes na implementação de um programa de gestão participativa. Parnell e Crandall (2001) destacam que a cultura organizacional e o comprometimento gerencial com a tomada de decisão participativa são dois importantes fatores de encorajamento para a adoção de uma gestão participativa. A categoria *liderança comprometida*, cujo escore montou 22,8%, revela a expectativa dos respondentes de participação e envolvimento mais efetivos dos gestores na vida das Igrejas Presbiterianas locais (Vide tabela 16).

Diante destas constatações, admite-se, portanto, a possibilidade de que a cultura organizacional da IPB, em certos aspectos, tais como autoritarismo, posturas centralizadoras, processo decisório tendente à centralização, apresente-se muito semelhante à organização familiar brasileira, mas que deva mudar e incorporar novos conceitos e valores organizacionais, que tornem as relações de poder na organização mais equilibradas e democráticas (MACEDO, 2002). Vê-se ainda a necessidade de que os membros das Comissões Executivas dos Concílios da IPB e dos Conselhos das Igrejas locais comprometam-se com uma gestão participativa, como resultado da adoção de uma nova visão administrativa, preferencialmente sistêmica, com respeito ao processo de tomada de decisão, certamente mais adequada à sua própria realidade complexa (BENSON; DRESDOW, 2003; PARNELL; CRANDALL, 2001).

Evidentemente, a concretização da aspiração dos sujeitos da pesquisa por uma liderança comprometida pressupõe que haja uma mudança no comportamento dos líderes dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas. Porém, a experiência observada tem mostrado que eles resistem a possíveis mudanças e, portanto, apelam, não apenas ao princípio hierárquico, mas, também, à exibição de sinais de autoridade, como forma de manter o *status quo* (LODI, 2003). Por isso, as pressões externas são vistas como uma ameaça, que coloca os gestores da organização numa posição defensiva, pois nem sempre elas são identificadas como oportunidades para o desenvolvimento organizacional (DRUCKER, 2002; STONER; FREEMAN, 2002).

Há, portanto, uma resistência à mudança nos seus processos, operações, atividades e até mesmo objetivos, conquanto eles possam estar obsoletos e venham inadvertidamente a comprometer o futuro da organização.

Como a realidade atual do mundo organizacional é de grandes e profundas mudanças, as organizações precisam de gestores que sejam mais líderes transformacionais do que líderes transacionais (TATUM *et al*, 2003), de modo que as mudanças na IPB possam ser mais evolucionárias do que reacionárias (PEREIRA; FONSECA, 1997). O sistema autocrático de gestão atual é pouco adequado aos nossos dias, logo, um sistema de gestão participativa e democrática, que conte com o comprometimento dos líderes, bem como a participação dos liderados, pode levar a organização a patamares mais altos de administração.

### 5.2.2 Uma abordagem quantitativa dos dados

Nesta seção, faz-se uma análise estatística, tomando por base as oito questões fechadas da segunda parte do instrumento de pesquisa, visando à comparação com os resultados da análise qualitativa. As questões foram ordenadas com respostas que observam uma escala do tipo Likert (1975), para medir a percepção ou atitude dos respondentes (Ver questionário Apêndice). Na tabela 17, registra-se a distribuição de freqüência das respostas às questões.

Tabela 17 - Distribuição de freqüência das respostas às questões fechadas

PERGUNTAS	RESPOSTAS	n	%
1) Você concorda com a afirmação de que o Conselho tende a centralizar as decisões?	Discordo totalmente	2	3,1
	Discordo	13	20,3
	Mais ou Menos	15	23,4
	Concordo	29	45,3
	Concordo Totalmente	5	7,8
	Total	64	100,0
2) Você concorda que o Conselho permita que as sociedades domésticas tomem decisões relacionadas com os seus trabalhos?	Discordo totalmente	2	3,1
	Discordo	1	1,6
	Mais ou Menos	4	6,3
	Concordo	47	73,4
	Concordo Totalmente	10	15,6

	<b>Total</b>	64	100,0
<b>3) Antes de realizar qualquer mudança na rotina dos trabalhos da Igreja, você concorda que o Conselho leve em conta a opinião das Sociedades Domésticas?</b>	<b>Discordo totalmente</b>	2	3,1
	<b>Discordo</b>	7	10,9
	<b>Mais ou Menos</b>	14	21,9
	<b>Concordo</b>	34	<b>53,1</b>
	<b>Concordo Totalmente</b>	7	10,9
	<b>Total</b>	64	100,0
<b>4) Você concorda que o Conselho esteja aberto a realizar coisas novas e a demonstrar que tem capacidade de superar dificuldades e a lidar com situações inesperadas?</b>	<b>Discordo totalmente</b>	1	1,6
	<b>Discordo</b>	8	12,5
	<b>Mais ou Menos</b>	15	23,4
	<b>Concordo</b>	32	<b>50,0</b>
	<b>Concordo Totalmente</b>	8	12,5
	<b>Total</b>	64	100,0
<b>5) Você concorda que a participação do Conselho no processo decisório contribui para motivar a implementação das decisões, de modo que elas sejam executadas a contento na Igreja?</b>	<b>Discordo totalmente</b>	2	3,1
	<b>Discordo</b>	5	7,8
	<b>Mais ou Menos</b>	14	21,9
	<b>Concordo</b>	37	<b>57,8</b>
	<b>Concordo Totalmente</b>	6	9,4
	<b>Total</b>	64	100,0

Continuação Tabela 17 - Distribuição de freqüência das respostas às questões fechadas

<b>6) Você concorda com a necessidade de maior participação das Sociedades Domésticas no planejamento das atividades da Igreja?</b>	<b>Discordo</b>	1	1,6
	<b>Mais ou Menos</b>	6	9,4
	<b>Concordo</b>	31	<b>48,4</b>
	<b>Concordo Totalmente</b>	26	40,6
	<b>Total</b>	64	100,0
<b>7) Você concorda que deve haver maior participação das Sociedades Domésticas na solução dos problemas da Igreja?</b>	<b>Discordo</b>	5	7,8
	<b>Mais ou Menos</b>	11	17,2
	<b>Concordo</b>	34	<b>53,1</b>
	<b>Concordo</b>	14	21,9

	<b>Totalmente</b>		
	<b>Total</b>	64	100,0
<b>8) Você concorda que ocorre conflito entre as Sociedades Domésticas e o Conselho quanto à execução das decisões estabelecidas pelo Conselho?</b>	<b>Discordo totalmente</b>	7	10,9
	<b>Discordo</b>	24	<b>37,5</b>
	<b>Mais ou Menos</b>	15	23,4
	<b>Concordo</b>	16	25,0
	<b>Concordo Totalmente</b>	2	3,1
	<b>Total</b>	64	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

Considere-se que o tratamento estatístico dispensado aos números apenas demonstra com que recorrência as respostas foram dadas pelos sujeitos da pesquisa, a fim de que se tenha um quadro geral de sua distribuição.

A percepção dos sujeitos da pesquisa em relação à questão - *Você concorda com a afirmação de que o Conselho tende a centralizar as decisões?* - revelou um percentual de 45,3% de concordância que, se somado ao percentual de 7,8% de concordância total, é maior do que a soma total de todas as demais respostas. Mais da metade dos participantes da pesquisa reconhece que os Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais tendem a centralizar neles mesmos as decisões organizacionais.

Continuando com esta análise inicial dos dados, observa-se ainda que os maiores escores percentuais de concordância e concordância total foram atingidos pelas respostas às questões que têm a ver com uma gestão mais participativa do processo de tomada de decisão organizacional. Atente-se para os percentuais de concordância e concordância total respectivamente, alcançados por cada resposta às questões que estão listadas no texto em seqüência:

- 1) *Você concorda que o Conselho permita que as sociedades domésticas tomem decisões relacionadas com os seus trabalhos?* (73,4% e 15,6%);
- 2) *Antes de realizar qualquer mudança na rotina dos trabalhos da Igreja, você concorda que o Conselho leve em conta a opinião das Sociedades Domésticas?* (53,1% e 10,9%);

- 3) *Você concorda que o Conselho esteja aberto a realizar coisas novas e a demonstrar que tem capacidade de superar dificuldades e a lidar com situações inesperadas?* (50% e 12,5%);
- 4) *Você concorda que a participação do Conselho no processo decisório contribui para motivar a implementação das decisões, de modo que elas sejam executadas a contento na Igreja?* (57,8% e 9,4%);
- 5) *Você concorda com a necessidade de maior participação das Sociedades Domésticas no planejamento das atividades da Igreja?* (48,4% e 40,6%);
- 6) *Você concorda que deve haver maior participação das Sociedades Domésticas na solução dos problemas da Igreja?* (53,1% e 21,9%).

Procedeu-se também a uma análise fatorial, comprovando-se previamente a adequação da amostra, de modo a realizar uma análise de componentes principais. Foram obtidos indicadores que sustentam essa análise: **KMO** (0,67), **teste de esfericidade de Bartlett** [ $\chi^2$  (28) = 117,41,  $p < 0,001$ ].

Efetuada a **análise de componentes principais**, sem fixar número de componentes e tipo de rotação, identificaram-se três componentes que atenderam o critério de **Kaiser** (valor próprio  $\geq 1$ ). Esses componentes explicam conjuntamente 67% da variância total. Para identificar quais variáveis, ou seja, quais questões do instrumento de pesquisa melhor se associaram a cada um dos três componentes, consideraram-se aquelas com carga fatorial maior do que 0,55. Os resultados principais estão todos resumidos na tabela 18.

Tabela 18 - Análise de componentes principais da escala de percepção com respeito ao processo de tomada de decisão na Igreja Presbiteriana local.

VARIÁVEIS	COMPONENTES		
	I	II	III
1) Você concorda que a participação do Conselho no processo decisório	0,84*	-0,10	0,09



contribui para motivar a implementação das decisões, de modo que elas sejam executadas a contento na Igreja?			
2) Você concorda que o Conselho permita que as sociedades domésticas tomem decisões relacionadas com os seus trabalhos?	0,74*	0,26	0,32
3) Você concorda que o Conselho esteja aberto a realizar coisas novas e a demonstrar que tem capacidade de superar dificuldades e a lidar com situações inesperadas?	0,73*	0,12	0,23
4) Antes de realizar qualquer mudança na rotina dos trabalhos da Igreja, você concorda que o Conselho leve em conta a opinião das Sociedades Domésticas?	0,62*	0,05	0,20
5) Você concorda com a afirmação de que o Conselho tende a centralizar as decisões?	-0,56*	-0,11	0,53
6) Você concorda com a necessidade de maior participação das Sociedades Domésticas no planejamento das atividades da Igreja?	-0,12	0,88*	-0,16
7) Você concorda que deve haver maior participação das Sociedades Domésticas na solução dos problemas da Igreja?	-0,14	0,85*	-0,02
8) Você concorda que ocorre conflito entre as Sociedades Domésticas e o Conselho quanto à execução das decisões estabelecidas pelo Conselho?	-0,45	0,14	0,72*
-----			
Número de Itens	5	2	1
<i>Eigenvalue</i> ou Valor	2,71	1,62	1,03

próprio			
% Variância Explicada	33,86	20,22	12,91
$r_{i,t}$ (média corrigida)	0,52	0,57	-
Alfa de Cronbach	0,74	0,72	-

Fonte: Pesquisa Direta, 2006

Nota: \* Cargas fatoriais consideradas satisfatórias para interpretar o fator,  $a_{i,f} > |0,55|$ .

**Componente I** - Este primeiro componente, com valor próprio de 2,71, que indica a importância do fator, agrupou cinco itens, relacionados às variáveis que dizem respeito às questões 1, 2, 3, 4 e 5, de acordo com a ordem das variáveis na tabela 18. Esse componente foi denominado **gestão**, porque diz respeito à administração do processo decisório. Na elaboração das questões, observaram-se aspectos relacionados ao modo de gerir as atividades administrativas das organizações estudadas. Registraram-se, com maior e menor saturação (carga fatorial) respectivamente, as variáveis 1 (0,84) e 5 (-0,56) (Vide tabela 18).

Observou-se ainda que este componente responde sozinho por 33,86% da variância total. O **alfa de Cronbach** informa, por sua vez, o grau de consistência interna do fator, devendo assumir valores entre 0 e 1, de sorte que, quanto maior for o seu valor, melhor a consistência interna do componente. O componente I apresentou um índice de consistência interna de 0,74, considerado aceitável (BLAND; ALTMAN, 1997). A correlação item-componente média corrigida ( $r_{i,t}$ ), que indica a homogeneidade do fator, alcançou o valor de 0,52, variando de 0,36 a 0,63.

**Componente II** - Este segundo componente tem um valor próprio de 1,62 e reuniu dois itens, as variáveis 6 e 7. A este se chamou **Participação**, visto que tem a ver com a participação das Sociedades Domésticas da Igreja local no processo decisório organizacional e na solução de problemas da organização. A maior saturação (0,88) correspondeu à variável 6, enquanto que a menor (0,85) correspondeu à variável 7. Esta componente explica 20,22% da variância total, com **alfa de Cronbach** de 0,72. A correlação item-componente média corrigida estabeleceu-se em 0,57.

**Componente III** - Este terceiro e último componente, com valor próprio de 1,03, agregou uma única variável, 8, com saturação de 0,72. Este componente recebeu o nome de **Conflito**, pois descreve a possibilidade de choque entre as decisões do

Conselho e os interesses das Sociedades Domésticas da Igreja local, significando 12,91% da variância total. Quanto à correlação item-componente média corrigida e ao **alfa de Cronbach**, não há sentido em falar-se de consistência interna ou homogeneidade do componente, quando este resume-se a uma única variável.

Com objetivo de aprofundar a investigação dos dados, fez-se uso da **MANOVA** (*Multivariate Analysis of Variance*) para medidas repetidas, considerando os três componentes do instrumento (RENCHER, 2002). Comprovou-se diferenças significativas entre as médias [*Lambda de Wilks* = 0,44,  $F(2,62) = 39,01$ ,  $p < 0,001$ ]. Especificamente, realizando o **teste de Bonferroni**, constatou-se que os participantes pontuaram mais no componente II (**Participação**), que alcançou um valor médio de 4,09, seguido dos componentes I (**Gestão**) com média de 3,48 e III (**Conflito**), com média 3,03.

Tendo apreciado os resultados através da combinação dos métodos quantitativo e qualitativo, pode-se afirmar que, uma vez comparados, conduzem a algumas importantes conclusões. A gestão do processo decisório tende à centralização, mas a sua vantagem, apontada pelos respondentes, parece ser superada pelas desvantagens, justamente por não ser um processo participativo e democrático. Embora confira às Igrejas Presbiterianas locais organização, ordem e disciplina, portanto, aspectos que podem ser entendidos sob a perspectiva da necessidade de controle e coordenação administrativos em se tratando de uma burocracia mecanicista, a centralização das decisões ainda assim não é considerada pela maioria dos sujeitos da pesquisa como a gestão mais adequada ao processo decisório organizacional.

A percepção dos respondentes, evidenciada nas respostas às questões fechadas, aponta na direção de uma gestão da tomada de decisão, da qual os Conselhos participem não somente do ato de decidir, mas prossigam envolvendo-se com a implementação de suas decisões. Além disso, essa gestão da decisão deve estar aberta a inovações, para que os Conselhos possam lidar melhor com o inesperado. Os Conselhos devem ainda promover a autonomia das Sociedades Domésticas, a fim de encorajá-las a tomarem decisões relacionadas com os seus trabalhos. Essa gestão mais participativa e democrática deve buscar nas Sociedades Domésticas o

*input* necessário para efetuar mudanças na organização. Por fim, os Conselhos, ao gerirem o processo decisório organizacional, devem considerar a participação efetiva das Sociedades Domésticas tanto na solução de problemas quanto no planejamento da organização.

Assim sendo, não é improvável que haja um reclamo, entre os membros das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa, por uma gestão dos Conselhos que incentive a sua participação e colaboração, com o aproveitamento de sugestões criativas que contribuam para a melhoria do processo de tomada de decisão.

Portanto, sugere-se um processo de descentralização em que o nível de participação seja adequado à capacidade da organização de incorporá-lo na sua configuração burocrática mecanicista (MINTZBERG, 2003; VROOM, 2003). As decisões gerenciais continuarão sendo tomadas pela cúpula estratégica da organização, mas apoiadas na participação de seus colaboradores, que além de serem estimulados a sugerir idéias criativas e inovadoras aos decisores gerenciais, terão poder para tomar as decisões não gerenciais, as quais não constituem as atribuições dos Conselhos das Igrejas locais (HARRISON; PELLETIER, 2000). Vislumbra-se então uma administração mais ágil e flexível que melhor aproveita o potencial, tantas vezes ocioso, dos membros da organização.

## **6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O pesquisador esteve consciente das possíveis limitações em que podem incorrer os estudos qualitativos. Dados subjetivos são passíveis de contestação, mas não devem ser desprezados, porque as organizações são construções da subjetividade humana.

Se, contudo, argúem-se os dados subjetivos da pesquisa qualitativa, os dados quantitativos, apesar de sua objetividade, podem também ser contestados, por não revelarem aspectos da realidade organizacional que lhe passam despercebidos, visto que a quantificação não os alcança. A escolha de um método combinado possibilita ao pesquisador aproximar-se da realidade estudada, a fim de propor a sua leitura do fato.

Dos oitenta questionários distribuídos, sessenta e quatro foram devolvidos. Isto se deveu a que nem todos os cargos das diretorias das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas das Igrejas Presbiterianas estudadas estavam devidamente ocupados, além do que alguns dos que foram solicitados a participar da pesquisa não se dispuseram a responder ou não devolveram os questionários. Dentre os questionários restituídos, observaram-se também algumas questões abertas não respondidas.

Todavia, os resultados não foram essencialmente prejudicados, porque os dados foram suficientes para o estudo proposto. Reconhece-se também que o modo como foram construídas as questões, especialmente as fechadas, poderia ter ensejado algum tipo de viés nas respostas. Contudo, o perfil demográfico dos sujeitos da pesquisa trouxe números que atestam um bom nível educacional. Acredita-se que

isto possa ter evitado o direcionamento das respostas. Ademais, a concordância entre os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa contribuiu para reduzir o impacto de um possível viés.

O estudo não buscou generalizações como resposta ao problema da pesquisa. A investigação permitiu fazer constatações da realidade do processo decisório das Igrejas Presbiterianas, as quais a ajudaram a descrevê-lo e identificar as suas disfunções e limitações. Portanto, à luz das teorias da ciência organizacional, buscou-se uma solução para o problema da pesquisa que pudesse ser adequada às particularidades de cada uma das Igrejas participantes.

No entanto, compreende-se que os Conselhos dessas Igrejas locais deverão decidir o quanto devem descentralizar as suas decisões, diante do problema de que as suas decisões precisam ser descentralizadas, para poderem atender às expectativas de seus membros com respeito a uma gestão mais participativa e democrática. Práticas administrativas mais modernas precisam ser desenvolvidas, de modo que a organização operacionalize as suas atividades com mais agilidade e flexibilidade. Embora afetado pelas disfunções e limitações de seu *design* organizacional - burocrático mecanicista -, o processo decisório pode ser repensado à luz da teoria organizacional e nele injetado conceitos mais modernos de gestão.

Ainda, é importante esclarecer que as sugestões atêm-se apenas à minimização das disfunções e limitações identificadas no processo de tomada de decisão, mediante a adoção de práticas descentralizadoras que possam ser ajustadas à capacidade da organização. Não se tem em mente a construção de um novo modelo organizacional, que só seria possível por iniciativa do Supremo Concílio da IPB, instância conciliar máxima da organização, competente para proceder às ações legais, a fim de promover emendas ou reformas constitucionais.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi estudar a gestão do processo decisório das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa. Os seus objetivos específicos visaram descrever a gestão da tomada de decisões na Igreja Presbiteriana do Brasil; discutir a gestão da tomada de decisões nas Igrejas Presbiterianas na cidade de João Pessoa à luz das teorias do processo decisório; conhecer a percepção dos membros das sociedades internas das Igrejas Presbiterianas de João Pessoa quanto ao processo decisório; e, finalmente, apresentar sugestões para agilizar e flexibilizar o processo decisório na organização como forma de minimizar possíveis disfunções e limitações encontradas.

A gestão do processo decisório das Igrejas Presbiterianas da cidade de João Pessoa caracterizou-se como centralizada nos seus Conselhos. Por se tratar de uma organização burocrática mecanicista conforme estudo realizado e mencionado, o seu processo decisório é afetado pelas disfunções e limitações identificadas neste tipo de configuração organizacional. As burocracias mecanicistas são voltadas excessivamente para o controle. Assim sendo, o controle administrativo é a principal preocupação das Comissões Executivas dos Concílios superiores da IPB e dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais. Os seus manuais e estatutos revelam em suas normas a preocupação com esse controle, mas, se levado a extremo, pode engessar a organização. Verifica-se que a cultura organizacional da IPB apresenta uma mentalidade de controle.

De modo particular, o controle atinge as decisões, porém elas não podem ser concebidas em um centro, no qual fiquem totalmente concentradas. Seria muito esperar que os decisores gerencias das cúpulas estratégicas das organizações

tivessem tamanha capacidade intelectual e até intuitiva, para considerar as múltiplas relações entre as variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão reconhecidamente complexo. Por exemplo, a avaliação do ambiente da decisão é comprometida, porque os tomadores de decisão estão, muitas vezes, distantes do problema. O problema pode ser uma oportunidade, caso não seja confundido com uma ameaça, por causa da preocupação sempre constante dos Conselhos com o controle organizacional.

Assim sendo, os resultados da pesquisa vieram corroborar com o fato de que o processo decisório é centralizado e, por isso, acaba desperdiçando um potencial de contribuição dos outros níveis da organização, que ficam ociosos e até inquietos, podendo gerar conflitos, porque se sabe que o *design* burocrático mecanicista é dado a promover conflitos. A insatisfação das pessoas, principalmente daquelas que, em virtude de seu nível mais alto de educação, aspiram à auto-satisfação, é uma realidade nas Igrejas Presbiterianas objeto deste estudo. Os seus membros vêem-se cerceados no seu desejo de participar e contribuir com idéias criativas e inovadoras nas suas Igrejas.

Embora exista uma mentalidade voltada ao controle, que perpassa a cultura organizacional da IPB e influencia as Igrejas Presbiterianas locais, conforme constatada principalmente pela pesquisa qualitativa, no entanto, as respostas assinalaram que a centralização do processo de tomada de decisão nos Conselhos não é a gestão que os colaboradores da organização esperam. A título de exemplo, as decisões tomadas por seus gestores são, muitas vezes, impostas autocraticamente e não debatidas democraticamente; nem sempre atendem ao interesse comum; deixam de considerar a opinião dos membros da Igreja; são demoradas por causa da formalidade de seus regulamentos e normas; e refletem mais o pensamento dos líderes do que o da Igreja que representam.

Ainda, os Conselhos deixam de observar que os *Estatutos* de suas Igrejas contêm norma que lhes permite incluir as Juntas Diaconais na administração civil pelo tempo que julgarem necessário. Negligencia-se também o instituto legal que faculta aos Conselhos não apenas dar conhecimento da previsão orçamentária à Assembléia Geral Ordinária de suas Igrejas, mas consultar também os seus membros e ouvi-los. Ademais, os Conselhos poderiam aproveitar melhor a nomeação de comissões *ad-*



*hoc*, incluindo não os seus próprios membros, mas, quando entender ser proveitoso para a administração da Igreja local, membros representativos das Sociedades Domésticas e dos vários segmentos da comunidade, que obviamente tenham competência para compô-las.

Tudo isto passa por uma mudança na mentalidade dos gestores e também dos colaboradores da organização. A cultura organizacional da IPB precisa mudar e assim incorporar novos valores, conceitos e práticas mais democráticas. A organização carece de líderes transformacionais que promovam mudanças incrementais e até mesmo evolucionárias. Por sua vez, os colaboradores devem ter em mente que são colaboradores, participando com as suas idéias e sugestões, para o aprimoramento da organização que estão construindo e a querem perpetuando-se.

A guisa de comentário final, como as burocracias mecanicistas ainda permanecerão por um bom tempo, mesmo que tendo de lidar com as suas dificuldades, principalmente com o conflito entre os interesses da organização *versus* os interesses de seus colaboradores, e como as organizações contemporâneas estão se voltando cada vez mais para as pessoas, as Igrejas Presbiterianas especialmente, que têm nas pessoas o seu principal “ativo” - permita-se o jargão contábil - deveriam, mais do que nunca, considerar a questão humana. E, a fim de promover a auto-satisfação do ser humano, as organizações em apreço poderiam, através de seus Conselhos, buscar desenvolver uma gestão mais participativa e democrática, uma vez que questões, tais como a sacralidade da vida humana, a sua transcendência, os seus reais valores éticos, inspiram as suas atividades e realizações.

## 8. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização deste estudo foi movida não somente pelo espírito investigativo de seu pesquisador, a fim de contribuir cientificamente para ao aumento do estado da arte, mas, também, pelas necessidades da organização, na qual milita, em virtude da falta de elaboração teórica para o tema aqui desenvolvido. A própria Igreja Presbiteriana do Brasil não conta com literatura, exceto a teológica, para fundamentar o sistema de governo presbiteriano. No entanto, as teorias da administração poderiam ajudá-la a analisar o seu modelo organizacional e a encontrar soluções para as suas dificuldades, como as que afetam particularmente as suas decisões.

A título de sugestão para estudos posteriores e recomendações à organização, este trabalho propõe:

- 1) Pesquisar mais amplamente a percepção dos membros das Comissões Executivas dos Concílios superiores da IPB e dos Conselhos das Igrejas locais acerca do processo decisório organizacional;
- 2) Estudar comparativamente os modelos organizacionais da Igreja Presbiteriana do Brasil e de outras denominações cristãs estabelecidas no país;
- 3) Revisar os manuais administrativos da organização, sem, contudo, descaracterizar o sistema presbiteriano de governo, a fim de adequá-lo a práticas administrativas mais modernas de acordo com os avanços da ciência organizacional em suas recentes elaborações teóricas;
- 4) Submeter à apreciação dos Conselhos das Igrejas Presbiterianas locais a adoção de uma gestão descentralizada do processo decisório, de sorte a promover maior aproximação entre aqueles e as Juntas Diaconais e as Sociedades Domésticas;

- 5) Propor aos Conselhos atender a reivindicação dos sujeitos da pesquisa de uma maior participação das Juntas Diaconais e das Sociedades Domésticas no planejamento da Igreja local e na solução de seus problemas;
- 6) Sugerir ao Sínodo da Paraíba e aos seus Presbitérios a realização de cursos de liderança gerencial para capacitação de pastores e oficiais da organização;
- 7) Propor aos Concílios da região a implementação de um programa de incentivo à colaboração criativa e inovadora na organização.

## **REFERÊNCIAS**

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: Thomson Learning, 1990.

BACCARO, Archimedes. *Introdução geral à administração*. Administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1988.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARON, Robert A.; GREENBERG, Jarald. *Behavior in Organizations : understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2003.

BENNIS, Warren. *Beyond bureaucracy: essays on the development and evaluation of human organizations*. Hoboken NJ: Jossey Bass Wiley, 1993.

BENSON, Joy; DRESDOW, Sally. Discovery mindset: a decision-making model for discovery and collaboration. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 997-1005, 2003.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. *BJM*. v. 314, p. 572, 1997.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação*. O poder da identidade. Vol. 2. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CERVO, Amado. L.; BERVIAN, Pedro. A. *Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

*CONFISSÃO DE FÉ DE WESTMINSTER*. Edição Especial. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1991.

CRUZ, Lairton Lira Jr. *Processo decisório na Igreja Presbiteriana do Brasil*. Modelo burocrático versus modelo descentralizado. João Pessoa, 2003. Monografia de Graduação em Administração de Empresas. Universidade Federal da Paraíba.

CRUZ, Lairton Lira Jr.; AYRES, Kátia Virgínia. Análise da Igreja Presbiteriana do Brasil à luz da teoria da burocracia. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 1, 2004. Anais... São Paulo: Convibra, 2004. CD-ROM.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DRUCKER, Peter. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FEIJOO, A. M. L. C. *A Pesquisa e a Estatística na Psicologia e na Educação*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

FERREIRA, Júlio Andrade. *História da Igreja Presbiteriana do Brasil*. Vol. 1. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1992.

FRANCO Maria Laura. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.

FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: *Revista Decidir*. Ano 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

HARRISON, E. Frank; PELLETIER, Monique A. The essence of management decision. *Management Decision*. v. 38, n. 7, p. 462-469, 2000.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. *Manual presbiteriano*. 7 ed. São Paulo: Casa Editora Presbiteriana, 1985.

IGREJA PRESBITERIANA DO BRASIL. *Manual unificado das sociedades internas da igreja local*. São Paulo: Cultura Cristã, 2001.

KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. *Systems analysis and design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2005.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE-eletrônica*. v. 2, n. 1, p. 1-18, 2003.

KLENKE, Karin. Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 1024-1034, 2003.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LODI, João Bosco. *História da administração*. 8 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

MACÊDO, Kátia. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*. v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun., 2002.

MAYRING, Philipp. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz, 2002.

McKENNA, Richard; MARTIN-SMITH, Brett. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. *Management Decision*. v. 43, n. 6, p. 821-836, 2005.

MENDONÇA, Antônio Gouvêa; VELASQUEZ, Prócoro Filho. *Introdução ao Protestantismo no Brasil*. São Paulo: Loyola, 1990.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. Estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MOITA NETO, J. M.; MOITA, G. C. Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. *Química Nova*, v. 21, n. 4, p. 467-469, 1998.

PARNELL, John A.; CRANDALL, William. Rethinking participative decision making. *Personnel Review*. v. 30, n. 5, p. 523-535, 2001.

PATTON, John R. Intuition in decisions. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 989-996, 2003.

PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão*. As mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAUSCH, Erwin. Guidelines for management and leadership decision. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 979-988, 2003.

RENCHER, A. C. *Methods of multivariate analysis*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc., Canadá, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; BANDEIRA, M. L. *Tomada de Decisão X Função Gerencial: Novas Competências Frente às Mutações Ambientais*. Disponível em: <[www.angrad.com.br/artigos\\_ix\\_enangrad.asp](http://www.angrad.com.br/artigos_ix_enangrad.asp)>. Acesso em 19 set. 2005.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. *Journal of Management Studies*. v. 30, n. 1, p. 107-129, 1993.

SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TATUM, B. Charles; EBERLIN, Richard; KOTTRABA, Carin; BRADBERRY, Travis. Leadership, decision making, and organization. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 1006-1016, 2003.

VARGAS, Miramar R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *RAC*, São Paulo. v. 2, n. 3, p. 89-107, set./dez. 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro. v. 27, n. 2, p. 130-157, abr./jun., 1993.

VROOM, Victor H.; Educating managers for decision-making and leadership. *Management Decision*. v. 41, n. 10, p. 968-978, 2003.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal, In: Edmundo Campos (Org.). *Sociologia da Burocracia*. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

## APÊNDICE

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este questionário visa à coleta de dados que serão tabulados e analisados a fim de subsidiar trabalho de dissertação a ser apresentado com vistas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Organizacional pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB. Ele tem por objetivo avaliar a sua percepção com respeito ao processo de tomada de decisão na Igreja Presbiteriana local. Leia atentamente as questões e, em seguida, assinale com um "X" a alternativa que melhor expressa a sua opinião sobre o que está sendo perguntado. Se você desejar mudar a sua resposta, escreva "nulo" diante de sua primeira escolha e assinale uma nova resposta. Esta é uma pesquisa em forma de questionário que contém perguntas fechadas e abertas. As informações serão tratadas confidencialmente. Não é necessária a sua identificação, mediante assinatura.

## PARTE I - PERFIL DEMOGRÁFICO

## 1) Sexo:

1 ( ) Masculino 2 ( ) Feminino

## 2) Faixa Etária:

1 ( ) 18-29 2 ( ) 30-39 3 ( ) 40-50 4 ( ) Acima de 50

## 3) Nível de escolaridade:

1. ( ) Ensino médio incompleto
2. ( ) Ensino médio completo
3. ( ) Ensino superior incompleto
4. ( ) Ensino superior completo
5. ( ) Pós-graduação

## 4) Renda familiar:

1. ( ) 1 a 5 salários mínimos
2. ( ) 6 a 10 salários mínimos
3. ( ) 11 a 15 salários mínimos
4. ( ) Acima de 15 salários mínimos

## 5) Há quanto tempo você é membro da Igreja Presbiteriana local?

1. ( ) 1 a 5 anos
2. ( ) 6 a 10 anos
3. ( ) 11 a 15 anos
4. ( ) 16 a 20 anos
5. ( ) Acima de 20 anos

## **PARTE II - PERCEPÇÃO COM RESPEITO AO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES NA IGREJA PRESBITERIANA LOCAL**

- 1) Você concorda com a afirmação de que o Conselho tende a centralizar as decisões?
  1. ( ) Discordo totalmente;
  2. ( ) Discordo;
  3. ( ) Mais ou menos;
  4. ( ) Concordo;
  5. ( ) Concordo totalmente.
  
- 2) Você concorda que o Conselho permite que as sociedades domésticas tomem decisões relacionadas com os seus trabalhos?
  1. ( ) Discordo totalmente;
  2. ( ) Discordo;
  3. ( ) Mais ou menos;
  4. ( ) Concordo;
  5. ( ) Concordo totalmente.
  
- 3) Antes de realizar qualquer mudança na rotina dos trabalhos da Igreja, você concorda que o Conselho leve em conta a opinião das sociedades domésticas?
  1. ( ) Discordo totalmente;
  2. ( ) Discordo;
  3. ( ) Mais ou menos;
  4. ( ) Concordo;
  5. ( ) Concordo totalmente.
  
- 4) Você concorda que o Conselho esteja aberto a realizar coisas novas e a demonstrar que tem capacidade de superar dificuldades e lidar com situações inesperadas?
  1. ( ) Discordo totalmente;
  2. ( ) Discordo;
  3. ( ) Mais ou menos;
  4. ( ) Concordo;
  5. ( ) Concordo totalmente.
  
- 5) Você concorda que a participação do Conselho no processo decisório contribui para motivar a implementação das decisões, de modo que elas sejam executadas a contento na Igreja?
  1. ( ) Discordo totalmente;
  2. ( ) Discordo;
  3. ( ) Mais ou menos;
  4. ( ) Concordo;
  5. ( ) Concordo totalmente.



6) Você concorda com a necessidade de maior participação das sociedades domésticas no planejamento das atividades da Igreja?

1. ( ) Discordo totalmente;
2. ( ) Discordo;
3. ( ) Mais ou menos;
4. ( ) Concordo;
5. ( ) Concordo totalmente.

7) Você concorda que deve haver maior participação das sociedades domésticas na solução dos problemas da Igreja?

1. ( ) Discordo totalmente;
2. ( ) Discordo;
3. ( ) Mais ou menos;
4. ( ) Concordo;
5. ( ) Concordo totalmente.

8) Você concorda que ocorre conflito entre as sociedades domésticas e o Conselho quanto à execução das decisões estabelecidas pelo Conselho?

1. ( ) Discordo totalmente;
2. ( ) Discordo;
3. ( ) Mais ou menos;
4. ( ) Concordo;
5. ( ) Concordo totalmente.

9) Aponte duas vantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local.

10) Aponte duas desvantagens da centralização das decisões no Conselho da Igreja local.

11) Como o Conselho da Igreja local poderá melhorar as suas decisões? Apresente três sugestões.

