

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

Marcus Túlio Tomé Catunda

**Análise da configuração organizacional-
administrativa da Primeira Igreja Batista de
Manaus, aplicando o Modelo Multidimensional-
Reflexivo**

Recife, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Análise da configuração organizacional-administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus, aplicando o Modelo Multidimensional-Reflexivo**

Nome do Autor: **Marcus Túlio Tomé Catunda**

Data da aprovação: 05 de novembro de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Manaus, 2009:

Assinatura do autor

Marcus Túlio Tomé Catunda

**Análise da configuração organizacional-
administrativa da Primeira Igreja Batista de
Manaus, aplicando o Modelo Multidimensional-
Reflexivo**

Orientador: Sérgio Alves de Sousa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, em convênio com o Centro Universitário do Norte – Uninorte, através de Minter.

Recife, 2009

Catunda, Marcus Túlio Tomé

Análise da configuração organizacional-administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus, aplicando o Modelo Multidimensional-Reflexivo / Marcus Túlio Tomé Catunda. – Recife : O Autor, 2009.

135 folhas : fig., quadros, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndice e anexos.

1. Análise organizacional. 2. Primeira Igreja Batista de Manaus. 3. Modelo multidimensional-reflexivo. I. Título.

658
658

CDU (1997)
CDD (22.ed.)

UFPE
CSA2009-148

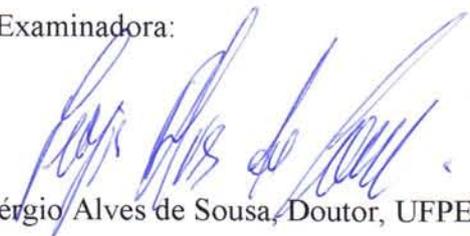
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

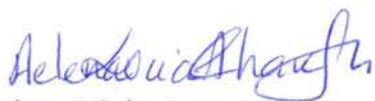
**Análise da configuração organizacional-administrativa
da Primeira Igreja Batista de Manaus, aplicando o
Modelo Multidimensional-Reflexivo**

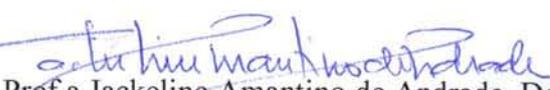
Marcus Túlio Tomé Catunda

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 5 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:


Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (orientador)


Prof.ª Helena Lúcia Augusto Chaves, Doutora, UFPE (examinadora externa)


Prof.ª Jackeline Amantino de Andrade, Doutora, UFPE (examinadora interna)

Agradecimentos

Ao Senhor meu Deus, simplesmente por tudo o que me tem proporcionado, desde a minha concepção até este momento em que dedico-lhe este trabalho, além dos que ainda serão dedicados; pelos momentos em que me fortaleceu, quando as forças me faltaram; pela saúde, sabedoria e segurança, que me mantiveram firme no caminho do sucesso.

À matriarca da Família Catunda, Albertina Marques Catunda, que tanto contribuiu e contribui para o crescimento, em todos os sentidos, de nossa família; e ao patriarca João de Souza Catunda (*In memoriam*) que, de onde estiver, certamente se orgulhará pelos frutos que não teve tempo de colher.

Aos meus pais Raimundo Marques Catunda e Arlete Tomé Catunda e demais familiares, por incentivarem e acreditarem em todos os meus intentos.

À minha teimosa e insistente esposa Mariana da Silva Tomé Catunda, a quem moralmente pertence parte deste trabalho, por conta dos inúmeros dias trocados por noites ao meu lado, e pelo amparo e entusiasmo transmitidos nos momentos de desânimo, além da troca de experiências durante a execução desta árdua tarefa.

Ao meu mentor/orientador Professor Doutor Sérgio Alves, pelo respeito, ética e presteza, além de outros adjetivos que denotam a verdadeira missão dos que transformam pessoas em agentes do conhecimento e que contribuíram para os resultados desta pesquisa.

À professora Maria da Conceição Torres Lima, pela grande contribuição nas etapas de projeto e desenvolvimento deste trabalho.

Ao Centro Universitário do Norte – UNINORTE, na pessoa do Professor Waldery Areosa Ferreira, pelo compromisso com a educação e o desenvolvimento do Estado do Amazonas e por acreditar nos seus incansáveis e fiéis colaboradores.

Ao estimado e bom amigo, Professor Doutor Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, por incentivar e acreditar, mesmo quando os fatos tentavam mostrar o contrário, que todo o sacrifício teria fim e valeria à pena.

Ao Pastor Norton Riker Lages, na pessoa de quem estendo meus agradecimentos a todos os líderes/dirigentes e membros da Primeira Igreja Batista de Manaus que deram acesso a este curioso pesquisador e dedicaram parte do seu tempo transmitindo ricas informações e boa bibliografia.

Ao grande amigo Cremildo Deodato e família, pelo apoio logístico e moral, além da mão amiga nos momentos em que mais precisei, quando de minhas idas a Recife.

Ao não menos amado amigo Áureo Lúcio de Souza, por sua amizade sincera e carinho fraterno que sempre me dedicou.

Ao poderoso amigo e 'irmão de ordem' René Levy Aguiar, por ter corajosamente me iniciado nas veredas do magistério superior e por, mais uma vez, ter contribuído para o meu crescimento profissional e intelectual.

A todos os professores que participaram do MINTER UFPE/UNINORTE, nos transmitindo ricos conhecimentos e alicerçando esta empreitada.

À Secretaria do MINTER/PROPAD-UFPE, por seus bons serviços e pelo pronto atendimento às minhas necessidades durante todo programa de mestrado.

Aos companheiros da primeira turma de mestrado oferecido pelo UNINORTE, que heroicamente compartilharam comigo das alegrias e dificuldades durante o percurso.

Aos meus alunos e ex-alunos, pela paciência e incentivo.

A todos os que injustamente não foram mencionados, mas que também contribuíram para este trabalho, sendo, portanto, parte dele.

Resumo

Este trabalho analisa a configuração organizacional-administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus, instituição religiosa cristã de orientação protestante que presta culto a Deus através do batismo dos conversos, do ensino aos fieis da guarda da doutrina e das práticas bíblicas, além de promover a aplicação dos princípios da fraternidade cristã e a assunção de seus membros na graça e no conhecimento de Cristo. Para proceder a análise, utilizou-se o Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR) de Alves (2003). Levou-se em conta a possibilidade de desmistificar a visão que se tem de estrutura descentralizada e administração desorganizada das organizações religiosas. No caso em questão, trata-se de uma igreja bem organizada estrutural e administrativamente. Utilizou-se o método qualitativo, com pesquisa exploratória, levantamento de dados documentais, bibliográficos, observacionais e entrevistas semi-estruturadas. Identificaram-se e descreveram-se as características estruturais e os dispositivos de coordenação, seus agentes e as relações internas, além do seu relacionamento com o ambiente externo; em seguida, confrontaram-se o OMR e a realidade apresentada pelo objeto da pesquisa, buscando-se aproximações e distanciamentos. Verificou-se a configuração organizacional-administrativa da PIB/Manaus próxima do tipo equiparativo-adaptador, variantes I, II e III, com um agente do tipo adaptador. O OMR atendeu à análise da PIB/Manaus, não tendo sido sugeridos ajustes. Intenta-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a melhor compreensão de seus agentes/dirigentes sobre o seu funcionamento, bem como para o aperfeiçoamento de seus processos organizacionais.

Palavras-Chave: Análise Organizacional. Primeira Igreja Batista de Manaus. Modelo multidimensional-reflexivo.

Abstract

This paper, analysis the organizational – administrative configuration of the first Baptism Church of Manaus (PIB/Manaus), a Christian religious institution of protestant orientation that gives devotion to God through the baptism of the converted, from education of the devoted of the creed's guard and biblical practical, promoting the application of the premises of the Christian fraternity and the assumption of its members in grace and the knowledge of Christ. The Multidimensional – Reflexive Model (OMR) of Alves (2003) was used to determine this analysis, its refers to the possibility to demystify the vision that it has a decentralized structure and disorganized management of the religious organizations. In this particular case, we see a well organized structural and administratively church. In this analysis the method used was the qualitative one, with the exploratory research, documental, bibliographical, data – collecting and half – structured interviews, were structures characteristics were indentify and its coordinators tools, agents and internal relations, furthermore its relationship with the external environment. After that, the OMR and the reality presented for the object of the research has been confronted, searching for approaches and detachment. PIB's organizational – administrative configuration was verified close to equivalent-type adapter, variants, I, II and III, with a type adapter agent. OMR attended PIB's analysis, not been suggested adjustments. The intention of the results of this research contribute to better understanding of their agents/managers about their performance and to improve their internal processes.

Keywords: Organizational Analysis. First Baptist Church of Manaus. Multi-reflexive model.

Lista de Quadros

Quadro 1(2): Tipologia da ação social, de Weber-----	21
Quadro 2(2): Diferenças dos tipos bases estabelecidos pelo OMR -----	35
Quadro 3(2): Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador -----	36
Quadro 4(2): Subtipos do OMR ordenativo-conservador-----	37
Quadro 5(2): Subtipos do OMR liberativo-transformador -----	38
Quadro 6(8): A configuração organizacional-administrativa existente na PIB/Manaus, de acordo com o OMR. -----	111
Quadro 7(9): Aproximações entre o tipo real (PIB/Manaus) e o ideal (OMR – tipos e subtipos) -----	115

Lista de Figuras

Figura 1(2): Síntese da dinâmica organizacional -----	34
Figura 2(2): Indicadores para fins de análise organizacional) -----	39
Figura 3(3): Organograma da PIB/Manaus -----	54
Figura 4(7): Nível superior da PIB/Manaus -----	70
Figura 5(7): Nível intermediário da PIB/Manaus -----	70
Figura 6(7): Nível gerencial da PIB/Manaus -----	71
Figura 7(7): Desdobramento da Rede Ministerial -----	71
Figura 8(7): Nível operacional da PIB/Manaus -----	71
Figura 9(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (Capa) -----	89
Figura 10(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (Comunicações) -----	90
Figura 11(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (Aniversariantes) -----	91

Lista de abreviaturas e siglas

Acamp	Acampamento
ADM	Administração
ADVB	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil
AMR	Agente Multidimensional-reflexivo
Assist.	Assistência
CBA	Convenção Batista do Amazonas
CD	Compact Disc
Congr.	Congregações
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPFR	Colônia Penal Feminina do Recife
DVD	Digital Versatile Disc
EBD	Escola Bíblica Dominical
Ens.	Ensino
EUA	Estados Unidos da América
Evang.	Evangelismo
HUPPA	Hospital Universitário Professor Alberto Antunes
IPJ	Igreja Presbiteriana do Brasil em Jardim Atlântico
MCA	Mulheres Cristãs em Ação
Min.	Ministério
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OMR	Modelo de Organização Multidimensional –Reflexivo
PIB	Primeira Igreja Batista

Rel. Públ. Relações Públicas

TI Tecnologia da Informação

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do problema da Pesquisa	17
1.2 Justificativa e Relevância da pesquisa	17
1.3 Objetivos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Tipologia ideal de dominação weberiana	21
2.2 O Modelo Multidimensional Reflexivo (OMR)	26
3 O PROTESTANTISMO E OS BATISTAS	41
4 A PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE MANAUS	45
4.1 A trajetória histórica e a situação atual da PIB/Manaus	45
5 MÉTODO CIENTÍFICO APLICADO NA PESQUISA	49
5.1 Características da pesquisa	49
5.2 Procedimentos Metodológicos	50
5.3 Estratégia metodológica	51
5.4 Critérios para a seleção dos informantes essenciais para a pesquisa	51
5.5 Coleta e Análise dos dados	52
6 A CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVA DA PIB/MANAUS, SEGUNDO SEU MANUAL OPERACIONAL	54
7 ANÁLISE DA CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL-ADMINISTRATIVA DA PIB/MANAUS A PARTIR DOS INDICADORES CONSTANTES NO MODELO MULTIDIMENSIONAL-REFLEXIVO	70
7.1 Características estruturais e dispositivos de coordenação	71
7.1.1 Análise do grau de complexidade	71
7.1.2 Nível de centralização administrativa	80
7.1.2.1 Metas organizacionais da PIB/Manaus	81
7.1.3 Grau de formalização e estatutos normativos	83
7.1.3.1 Como são aplicados o Regimento Interno, as rotinas e as normas	83
7.1.4 Como se aplica o sistema de recompensas, punições e treinamentos	87

	14
7.1.5 Os Processos Organizacionais	90
7.1.5.1 Como funciona o sistema de comunicação	90
7.1.5.2 O Processo de Mudança na PIB/Manaus	95
7.1.6 Articulação entre os setores	98
7.2 Ambiente externo e relacionamentos interorganizacionais	99
7.3 Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos	101
7.4 Sistema Técnico-operacional	107
8 DISTANCIAMENTOS E APROXIMAÇÕES ENTRE O TIPO REAL (PIB/MANAUS) E OS TIPOS DESCRITOS NO MODELO	109
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE “A”	126
APÊNDICE “B”	129
ANEXO 1	134
ANEXO 2	135

1 Introdução

Este trabalho apresenta a análise da configuração organizacional administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus, Instituição religiosa de orientação protestante, cuja finalidade é prestar culto a Deus através do batismo dos conversos, do ensino aos fiéis da guarda da doutrina e das práticas bíblicas, além de promover a aplicação dos princípios da fraternidade cristã e a assunção de seus membros na graça e no conhecimento de Cristo. O referencial teórico para este trabalho parte do legado weberiano, que fundamenta o modelo de análise organizacional proposto por Alves (2003), a partir dos tipos de ação social e de dominação de Weber (1999).

Para viabilizar tal procedimento, é utilizado como instrumento de verificação o modelo analítico de Alves (2003), detalhado na seção 2.2 O Modelo Multidimensional Reflexivo (OMR).

Eleger uma instituição de cunho religioso como objeto de análise torna-se um desafio, considerando o fato dessas organizações serem vistas normalmente como estruturas descentralizadas e desorganizadas administrativamente.

Além disso, escolher a Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus – não torna a tarefa mais fácil, principalmente pelo fato de que a aplicação do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR) elaborado por Alves (2003) já foi feita para tal fim em outra instituição de cunho religioso, uma Igreja.

Muito embora o Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR) já tenha sido aplicado em outra instituição de caráter religioso, o objeto da pesquisa em questão, a PIB/Manaus, apresenta características particulares tanto no que diz respeito a sua doutrina, quanto à sua estrutura organizacional, além de outros aspectos que serão devidamente apresentados neste trabalho.

No primeiro capítulo será feita a definição do problema da pesquisa, (seção 1.1), onde o tema e a questão motivadora da realização desta pesquisa são contextualizados de forma narrativo-descritiva. Em seguida, (na seção 1.2) são apresentadas a justificativa e relevância da pesquisa em foco, e, em seguida, (na seção 1.3) deixam-se claros os objetivos geral e específicos perseguidos por este trabalho.

No segundo capítulo temos contemplado o referencial teórico, que apresenta os tipos ideais de dominação, de Max Weber, quais sejam: a estrutura patriarcal; a organização centrada na liderança carismática e a burocracia, que se combinam para constituir o Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR), a partir de uma reelaboração que os considera como um conjunto de variáveis.

Também são apresentadas neste capítulo as informações que dizem respeito ao Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR) proposto por Alves (2003), suas características e propriedades, bem como do Agente Multidimensional-Reflexivo (AMR), e, em seguida, são discutidos a dinâmica organizacional e os tipos do Modelo, denominados equiparativo-adaptador, ordenativo-conservador e liberativo-transformador.

O capítulo três contempla, breve e historicamente, o protestantismo e os batistas.

No quarto capítulo será apresentada a instituição estudada: A Primeira Igreja Batista de Manaus, sua trajetória histórica e situação atual.

O quinto capítulo apresenta a método científico aplicado na pesquisa. Assim sendo, o capítulo cinco, com base na definição do tema, ancorado nos objetivos gerais e específicos, é onde se apresentam as características da pesquisa; os procedimentos metodológicos; a estratégia da pesquisa; os critérios de escolha para a seleção dos informantes para a pesquisa, de onde foram colhidos dados e informações junto aos membros e congregados da PIB-Manaus, durante seis meses, amparando-se em pesquisa bibliográfica; e como foi feita a coleta e a análise dos dados.

O capítulo seis contempla A Configuração Organizacional-Administrativa da PIB/Manaus, segundo o seu Manual Operacional, onde é apresentada a estrutura organizacional-administrativa da instituição estudada, a partir do que determina o seu instrumento legal.

A análise da Configuração Organizacional-Administrativa da PIB/Manaus, a partir dos indicadores constantes no Modelo Multidimensional-Reflexivo, é apresentada no capítulo sete. Nesse momento, considerado o ponto fulcral desta dissertação, são mostrados os resultados obtidos a partir da pesquisa, provenientes dos dados coletados e devidamente tratados durante o trabalho em questão, oportunidade em que a concretização da análise da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus, a partir do modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003), apresenta seus efeitos, descrevendo o tipo real.

No oitavo capítulo são verificados e apresentados os distanciamentos e aproximações provenientes do confronto entre a configuração existente no tipo real (Primeira Igreja Batista de Manaus) e os tipos e subtipos previstos no modelo analítico utilizado.

Por fim, são apresentadas as considerações finais e feitos os comentários acerca dos resultados que foram alcançados, tendo como referência os objetivos previamente almejados. No mesmo espaço são apresentadas as limitações da pesquisa e elaboradas sugestões para outros estudos que podem ser desenvolvidos a partir da aplicação do Modelo para Análise de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR), bem como as referências bibliográficas que respaldaram toda a realização desta pesquisa, os apêndices e anexos.

1.1 Definição do problema da Pesquisa

Para que haja maior entendimento acerca do trabalho em questão, faz-se necessária a apresentação do problema da pesquisa.

Na tentativa de analisar a configuração administrativa de uma instituição religiosa, considerando não somente uma dimensão – a burocrática – como referência, mas sim a partir de uma visão multidimensional, fez-se mister expor a questão que norteou os esforços nesse estudo:

Em que medida pode ser aplicado o Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves para se compreender melhor a configuração organizacional-administrativa de uma instituição religiosa, especificamente da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus?

1.2 Justificativa e Relevância da pesquisa

O campo da análise organizacional – notadamente no que diz respeito às particularidades que envolvem o relacionamento entre organizações e agentes organizacionais, em cada realidade peculiar – tem gerado debates acalorados no meio acadêmico e empresarial e provocado grande reflexão sobre o assunto.

Trabalhos científicos, a exemplo de dissertações e teses, têm sido realizados no campo da análise organizacional, porém, ainda há uma lacuna a ser preenchida por maiores alternativas e ferramentas que visem à compreensão e interpretação de situações particulares, como no caso de organizações de caráter religioso.

A oportunidade de se estudar a estrutura organizacional das organizações religiosas pode iluminar este campo de trabalho e propor uma nova maneira de se perceber sua configuração administrativa a partir de uma visão multidimensional, visto que um estudo desta natureza intenta auxiliar tais organizações na percepção de sua configuração administrativa, bem como contribuir para a compreensão de que, a partir do modelo multidimensional reflexivo, torna-se possível uma visão mais ampla no que diz respeito à análise de sua configuração organizacional-administrativa, pois apresenta uma percepção mais esclarecedora, a partir de uma abordagem que se referencia na tipologia da ação social e nos tipos ideais de dominação weberianos.

De acordo com Alves (2003, p. 248), “[...] muito embora o modelo proposto esteja voltado para organizações empresariais privadas, ele deve também ter a sua aplicabilidade testada para a análise de organizações estatais e não-governamentais”.

A partir de então, objetiva-se que este trabalho contribua para o aperfeiçoamento do OMR, que ainda necessita de mais pesquisas e aplicações de campo e verificação na prática de sua utilidade analítica em Instituições de caráter religioso.

Dessa forma, nota-se uma importante referência para a concretização desta pesquisa, ou seja, verificar em que medida e até onde pode ser aplicado o Modelo Multidimensional-Reflexivo para se compreender melhor a configuração organizacional administrativa de uma instituição religiosa, especificamente da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus, que tem sua particularidade administrativa, sua história própria, sua ação e função enquanto instituição religiosa protestante, sua origem, entre outras singularidades dentro do universo reformista protestante.

Partindo-se dessa realidade, a aplicação do Modelo em questão surge como alternativa para uma visão mais particular e direcionada de análise das organizações, baseando-se na tipologia da ação social e nos tipos ideais de dominação de Weber.

Quanto à contribuição acadêmica, este trabalho traz a possibilidade de apresentar resultados contextualizados referentes à realidade de uma instituição religiosa específica (PIB/Manaus) através do Modelo Multidimensional-Reflexivo, que foi originalmente proposto para análise de organizações empresariais.

Da mesma forma – já que de acordo com o criador do referido modelo ele também deve ser testado e aplicado em organizações estatais e não-governamentais – foi testado e aplicado em uma igreja (Igreja Presbiteriana do Brasil em Jardim Atlântico, localizada na

cidade de Olinda – PE); em um Hospital Universitário (Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPPA – da Universidade Federal de Alagoas); em uma organização penitenciária (a Colônia Penal Feminina do Recife – CPRF); e em uma organização sem fins lucrativos (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil – ADVB). Sendo assim, será possível verificar neste estudo uma nova aplicação/teste em uma igreja cristã reformada.

Pretende-se, portanto, a partir desses fatos, contribuir para o aperfeiçoamento do OMR, considerando a necessidade de que pesquisas de campo e verificações na prática de sua utilidade analítica sejam desenvolvidas com vistas à sua maior eficiência.

Ainda enfatizando o valor acadêmico desta pesquisa, leva-se em consideração o fato de ser o objeto em questão bem pouco estudado do ponto de vista organizacional-administrativo, principalmente no que diz respeito às possibilidades de serem obtidos resultados que derivem de uma análise mais aprofundada, baseada na aplicação de um Modelo Multidimensional-Reflexivo, que, como o próprio nome sugere, propicia uma observação – e conseqüentemente, resultados – mais ampla e confiável, diferente da que se costuma obter quando se leva em consideração somente uma análise organizacional unidimensional, baseada tão somente na burocracia, por exemplo.

Sendo assim, e a partir de tais argumentos, nota-se que, com os resultados desta pesquisa, é possível verificar aproximações e/ou distanciamentos da PIB/Manaus – representando o tipo real – em relação aos tipos definidos pelo modelo de análise em questão, sugerindo inclusive, material de apoio para os agentes que compõe a configuração organizacional administrativa em tela.

Percebe-se, portanto, que para dar mais confiabilidade e segurança aos resultados da aplicação do OMR – dentro do universo que envolve a análise de configurações administrativas tanto para empresas privadas de pequeno e grande porte, bem como para outros tipos de organizações estatais e não-governamentais – faz-se mister ampliar e reforçar sua aplicação em um segmento organizacional pouco contemplado pela academia, como uma instituição de cunho religioso, no caso, uma igreja.

Partindo dessa realidade, tem-se nesta pesquisa a finalidade de se promover a análise de como a racionalidade, o carisma e a tradição, em suas formas hibridizadas, se inserem no contexto das modernas organizações. Para explicar o OMR, Alves (2003) utiliza uma tipologia própria para definir o tipo estrutural existente em cada organização.

Posto isto, a partir da configuração organizacional-administrativa da PIB/Manaus, pretende-se mostrar a forma como o modelo OMR pode servir de referência para esse tipo de análise específico.

Além disso, procuram-se apresentar resultados que mostrem até onde os 109 anos de existência da PIB/Manaus, atrelados a sua tradição de igreja reformada podem influenciar nos seus aspectos administrativo-organizacionais.

No caso específico deste estudo, considerando a visão que se tem com relação às igrejas protestantes no que tange a sua (des)organização administrativa, pretende-se, através de uma abordagem analítica-organizacional, que tem como referência o Modelo analítico de Alves (2003), esclarecer esse aspecto e mostrar que trata-se de uma organização administrativa como outra qualquer, que de forma singular, movida por aspectos religiosos, apresenta suas características próprias.

1.3 Objetivos

No intuito de responder ao problema da pesquisa, tornam-se necessários definir alguns objetivos de pesquisa: o Geral e os Específicos.

Sendo assim, o Objetivo Geral deste trabalho é **analisar a configuração organizacional administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus, com base no Modelo Multidimensional-Reflexivo.**

Quanto aos Objetivos Específicos, considerem-se:

- I. Identificar e descrever as características estruturais, bem como os dispositivos de coordenação da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus;
- II. Identificar e descrever a natureza dos agentes e a forma como ocorrem as relações internas na PIB/Manaus;
- III. Descrever o relacionamento da PIB/Manaus com o seu ambiente externo;
- IV. Verificar e analisar aproximações e/ou distanciamentos da organização estudada (tipo real) em relação aos tipos e subtipos definidos pelo modelo multidimensional-reflexivo (tipo ideal).

2 Referencial Teórico

2.1 Tipologia ideal de dominação weberiana

Para que haja compreensão dos Tipos Ideais de Dominação de Weber, faz-se oportuno conhecer a orientação das ações humanas/sociais, de forma distinta, a partir de seus quatro tipos, demonstrados no quadro abaixo:

Tipo de Ação Social		Características	Forma de ação
Ação racional	<i>No tocante aos fins.</i>	<i>Racionalidade instrumental, funcional ou técnica.</i>	<i>Consciente, calculada e deliberada.</i>
	<i>Com relação a um valor.</i>	<i>Valor relacionado a uma ação prescrita pelo mérito intrínseco que a inspira.</i>	<i>A finalidade da ação coincide com a própria conduta, que constitui o valor racionalmente perseguido.</i>
Ação afetiva		<i>Legitima-se através de um líder carismático por conta do afeto e da confiança depositados pelos indivíduos.</i>	<i>Envolve o estado emocional-afetivo dos agentes.</i>
Ação tradicional		<i>Estabelecida através dos costumes arraigados com o tempo.</i>	<i>Habitual e não intencional, equivale à hierarquia mais baixa, em relação às demais, apoiada na legitimidade de ordenações e poderes de mando, advindos, por herança, de tempos pretéritos.</i>

Quadro 1 (2): Tipologia da ação social, de Weber.

Quanto ao primeiro tipo, a ação racional, verifica-se que a mesma relaciona-se no tocante aos fins e no tocante aos valores. A primeira relação diz respeito à racionalidade instrumental, funcional ou técnica, agindo de forma consciente, calculada e deliberada; já a segunda, relaciona o valor a uma ação prescrita pelo mérito intrínseco que a inspira, ou seja, o significado do ato em si é maior que a reflexão sobre as suas conseqüências; portanto, a

finalidade dessa ação coincide com a própria conduta, considerando que tal conduta constitui o valor racionalmente perseguido.

Sendo assim, segundo Weber, ambas são tipos de ação racional, levando-se em consideração o fato de que, ainda de acordo com ele: “Todo o direito, por pacto ou outorgado, pode ser estatuído de modo racional – racional orientada a fins ou racional orientada a valores (ou ambas as coisas) –, com a pretensão de ser respeitada, pelo menos, pelos membros da associação.”

As ações também podem ser caracterizadas como afetivas e tradicionais.

As ações afetivas envolvem o estado emotivo do agente, assemelhando-se a uma ação em que os sentimentos, juntamente com as emoções e afeições do indivíduo, têm primazia em uma situação específica, e não em uma finalidade ou em um conjunto de valores. Por conta desse tipo de ação pode-se entender o que leva os indivíduos a reconhecerem a dominação carismática, já que esse tipo de dominação se legitima através de um líder carismático, por conta do afeto e da confiança nele depositados pelos indivíduos. Essa legitimidade atribuída à dominação carismática se dá por conta do envolvimento emocional do indivíduo para com o líder carismático. Sendo assim, é notório o fato de que a ação afetiva determina e fundamenta esse tipo de dominação.

Em se tratando das ações tradicionais, verifica-se que é através dos costumes arraigados com o tempo que elas são estabelecidas, aparentando estarem relacionadas diretamente com a legitimidade da dominação tradicional. A afirmação de Weber – ao definir a dominação tradicional como uma ação que se apóia na legitimidade da santidade de ordenações e poderes de mando, advindos, por herança, de tempos pretéritos – é corroborada por Alves (2003, p.26), quando diz que “a ação tradicional é aquela estabelecida a partir de costumes consagrados no tempo”.

Assim sendo, é possível verificar no pensamento weberiano a existência de um vínculo entre a dominação e a organização, posto que, ainda segundo Weber, existe uma necessidade por parte de toda organização, de algum tipo de dominação para administrá-la, considerando-se o fato de que, para que seja administrada, faz-se necessário que alguns poderes de mando estejam nas mãos de alguém, ainda que tais poderes sejam evidenciados modestamente, na oportunidade em que o dominador pode ser considerado aquele que serve aos dominados, sentindo-se como um deles.

Posto isto, as estruturas puras de dominação podem ser mais bem entendidas a partir dos três tipos ideais de Weber – que têm como referência a burocracia, o carisma e o patriarcado.

A estrutura patriarcal é uma das variantes weberianas de domínio e baseia-se na tradição, podendo ser considerada a forma mais universal e primitiva de legitimidade. Essencialmente, fundamenta-se em relações de caráter pessoal através de um conjunto de regras, valores e princípios que normalmente são objetivados nas organizações, aprendidos em tenra idade e aplicados em situações concretas que são transmitidas às gerações seguintes.

Em sua forma original, de acordo com Alves (2003), o patriarcado representa a autoridade e o controle do pai, ou também do homem mais velho, sobre a família, membros da casa e servos domésticos, legitimando-se na crença de uma autoridade que sempre existiu. A lealdade pessoal, bem como o respeito aos costumes e aos antepassados, alicerçam a estrutura patriarcal.

Percebe-se também que o grupo familiar do patriarca é solidário ao seu líder pelo fato de que os membros que o compõem – da mesma forma que em algumas tribos indígenas, onde existe a figura patriarcal através do cacique – usufruem e compartilham do mesmo ambiente habitacional, de alimentos e do uso de instrumentos de trabalho, de forma dependente e mútua, com uma grande proximidade pessoal.

A fidelidade ao senhor patriarcal por parte de seus membros subordinados deve-se à sua dignidade intrínseca, obedecendo-se às ordens emanadas por ele sem que lhes peça ou obrigue a fazer, já que fazem parte de um costume arraigado no tempo.

Nota-se, paralelamente, que, embora haja comprometimento por parte do patriarca com a tradição que lhe dá legitimidade, essa mesma tradição lhe sanciona o direito, todavia limitado, ao exercício de sua autoridade, através de sua vontade pessoal. Ainda segundo Alves (2003), esse fato faz com que o patriarcado possa ser compreendido em uma área estritamente ligada à tradição (objetiva) e outra contendo elementos do livre arbítrio (subjativa).

A diferença entre a objetividade e a subjatividade exercidas pelo patriarca, acima citadas, pode ser mais bem entendida a partir de algumas associações, como: da tradição (área objetiva) à expressão ‘conservador’; do livre arbítrio (área subjativa) ao termo ‘reformista’, e, finalmente, do fato de haver um relativo equilíbrio entre tradição e livre arbítrio, ao termo ‘renovador’.

Um bom exemplo da aplicação da estrutura patriarcal nas organizações pode ser verificado em empresas que são comandadas administrativamente por integrantes de uma mesma família, que se perpetuam no poder. Progressivamente, na medida em que tal empresa adquire dimensões maiores, ou seja, na medida em que ela cresce, ocorre a necessidade natural de se criar uma ação racional no tocante aos fins, através da implantação de componentes burocráticos. Note-se também que, quando ocorre mudança da liderança

patriarcal dentro da empresa, paralelamente se tem a subjetividade da ação social atuando através do livre arbítrio, em maior ou menor grau, em função das novas idéias, visões e propostas trazidas pelo substituto, justificando a manifestação da vontade do patriarca, de forma arbitrária. Excetuam-se neste caso, algumas normas e costumes que possam ser considerados invioláveis.

Tendo como referência o domínio que se baseia na afeição, a liderança carismática fundamenta-se nos chefes naturais da mesma forma que no patriarcado, diferindo no fato de que essa fundamentação se dá a partir de um indivíduo dotado de carisma e representante de uma missão que ele próprio estabelece para seu séquito, tendo como base a sua convicção pessoal, sem influência de outrem. Trata-se do tipo de dominação mais eficaz, já que vem de dentro para fora, fazendo com que seus seguidores sejam influenciados pela sedução praticada por seu líder, legitimando-se a partir de características pessoais e da devoção que ele (o líder) consegue impor a seus liderados. Observe-se que o líder carismático utiliza-se de uma forte capacidade argumentativo-persuasiva associada às características da sedução para convencer seus seguidores a acreditarem que a melhor opção é segui-lo.

Note-se que o termo liderança é preferencialmente utilizado, em contraste com o termo chefia, pois, enquanto o primeiro denota influência pra com alguém, o segundo relaciona-se a uma posição puramente autoritária, relacionada a subordinação, caracterizando uma relação de poder legal.

O profeta, o herói guerreiro e o grande demagogo, segundo Weber, representam o tipo mais puro da liderança carismática, pois se verifica a obediência prestada à figura do líder carismático sendo referenciada no dom que ele ostenta, não sendo levada em consideração uma posição hierárquica formalmente estabelecida, ou ainda uma dignidade tradicional.

Note-se, porém, que não há perenidade no carisma, levando-se em consideração o fato de que ele experimenta seu ciclo encerrado após um determinado tempo, passando a ser institucionalizado, objetivo e rotineiro, dando lugar às características do patriarcado ou do racionalismo. Tudo isso acontece em função de – ainda segundo Weber, contextualizado por Alves – o efeito do carisma transmutar-se em dogmas, doutrina, jurisprudência, ou ainda, encerrado em uma tradição.

Com relação à burocracia, percebe-se que se trata de um tipo de dominação que tem como base a autoridade racional ou formal, onde os subordinados consideram as ordens dos superiores como sendo legítimas, já que é deles que emana o comando. É a face mais saliente, preconiza Weber, do processo de racionalização. A ação no tocante a um objetivo se sobrepõe progressivamente à ação afetiva e à tradicional.

Além disso, ainda seguindo o pensamento do sociólogo alemão, a burocracia foi indispensável como um instrumento de adequação dos meios com vista a um determinado fim, estando intimamente ligada às necessidades de desenvolvimento do capitalismo, no início do Século XX.

A racionalidade burocrática leva a um tipo de autoridade técnica, meritocrática (em que a promoção ocorre através do mérito e do saber profissional) e administrada. Basicamente, conceitua-se a partir das leis que podem ser promulgadas e da livre regulamentação através de procedimentos formais, tidos como corretos. A partir disso, ocorre por parte dos superiores a simples escolha ou eleição dos governantes hierarquicamente inferiores, fazendo com que tais subordinados exerçam comando de autoridade sob seus domínios, cumprindo regras e leis. Por consequência, a obediência se dá em função do conjunto de normas e regulamentos legais previamente estabelecidos, diferenciando-se da que ocorre com a tradição ou com o carisma.

Algumas características relacionam-se a essa autoridade, como por exemplo: o fato de ela se basear em normas que formam uma legislação, sendo aceitas por seguidores e condutores; ela é adquirida através da racionalidade impessoal, pertencendo ao cargo e não à pessoa, pois quem o ocupa é alguém que somente exerce autoridade, como o chefe, o juiz, o comandante ou o presidente; dita a forma de se comportar desejada aos seus seguidores além de determinar os limites para quem detém a autoridade; torna-se permanente para o cargo enquanto ele existir e temporária para a pessoa que o ocupa. Quando o mandato finda, quem ocupa o cargo perde seus poderes formais conferidos por ele, transferindo-os a quem o sucede.

Enquanto tipo ideal, na definição de Weber, a burocracia caracteriza-se por preceituar, basicamente, que: existem funções bem definidas e competências rigorosamente determinadas por leis, regulamentos, ou qualquer outro tipo de ordenamento legal; há sujeição, por parte dos quem compõem o sistema, a obrigações, bem como garantias de direitos, igualmente ditados por um determinado ordenamento; a hierarquia dentro da organização é determinada por conta de regras explícitas e bem definidas, atribuindo a cada cargo e/ou função prerrogativas convencionadas a partir de um ordenamento legal que regula o exercício da autoridade por ele delegada, bem como seus limites; existe igualdade formal no processo de contratação, visto que, todos os que forem detentores de capacitação solicitada para ocupar um determinado cargo poderão concorrer para sua ocupação, no exercício de uma função específica; o direito de remuneração igual a qualquer indivíduo que exerça cargos ou funções

semelhantes, seja garantido; existem normas e critérios que regulamentam objetivamente a assunção e o avanço de carreiras dentro da estrutura.

Percebem-se, portanto, as diferenças que tipificam um administrador e um líder, tendo em vista o fato de que, enquanto o primeiro se faz necessário com muita frequência em uma organização, por conta do caráter racional-burocrático cotidiano e rotineiro que o caracterizam, o outro – carregado de traços carismáticos – apresenta-se em oposição a esse tipo de ação, tendo em vista o fato de despertar emoções em seus seguidores através do seu modo de agir não racional, carregado de argumentações e capacidade de convencimento.

A partir da argumentação weberiana, verifica-se que a burocracia, enquanto processo de dominação, introduz um mecanismo revolucionário através de meios técnicos, de fora para dentro, iniciando com a transformação das organizações e das coisas para depois transformar os homens. Sendo assim, ela tenta levar a formalização e a coordenação ao comportamento humano, por meio da ação imposta através do exercício autoritário racional legal, que objetiva atingir as metas organizacionais gerais.

Além disso, várias são as vantagens que justificam o uso do domínio burocrático como um mal necessário. Entre elas, a predominância da lógica científica contrapondo-se à lógica mágica, mística ou intuitiva percebida no domínio carismático; o uso de análises racionais de processos; a profissionalização das relações de trabalho em contraposição ao clientelismo; a formalização das competências técnicas; a possibilidade de se expandirem os negócios em função do alto grau de formalização que existe, e, por conta disso, tornar-se mais fácil de transportar para outras sociedades e de serem incorporados por outras culturas, em diferentes países.

Não se pode esquecer de que tais vantagens mencionadas retratam a burocracia em sua forma idealizada e que, da mesma forma que na dominação carismática e na patriarcal, comumente não se observa o estado “puro” nos ambientes organizacionais, por conta da hibridização dessa tríade caracterizada por tipos distintos de dominação, que compõe o Modelo Multidimensional-Reflexivo.

2.2 O Modelo Multidimensional Reflexivo (OMR)

Para referenciar a pesquisa, também será utilizado o Modelo Organizacional Multidimensional-Reflexivo, de Alves.

O referido modelo se constitui de uma combinação dos componentes determinantes dos tipos ideais weberianos: burocracia, patriarcado e carisma, a partir de uma reelaboração que os considera como um conjunto de variáveis.

A partir da tipologia weberiana, descrita até aqui, foi possível apresentar os tipos ideais de dominação através das ações sociais tradicional, afetiva e racional-objetiva, que são exercidas sequencialmente por meio de agentes definidos como patriarca, líder e burocrata, legitimados pela tradição, pelo carisma e pela legalidade e reconhecidos, legítima e respectivamente por familiares, seguidores e funcionários/subordinados.

Max Weber, através de seu legado, é a grande fonte de inspiração do modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo. Apesar disso, Alves não se preocupou em apresentar um estudo mais aprofundado de sua obra e de seu pensamento na composição do OMR, já que utilizou-se somente da tipologia da ação social e dos tipos ideais de dominação, que servem de variáveis, associadas entre si, para serem reelaborados e combinados com objetivo de construir seu modelo, cuja finalidade é propor-se a contribuir na análise de organizações.

Alves ressalta que na estruturação de seu modelo os tipos ideais de Weber servem como ponto de partida, contudo, admitindo, ao mesmo tempo, que essa estruturação só é possível se houver o entendimento de que tais construtos são impossíveis de serem encontrados empiricamente em sua pureza conceitual.

Com propriedade, enquanto criador do modelo, Alves (2003, p. 93 e 94) preconiza que:

O modelo multidimensional-reflexivo, longe de ser um simples reordenamento de componentes das estruturas fundamentais de domínio, é representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríplice e transiente, em cuja anatomia têm-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados ente si e influenciado-se mutuamente em variadas intensidades (ALVES, 2003, p. 93 e 94).

Logo, nota-se que o patriarcado, o carisma e a burocracia se inter-relacionam continuamente no modelo, impregnando-se entre si em múltiplas e co-variadas combinações, configurando dessa forma, uma estrutura polifórmica, híbrida e mutante, gerando um equilíbrio dinâmico de antagonismos e complementaridades. A partir disso, as situações abaixo descritas são relacionadas às suas dimensões constituídas:

Com relação ao Carisma: verifica-se que se encontra entre dois pólos distintos, denominados carisma genuíno e o carisma rotinizado (apresentado de forma despersonalizada), e considera a liderança com traços carismáticos mais ou menos moderados, suavizados; assim sendo, não ressalta o ímpeto revolucionário característico do carisma em sua forma idealizada, além de não destacar o carisma despersonalizado (correlacionado ao carisma objetivado). Percebe-se que a coesão interna, bem como certo sentido de missão incorporada no líder empresarial com traços carismáticos associam-se ao componente afetivo que fundamenta o carisma;

No que diz respeito ao Patriarcado: percebe-se a ordenação do dirigente patriarcal em três grupos diferentes, variando de acordo com a perspectiva do exercício do livre arbítrio, em: ‘reformador’, quando o dirigente exerce a máxima vontade própria; ‘renovador’, oportunidade em que o exercício ocorre de forma intermediária; e, por derradeiro, ‘conservador’, quando ocorre a mínima possibilidade do exercício do livre arbítrio.

A tradição e os valores familiares personificados no patriarca (perpetuando-se com o tempo) são as características determinantes dessa estrutura. A partir desse raciocínio, percebe-se a existência de valores inegociáveis que se traduzem como “o ontem eterno”. O patriarca detém, além desse ingrediente de conservadorismo, a disposição de uma ‘área de livre arbítrio’, em que predomina sua vontade própria.

Quanto a Burocracia: a figura do burocrata se apresenta como mais ou menos rígida (flexível), na medida em que se aproxima/distancia do tipo ideal de burocracia.

Em linhas gerais, a burocracia caracteriza-se a partir de uma organização que tem cargos distribuídos por poderes limitados por conta de normas, em áreas específicas, onde ocorre a submissão a partir dos referidos cargos e não das pessoas que os ocupam. Para Weber, somado a isso, a burocracia tem como propriedades essenciais a impessoalidade, as concentrações dos meios de administração, bem como um balanceamento acerca de diferenças entre efeitos sociais e econômicos.

Segundo o sociólogo alemão, a burocracia ganhava mais força, diariamente, por conta de várias razões que justificavam esse fato, como por exemplo, a racionalidade, a definição do cargo, rapidez nas tomadas de decisões, informação discreta e direta, o padrão de rotinas que diminuísse custos e erros, projeto de recrutamento de pessoal a partir de suas habilidades técnicas, redução de conflitos entre funcionários da organização, e, finalmente, a confiabilidade. A soma desses fatores implicava na eficiência naquilo que se fazia.

Embora a burocracia crescesse rapidamente, Weber observou algumas fraquezas em sua estrutura, já que o indivíduo que trabalha em uma organização abriria mão de algo que desejava para seguir regras e imposições burocráticas, o que dificultaria a execução do seu trabalho. Percebeu ainda, que as normas impostas dentro das organizações passaram a ser algo preocupante para os trabalhadores, principalmente por conta do formalismo exagerado e da quantidade de papéis que serviam para registrar tudo o que acontecia no interior da organização. Somado a isso, os trabalhadores não conseguiam se adaptar às mudanças; houve a transformação do tratamento pessoal para impessoal, entre as pessoas; a imposição de autoridade sempre ocorria por parte de quem ocupava o cargo mais alto, dentro da organização; apesar dos trabalhadores se conformarem com a rotina imposta, que tirava sua liberdade, não sentiam mais prazer no que faziam; ocorreu uma padronização por parte dos trabalhadores – voltados somente para a organização e suas normas – para com os clientes, seguindo um ‘roteiro’ imposto pela organização, se esquecendo, inclusive, de que cada pessoa gosta de ser tratada de forma pessoal, diferente das outras.

Pode-se dizer, portanto, que, por conta disso, as disfunções da burocracia se desenvolvem por conta das organizações que não se preocupam com o bem-estar dos funcionários, mas sim com o que eles produzirão para o aumento dos seus lucros.

Como no patriarcado e no carisma, a burocracia apresenta outras variações, descritas de formas variáveis por Mintzberg (2008), indo desde a burocracia ‘mecanizada’ à *adhocracia*, passando pelas variações burocráticas chamadas de ‘simples’, ‘profissional’ e ‘divisionada’.

Assim sendo, torna-se mais fácil compreender que “para fins do modelo, considera-se o burocrata como mais ou menos ‘rígido’ (ou ‘flexível’), conforme a sua presença e atuação em uma empresa que esteja mais ou menos próxima em relação ao tipo ideal da burocracia” (Alves, 2003, p. 95).

A partir do modelo, é possível ser percebido o favorecimento de um diálogo interdisciplinar, já que emprega conceitos correspondentes originados de disciplinas diferentes, como a Sociologia e a Administração, em particular, outorgando-lhes uma capacidade de investigação bem maior das organizações. A lógica do modelo trata da transcrição dos tipos de dominação weberiana em sua forma idealizada e examina a configuração organizacional-administrativa como sendo dinâmica, já que os elementos

de dominação caracterizados por Weber se influenciam mutuamente e se relacionam em variadas intensidades.

Alves (2003) torna claro que o modelo parte do pressuposto de que a lógica de mercado não extermina os laços sócio-afetivos e nem a devoção a antigos costumes, já que, para a abordagem multidimensional-reflexiva considera-se que as duas dimensões – racionalidade instrumental e ingredientes afetivos – articulam-se, convivendo nas organizações.

O modelo foi inicialmente testado em organizações empresariais, e, a partir disso, seu criador preconiza que o referido instrumento considera existir sempre, na empresa, certo grau de racionalidade instrumental, emparelhado com os ingredientes tradicionais e afetivos, em intensidades diversas. Percebe-se, por consequência, não existir uma empresa com características somente burocráticas, somente patriarcais ou somente composta por líderes carismáticos, já que todos esses elementos fazem parte, em menor ou maior intensidade, do ambiente administrativo como um todo. Posto isto, nota-se a convivência de aspectos mais racionais e outros mais subjetivos e/ou afetivos dentro das organizações. O OMR não se preocupa – até pelo fato de não ser sua tarefa – em apontar qual desses aspectos é mais adequado ou conveniente para as organizações, visto que, por ter um caráter explicativo e não-prescritivo, não pretende ser uma configuração organizacional-administrativa de ‘excelência’ ou que interprete uma estrutura ‘ótima’; não é integrado por agentes organizacionais ‘exemplares’, e, muito menos, representa uma agenda que aponta o ‘melhor’ desempenho para qualquer organização, em qualquer tempo ou espaço.

A partir de uma realidade institucional diferente, cujo objeto não visa lucros como princípio, o OMR está sendo experimentado, visto que o foco de sua aplicação é uma instituição religiosa. Será possível, portanto, verificar que o modelo de Alves pode suportar a presença tanto de um certo grau de racionalidade instrumental como de ingredientes tradicionais e afetivos, em variadas intensidades, dentro da PIB/Manaus.

É possível perceber que o modelo contempla dois pontos distintos, que tratam: 1. da incorporação existente nos mecanismos de coordenação e controle de caráter híbrido (utilitário e normativo), associando regras e regulamentos, além de incentivos à interação entre executores de tarefas interdependentes, e 2. do ‘tempo organizacional’, com a disposição dos três tempos (passado, presente e futuro), onde o passado se traduz através

do ‘ontem eterno’, relacionando-se com o patriarcado, por contemplar hábitos e costumes consolidados a partir de uma certa tradição, com tendência ao imobilismo ou à inércia; o presente, representado através da normatização e da rotinização, que podem dar guarida a novas mudanças adaptativas, culminando com a burocracia presente e atual; o futuro, verificado através do líder carismático – dotado de visão futurística, com natureza transformacional – que dá ênfase no porvir.

O Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR) também contempla um elemento fundamental que merece ser caracterizado, denominado Agente Organizacional Multidimensional-Reflexivo (AMR).

O Agente Multidimensional-Reflexivo (AMR) é descrito por Alves (2003, p.105) como “um construto teórico indissociável do modelo e representa um indivíduo que age racionalmente em relação a fins, e também orientado pela tradição e movido por sentimentos afetivos”. Assim sendo, da mesma forma que o modelo multidimensional-reflexivo, o agente multidimensional-reflexivo possui os três construtos weberianos de dominação, de maneira hibridizada, ocorrendo em menor ou maior grau a tradição, o carisma e a burocracia. Ele também pode ser o responsável pela construção de uma organização empresarial em que existam mais virtudes do que defeitos, a partir da possibilidade de seus integrantes poderem atingir altos níveis de satisfação profissional e pessoal; além disso, pode, na seqüência, agir com o objetivo de fazer da empresa um ambiente sócio-técnico, onde o trabalho se torna uma grande fonte de referência para ele, indo bem além da necessidade econômica que normalmente rege a relação entre esses dois lados de interesses, já que contempla a necessidade de deixar bem clara a importância das suas ações através de seus feitos dentro, fora e em nome da organização.

Não se pode deixar de mencionar a possibilidade de que, durante o percurso de sua ação, o agente faça, involuntariamente, com que mudanças ocorram a partir de sua proposta inicial, da mesma forma que ocorreu com a disseminação do capitalismo ‘racional’ por conta da difusão do protestantismo ascético apresentado pelo calvinismo puritano – que difundiu a bênção do acúmulo de bens de capital resultante do trabalho árduo, que era visto como glorificação a Deus a partir da terra – e mostrado na obra “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, de Max Weber (2006). Naquela obra é exposto como os calvinistas puritanos acabaram por conquistar a função civilizacional da ordem capitalista a partir da proposta inicial de salvação da alma, mostrando conseqüentemente, como um sistema econômico surgiu, sem que houvesse intenção, a partir de um procedimento moral e intencional orientado por valores religiosos.

Apesar disso, o agente multidimensional-reflexivo age conforme o que é solicitado no momento, considerando-se o fato de que,

ora ele pode atuar mais como um guardião do status quo, conservando as rotinas, mantendo os costumes e reagindo às iniciativas descentralizadoras; ora pode agir com o propósito de inovar procedimentos e de criar novos padrões operacionais, combatendo o formalismo e a tradição; ora ele pode procurar um equilíbrio entre regulamentações disciplinadoras e liberdade criativa (ALVES, 2003, p. 128).

Alves (2003) apresenta três representações para o construto Agente Organizacional Multidimensional-Reflexivo - AMR:

- **Agente organizacional conservador:** por atuar como um defensor do precedente estabelecido, bem como de normas e hábitos preexistentes, apresenta-se com características que o aproximam do burocrata ou do patriarca típicos;
- **Agente organizacional transformador:** por ser partidário da inovação e da promoção de mudanças nas práticas administrativas, é descrito como patriarca reformador ou como líder com traços carismáticos;
- **Agente organizacional adaptador:** é considerado um mediador, pois auxilia o equilíbrio entre a padronização dos procedimentos e a livre iniciativa criadora, sendo apresentado como um burocrata flexível ou um patriarca renovador.

Com relação à dinâmica organizacional, percebe-se que, a partir da interação constante no OMR, relacionada aos componentes da burocracia, do patriarcado e do carisma, têm-se dois sistemas de vetores que se opõem e não se fundem; tampouco se manifestam de forma alternada ou de maneira intermediária.

É possível afirmar que, a partir desses dois conjuntos de tendências, ocorre um processo de enfrentamento entre conservação e mudança, tradição e contemporaneidade, estabilidade e instabilidade, rigidez e flexibilidade, disciplina e autonomia, repetição e originalidade, centralização e descentralização, padronização e criatividade, rotina e a inovação.

O primeiro sistema relaciona-se diretamente com a associação de variáveis relacionadas à ordem, à estrutura e à conservação, por conta de: tradição, estabilidade, rigidez, disciplina, repetição, centralização, padronização e rotina. Tal associação ajuda a organização a conservar sua estrutura própria, de tal forma que venha a: reconhecer a sua identidade,

promover a manutenção de sua trajetória histórico-cultural, assegurar a estrita observância de suas operações e acautelar-se para que as suas experiências e conhecimentos se mantenham.

O segundo, por sua vez, relaciona-se com as forças correspondentes à liberdade, à ação e à mudança, – contando com a contemporaneidade, instabilidade, autonomia, originalidade, descentralização, criatividade e inovação – promovendo na organização uma possibilidade de inovação, ajudando-a no ajustamento de possíveis demandas e necessidades que venham a surgir.

Verifica-se, porém, que não ocorre a fusão desses dois conjuntos de vetores e nem sua alternância; no entanto, percebe-se sua união por conta de um processo de organização-interação-reordenamento, originando conseqüentemente, uma configuração organizacional-administrativa derivada dessas fontes dessemelhantes, onde não pode ser identificada uma superioridade definitiva do sistema-organização ou do agente individual, mas sim a ocorrência de um equilíbrio dinâmico ordem-liberdade, estrutura-ação, conservação-mudança.

Assim sendo, o OMR fala acerca das trocas e transações que ocorrem entre a organização e o ambiente, prevendo a coexistência de um grupo de fenômenos antagonicamente sincronizados, que, no entanto, se completam. O exemplo disso é demonstrado através de: conservação e mudança; tradição e contemporaneidade; estabilidade e instabilidade; rigidez e flexibilidade; disciplina e autonomia; regulamentação e desregulamentação; rotina e inovação; controle e iniciativa; entre outros grupos. Melhor observância pode ser obtida através da figura 1(2), abaixo:

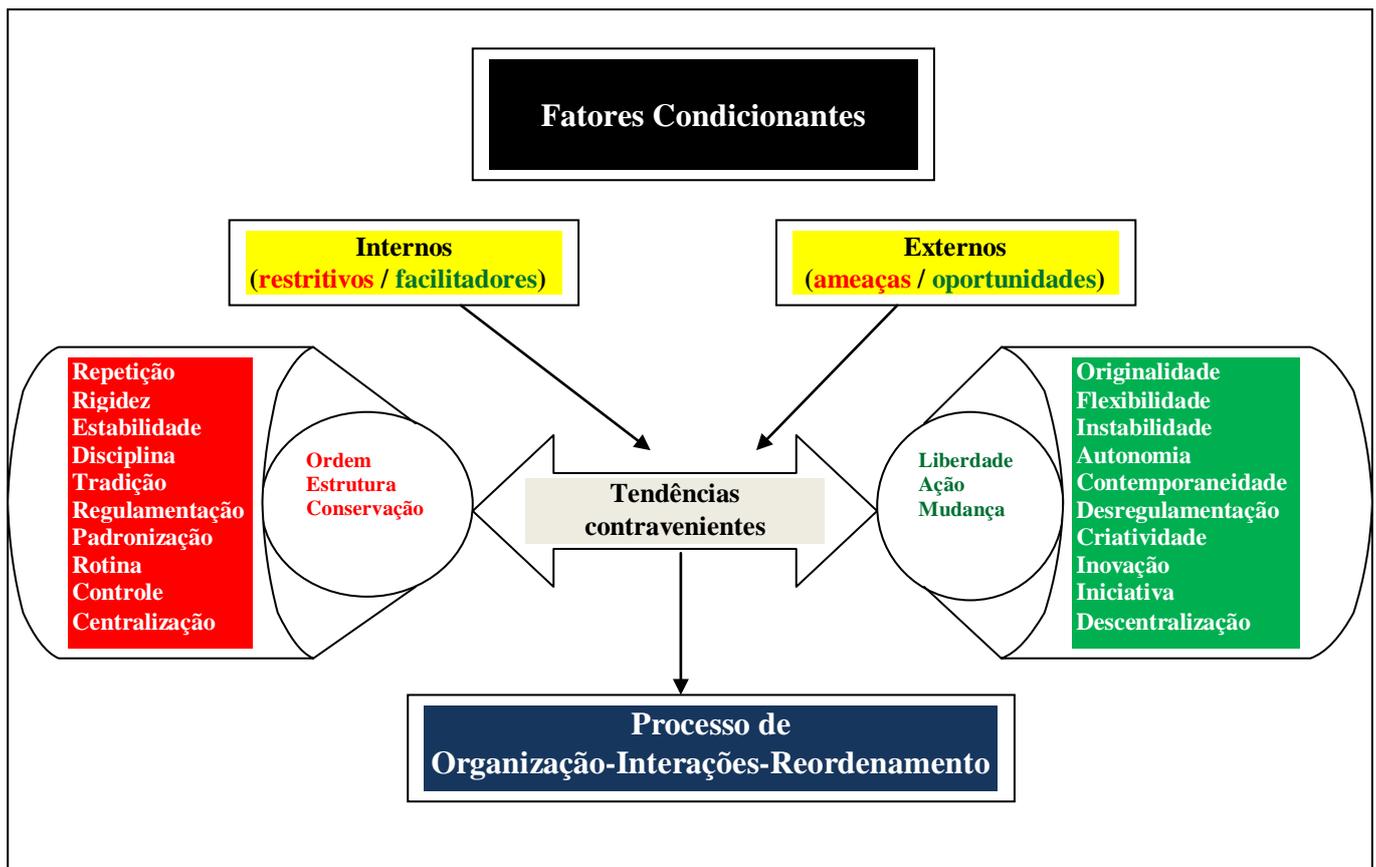


Figura 1(2): Síntese da dinâmica organizacional. (Fonte: Alves, 2003, p.122).

Partindo-se do princípio de que o Modelo Multidimensional-Reflexivo é híbrido, verifica-se a existência de tipos e subtipos de estruturas diferentes, a partir de três tipos estruturais, denominados equiparativo-adaptador, ordenativo-conservador e liberativo-transformador, que podem ser decompostos em quatro subtipos distintos.

O quadro 2(2), apresentado na seqüência, mostra como se caracterizam os tipos ordenativo-conservador, equiparativo-adaptador e liberativo-transformador, respectivamente, em relação às variáveis que integram a dinâmica organizacional, convencionando-se que: (++) representa total ou alta preponderância da referida variável; (+-) mostra presença parcial ou fraca da variável; e (--) aponta pequena ocorrência da variável ou sua ausência.

Variáveis da dinâmica organizacional	Tipo Ordenativo-Conservador	Tipo Equiparativo-Adaptador	Tipo Liberativo-Transformador
<i>Conservação</i>	++	+-	--
<i>Mudança</i>	--	+-	++
<i>Repetição</i>	++	+-	--
<i>Originalidade</i>	--	+-	++
<i>Rigidez</i>	++	+-	--
<i>Flexibilidade</i>	--	+-	++
<i>Estabilidade</i>	++	+-	--
<i>Instabilidade</i>	--	+-	++
<i>Disciplina</i>	++	+-	--
<i>Autonomia</i>	--	+-	++
<i>Tradição</i>	++	+-	--
<i>Contemporaneidade</i>	--	+-	++
<i>Regulamentação</i>	++	+-	--
<i>Desregulamentação</i>	--	+-	++
<i>Padronização</i>	++	+-	--
<i>Criatividade</i>	--	+-	++
<i>Rotina</i>	++	+-	--
<i>Inovação</i>	--	+-	++
<i>Controle</i>	++	+-	--
<i>Iniciativa</i>	--	+-	++
<i>Centralização</i>	++	+-	--
<i>Descentralização</i>	--	+-	++

Quadro 2(2): Diferenças dos tipos bases estabelecidos pelo OMR a partir dos componentes da dinâmica organizacional. (Fonte: adaptação de Alves, 2003).

Com relação às Configurações Organizacionais Administrativas que emergem do OMR, e, considerando que a proposta do Modelo o caracteriza a partir de três tipos estruturais que podem ser decompostos em quatro subtipos, verificam-se:

O Tipo-base equiparativo-adaptador, que equivale à predominância em uma organização empresarial – sem privilegiar o agente e nem o sistema-organização –, de um equilíbrio dinâmico entre mudança-conservação, flexibilidade-rigidez, autonomia-controle e inovação-rotina, proveniente da combinação de componentes do patriarcado renovador, da

burocracia flexível e da liderança carismática mitigada. É considerada a configuração básica do Modelo Organizacional Multidimensional-Reflexivo, cujo agente é o *AMR adaptador*.

Verifica-se no Patriarcado renovador, através do livre arbítrio da figura do patriarca, a superação intensa dos costumes e práticas consuetudinárias, muito embora alguns elementos da tradição organizacional ainda se mantenham.

Quanto à Burocracia Flexível, percebe-se a existência de um distanciamento considerável entre os elementos fundamentais e os pressupostos da burocracia típica, ou seja, a ocorrência em baixa intensidade da hierarquia, da regulamentação, dos relacionamentos impessoais, dos procedimentos padronizados, entre outros.

Na Liderança com Traços Carismáticos Mitigados inexistem as características próprias do carisma genuíno, bem como as questões da impetuosidade e do radicalismo transformador.

Posto isto, verifica-se que o referido equilíbrio dinâmico percebido neste tipo base do OMR é reforçado a partir das características supracitadas, já que percebe-se a junção da liberdade criativa, de regras de conduta e de alguns costumes invioláveis.

Muito embora o tipo base equiparativo-adaptador – por conta do desvio semântico indutivo não-intencional provocado pelo termo *base* – pareça se apresentar como referência ou um ponto de partida para os outros tipos, não é apropriado considerá-lo como uma configuração exemplar para as organizações de modo geral, sob quaisquer condições, visto que “Na prática, a opção estrutural mais adequada para uma organização depende de um conjunto de fatores condicionantes, internos ou externos, limitativos ou facilitadores, presentes em uma determinada situação” (Alves, p. 148).

Tipo-base Equiparativo-Adaptador (situação original)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante I)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante II)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante III)
Burocracia flexível	<i>Burocracia menos Flexível</i>	<i>Burocracia mais flexível</i>	<i>Burocracia flexível</i>
Patriarcado renovador	<i>Patriarcado renovador</i>	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora</i>	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora</i>
Liderança com traços carismáticos mitigados	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada</i>	<i>Liderança com traços carismáticos mitigados</i>	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada</i>

Quadro 3(2): Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador (Fonte: Alves, 2003, p.158).

O Tipo-base ordenativo-conservador, cujas características referenciam-se no exercício de práticas gerenciais orientadas pelos costumes; na obediência às regras; na reverência ao preexistente, na estabilidade e na ordem. Estrutura-se a partir dos tipos carisma objetivado (descarismatizada); patriarcado conservador, e burocracia rígida, existindo a combinação dos elementos que vinculam-se à burocracia rígida e ao patriarcado tradicional. Ocorre nesse tipo a predominância do sistema-organização em vez da ação dos indivíduos e seu AMR, que é conservador; pode também ser classificado em dois outros subtipos, que são o patriarcal conservador e o burocrata rígido. Além disso, não se pode deixar de observar o fato de a resistência à mudança poder ser uma característica facilmente percebida nas organizações estruturadas a partir desse tipo ordenativo-conservador, já que tais organizações restringem a autonomia criativa, dão pouca liberdade para um ambiente inovador, seguindo regulamentos e mantendo práticas tradicionais.

Caracterizando-se dessa maneira, tornam-se notórias as dificuldades desse tipo de organização para funcionar em ambientes competitivos, dinâmicos e complexos. Porém, não se pode deixar de mencionar o fato de que esse tipo de estrutura pode ser apropriado em algumas instituições administrativas desordenadas, sem comando, que apresentem certa oposição sistemática ao progresso por falta de regras e diretrizes claras, com atuação em meio a demandas externas simples, homogêneas e estáveis.

Tipo Ordenativo-Conservador (Situação original)	Subtipo Patriarcal-Conservativo (Variante I)	Subtipo Burocrático-Rígido (Variante II)
Burocracia rígida	<i>Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (burocracia incipiente)</i>	<i>Burocracia rígida</i>
Patriarcado conservador	<i>Patriarcado conservador</i>	<i>Minimização da presença de componentes patriarcais</i>
Liderança Descarismatizada	<i>Minimização da liderança carismática</i>	<i>Ausência de liderança carismática</i>

Quadro 4(2): subtipos do OMR ordenativo-conservador (Fonte: Alves, 2003, p. 208).

O tipo-base liberativo-transformador, que tem por principais fundamentos a flexibilidade, a originalidade e a inovação e sua associação ocorre com o patriarcado reformador e a liderança carismática, apresentando a burocracia em seu estado incipiente,

com seus componentes fracamente acolhidos e fraca intensidade no que se refere ao seu tipo ideal. Pode ser desmembrado – enquanto configuração organizacional-administrativa – nos subtipos patriarcal reformista e liderança com traços carismáticos. Conta com o AMR transformador, que apresenta certa superioridade sobre o sistema organização. As organizações, em seu período inicial, contam, freqüentemente, com esse tipo de estrutura, podendo ocorrer, da mesma forma, em situações em que há na empresa uma forte crise ou esteja ante ameaças e em estado de descontentamento com o *status quo*.

Tipo liberativo-transformador (Situação original)	Subtipo patriarcal-reformista (Variante I)	Subtipo centrado em um líder (Variante II)
Burocracia incipiente	<i>Burocracia incipiente</i>	<i>Burocracia incipiente</i>
Liderança com traços Carismáticos	<i>Minimização da dimensão liderança com traços carismáticos</i>	<i>Liderança com traços Carismáticos</i>
Gestão patriarcal reformista	<i>Gestão patriarcal reformista</i>	<i>Minimização da dimensão patriarcal reformista</i>

Quadro 5(2): Subtipos do OMR liberativo-transformador (Fonte: Alves 2003, p. 230).

Existe um processo de organização-interações-reordenamento nos tipos de estruturas acima descritos, que decorrem a partir das transações da instituição organizacional com o seu ambiente externo, das inter-relações entre agentes e entre agentes e a estrutura organizacional. Qualquer um dos tipos, quando sucede outro, não o elimina totalmente, já que o absorve de forma parcial, promovendo câmbio de alguns elementos de um para o outro, de forma contínua e transformadora. Portanto:

Em outras palavras, uma “nova” configuração estrutural não substituirá totalmente a anterior, a menos que se aproprie de algumas de suas características originais. Não ocorre, portanto, obrigatoriamente, uma evolução seqüencial a ser seguida, nem uma hierarquia previamente estabelecida de ascensão de um tipo inferior para um outro superior (CORREIA, 2007, p. 46).

Objetivando a análise organizacional, Alves (2003, p. 149) considera os indicadores apresentados na figura 2(2), que se encontram na próxima página:

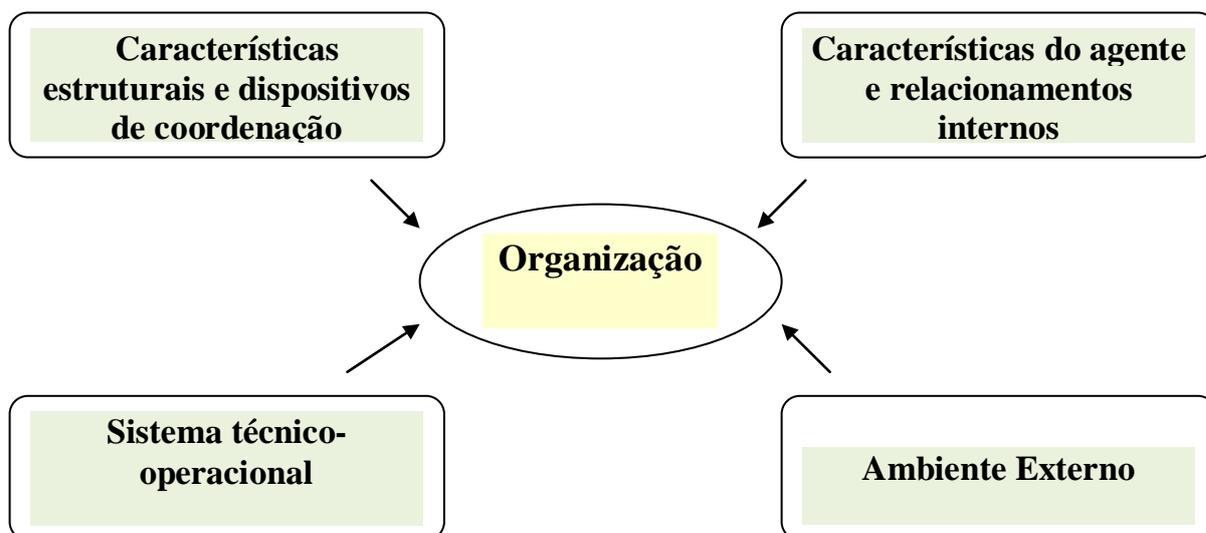


Figura 2(2): Indicadores para fins de análise organizacional (Fonte: Alves, 2003, p. 149).

É possível verificar várias dimensões de análise a partir dos indicadores estabelecidos pelo OMR, como por exemplo: **1) características estruturais e dispositivos de coordenação:** natureza da organização, tamanho da organização, mecanismos integradores, processos organizacionais e articulações intersetoriais; **2) características do agente e relacionamentos internos:** caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão dos dirigentes, disponibilidade para mudanças, relações internas e quadro de pessoal; **3) sistema técnico-operacional:** natureza das tarefas, fluxo de atividades e tecnologia prevalecente; **4) ambiente externo:** ambiente econômico, ambiente institucional e relações interempresariais.

Excepcionalmente, algumas situações não se enquadram na análise sistemática proposta pelo OMR, como por exemplo, **o antagonismo burocracia-carisma**, sugerindo que, caso ocorresse a possibilidade de não existir a dimensão patriarcal e, ao mesmo tempo, havendo a maior presença e intensidade das dimensões carismática e burocrática, até os limites de seus tipos puros correspondentes, certamente haveria uma situação marcada por antagonismos ou antinomia, que chegaria a extrapolar o propósito analítico do modelo, pois, caso existisse na prática, provocaria grande instabilidade estrutural, chegando a causar alterações na empresa; **o retorno aos tipos ideais**, que apresentaria uma realidade difícil de ocorrer, em que os três elementos que compõem o tipo-base equiparativo-adaptador se intensificariam até o momento em que se assimilassem em seus respectivos conceitos-limite.

Nesse caso contrário e oposto à razão, surgiria uma situação imaginária, não observável na realidade organizacional, cuja análise não faz parte da proposta pretendida pelo modelo; **a ausência de componentes burocráticos**, onde haveria a hipótese de uma empresa não possuir ação racional relacionada a objetivos ou contar com total ineficácia administrativa, apresentando algo fora do alcance do OMR; **o confronto radical conservação-mudança**, em que, somente fazendo parte de uma situação imaginária dentro de um ambiente organizacional, apresentaria as dimensões carismáticas e patriarcais até os limites dos tipos puros a que correspondem, provocando conseqüentemente, uma situação interativa das virtudes que promovem a tradição com as que mantêm a mudança, onde a anulação recíproca seria o único resultado obtido, que impediria, por certo, o funcionamento equilibrado da organização; **um ‘conjunto vazio’**, cuja configuração traria uma situação onde a tríade dimensional se enfraqueceria de tal sorte, a ponto de se descaracterizar no que diz respeito aos seus tipos ideais – nesse caso quase que ausentes. Dessa forma, ter-se-ia a configuração-base do OMR próxima de um “*conjunto vazio*”.

3 O protestantismo e os batistas

Grande parte dos cristãos, atualmente, não tem conhecimento sobre a história da igreja, como instituição congregacional, e, conseqüentemente, da importância em compreendê-la. Quando esse fato se relaciona de forma específica com a história de uma denominação em especial, como a dos batistas, os seguidores do cristianismo mostram-se ainda mais distantes desse conhecimento.

Emergiram, desde o início dos anos de 1600, na Inglaterra, dois grupos considerados principais, que podem ser classificados como batistas: os Batistas Particulares e os Batistas Gerais.

A história que culminou com a fundação dos Batistas começa no ano de 1517, quando Martinho Lutero, um monge quase anônimo no contexto da Igreja de Roma, apresentou uma relação contendo 95 problemas sobre um dos novos programas da referida igreja, considerados difíceis de pregar, pois demonstravam a visão corrupta do papado com relação às indulgências, que eram o pagamento à igreja par a obtenção do perdão de pecados. O referido monge via esses pagamentos como sendo contrários à obra expiatória de Cristo, o que o estimulou a defender, portanto, suas “Noventa e Cinco Teses”, que representavam uma convocação para o debate, que nunca ocorreu. Essa convocação, e principalmente sua recusa por parte da Igreja de Roma, provocou no povo alemão a reflexão sobre o pensamento e a autoridade papal, pois ao perceber o desprezo com que foram tratadas as questões de Lutero pela igreja, os alemães passaram a endossar “As Noventa e Cinco Teses”, que entre outros temas, fazia um chamado para que somente as Escrituras fossem vistas como a única autoridade para os cristãos. Essa reflexão e conseqüente defesa das teses luteranas soaram por toda a Alemanha e por outras partes da Europa.

Esse movimento foi chamado mais tarde de Reforma Protestante, um movimento de retorno à Bíblia, cujos cinco princípios fundamentais foram “Os cinco Solas”: *Sola fide* (somente a fé); *Sola scriptura* (somente a Escritura); *Solus Christus* (somente Cristo); *Sola gratia* (somente a graça) e *Soli Deo gloria* (glória, somente a de Deus). Os chamados “rebeldes de Deus” difundiram a mensagem do Evangelho pelo mundo, entre os quais, destacaram-se Ulrich Zwinglio, João Calvino, e João Knox, que sempre estiveram associados com este grande movimento.

Juntamente com a expansão da Reforma por meio da obra de Calvino e Knox, nota-se outro impacto advindo do Evangelho, no Século XVII: o início do movimento batista.

A história dá conta de que a atual denominação batista teve início na Inglaterra e na Holanda no início do Século XVII. Embora tal origem venha sendo muito debatida através do tempo, é considerada a premissa mais próxima dos fatos históricos.

Muitas mudanças de ordem política e religiosa ocorreram na Inglaterra, o que pode ser verificado nos atos do rei Henrique VIII (1509-1547), que no seu decreto de supremacia (1534), separou a Igreja daquele país do controle de Roma, porém, apesar da separação, seu país permaneceu católico tanto na prática quanto na doutrina.

Quando o rei Eduardo VI Tudor - único filho legítimo e herdeiro de Henrique VIII - foi coroado aos nove anos, em 1547, um ano após a morte de Lutero, demonstrou forte tendência calvinista, tornando-se o primeiro monarca protestante da Inglaterra e levando à independência a Igreja Anglicana da Igreja de Roma. Tal fato pode ser justificado pelo fato do jovem monarca ter sido doutrinado por um conselho de regência chefiado por seu tio Eduardo Seymour, o verdadeiro “senhor” da Inglaterra naquele momento.

Por ocasião da morte prematura de Eduardo VI, aquele país passou por uma radical e criminoso mudança, o que levou após uma guerra pelo trono, sua irmã Maria I ao status de soberana, em 1553, promovendo um retrocesso no protestantismo e restaurando, durante seu reinado de cinco anos, o catolicismo, livrando-se dos protestantes.

Após a morte de Maria I, sua meia-irmã Elizabeth Tudor assume o trono da Inglaterra, governando de 1559 a 1603. Embora não tendo sido uma mulher religiosa, Elizabeth manteve por algum tempo uma espécie de catolicismo de aparências. Contudo, alguns movimentos políticos ligados a reações populares contra a rainha Maria I a fizeram abrir mão do catolicismo, levando aquele país ao protestantismo por mais uma vez. Como tratava-se de uma pessoa com grandes habilidades políticas, Elizabeth promoveu um compromisso entre católicos e protestantes através de um decreto chamado de “Acordo Elizabetano”, dando a falsa impressão de que as guerras religiosas dentro da Inglaterra haviam acabado.

Apesar dessa paz aparente, ainda havia um forte clamor dos ingleses por maiores reformas na igreja, influenciando um grupo de pessoas que formariam grande parte dos fundamentos batistas. Este grupo é chamado puritano.

Conduzidos pelo Bispo Hooker e Thomas Cartwright, o grupo denominado Puritano objetivava ver a reforma bíblica, verdadeiramente, alcançar a igreja, para que assim, pudesse existir uma Igreja “pura”. Porém, Elizabeth e a Igreja da Inglaterra não se dispuseram a uma

discussão com os puritanos, começando então a forçar a conformidade religiosa pela lei, o que abreviou o período de paz religiosa.

Por ocasião dessa exigência de conformidade da parte das forças políticas e religiosas inglesas originou-se um grupo conhecido como “Separatistas”, que pregava a liberdade da igreja do domínio do Estado, a doutrina pura em oposição da doutrina diluída ou comprometida e, principalmente, a reforma geral da Igreja. Os componentes desse grupo estavam determinados a conduzir suas vidas a partir dos ensinamentos bíblicos, enfatizando que a Igreja deveria ser formada somente pelos redimidos, não por um corpo de oportunistas politicamente orientados, recusando-se, portanto, a crer que as escrituras pregassem um governo eclesiástico baseado em uma hierarquia de cima para baixo, mas sim, que pregassem um governo eclesiástico com a participação do povo, a partir de suas classes mais baixas.

Os separatistas promoveram uma liturgia simples de adoração, enfatizando o Deus Santo, criticando o fato de que os documentos provenientes do Estado, bem como os auxílios escritos da Igreja da Inglaterra levavam o povo a focalizar sua fé sobre as formas e não sobre o Deus Soberano.

Posto isto, foi a partir desse tipo de clamor, tanto na adoração como na prática diária por pureza na Igreja, que a “denominação batista” como é conhecida hoje, emergiu através do movimento separatista inglês.

É a partir daqui que emergem os dois grupos principais e distintos, citados anteriormente: os Batistas Antigos ou Gerais e os Batistas Particulares.

O grupo conhecido como Batistas Gerais cria na expiação geral, ou seja, acreditava que Cristo morreu para salvar toda e qualquer pessoa que viveu e virá a viver, embora só recebesse a salvação quem O aceitasse. Seus dois principais fundadores foram John Smyth e Thomas Helwys. Acredita-se que a primeira Igreja Batista Geral, que encontra-se na Holanda, foi fundada por volta de 1608 ou 1609, por John Smyth (1570-1612), cuja história começou na Inglaterra, local onde foi ordenado sacerdote anglicano, em 1594, opondo-se anos depois à igreja daquele país em ensinamentos e práticas, rompendo de forma total e tornando-se “separatista”. Juntamente com um grupo na Holanda, no ano de 1609, Smyth creu no batismo do crente (em oposição ao batismo de crianças, adotado como norma naquele tempo), formando a igreja “batista”.

Thomas Helwys, por sua vez, tinha um relacionamento conturbado com Smyth, que começou a se afastar da fé dos batistas gerais; contudo, Helwys continuou fiel aos primórdios batistas, levando seu pequeno grupo para a Inglaterra em 1611, fundando o que foi considerada a primeira igreja batista na Inglaterra. Por volta de 1624 já se tomava

conhecimento de cinco igrejas batistas gerais, e, por volta de 1650, esse número passou para 47. Embora algumas pessoas consigam ver o movimento batista moderno a partir desse grupo, há de se entender que as crenças dessa dissidência estão bem distantes da herança reformada que formatou a fé dos batistas modernos.

Outro grupo que merece destaque é o conhecido como Batistas Particulares, que juntamente com os batistas gerais, surgiu do movimento separatista. Esse grupo emergiu nos anos de 1630, influenciado por João Calvino, sustentando a expiação “particular”, que representa a crença de que Cristo morreu por seu povo escolhido somente. Acredita-se que a primeira igreja fundada por esse grupo tenha sido efetivada por volta de 1633 ou 1638. Em 1644, pelo menos sete igrejas representando os batistas particulares já existiam efetivamente.

Em 1644, esse pequeno e jovem grupo, através da atuação dessas sete igrejas redigiu uma confissão de fé, denominada Primeira Confissão Batista de Londres, precedendo por dois anos a conhecida Confissão de Fé de Westminster.

Embora a história batista típica seja atribuída de certa forma, ao movimento dos batistas gerais, é, na verdade, aos batistas particulares que a maioria dos batistas modernos devem sua doutrina e suas práticas, visto que os batistas gerais representaram uma pequena parte da história batista na Inglaterra, e outra menor ainda na América.

4 A Primeira Igreja Batista de Manaus

4.1 A trajetória histórica e a situação atual da PIB/Manaus

A Primeira Igreja Batista de Manaus, ou PIB/Manaus, teve seu trabalho evangélico iniciado em Manaus com os metodistas, quando o reverendo Justus H. Nelson realizou juntamente com o reverendo Marcus Carver o primeiro culto evangélico, em 25 de dezembro de 1886, na residência de um crente presbiteriano de nome Alfredo Teixeira. Depois, foi organizada a Igreja Metodista Episcopal de Manaus, com cerca de uma dúzia de membros da igreja metodista de Belém, que residiam em Manaus, conforme relato de Justus Nelson. Essa igreja passou por problemas de divisões internas e, com o retorno do reverendo Frank Spaulding aos Estados Unidos, ela deixou de existir em março de 1897.

Quase que ao mesmo tempo, Erick Nelson, que passou a ser conhecido pelo nome abasileirado de Eurico Nelson, iniciava o trabalho batista na Amazônia, em 19 de novembro de 1891, oportunidade em que chegou a Belém do Pará no navio “Esperança”, e, após alguns anos de trabalho, juntamente com sua esposa Ida Lindemberg Nelson, organizou a Primeira Igreja Batista do Pará, em 02 de fevereiro de 1897. Eurico Nelson sempre desejou fazer um trabalho de evangelização pelos rios da Amazônia, e, por isso, após a organização da igreja em Belém e de ser consagrado ao ministério pastoral em 02 de março de 1897, em concílio formado pelos pastores Salomão Ginsburg e Willian Edwin Entzminger, na cidade de Recife, deu início a empreitada de viajar a Manaus, quando surgiu a possibilidade de trabalhar para a “Christian MIssionary Alliance”, que não era batista, com a oferta de um salário e uma lancha-residência para pregar pelo Amazonas. Ida Nelson não gostou da idéia, mas cedeu ao entusiasmo de Eurico Nelson, e, deixando a livraria onde trabalhavam, eles ficaram à disposição da Aliança, indo morar com duas viúvas, passando por muitas dificuldades.

Enquanto aguardavam a chegada do lar flutuante que ganhariam, procuravam conhecer Manaus. Embora não tivessem dinheiro para a passagem, estavam ansiosos para conhecer a cidade que deveria ser o “quartel general” dos próximos trabalhos. Ao dirigir-se ao Consulado Americano, Nelson recebeu uma carta de um comandante em cujo navio havia

pregado, e, junto à carta vinham alguns poucos dólares, que foram suficientes para adquirir duas passagens de terceira classe até Manaus.

Muitas outras dificuldades foram enfrentadas pelo casal nessa jornada, entre elas, o fato de não haver cais na capital do Amazonas, sendo necessário pagar um barqueiro para levar os passageiros do navio à terra.

Durante a viagem, o casal fez amizade com um cavalheiro que fez questão de pagar-lhes a passagem no barco, e, em terra, indicou-lhes uma pessoa que teria prazer em hospedá-los: o Coronel Manoel Cavalcante de Araújo, um homem de grande projeção e respeito na cidade e que tinha especial alegria em conceder aos forasteiros a velha e tradicional hospitalidade brasileira. A referida viagem ocorreu a bordo do navio cargueiro “Benedictus”.

Esse homem, conhecido apenas como Coronel Araújo, era metodista e realmente hospedou os Nelson por cerca de 15 dias no início de setembro de 1897. Por essa época ele trouxera a Manaus o evangelista batista José Manoel Cavalcante de Almeida Sobrinho.

Nelson pregou por 19 vezes nessa visita a Manaus, tendo ocorrido a conversão de cinco senhoras, que foram batizadas no Rio Negro em 12 de setembro de 1897, e quatro delas vieram a se tornar membros fundadores da PIB de Manaus.

É provável que após o retorno de Nelson a Belém tenha mantido a amizade com o evangelista José M. C. de Almeida Sobrinho, sustentado pelo Coronel Araújo, visto que, através de sua indicação, ele foi convidado, e assumiu o pastorado da Primeira Igreja Batista do Pará, em 01 de agosto de 1898. Também manteve amizade com o Coronel Araújo, pois ele se deslocou até Belém, para ser batizado por Nelson, em 14 de agosto de 1898. Em seguida, os Nelson viajaram aos Estados Unidos da América – EUA para gozo das primeiras férias, depois de sete anos de trabalho no Brasil. Através da indicação de outros missionários, Nelson foi aceito como missionário da Junta de Richmond, da Convenção Batista do Sul dos Estados Unidos e, quando retornou ao Brasil, seu interesse era estabelecer o “quartel general” de evangelização em Manaus. Nelson chegou a Manaus em 04 de junho de 1900. No dia 17 de junho de 1900 organizou a Escola Bíblica Dominical, e, em 24 de junho de 1900, batizou mais 5 irmãos em Cristo. Já em 30 de setembro de 1900 batizou mais 8 irmãos. A soma dos 18 irmãos batizados ao casal Nelson totaliza os 20 membros fundadores da PIB de Manaus.

Sob a influência desses eventos, a Primeira Igreja Batista de Manaus, ou PIB de Manaus, foi fundada em 05 de outubro de 1900, na Rua dos Andradas, Nº. 48, no Centro de Manaus, sob o pastorado de Eurico Nelson, tendo ainda como membros o seu primeiro diácono e tesoureiro o Sr. Manoel Pereira Cavalcante de Araújo e seu primeiro secretário, o Sr. Jesuino Alves Correa Filho.

Tendo funcionado nos seus primeiros anos em locais alugados, adquiriu um terreno próprio em 1903, oportunidade em que construiu um templo de madeira, para, em seguida, sob o pastorado de Thomaz José de Aguiar, construir um de alvenaria, em 1911. O referido templo foi reformado em 1950 para as comemorações do jubileu da igreja.

No pastorado de Justus H. Nelson, em 17 de junho de 1900, foi criada a Escola Bíblica Dominical, e, em 19 de outubro do mesmo ano, a Sociedade Auxiliadora de Senhoras. Em maio de 1902, foi registrado o primeiro Estatuto da Igreja, nos moldes da tradicional Igreja Metodista Americana. Em 1906, assume o pastorado o pastor José Manoel Cavalcante Almeida Sobrinho, que, em março de 1907, organiza a União de Mocidade Brasileira. Somente a partir de junho de 1908, no pastorado de Thomaz José de Aguiar, foi tratado com mais intensidade o projeto de construção do primeiro templo de alvenaria, culminando com o lançamento de sua pedra fundamental em 24 de junho de 1909, tendo sua inauguração ocorrida em 01 de janeiro de 1911.

Com a derrocada da época áurea da borracha, a partir de 1912, mudanças ocorreram na igreja, como a organização de uma pequena escola primária no térreo do templo, que em 1914, foi denominada de Escola “Thomaz Aguiar”, encarregada da alfabetização dos filhos de membros e congregados. Sob a administração do pastor Munguba Sobrinho, de 1919 a 1929, igreja organizou a *Sociedade de Homens*, intitulada “*Liga Evangelizadora*”.

A igreja experimentou entre os anos de 1929 e 1934, sob o comando do pastor Benício Leão, o desenvolvimento ainda maior dos trabalhos realizados das organizações Escola Dominical, Sociedade de Senhoras, União de Mocidade, Liga Evangelizadora e Sociedade Juvenil. Somente no ano de 1935, com a posse do pastor Alberto Augusto, o coro da Primeira Igreja Batista de Manaus sai da informalidade, tendo o seu regimento próprio. Já em 1937, sob o pastorado de Antunes de Oliveira foram organizadas a União Intermediária e a Sociedade de Moças; além disso, também foi criada uma dispensa médica, em 1938, e, sob os auspícios da União de Mocidade, organizou-se a Assembléia da Mocidade batista, com reuniões anuais.

Em 1945 toma posse o pastor Clem D. Hardy, por conta da renúncia do pastor Antunes de Oliveira, iniciando reformas radicais no templo da PIB/Manaus, tendo executado obras para a construção de um local especial para o Coro da Igreja, escritório, Salão da União Intermediária, Departamento de Primários e Principiantes e Secretaria da escola Dominical, que foram concluídas no mandato interino do pastor Harald Schaly, no mesmo ano, por ocasião dos cinco meses de férias do pastor Hardy. Em 1959 é inaugurado o Grêmio Cultural Evangélico, no pastorado interino de James Loyd Moom; e, em 1962 a igreja cria um

Conselho Social Evangélico, para tratar da distribuição de alimentos no Bairro Presidente Vargas. Nessa mesma época é mencionado o primeiro Acampamento de carnaval.

Um novo estatuto para a igreja foi aprovado no ano de 1968, e, em maio de 1976 foi comprado um terreno que seria a Acampamento “Lírio do Vale”.

O templo onde funciona atualmente a PIB/Manaus teve o início de sua construção no pastorado de José Britto Barros, que deixou concluído o 1º. Andar do prédio de educação religiosa. O término da construção do edifício só foi levado a cabo sob a administração pastoral do Pr. Norton Lages, no mês de outubro de 1976, mesmo ano em que se deu início à construção do santuário, concluído em outubro de 1981.

No ano de 1982 a igreja passou por algumas mudanças na sua estrutura organizacional, trocando o sistema de Comissões para o de Departamentos. Outra mudança que merece menção é a criação do Conselho de Obreiros.

O Grupo de Casais da PIB/Manaus surgiu a partir reuniões espirituais e de comunhão social entre jovens casados, no início da década de 90, na administração do pastor Norton Riker Lages.

Somente no ano de 1998, após pesquisa de nível de satisfação, a igreja votou sob a condução pastoral de um diácono – que foi de e fevereiro a novembro –, um Planejamento estratégico que serviria até o Ano 2000. Por ocasião da recondução ao cargo de Pastor Titular, Norton Riker Lages deu continuidade ao Planejamento Estratégico, implantando a Rede Ministerial em substituição ao sistema de departamentos e dando início ao trabalho que envolve os Grupos familiares.

No Ano 2000, a igreja comemorou seu 100º. Aniversário em seu templo próprio, situado na Avenida Joaquim Nabuco, Nº. 2015, Centro, onde funciona até hoje, sob o comando do Pr. Norton Lages, contando atualmente com 920 membros.

O próximo capítulo tratará sobre o Método científico aplicado na pesquisa, baseado na definição do tema e ancorado nos objetivos gerais e específicos. Serão apresentadas as características da pesquisa, os procedimentos metodológicos e a estratégia metodológica, de onde serão colhidos dados e informações junto aos membros da PIB-Manaus.

5 Método científico aplicado na pesquisa

Com base na definição do tema, ancorado nos objetivos gerais e específicos, optou-se pela construção dos procedimentos metodológicos, nos quais serão colhidos dados e informações junto aos membros da PIB/Manaus, durante seis meses, embasado por pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas semi-estruturadas e observação.

5.1 Características da pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa exploratória, pois através dela são levantados dados documentais, bibliográficos e através dos que surgem a partir da observação do pesquisador, bem como os colhidos através de entrevistas semi-estruturadas. Gil (2008, p.27) preceitua que: “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se mais difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.” Ainda para reforçar a característica deste trabalho, Cordeiro (1999, p. 98), por sua vez, afirma que: “Faz parte da pesquisa exploratória a consulta a especialista ou a pessoas qualificadas que podem contribuir para o desenvolvimento da pesquisa”.

Também é possível caracterizar esta pesquisa como descritiva, visto que, preocupa-se com a descrição de um fenômeno estudado ou características de um determinado grupo, procurando compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão, sem, contudo, ter como intento, a explicação do fenômeno estudado, o que, para fins desta pesquisa, atende aos objetivos específicos buscados. Esta percepção corrobora o pensamento de Richardson (2008, p. 82), quando o autor citado afirma que

outro aspecto de importante aplicação metodológica da observação, é a investigação sobre o campo da atividade humana. Para isso, deve-se organizar um conjunto de

informações ligadas a um sistema descritivo e, em seguida, aplicar categorias já levantadas por pesquisadores e proceder a posteriores estágios de análise.

Existem possibilidades de ocorrerem vieses relacionados ao fato do pesquisador ter uma pequena relação afetiva com o objeto da pesquisa, embora tal relação restringir-se, além da pesquisa através da sua observação, às visitas não frequentes aos cultos que ocorrem aos domingos – o que nos últimos doze meses limitaram-se a não mais que 03 (três).

5.2 Procedimentos Metodológicos

O método a ser utilizado é a coleta de dados qualitativos, pois se conclui ser o mais indicado para a captação de informações a serem realizadas com membros da PIB/Manaus. Tal justificativa ganha amparo quando relaciona-se ao fato de – por diferir do método quantitativo, não utilizando na assunção de seus objetivos qualquer tipo de instrumental estatístico que alicerce o processo de análise do objetivo geral, bem como dos específicos – ser o que, de pronto, trará resultados mais eficientes ao estudo em questão. Cordeiro (1999, p.116) conceitua que: “Essas pesquisas prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidência e de correlações estatísticas”.

Por extensão, a amostra utilizada nesta pesquisa é a não-probabilística, uma vez que as pessoas entrevistadas são escolhidas previamente. A respeito da amostra não-probabilística, Lakatos (1991, p.224) afirma que: “Não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamentos estatísticos, o que diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos na amostra”. Ainda sobre isso, Gil (2008, p. 94) menciona que: “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”.

Conforme Cooper e Schindler (2004, p.167) “Uma amostragem não-probabilística cuidadosamente controlada frequentemente produz resultados aceitáveis, de forma que o investigador nem mesmo considera a amostragem probabilística”.

5.3 Estratégia metodológica

Para o atendimento à pergunta da pesquisa, bem como aos objetivos geral e específicos, foram aplicadas para obtenção de dados comparativos, meios relacionados a entrevistas com membros da PIB/Manaus, além da observação do pesquisador naquele ambiente. Cordeiro (1999, p. 110) relata que: “A entrevista é um diálogo metódico em que o pesquisador pretende colher, face a face, dados relevantes de determinada pessoa ou grupo”. Quanto à observação, Gil (2008, p.100), por sua vez, coloca que “A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação, tende a ser reduzida”.

Ainda quanto aos meios utilizados, esta dissertação também recorreu à pesquisa bibliográfica, documental e de campo, uma vez que localizou na realidade observada, elementos que permitiam a análise das questões que são balizadoras para a compreensão do fenômeno.

5.4 Critérios para a seleção dos informantes essenciais para a pesquisa

Foram escolhidos para a realização deste trabalho alguns procedimentos norteadores que auxiliaram os critérios de seleção dos informantes essenciais para esta pesquisa, tendo em vista a necessidade de aproximação descritiva e reflexiva dos elementos constituintes da configuração da estrutura, bem como da caracterização dos agentes e relacionamentos internos dentro da PIB/Manaus. Posto isto, para garantir maior fidelidade quanto ao conhecimento da realidade estudada, foram escolhidos alguns informantes tidos como mais próximos e mais contextualizados com o fulcro da pesquisa, o que descarta modelos estatísticos de cálculo de amostra.

A partir da estrutura da PIB/Manaus, estrategicamente foi decidido que seriam ouvidos o Presidente da Assembléia Geral, bem como do Conselho de Obreiros e da Diretoria Estatutária, representados igualmente pelo pastor da igreja; o presidente do Conselho

Diaconal e mais dois diáconos; um membro do Conselho Fiscal; três ministros auxiliares, que também ocupam cargos de líder/dirigente em organizações internas que compõem a Rede Ministerial; membros da Rede Ministerial, através de sete líderes/dirigentes ou seus vice-líderes/vice-dirigentes; membros dos Grupos, através de seus líderes/dirigentes; dois empregados remunerados e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Portanto, a partir dos critérios definidos para a investigação, o total de entrevistas previstas e executadas chegou a vinte e uma, de um universo de 920 membros. No entanto, para que a amostra pudesse ser considerada significativa, optou-se por selecionar somente as pessoas diretamente ligadas aos cargos e funções que compõem a administração da instituição pesquisada, sendo elas dirigentes ou ex-dirigentes, e funcionários remunerados, independentemente de sexo ou idade. Este procedimento ganha amparo quando verifica-se que assim, seria útil buscar informações com pessoas experientes na área de estudo, extraíndo essas informações de suas memórias e experiências coletivas.

Quando entrevistamos pessoas em uma *survey de experiência*, devemos buscar suas idéias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa. O formato investigativo que usamos deve ser suficientemente flexível para que possamos explorar as várias possibilidades que surgem durante a entrevista (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 133).

5.5 Coleta e Análise dos dados

Considerando-se a possibilidade de utilização de vários métodos para a coleta de dados em uma pesquisa qualitativa, tais como entrevistas, observação e análise de documentos, verifica-se que após a juntada das informações, faz-se necessário o tratamento dos dados obtidos mediante esses procedimentos, e isso se dá através da ordenação das informações colhidas, que normalmente surgem em grande quantidade quando se trata de pesquisa qualitativa.

A descrição, a decodificação e a tradução do significado de alguns fenômenos que acontecem em uma determinada realidade social são pretendidas pelos métodos utilizados em pesquisa qualitativa. Assim sendo, faz-se necessário identificar categorias, padrões e relações existentes entre os dados coletados, visando a descoberta de seu significado através do

processo interpretativo e comparativo dos resultados com outras pesquisas e referenciais teóricos. Para fins deste trabalho, os dados obtidos através deste estudo foram interpretados a partir da utilização do *Modelo Organizacional Multidimensional-Reflexivo*, de Alves (2003). Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com o pastor titular e o pastor adjunto; com agentes-membros e agentes-funcionários da PIB/Manaus, conforme Apêndices A, B e C, deste trabalho. Além disso, foram utilizados os Anexos 1 e 2 que integram este material para, respectivamente, ilustrarem a percepção da estrutura organizacional-administrativa e a percepção de como se caracterizam e atuam os principais agentes da PIB/Manaus.

6 A Configuração Organizacional-Administrativa da PIB/Manaus, segundo seu Manual Operacional

A Primeira Igreja Batista de Manaus/PIB-Manaus, de acordo com o seu Estatuto, em seu Art. 1º.:

É uma organização civil, de natureza religiosa, instituída por tempo indeterminado, sem fins lucrativos, com sede na Avenida Joaquim Nabuco, 2015, Centro de Manaus, e foro na Cidade de Manaus, Estado do Amazonas, podendo manter congregações, pontos de pregação, ou missões em qualquer parte do território nacional.

Suas finalidades estão bem definidas no mesmo estatuto, no Art. 3º., que prescreve:

I – reunir-se regularmente para prestar culto a Deus e proclamar a mensagem do Evangelho de Jesus Cristo; II – estudar a Bíblia Sagrada, visando ao doutrinamento e à edificação espiritual de seus membros; III – cultivar a comunhão, o bom relacionamento e a fraternidade cristã; IV – promover a causa da ação social cristã e da educação; V – cooperar com a Convenção Batista do Amazonas, com a Convenção Batista Brasileira, e com as igrejas filiadas a essas convenções na realização de seus fins; VI – promover o estabelecimento do Reino de Deus no mundo.

Outro ponto que merece destaque é a forma como ocorre a admissão dos membros da PIB/Manaus, que está também definida em sua Carta Estatutária, no Capítulo II, Art. 5º.:

São considerados membros da igreja as pessoas recebidas por decisão da Assembléia Geral, da forma como se segue: I – batismo dos candidatos previamente aprovados em pública profissão de fé; II – transferência por carta de membros de outras igrejas da mesma fé e ordem; III – reconciliação, devidamente solicitada, de pessoas afastadas do rol desta igreja ou comprovadamente afastadas de outras igrejas batistas; IV – aclamação precedida de testemunho público e compromisso.

Em 1998, através da Ata da Assembléia geral Ordinária, de 09.09.98, foi elaborado um Planejamento estratégico para 1998-2000, que vigora até hoje, estando, porém, desatualizado. Tem como visão Apresentar Jesus para transformar vidas. Sua missão utiliza as iniciais da PIB de Manaus, para facilitar a memorização, e está voltada para Proclamar Jesus, Integrar os salvos, Bendizer a Deus, Discipular os crentes e Ministar no mundo. O Planejamento Estratégico – a partir da estrutura organizacional que estabeleceu, bem como dos seus

princípios e estratégias que traçou, e do seu plano de ação – consta no Manual Operacional da PIB/Manaus.

Para o cumprimento de seus objetivos, a PIB/Manaus conta com o Conselho Fiscal, que é um órgão independente, composto por cinco membros, eleitos pela Assembléia Geral anualmente; o Conselho Diaconal, Rede Ministerial, Grupo de adolescentes, Grupo de Jovens, Grupo de Casais e Grupo Mulher Cristã em Ação; todos subordinados respectiva e sucessivamente – com exceção do Conselho Fiscal, que atua como um órgão de assessoramento administrativo, independente, eleito pela Assembléia Geral – ao Conselho de Obreiros e à Assembléia Geral, conforme demonstrado no gráfico a seguir, na figura 3.(3).

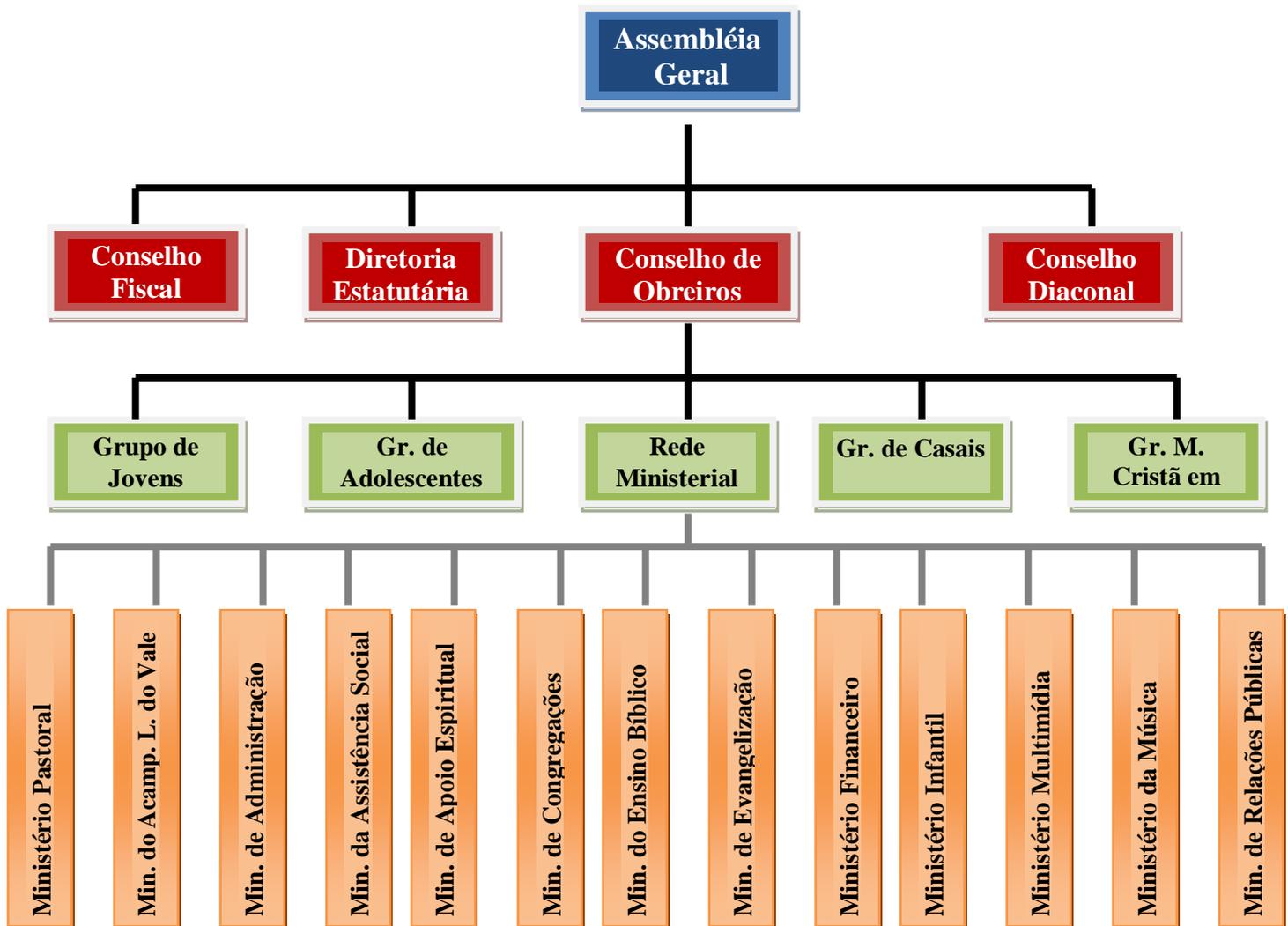


Figura 3(3): Organograma da PIB/Manaus

A Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus tem a *Assembléia Geral* configurando como seu poder soberano. A Assembléia Geral é constituída por todos os membros da igreja e tem suas decisões tomadas por voto da maioria dos membros presentes, salvo as exceções previstas em seu estatuto. Suas reuniões, em caráter ordinário, ocorrem em dia e hora previamente conhecidos no seu calendário de atividades - o que acontece atualmente, no primeiro domingo de cada mês - e, quando necessário, em caráter extraordinário, convocada pelo presidente, ou por seu substituto legal. A presidência da Assembléia Geral é ocupada pelo Pastor Titular da PIB/Manaus.

Hierarquicamente abaixo da Assembléia Geral encontra-se o *Conselho de Obreiros*, que é composto pela Diretoria da Igreja, Ministros Auxiliares, Presidente do Conselho Diaconal, dirigentes de Ministérios e de Organizações internas e de Comissões Permanentes, além de outros dirigentes definidos pela Assembléia Geral. O Conselho de Obreiros é presidido pela Diretoria da igreja, na figura de seu Pastor Titular. Suas atribuições são determinadas em Assembléia Geral, bem como as condições para a perda do mandato. Reúne-se no último domingo de cada mês.

Compondo o Conselho de Obreiros e respondendo externamente junto aos órgãos da administração pública, a *Diretoria Estatutária* é composta por: Presidente, Primeiro Vice-Presidente, Segundo Vice-Presidente, Terceiro Vice-Presidente, Diretor Financeiro, Vice-Diretor Financeiro, Primeiro Secretário e Segundo Secretário. Esses cargos podem ser exercidos por quaisquer membros da igreja civilmente capazes, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, com exceção da Presidência, que é exercida pelo Pastor Titular, por tempo indeterminado, a juízo daquele órgão superior.

Os membros da Diretoria Estatutária não são remunerados por suas atividades administrativas exercidas, porém, o Pastor Titular e os componentes do Ministério Auxiliar poderão receber sustento da igreja pelas funções pastorais e ministeriais, sem vínculo empregatício. Configuram como competências do Presidente: a direção e a superintendência dos trabalhos da igreja, podendo participar de qualquer reunião como membro “ex-officio”; a representação da igreja ativa, passiva, judicial e extrajudicialmente; a convocação da Assembléia Geral e a sua presidência; a assinatura, juntamente com o secretário, das atas da Assembléia Geral; a assinatura pessoalmente, juntamente com o Diretor Financeiro, de escrituras, contratos, cheques e outros negócios jurídicos; o cumprimento e fazer cumprir o estatuto.

São competências dos Vice-Presidentes da Diretoria estatutária, na ordem de eleição, substituir o Presidente nos seus impedimentos e ausências.

Ao Primeiro Secretário compete lavrar e assinar as atas da Assembléia Geral e de outros órgãos que sejam dirigidos pela Diretoria da Igreja. Ao Segundo Secretário compete substituir o Primeiro Secretário nos seus impedimentos e ausências.

São competências do Diretor Financeiro: a assinatura, juntamente com o Presidente, de escrituras, contratos, cheques e outros negócios jurídicos; o recebimento e a escrituração das contribuições financeiras destinadas à igreja; efetuar os pagamentos autorizados pela igreja; a prestação de relatórios financeiros à Assembléia geral. Ao Vice-Diretor Financeiro compete auxiliar o Diretor Financeiro na execução do seu trabalho e substituí-lo nos seus impedimentos e ausências.

A PIB/Manaus também conta com o *Conselho Fiscal*, que é um órgão independente, constituído de cinco membros, tendo como atribuições: examinar e dar parecer sobre os balancetes; acompanhar a evolução financeira e contábil; recomendar as medidas administrativas necessárias à manutenção do equilíbrio financeiro. Atualmente, o conselho fiscal é composto por um membro.

Colateralmente ao Conselho de Obreiros encontra-se o *Conselho Diaconal*, que tem como missão servir à igreja e auxiliar o pastor e ministros, para que sejam aliviados de suas tarefas. Visa modernizar a atuação diaconal, indo além do servir à mesa do Senhor, do pastor e dos necessitados. O Conselho Diaconal atua na área de comunhão, colaborando com as demais áreas de evangelização, adoração, discipulado e serviço e ajuda a concretizar toda a visão da igreja. Sua estrutura se dá a partir de um presidente e um vice-presidente, indicados pelos diáconos e eleitos pela igreja. Atualmente, o diaconato é composto por 18 membros. As estratégias do conselho diaconal estão relacionadas com: a preparação dos elementos da Ceia do Senhor e do auxílio ao pastor na sua distribuição; a avaliação e emissão de pareceres à igreja sobre necessidades pastorais, incluindo reajustes de honorários e vantagens do pastor, ministros e obreiros; o auxílio e direção, quando possível, do Ministério da Assistência Social; a emissão de pareceres sobre recomendação e bolsas a seminaristas, estabelecendo as normas internas para tais recomendações; a assistência aos membros, promovendo a paz, o bem-estar, o testemunho, o reforço da liderança e, quando solicitados, ajudando na manutenção da ordem nas dependências do templo nos horários de culto; o zelo pela identidade doutrinária da igreja.

Abaixo do Conselho de Obreiros existem cinco outras organizações: a Rede Ministerial e quatro grupos, como está detalhado abaixo:

Rede Ministerial, que congrega 13 (treze) ministérios, onde se inclui o *Ministério Pastoral*, que é exercido pelo Pastor Titular da igreja e por seu Pastor Adjunto. Tem como atribuições o *Pastor Titular*: ser o líder espiritual da igreja; ser seu presidente, inclusive do Conselho de Obreiros e da Rede Ministerial; organizar, dirigir e orientar a execução dos cultos, estabelecendo-lhes o conteúdo e a forma, podendo ser auxiliado por ministros auxiliares; além disso, pregar, ensinar e liderar os cultos, podendo convidar outros líderes para estes serviços; convidar pregadores para substituí-lo no púlpito em suas eventuais faltas e impedimentos; indicar à igreja ministros auxiliares e supervisionar a atuação destes nas tarefas que lhes forem atribuídas; autorizar a participação de oficiantes e participantes de cultos e eventos especiais nas dependências da igreja, congregações e frentes missionárias; solicitar à igreja a instituição de novos ministérios; supervisionar Grupos Pequenos que visem à comunhão, ao crescimento espiritual e à evangelização; aconselhar os que solicitarem essa ajuda; visitar membros e outros que precisem de encorajamento; indicar, juntamente com Líderes de Congregações, um nome de obreiro de Congregação ao Conselho de Obreiros, segundo critérios estabelecidos em Assembléia; indicar o administrador auxiliar da igreja. A Ata de 11.12.2005 determina que:

A administração, avaliação e disciplina dos Ministros Auxiliares é de responsabilidade do Pastor. O pastor dará início à discussão sobre processo disciplinar ou administrativo que envolva qualquer dos Ministros Auxiliares em carta endereçada ao Corpo Diaconal, que levará o assunto para decisão da igreja, se julgar necessário.

O outro componente do Ministério Pastoral é o Pastor Adjunto, que tem como atribuições: Preguar, ensinar e dirigir os cultos, inclusive nas congregações, conforme solicitação do Pastor Titular; supervisionar Grupos Pequenos que visem à comunhão, ao crescimento espiritual e à evangelização, priorizando grupos de jovens; orientar e assessorar lideranças de adolescentes e jovens no preparo e execução de suas atividades, inclusive acampamentos e retiros, dos quais deverá participar; aconselhar membros da igreja que solicitem sua ajuda; visitar membros visando a seu fortalecimento e engajamento nos Ministérios e projetos da igreja, priorizando adolescentes e jovens; motivar a integração de novos decididos e visitantes, para que participem da vida da igreja; reunir-se semanalmente, com o Pastor Titular, para compartilhamento das atividades ministeriais; participar das

reuniões de avaliação da Rede Ministerial e do Conselho de Obreiros. Estas funções poderão ser reavaliadas de acordo com as necessidades da Igreja.

Outro ministério que compõe a Rede Ministerial é o Ministério do Acampamento “Lirio do Vale”, composto por um líder e um vice-líder, eleitos pela igreja; equipe de cooperadores, de pelo menos três pessoas; zelador do acampamento e trabalhadores de manutenção ou ampliação. Esse outro componente da Rede Ministerial tem como missão administrar o acampamento de propriedade da igreja e programar a utilização do mesmo. Sua visão é manter o acampamento e cuidar de sua estrutura física, como um local de lazer, comunhão e treinamento para a igreja e evangélicos. Esse ministério atua na área de comunhão e treinamento de ministérios, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “crescimento interno e ao desenvolvimento de um modelo de igreja com base no compromisso de membros”. Tem como estratégias: a manutenção, através da definição das tarefas de rotina para manutenção do acampamento; elaborar projeto de ampliação, definindo futuros alojamentos, capela, áreas de esportes, construção ou não de piscina, áreas de arborização, estacionamentos, locais para atividades infantis etc., bem como as prioridades e o tempo necessário para conclusão das obras; realizar o retiro espiritual da igreja, responsabilizando-se pela estrutura física, alojamentos, alimentação, equipamentos, disciplina, podendo, entretanto, escolher um diretor do retiro e equipe de apoio (incluindo louvor), para cuidar da programação espiritual; realizar os piqueniques da igreja, visando à comunhão e o lazer dos membros, responsabilizando-se, inclusive, pelo transporte e publicidade; elaborar o calendário de utilização por grupos da igreja, e de utilização do acampamento, por terceiros, de acordo com as prioridades definidas pela igreja, fiscalizando a entrega e o recebimento das dependências do acampamento; reunir trimestralmente com a finalidade de promover a avaliação e o planejamento das atividades.

O Ministério de Administração estrutura-se a partir de um líder, um vice-líder, conselheiros da administração e voluntários para tarefas ocasionais. Tem como missão coordenar os serviços de administração no templo e congregações, com todo apoio logístico necessário para o funcionamento religiosa e institucionalmente. Sua visão é promover os cursos de capacitação para os funcionários com vínculo empregatício, objetivando a melhor qualidade do serviço institucional, orientando-os na realização de suas funções, dando suporte aos líderes de organizações e ministérios em suas necessidades diversas. A administração atua na área de serviço (profissional) e oferece apoio operacional aos demais ministérios. Suas estratégias estão voltadas para: as orientações aos trabalhadores quanto a suas

responsabilidades na área de administração, e aos seus direitos e deveres, através de reuniões, dirimindo dúvidas porventura existentes, motivando-os sempre para a importância do seu serviço, incentivando-os a trabalharem com qualidade; a contratação de um Administrador Auxiliar, que configura um funcionário com vínculo empregatício que executa as determinações do Ministério da Administração e serve a todos os ministérios e organizações em suas necessidades operacionais; a Secretaria da igreja, dando apoio operacional contínuo ao Ministério Pastoral, incluindo a preparação de agenda, boletim dominical e de atividades especiais da igreja, bem como aos demais ministérios, grupos e comissões, propiciando que todos tenham informações, condições e recursos para realizarem suas estratégias de trabalho; o apoio a Congregações, auxiliando os pastores e evangelistas de congregações no planejamento e preparação de orçamentos de obras a serem executadas nas congregações; a apresentação de proposições ao Conselho de Obreiros, encaminhando àquele órgão sugestões de melhor utilização do espaço físico, planejamento de obras de manutenção e construção no templo, equipamentos, mobília etc.; a confecção do Manual de Administração da PIB, onde encontram-se as regras básicas a serem seguidas como orientação de procedimentos para a administração; reuniões periódicas dos componentes do ministério, para apresentação de propostas, análise e reflexão dos rumos da administração; o arquivamento e a organização do patrimônio e das obrigações tributárias e trabalhistas; o apoio operacional à equipe voluntária de membros responsáveis pela ornamentação, decoração e jardinagem.

O *Ministério de Apoio Espiritual* visa promover cultos de oração, grupos de intercessão e dar apoio espiritual a pessoas em dificuldades. Sua visão é coordenar e promover envolvimento da maioria dos membros nos cultos de oração, bem como criar grupos de intercessão e apoio, difundindo o princípio de que só em comunhão com o Senhor se alcançam os alvos dos projetos de crescimento. O Ministério atua nas áreas de adoração e serviço, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto a “ser uma igreja viva... com base no compromisso de membros que... crescem espiritualmente e exercem ministérios para realizar a missão da igreja de Cristo”. Suas estratégias voltam-se para: a realização dos cultos de oração às sextas-feiras, das 06:00 às 07:00 horas, e aos sábados, das 07:00 às 08:00 horas, seguindo a orientação pastoral, e só utilizando dirigentes, preletores e auxiliares em comunhão com a igreja; a utilização de uma caixa de oração, que fica na entrada do salão de cultos, para receber pedidos de oração de membros e congregados, para fins de intercessão nos cultos e por membros comprometidos com o ministério; a formação de um grupo de irmãos que se comprometem a orar a qualquer dia e hora, quando solicitados por telefone, por pedidos

específicos e urgentes, informados ao ministério; a formação de um grupo de irmãos que se comprometem a apoiar e visitar pessoas passando por crises espirituais, com a finalidade de consolar desanimados, levantar os caídos e fortalecer os fracos. O ministério em questão estrutura-se a partir de um líder; um vice-líder; dirigentes dos cultos, eleitos pela igreja; coordenadores de grupos e equipe de cooperadores.

O *Ministério da Assistência Social* tem como visão estimular a consciência e a prática da assistência social, a fim de cumprir a vontade de Jesus Cristo e a responsabilidade social, desenvolvendo projetos em áreas predeterminadas, visando à melhoria da qualidade de vida. Sua missão é realizar a assistência social, fazendo beneficência a membros e pessoas necessitadas. O Ministério atua na área de serviço (parte de beneficência) e comunhão, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “desenvolvimento de um modelo de igreja com base no compromisso de membros que se reproduzem pelo testemunho” e no exercício de “ministérios para realizar a missão da igreja de Cristo”. Sua estrutura compõe-se por: um líder e um vice-líder, eleitos pela igreja; equipe de cooperadores, no mínimo de 5.

São tidas como estratégias: a obtenção de maior participação dos membros na assistência social da igreja, através de cartazes, avisos nos boletins e palavras especiais; a entrega de alimentos de primeira necessidade a carentes (membros e não-membros), previamente cadastrados, na terceira quinta-feira do mês, precedido de um momento devocional; a entrega diária de 100 (cem) lanches no Instituto da Criança do Amazonas, para atender às mães, bem como acompanhantes de crianças hospitalizadas; a entrega de alimentos básicos e brinquedos a pessoas necessitadas, por ocasião do Natal; a seleção e distribuição de roupas usadas, doadas pelos membros da igreja, para pessoas carentes das congregações da igreja e de igrejas do interior do Estado, através dos respectivos pastores ou evangelistas; a confecção de roupas novas para crianças e enxovais para recém-nascidos, pelas irmãs da camada “Equipe Dorcas”, com utilização de equipamentos da igreja e fazendas doadas, para distribuição nas congregações da igreja, igrejas do interior do Estado e hospitais da Capital; a prática de consultas semanais, em dia definido pelo médico, com distribuição de remédios aos mais necessitados, através de doações, amostras grátis e requisições pagas pelo ministério, bem como utilização do sistema público de saúde, para encaminhamento de pessoas necessitadas de assistência especializada; o atendimento por outros profissionais que se comprometam com o ministério, mediante encaminhamento pessoal (advogados, assistentes sociais, odontólogos, psicólogos etc.); o apoio sistemático, por membros e diáconos da igreja, a pessoas idosas solitárias ou sem assistência significativa de familiares; apoiar financeira e mensalmente

membros idosos da igreja, sem fonte de subsistência; reunir trimestralmente para avaliar e planejar as atividades.

O *Ministério de Congregações* tem sua estrutura composta pelo pastor da igreja; pastores e evangelistas de congregações e missões, eleitos pela igreja, mediante indicação do pastor e parecer do Conselho de Obreiros; líder e vice-líder, eleitos pela igreja; equipe de apoio para cada congregação, formada de professores de crianças, adolescentes e adultos, e evangelistas; Zeladores de congregações, quando necessário. Sua missão volta-se para a implantação de novas congregações ao apoio das congregações já existentes, até obter o desenvolvimento para transformação em igrejas. Visa promover a expansão evangelística da igreja através de congregações na Capital de Manaus, Amazonas, e missões no Interior do Estado do Amazonas, nas cidades e vilas sem trabalho evangélico batista. Sua atuação está voltada para a área de evangelização e discipulado, bem como para a ajuda da concretização da visão da igreja quanto ao “ser uma igreja relevante que visa alcançar Manaus para Cristo através da multiplicação de igrejas, bem como o Amazonas, através de missões em lares estratégicos e/ou não alcançados, desenvolvendo um modelo de igreja com membros que se reproduzam pelo testemunho”.

Incluem-se como estratégias desse ministério: a implantação de novas congregações, preferencialmente em bairros novos e bairros sem trabalho batista, através de mutirões missionários, e onde existem áreas que possibilitem construções de templos, em convênio com a Missão Cristã Sem Limites, e futuras ampliações, utilizando inicialmente evangelista e equipe de apoio e, tão logo necessário, pastor; a implantação de novas congregações, preferencialmente, em cidades e vilas sem trabalho batista, que ofereçam condições de receber um obreiro, apoio do pastor e visitas temporárias de membros da igreja; a manutenção de equipes de apoio permanente nas congregações, formadas de professores e evangelistas dedicados ao bairro, mesmo após a escolha de obreiro, até a formação da própria liderança local; a preparação de clínica de treinamento para preparo dos membros das congregações e equipes de apoio, com orientação quanto à literatura que deverá ser utilizada, padronizando a divisão de classes, em um modelo simplificado; a orientação do obreiro das congregações, após 06 (seis) meses de trabalho, para apresentar projeto de desenvolvimento da congregação, com vistas a ter igreja autogovernada e autopropagadora, sugerindo-se a seguinte ordem: formação de liderança local para assumir as responsabilidades diretivas de parte dos trabalhos; para assumir as classes da Escola Bíblica Dominical – EBD; para dirigir equipes de evangelização; para formar a liderança da futura igreja; também atua na orientação do obreiro

das congregações, após 06 (seis) meses de trabalho, para apresentar projeto de desenvolvimento da congregação, com vistas a ter igreja auto-sustentada, administrando e utilizando os recursos da congregação, sugerindo-se a seguinte ordem para a assunção de compromissos: folhetos; água e luz, literatura, equipamentos didáticos, mobiliário, despesas com a construção, e parte do sustento pastoral; transformação em igreja, com a PIB/Manaus assumindo parte do sustento do obreiro por tempo determinado; g) *Avaliação* – Reunião mensal do pastor e do líder do ministério com obreiros da capital, e anual com obreiros do interior do Estado, para avaliação e planejamento.

Outro ministério que compõe a Rede Ministerial é o *Ministério do Ensino Bíblico*, que é composto por Líder e vice-líder, eleitos pela igreja; Secretário e voluntários; Professores titulares e professores substitutos por classe. Sua missão é promover o ensino da Bíblia para adolescentes, jovens e adultos, com vistas à evangelização e ao crescimento espiritual. Sua visão é dinamizar o ensino bíblico em classes, para a transformação de vidas, com a participação de professores comprometidos com a obra do Senhor, qualificados para o trabalho, utilizando uma metodologia de ensino adequada ao conteúdo estudado, com maior aproveitamento dos recursos tecnológicos. O ministério atua na área de discipulado e evangelização, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “ser uma igreja fundamentada na Bíblia” e propicia “crescimento interno, desenvolvendo um modelo de igreja com base no compromisso de membros que crescem espiritualmente”. Suas estratégias são voltadas para: a elaboração anual das ações a serem desenvolvidas pela liderança do ministério, objetivando a efetivação do processo ensino-aprendizagem; a divisão em classes de ensino bíblico dominical; a criação de classes alternativas, visando incentivar os alunos para o estudo bíblico; o estudo sobre os livros da Bíblia, pertinentes às lições estudadas; a escolha de pessoas comprometidas com o Ministério, que se responsabilizem por verificar alunos faltosos e doentes, procurando dar um telefonema, incentivando-os a freqüentar a classe; a promoção de congresso enfocando temas tais como: doutrina, planejamento, metodologia do ensino, utilização dos recursos áudio-visuais, psicologia do ensino-aprendizagem; a compra sistemática de livros para professores, relacionados ao conteúdo programático a ser estudado nas classes, no decorrer do ano, a fim de serem colocados na biblioteca; a melhoria e manutenção dos espaços físicos ocupados pelas classes, bem como a mobília, para que estes ambientes sejam adequados ao ensino; a avaliação, através de questionário, envolvendo a liderança, professores, secretários e alunos, a fim de detectar possíveis deficiências, com objetivo de saná-las; a reunião trimestral de avaliação e planejamento das atividades.

O Ministério de Evangelização tem como missão busca a promoção de atividades evangelísticas no templo, o aconselhamento de novos convertidos e a preparação de pessoas convertidas para o batismo, comunhão e integração na igreja. Sua visão é despertar e capacitar os membros da igreja para o trabalho de evangelização, visando ao maior crescimento interno e coordenação do Grupo de Conselheiros / Visitadores de novos convertidos e das Classes de Integração e Doutrinação. O Ministério atua na área de evangelização e comunhão, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “ser uma igreja relevante que visa alcançar Manaus para Cristo através de maior crescimento interno, desenvolvendo um modelo de igreja com membros que se reproduzam pelo testemunho”. Suas estratégias estão relacionadas com: a realização de conferências evangelísticas no templo, com definição anual das estratégias; a definição de cultos especiais pelo pastor; o treinamento para evangelização por meio de folhetos, visitas, telefonemas e outros meios disponíveis; o treinamento para conselheiros / Visitadores de novos convertidos, utilizando apostilas e treinamentos práticos; a promoção de estudos para novos convertidos, em 09 (nove) aulas, reforçadas por um CD de áudio, aos domingos, preparando-os para o batismo; a promoção de estudos em 08 (oito) lições, aos domingos, para novos convertidos que terminaram a Classe de Membresia, a fim de se tornarem crentes fortalecidos na vida cristã e no testemunho do evangelho, que, posteriormente, participarão de estudos específicos na Classe de Missões e Rede Ministerial; os encontros trimestrais de confraternização com os novos convertidos, no templo, constando de parte inspirativa e parte social; a reunião trimestral de avaliação e planejamento, analisando relatórios de decididos, visitados, integrados, não integrados, batizados e integrados não-batizados. Sua estrutura compõe-se a partir de: Líder e vice-líder, eleitos pela igreja; Equipe de Conselheiros / Visitadores; Professores de classes e auxiliares.

O Ministério Financeiro tem como missão estimular a prática da mordomia e administrar sabiamente os recursos, a fim de suprir as necessidades da igreja. Sua visão é promover o crescimento de contribuintes, para realizar projetos. O Ministério atua na área de Serviço e controla os recursos financeiros necessários à realização da visão. Tem sua estrutura composta a partir de Líder (Diretor Financeiro); Vice-líder (Vice-diretor Financeiro); Cooperadores: pelo menos mais cinco pessoas indicadas pela Comissão de Indicações e eleitas pela Assembléia. Suas estratégias estão voltadas para: a contagem e lançamento das contribuições de dízimos e ofertas, sempre na presença de, pelo menos, dois membros do ministério; o controle de todos os pagamentos regulares e os aprovados em assembléia, mediante comprovantes em nome da igreja, bem como dos adiantamentos necessários,

podendo solicitar o apoio do administrador para execução de serviços como depósito, pagamentos, retiradas bancárias, pagamento de empregados e fornecedores; a apresentação na Assembléia ordinária do balancete do mês anterior, com todas as receitas e despesas, saldos, reservas etc.; a divulgação da relação de contribuintes, mensalmente, em local pré-determinado, até 15 (quinze) dias após a leitura do relatório financeiro; a elaboração de minuta de orçamento anual, a ser apresentado pelo Conselho de Obreiros à Assembléia Anual, e controle das despesas orçadas, propondo alterações no orçamento, se necessário; a ajuda os demais ministérios, uniões, grupos e administração, a programarem suas despesas mensais, de acordo com as previsões de receita, a fim de serem votadas pelo Conselho de Obreiros; o encaminhamento dos trabalhos de contabilidade, escrituração, pessoal e arquivo dos documentos financeiros, entre as secretárias administrativas da igreja, ou terceiros contratados; a submissão das contas do à aprovação pela Assembléia Geral, mediante parecer da Comissão de Exame de Contas, por ela eleita, que examinará trimestral ou semestralmente os relatórios financeiros, contabilidade, declarações de renda, documentos patrimoniais etc.

O *Ministério Infantil* atua nas áreas de adoração, discipulado e comunhão, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “ser uma igreja viva e relevante através de maior crescimento interno, desenvolvendo um modelo de igreja com base no compromisso de membros que crescem espiritualmente e exercem ministérios”. Sua visão é coordenar e oferecer opções de desenvolvimento das crianças nas classes de estudo bíblico, reuniões de sociabilidade, culto infantil, serviço cristão e obra missionária. Tem como missão promover o ensino da Bíblia, visando à evangelização e ao crescimento espiritual das crianças desde o nascimento até os 11 anos de idade, e orientar as famílias sobre o desenvolvimento cristão das crianças no lar. Suas estratégias são direcionadas para: o oferecimento de classes assim divididas: Berçário – 0 a 11 meses; Maternal – 1 e 2 anos; Jardim da infância – de 3 a 4 anos; Pré-escolar – de 5 e 6 anos; Escolar – de 7 e 8 anos; Juniores – de 9 a 11 anos, utilizando o material da Juerp, mas podendo ser mudado, mediante aprovação do Conselho de Obreiros; a realização de culto infantil matutino, para crianças de 3 a 8 anos, sendo que as crianças de até 2 anos permanecem nas classes de Berçário e Maternal, e as crianças de 9 a 11 anos participam do culto de adultos; Realização trimestral desse culto infantil, no auditório principal, sob a orientação pastoral, durante o horário da EBD dos adultos, com as classes de ensino bíblico funcionando em seguida; a realização de culto infantil noturno para crianças de 3 a 8 anos, com utilização do material “Amigos de Missões”; a promoção e coordenação de uma Escola Bíblica de Férias anual; e) a utilização, se necessário, de berçarista

remunerada, que seja crente e que ame as crianças, para assumir o berçário em dias especiais e, até mesmo, em domingos, pela manhã e à noite, e às quartas-feiras; a realização de atividades especiais para homenagear os mães, pais e crianças; a organização de programa de visitas aos lares de crianças e a instituições infantis; a promoção semestral de treinamento de professores e interessados; a apresentação do planejamento anual das ações a serem desenvolvidas pela liderança do ministério, objetivando a efetivação do processo ensino-aprendizagem; a melhoria e manutenção dos espaços físicos ocupados pelas classes, bem como a sua mobília, para que esses ambientes sejam adequados ao ensino; a promoção de encontro para a orientação sobre educação de filhos e avaliação da educação cristã recebida; a coordenação das atividades da “Equipe de Fantoches” e a reunião trimestral de avaliação e planejamento das atividades.

O Ministério Infantil tem sua estrutura montada a partir de Líder e Vice-líder, eleitos pela igreja; Professores e Auxiliares das classes de estudo bíblico; Dirigentes, músicos e auxiliares do culto infantil; Equipe de Fantoches.

O *Ministério de Multimídia* tem como missão realizar tarefas de apoio às atividades da igreja, internas e externas. Sua visão está voltada para despertar e capacitar membros da igreja para que as áreas de tecnologias de multimídia sejam um instrumento eficaz de comunicação nas atividades da igreja. Nas áreas de serviço e administração, utiliza mais os membros que possuam dons de administração, auxílio, comunicação criativa e liderança. Suas estratégias visam: a formação de uma equipe de operadores de som para cultos e atividades especiais, logística dos equipamentos e gravação de mensagens; a utilização, através da tecnologia da Informação, de técnicos especializados que possam dar suporte aos equipamentos (hardware), sugerir a aquisição de programas (software), e propor alterações nos programas exclusivos da igreja; proporcionar treinamento em Tecnologia da Informação - TI para os membros dos diversos ministérios e empregados da igreja que utilizem sistemas informatizados; dar suporte ao desenvolvimento do Web-Site da igreja na internet; a formação de equipe de operadores para cultos, treinamentos e atividades designadas pelo Conselho de Obreiros; a formação de equipe capacitada para operar o sistema de iluminação em atividades especiais no templo ou onde tais serviços sejam necessários. Sua estrutura é montada a partir de Líder e Vice-líder, eleitos pela igreja; Coordenadores de cada área, podendo ser os líderes; Cooperadores das equipes de sonorização, iluminação, tecnologia da informação e projeção multimídia.

O Ministério da Música atua nas áreas de adoração e evangelização, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “ser uma igreja viva e relevante através de maior crescimento interno, desenvolvendo um modelo de igreja com base no compromisso de membros que crescem espiritualmente e exercem ministérios”. Sua visão está voltada para promover o louvor e adoração, através da música, que atenda todas as faixas etárias da igreja, bem como as apresentações dos coros nos cultos e em eventos especiais. Tem como missão dirigir e coordenar a música nos cultos, os coros graduados e os grupos musicais, bem como ministrar atividades para músicos e interessados. O Ministério de Música estrutura-se a partir de: Ministro de Música; Substituto eventual indicado pelo pastor; Regentes e instrumentistas de coros graduados; Líderes e instrumentistas de grupos musicais e outros músicos. Suas estratégias são voltadas para: a elaboração da ordem dos cultos dominicais, segundo orientação pastoral, e responsabilização pelas atividades musicais durante os cultos; a regência ou preparação de regentes para cada coro ou líderes de grupo musical; a escolha e elaboração da escala dos instrumentistas, bem como a autorização para uso dos instrumentos; a elaboração das apresentações rotineiras e especiais dos coros graduados, grupos musicais, conjuntos ou solistas; o oferecimento de cursos e programas de preparação e aperfeiçoamento musical para interessados; a apresentação de sugestões de mudanças no regimento básico para os coros graduados e grupos musicais da igreja; a reunião trimestral de avaliação e planejamento das atividades.

O Ministério de Relações Públicas tem por missão fazer a recepção de visitantes e tornar o relacionamento na igreja mais agradável, fraterno e solidário, criando um clima de comunhão verdadeira. Sua visão direciona-se a providenciar a apresentação dos visitantes, estimulando os membros e congregados a serem mais amorosos e receptivos entre eles e com os visitantes, bem como iniciar contatos posteriores, principalmente com os não crentes, e a divulgação eterna e interna das atividades e eventos programados. O ministério atua na área de comunhão e evangelização, bem como ajuda a concretizar a visão da igreja quanto ao “ser uma igreja viva, através de maior crescimento interno, desenvolvendo um modelo de igreja com membros que crescem espiritualmente”. Suas estratégias estão voltadas para: a recepção, anotação de dados e introdução dos visitantes no salão de cultos, possibilitando o envio de cartas, cartões e telefonemas, ou visitas dos interessados; a promoção e a manutenção da reverência nos cultos, solicitando a ajuda diaconal, se necessário; a promoção das atividades da igreja em jornais, revistas, “outdoors”, rádio e televisão; a criação de painéis para avisos em lugares estratégicos no templo; a promoção de treinamento para introdutores, líderes de

ministérios e interessados nas técnicas de relações humanas; a promoção e execução das confraternizações gerais para membros e congregados; a publicação anual da agenda e calendário de atividades da igreja; a reunião trimestral de avaliação e planejamento das atividades. Sua estrutura é composta de Líder e Vice-Líder, eleitos pela igreja; Recepcionistas (equipe de 03 pessoas para cada culto).

Grupo de Adolescentes

Tem por missão fazer adolescentes discípulos de Cristo, integrados nos ministérios da igreja. Suas atividades e rotinas são voltadas para reuniões semanais com todos os adolescentes, bem como retiros espirituais e congressos. O perfil necessário para a participação do grupo exige: ter paixão pelo desenvolvimento do adolescente; prioritariamente, ter dons espirituais como liderança, administração, comunicação criativa, pregação e ensino. Seus compromissos estão voltados para: ter responsabilidade por tarefas; ter espírito de servo e disposição para se envolver com adolescentes.

Grupo de Jovens

Tem por missão fazer jovens discípulos de Cristo, integrados nos ministérios da igreja.

Suas atividades e rotinas voltam-se para reuniões semanais com jovens, além de retiros espirituais e congressos. O perfil para participar do grupo exige ter paixão pelo desenvolvimento dos jovens e prioritariamente, ter dons espirituais como liderança, administração, comunicação criativa, pregação e ensino. Ter responsabilidade por tarefas e ter espírito de servo e disposição para se envolver com jovens são os compromissos desse grupo.

Grupo de Casais

Tem como missão promover a integração dos casais e auxiliá-los no fortalecimento da família. Sua visão é oportunizar o envolvimento dos casais no ministério cristão e coordenar as atividades de melhoria dos relacionamentos, educação de filhos e instrução de noivos. O grupo de casais atua no propósito da comunhão e do ensino, utilizando mais os membros que possuem os dons da administração, encorajamento, ensino, hospitalidade e misericórdia. Suas estratégias estão voltadas para a realização de visitas aos casais novos da igreja ou pessoas recém chegadas que precisam de integração; a manutenção da lista dos interessados no recebimento da revista “Casal Feliz” e outras literaturas, CDs, DVDs, etc.; a divulgação, no boletim da igreja, dos aniversários de casamento; a promoção de encontros para casais e noivos, com a finalidade de estudar e debater assuntos que contribuam para o fortalecimento da família e comunhão entre os irmãos. Esse grupo estrutura-se a partir de: Casal Líder e Casal

Vice-Líder; Casais tarefa, para coordenar cada uma das estratégias; Cooperadores, para visitação e apresentação de estudos.

Grupo Mulher Cristã em Ação

Tem por missão promover o desenvolvimento cristão e ampliar a visão missionária da mulher para uma ação efetiva no Reino, a exemplo do missionário por excelência – Jesus. Sua visão centra-se em incentivar as mulheres a se comprometerem com as ações pertinentes ao Reino de Deus, envolvendo-se nos ministérios, projetos e atividades da igreja. Tem como Objetivos Gerais: Envolver a igreja em missões, estimulando os crentes a participarem dos desafios da obra missionária em nível local, nacional e mundial; Oferecer subsídios à mulher para se aperfeiçoar física, espiritual e emocionalmente; Capacitar a mulher para fortalecer a vida espiritual de seu lar, visando à formação do caráter de seus filhos; Alcançar todas as mulheres da igreja, contribuindo para sua integração nas atividades promovidas pela igreja. Tem sua estrutura constituída a partir de: Coordenadora Geral e Vice-Coordenadora Geral; Primeira Secretária e Segunda Secretária; Coordenadoras de Programa, de Música e de Áreas.

Suas estratégias são voltadas para a área espiritual, com ênfase em crescimento cristão e missões, através da realização de reuniões com a finalidade de estudos, palestras, treinamentos, cultos com programação missionária, orações e ofertas; a área pessoal, com ênfase em vida emocional, física e profissional, onde são realizados estudos, palestras, seminários, com a participação de pessoas especializadas nas diferentes áreas, como médicos, psicólogos, nutricionistas e outros profissionais que possam contribuir para uma melhor qualidade de vida das mulheres cristãs; a área Social, com ênfase em ação social e lazer, funcionando como apoio ao Ministério de Assistência Social, com a elaboração de pequenos projetos que visem à ação solidária, tão importante ao exercício da cidadania; realização de piqueniques, objetivando a comunhão e o lazer das mulheres cristãs; confraternizações em datas especiais, com a finalidade de maior integração do Grupo MCA; áreas Específicas, com ênfase em bebês, família e “melhor idade”, através da realização de cultos em família, visitas, estudos bíblicos, palestras, passeios e confraternizações.

7 Análise da Configuração Organizacional-Administrativa da PIB/Manaus a partir dos indicadores constantes no Modelo Multidimensional-Reflexivo

Este capítulo é dedicado à análise da configuração da PIB/Manaus a partir do Modelo Multidimensional-Reflexivo, e, por conta disso, para viabilizar esse procedimento, serão utilizados os indicadores para fins de análise organizacional: características estruturais e dispositivos de coordenação; características do agente e relacionamentos internos; sistema técnico-operacional e ambiente externo.

A seção 7.1 trata das características estruturais e dispositivos de coordenação, dividindo-se em subseções que apresentam: o nível de complexidade; o grau de centralização administrativa (metas organizacionais); formalização e estatutos normativos (regimento interno, normas e rotinas); sistema de recompensas, punições e treinamentos; processos organizacionais (sistema de comunicação e processos de mudança – mudanças ocorridas na PIB/Manaus); e articulação intersetorial.

Na seção seguinte, será apresentado o funcionamento do ambiente externo e os relacionamentos interorganizacionais da PIB/Manaus.

Na próxima seção, será mostrada a caracterização do agente organizacional e os relacionamentos internos, descrevendo: a orientação que determina as ações dos agentes; a dimensão do tempo e as ações do agente; a representação do agente conforme posição na estrutura da organização; a sucessão dos dirigentes; os relacionamentos na igreja.

Finalmente, na última seção, o sistema técnico-operacional da PIB/Manaus será descrito, enfatizando a natureza das tarefas, os fluxos de atividades e tecnologia prevalente.

7.1 Características estruturais e dispositivos de coordenação

Nesta seção será caracterizada a estrutura da PIB/Manaus a partir da formalização; complexidade; centralização e aspectos organizacionais, com base no modelo de Alves.

7.1.1 Análise do grau de complexidade

Esta classificação de análise contempla as diferenciações horizontal e vertical. A partir dos dados colhidos através da pesquisa participante e das entrevistas, verificou-se que os níveis hierárquicos da organização em estudo compõem uma estrutura de média complexidade, estando distribuídos dentro da estrutura organizacional-administrativa da PIB/Manaus, da maneira seguinte:

a) **Um nível superior**, constituído pela Assembléia Geral (poder soberano e também legislativo), composta, como visto anteriormente, por todos os membros da igreja e presidida pelo pastor da PIB/Manaus, que atua como uma espécie de moderador.



Figura 4(7): Nível superior da PIB/Manaus

b) **Um nível intermediário**, logo abaixo, constituído por: Conselho de Obreiros, composto pela diretoria “estatutária” da igreja (que o preside), ministros auxiliares, presidente do conselho diaconal, dirigentes de ministérios e de organizações internas e de comissões permanentes, além de outros dirigentes definidos pela Assembléia Geral; pela Diretoria “Estatutária”, presidida pelo pastor da igreja; Conselho Fiscal, eleito anualmente, em

Assembléia Geral, constituído atualmente por um membro, atuando de forma independente; e, Conselho Diaconal.



Figura 5(7): Nível intermediário da PIB/Manaus

c) **Um nível Gerencial**, imediatamente abaixo do Conselho de Obreiros, constituído por: dirigentes dos Ministérios (Rede Ministerial, composta por treze ministérios) e pelos dirigentes dos quatro Grupos. Ao todo, a PIB/Manaus contempla 17 organizações distintas, no nível gerencial, onde alguns dirigentes foram indicados pelos seus pares, dentro de cada organização, e referendados pela Assembléia Geral; em outros casos a escolha/convite para a direção se deu pelo pastor e teve a aprovação do Colegiado Superior. Com exceção do Pastor Titular da igreja, do Pastor Adjunto, do Ministro da Música e da Ministra/Diretora de Educação Infantil, todos os demais dirigentes da PIB/Manaus atuam voluntariamente, o que torna a instituição diferente de qualquer outra.



Figura 6(7): Nível Gerencial da PIB/Manaus



Figura 7(7): Desdobramento da Rede Ministerial.

d) **Um nível operacional**, composto pelos demais membros da igreja que não ocupam cargo de comando, mas são incluídos em todos os níveis hierárquicos. Esses membros colaboram

nas áreas em que melhor podem manifestar suas habilidades. Ainda se incluem nesse nível operacional dezessete funcionários remunerados como diaristas e/ou efetivados pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, distribuídos na secretaria, serviços gerais e vigilância.



Figura 8(7): Nível Operacional da PIB/Manaus

Na hierarquia superior da PIB/Manaus, a Assembléia Geral é quem dá a ‘última palavra’ nas decisões da igreja, já que envolve todos os membros e tem como moderador o Pastor Titular dessa instituição.

Na hierarquia que compõem o nível intermediário, por conta de poderes de deliberação delegados pela Assembléia Geral para assuntos menos complexos, tidos como corriqueiros, o Conselho de Obreiros toma algumas decisões, Ad-Referendum daquele colegiado, atuando como um tipo de “filtro”. Ele congrega os seus colaterais hierárquicos – com exceção do Conselho Fiscal – e todos os representantes titulares e os vice-representantes das organizações que compõem a hierarquia gerencial. O Conselho de Obreiros compõe-se também pelos Ministros Auxiliares.

A Diretoria Estatutária atende às exigências da legislação vigente quanto à sua existência para a criação de uma instituição religiosa – no caso, uma igreja –, o que faz com que sua atuação externa, junto aos órgãos governamentais seja tão solicitada quanto internamente; ela também tem seu lugar junto aos órgãos de controle, compondo o Conselho de Obreiros, a quem está submetida diretamente.

Como órgão independente de apoio administrativo, o Conselho fiscal conta com uma estrutura de baixa complexidade, já que, em sua composição, conta somente com um membro, atuando como uma espécie de auditor interno.

Ainda no nível intermediário, o Conselho Diaconal apresenta baixa complexidade, visto que sua estrutura é composta a partir de um presidente e um vice-presidente, que atuam juntamente com os dezesseis outros membros no auxílio do pastor da igreja e de seus ministros. Vale ressaltar que o presidente do Conselho Diaconal é integrante do Conselho de Obreiros e da Assembléia. O Conselho Diaconal promove reuniões internas mensais com

vistas ao bom funcionamento das suas atividades e reuniões informais de confraternização, com a finalidade de promover a descontração e integração dentro do grupo; reporta-se diretamente a Assembleia Geral, sem passar pelo Conselho de Obreiros. Isso pode ser percebido no depoimento abaixo:

“No corpo diaconal as reuniões são mensais [...] então eu diria que essas reuniões, elas facilitam [...] é lá que a gente discute, a gente debate, a gente sugere [...] e o conselho diaconal, além das reuniões mensais, ele tem também reuniões para [...] reuniões de entretenimento, de confraternização. Então, nessa reunião, a gente faz uma cota, faz um lanche [...] é pra descontrair; não é um culto [...] é uma reunião pra comemorar os aniversariantes do mês[...].” (“Sitael”)

Quanto ao nível gerencial, é possível ser percebido que a maioria das organizações que se encontram abaixo das estruturas supramencionadas adota uma hierarquia interna própria, variando de baixa a média complexidade, atendendo o Manual Operacional. Ao mesmo tempo, também é possível verificar que duas outras organizações, especificamente as dos Grupos de Adolescentes e de Jovens, não adotam um sistema bem definido de hierarquia, o que faz com que eles estejam menos submetidos aos aspectos burocráticos existentes na PIB/Manaus como um todo, levando-os a não submissão aos procedimentos racionais-legais, voltando-se mais para os aspectos relacionados à tradição.

Quando se analisa a Rede Ministerial com mais atenção, percebe-se tratar-se de uma organização que também conta com uma estrutura de baixa complexidade, compondo-se a partir de treze ministérios, que se estruturam e atuam de forma individual e independente, dentro das suas atribuições, ligados hierarquicamente ao Conselho de Obreiros e à Assembleia da igreja, a quem submetem seus projetos (individualmente) e seus planejamentos anuais, com vistas à aprovação em função da viabilidade financeira e administrativa. A presidência da Rede Ministerial está a cargo do Pastor titular da Igreja, que também é o líder/dirigente do Ministério Pastoral.

Vale ressaltar que a Rede Ministerial, criada há doze anos, deveria trabalhar em conjunto, enquanto rede, na execução de projetos, tendo representatividade junto ao Conselho de Obreiros e à Assembleia, através de sua presidência. Porém, o que se verificou é que sua atuação ocorre em atividades ministeriais/departamentais isoladas, onde cada ministério, dentro de seus interesses, submete seu(s) projeto(s) àqueles órgãos deliberativos, como sugere o depoimento abaixo:

Quando nós começamos a trabalhar com isso, a idéia é que os ministérios iriam procurar trabalhar um com o outro, sempre, fazendo com que os projetos [...] a gente ia trabalhar em cima de projetos, e não em cima de atividades ministeriais, e, o que se vê hoje, infelizmente, é que isso não mudou [...] hoje em dia, o quê que acontece? [...] Cada ministério ainda continua tendo aquela idéia de que [...] eu sou responsável por isso, e pronto [...] Eu entendo que isso se dá devido a falta de comunicação. (“Hahaiah”)

As organizações/ministérios que integram a Rede Ministerial, interna e individualmente, apresentam complexidade variando entre baixa e média. Isso pode ser percebido quando estudamos o Ministério de Administração, que apresenta baixa complexidade, contando com: um líder/dirigente; um vice-líder/vice-dirigente; um administrador auxiliar remunerado, que cuida da parte de pessoal (CLT) dos funcionários que atuam na secretaria, zeladoria e vigilância, também remunerados. Alguns funcionários trabalham em regime de diárias, para atividades específicas. Dentro desse ministério, ocorrem reuniões quadrimestrais, onde são feitas avaliações do trabalho desenvolvido e projeções para o próximo período.

Também faz parte dessa Rede Ministerial o Ministério do Acampamento “Lirio do Vale”, que atua na organização dos eventos que ocorrem no espaço/sítio chamado acampamento, de propriedade da PIB/Manaus. Estrutura-se a partir de um líder/dirigente e um vice-líder/vice-dirigente, que elaboram e coordenam as ações; trabalhadores de manutenção; uma equipe de cooperadores e um zelador. Esse ministério apresenta uma estrutura de baixa complexidade. Quando ocorrem os eventos/retiros da PIB/Manaus – ou de outras igrejas batistas ligadas à Convenção Batista do Amazonas, que queiram usufruir daquele espaço, mediante pagamento de uma taxa de manutenção –, a equipe de cooperadores, com pelo menos três pessoas voluntárias, atua externamente, no auxílio da organização, ficando os aspectos operacionais relacionados à manutenção e limpeza a cargo dos trabalhadores de manutenção e zeladoria. Esse ministério atende às necessidades da igreja como um todo, tanto das programações relacionadas com outros ministérios, como as relacionadas com os grupos.

Outro ministério que compõe a Rede Ministerial, de baixa complexidade, é o Ministério de Apoio Espiritual, que conta com uma líder/dirigente, responsável pela direção das atividades específicas do ministério, relacionadas a reuniões/cultos de oração, na igreja, promovendo orações direcionadas à membresia e a todos àqueles que depositam na caixa de oração os seus pedidos, com essa finalidade, intercedendo espiritualmente e promovendo visitas a hospitais e lares, com o mesmo fim; uma vice-líder/vice-dirigente, que auxilia a líder/dirigente em suas atividades; coordenadores de grupos, compostos por membros

voluntários, que, de acordo com sua disponibilidade e necessidades apresentadas pela igreja, sob as orientações da líder/dirigente, dirigem-se a hospitais, aos lares das pessoas (membros ou não) e aos jovens com algum tipo de vínculo com a PIB/Manaus, que tenham necessidade de intervenção espiritual, para atuarem em oração e solidariedade cristã; dirigentes dos cultos, eleitos pela igreja, que promovem cultos de oração, às sextas-feiras e aos sábados. Atualmente os dirigentes dos cultos são a líder/dirigente e a vice-líder/vice-dirigente do ministério.

Dois outros ministérios de complexidade baixa – que possuem em sua estrutura apenas um líder/dirigente; um vice-líder/vice-dirigente e uma equipe de cooperadores – são os Ministérios de Assistência Social e o Ministério Financeiro. Além desses – com uma estrutura formada a partir de uma líder (dirigente); uma vice-líder (vice-dirigente) e recepcionistas de cultos –, e com o mesmo grau de complexidade, encontra-se o Ministério de Relações Públicas.

Ainda tratando das estruturas de baixa complexidade, inclui-se o Ministério de Multimídia, que atua nas áreas de sonorização, iluminação, tecnologia da informação e projeção multimídia. Conta atualmente em sua estrutura com um líder/dirigente; um vice-líder/vice-dirigente e cooperadores das equipes responsáveis pelas áreas de sua responsabilidade. Esse trabalho se desenvolve em revezamento, em sistema de plantões, através da equipe de cooperadores, sob a supervisão do líder, visando o bom funcionamento das atividades que se relacionam ao Ministério de Música (coral, piano e grupos musicais), Ministério de Evangelização, Ministério de Congregações e/ou a qualquer outro ministério que necessite desses serviços, por conta do uso de microfones, projeção de vídeos, avisos, entre outros.

No caso do Ministério de Evangelização, verifica-se uma estrutura formada somente por um líder/dirigente (atualmente é o Pastor Adjunto), apoiado por uma equipe de conselheiros/visitadores, responsáveis pela recepção de novos convertidos e por visitas de evangelização a comunidades carentes e a outros locais com aglomeração de pessoas, em que possam desenvolver essas atividades. Ainda compondo esse ministério e auxiliando em suas atividades, incluem-se os professores de classes destinadas aos novos convertidos, onde são ministrados ensinamentos bíblicos e apresentados os compromissos cristãos que devem ser observados pelos neófitos, com vistas ao seu batismo na PIB/Manaus. Esse ministério igualmente destaca-se por sua estrutura de baixa complexidade

Contando atualmente com uma líder/dirigente, que atua na visita a municípios e/ou bairros em Manaus, com o objetivo de verificar a necessidade de implantação de novas congregações, bem como dar apoio às já abertas, inclusive dirigindo os cultos iniciais

enquanto não é definido um pastor que se responsabilize Por ela; um vice-líder/vice-dirigente, que apóia a líder/dirigente em suas atividades; uma equipe de apoio, montada com a finalidade ajudar na criação das novas congregações e de manutê-las em suas atividades iniciais, como por exemplo, no apoio às reuniões de evangelismo; e, quando necessário, zeladores, o Ministério de Congregações enquadra-se nas organizações de baixa complexidade.

Uma organização que se destaca pela sua complexidade média, dentro da PIB/Manaus, é o Ministério Infantil, tendo em vista a sua estrutura organizacional ser construída a partir de uma líder/dirigente, que também é a Ministra/Diretora de Educação Infantil, responsável pela organização e montagem de projetos voltados para a sua área, bem como pela direção das estruturas hierarquicamente abaixo no seu ministério. Na estrutura horizontal, abaixo e dentro dessa organização encontram-se as classes de ensino bíblico divididas em faixas etárias, denominadas de berçário, maternal, jardim da infância, pré-escola, escola e juniores, contando cada uma dessas classes com uma responsável específica. Ainda no mesmo nível hierárquico, encontram-se os dirigentes de cultos infantis – realizados em um ambiente extra-templo, porém, dentro da igreja, pelas manhãs e à noite –, que são responsáveis pela direção de tais reuniões, aos domingos. Por último, ainda nesse mesmo nível hierárquico, está a equipe de fantoches, que conta com grupos de cooperadores para as suas atividades, sob a responsabilidade de uma coordenadora e uma vice-coordenadora.

Com relação ao Ministério do Ensino Bíblico, verifica-se uma estrutura organizacional de baixa complexidade, tendo em vista ser constituída por uma líder/dirigente, que organiza os professores em classes específicas, por faixa etária, sendo responsável pelo suprimento de material relacionado ao ensino bíblico da PIB/Manaus e pela manutenção dos espaços destinados a tais fins, entre outras atribuições relacionadas ao bom funcionamento de seu ministério. No impedimento da líder/dirigente, bem como no seu auxílio, a vice-líder/vice-dirigente desempenha suas atividades. Na parte operacional desse ministério encontram-se os professores e seus respectivos substitutos, atuando nas classes de ensino bíblico.

Por último, dentro da estrutura que compõe a Rede ministerial, o Ministério da Música é uma organização que atua de forma global dentro da igreja, ou seja, contribui direta ou indiretamente com os outros ministérios, tendo no topo da sua estrutura o ministro da música. O ministro da música, em função dos temas convencionados pelo pastor titular para os cultos e ocasiões especiais, organiza suas atividades voltando-se para a escolha de hinos congregacionais, solistas, grupos musicais e/ou instrumentistas, além da leitura bíblica. Em

seus eventuais impedimentos, é indicado pelo pastor da igreja um substituto, que normalmente é um dos membros do coro misto da igreja.

O ministério da música, que pode ser considerado como de média complexidade, tem sob o seu comando cinco coros, onde inclui-se um madrigal; um grupo formado por adolescentes e jovens de 13 a 25 anos, denominado “Expressão de louvor”, o Grupo Psalmus, o Grupo faces e outros grupos musicais formados dentro da PIB/Manaus. Na sua estrutura, essas organizações contam com um líder/dirigente, que representa a organização, preside as suas reuniões e zela pela freqüência aos ensaios e apresentações; um vice-líder/vice-dirigente, que substitui o líder/dirigente em seus impedimentos, auxiliando em atividades relacionadas ao cuidado das becas e a promoção da sociabilidade dentro do grupo; um regente, que escolhe o repertório e o submete ao ministro da música. Todos os componentes dos coros e dos grupos musicais são membros da PIB/Manaus, conforme determina o Manual Operacional. Essas organizações atuam nos cultos e em situações festivas promovidas na PIB/Manaus.

Existem outras organizações compondo o nível gerencial horizontal da PIB/Manaus, onde se encontram o Grupo de Adolescentes e o Grupo de jovens, que não têm uma estrutura definida pelo Manual Operacional. Atualmente o Grupo de Jovens é estruturado por um a diretoria composta de presidente, uma vice-presidente, uma secretária, um responsável pelas atividades relacionadas à música e outro pela socialização. Com o Grupo de adolescentes ocorre a mesma coisa. Vale ressaltar que ambos os dirigentes desses grupos foram escolhidos pelo pastor da PIB/Manaus, e os demais integrantes foram escolhidos pelos jovens e pelos adolescentes da igreja, respectivamente, em votação. Isso causa um certo desconforto ao líder do grupo de Jovens, pelo fato de não ter autonomia para compor sua equipe de apoio. Esses grupos configuram-se a partir de uma baixa complexidade organizacional.

Além dessas duas organizações, encontram-se outras duas, com características estruturais diferentes das duas primeiras: o Grupo de casais e o Grupo Mulher cristã em Ação.

O Grupo de Casais conta em sua estrutura hierárquica com um casal líder/dirigente, responsável pela realização de visitas aos novos casais da igreja; pela distribuição da revista “Casal feliz” e de outras literaturas que circulam na PIB/Manaus; por divulgar os aniversários de casamento no boletim da igreja e pela promoção de encontros para casais e noivos, visando estudos e debates de assuntos relevantes para o fortalecimento das famílias e para a comunhão entre os irmãos. Abaixo do casal líder/dirigente atua o casal vice-líder/vice-dirigente, auxiliando-o no desempenho de suas atividades e substituindo-o em eventuais impedimentos. Em apoio ao Grupo estão os casais tarefa – que coordenam as estratégias do grupo – e os

cooperadores – que ajudam nas visitas e na apresentação de estudos desenvolvidos nessa organização. Esta organização tem sua estrutura hierárquica de baixa complexidade

Quanto ao Grupo Mulher Cristã em Ação, percebe-se que o mesmo conta com uma Coordenadora Geral atuando na disciplina do grupo, na organização das programações relacionadas aos encontros com as senhoras da igreja (o grupo é composto quase em sua maioria por senhoras idosas), participando das reuniões da União Feminina Missionária Batista do Amazonas e de outras reuniões de interesse do grupo; uma vice-coordenadora geral, que auxilia a coordenadora geral em suas atividades e responde em seus eventuais impedimentos; Primeira secretária e segunda secretária, que atuam no auxílio da coordenadora geral; e coordenadoras de outras áreas relacionadas a programas específicos. Esse Grupo também estrutura-se a partir de uma baixa complexidade.

É importante lembrar que a estrutura gerencial horizontal descrita – com exceção do Conselho Diaconal, que reporta-se diretamente à Assembleia – subordina-se ao Conselho de Obreiros, inicialmente, e em seguida, à Assembléia. Esse fato faz com que os assuntos destinados à Assembléia passem por uma espécie de “filtro”, visto que, ou vão àquele órgão superior para serem referendados – posto que já passaram e foram aprovados pelo Conselho de Obreiros – ou para serem apreciados em caráter recursal, por terem sido recusados por aquele órgão hierarquicamente inferior. Esse procedimento traz dois efeitos lógicos e imediatos: um (negativo), por conta da sobrecarga levada ao Conselho de obreiros, e, o outro (positivo), pela leveza que proporciona à Assembleia. Porém, tais efeitos não atrapalham a agilidade com que as decisões são tomadas na igreja.

Com relação ao nível de complexidade baseado na estrutura hierárquica da PIB/Manaus, como um todo, é possível descrevê-lo como sendo piramidal e de média complexidade. A partir da mesma análise, é possível verificar que todas as organizações existentes na PIB/Manaus se orientam pelo Manual Operacional na execução de suas atividades. Ainda assim, o Grupo de Adolescentes e o Grupo de Jovens, em algumas ocasiões, adotam procedimentos que contrariam a direção da igreja, principalmente por conta de atividades improvisadas e de relativa indisciplina.

Foi possível ser verificado também que, embora algumas organizações internas contem em sua estrutura organizacional com mais de uma liderança, isso não se torna fator causador de conflitos internos, visto que, de forma contrária, esse fator promove maior leveza na execução das atividades desenvolvidas por essas ditas organizações.

7.1.2 Nível de centralização administrativa

Neste ponto da pesquisa são tratados os aspectos relacionados à tomada de decisão na PIB/Manaus, que contribuem para a melhor compreensão da centralização de uma estrutura organizacional.

Na PIB/Manaus, como dito anteriormente, por determinação de um Manual Operacional, todas as decisões dentro da PIB/Manaus são tomadas através de Assembléia Geral. No entanto, as organizações que compõem a estrutura gerencial horizontal reportam-se hierarquicamente ao Conselho de Obreiros para terem suas decisões, proposituras/pleitos apreciados e aprovados, ou não, ad-referendum daquele órgão superior, que poderá manter a decisão do Conselho de Obreiros ou mudá-la (caso bastante incomum). Exceção é feita quando se trata do Conselho Diaconal, que se reporta diretamente à Assembleia Geral. Na transcrição abaixo é possível confirmar essas afirmações:

Todas as decisões são tomadas através de Assembléia, mas, naturalmente, dependendo do grupo que vai fazer a sugestão [...] exemplo do Conselho Diaconal, ele já traz o parecer que vai ser discutido em assembléia, e depois, votado. Claro que eu diria que, na maioria das vezes, esses pareceres são aprovados [...] ele vê questão de salário dos ministros [...] (“Sitael”)

Na administração da Primeira Igreja Batista de Manaus verifica-se que, tanto o Conselho de Obreiros, como a Assembléia Geral, reúnem-se rigorosamente nos dias determinados, o que torna a dinâmica da PIB/Manaus bem ágil.

A PIB/Manaus se autodenomina uma Democracia Congregacional, tendo em vista a relativa autonomia que dá às organizações para a execução de suas atividades. Porém, embora exista essa relativa autonomia dentro dessas organizações para a tomada de decisão, verificou-se que, na verdade, elas se orientam ao que determina o Manual Operacional no que diz respeito ao seu cumprimento; ou seja, todas dependem do que decide a Assembléia Geral, como órgão superior.

Nós temos normas parlamentares que dizem como é que nós devemos nos conduzir nas seções administrativas da igreja [...] essas normas são sempre observadas. Nós [...] quando alguém tenta fugir das normas, ele é imediatamente alertado de que ele está fugindo das normas [...] e são normas bem claras, bem escritas, que não deixam

dúvida que nós devemos agir de acordo com aquelas normas [...] sempre são seguidas, porque nós temos o princípio de que nós somos obedientes àquilo que está escrito [...] nós não podemos fugir do que é determinado por nós mesmos [...] se nós mesmos elaboramos essas normas, nós estamos sempre dispostos a cumpri-las. (“Elemiah”)

Foi possível ser verificada também, uma crítica específica no que diz respeito à tomada de decisões dentro da PIB/Manaus, por conta da imposição – segundo o depoimento abaixo – da vontade de alguns, refletindo nas decisões da Assembléia geral:

As decisões são tomadas pelo conselho, através dos líderes de ministérios e organizações, diáconos e o pastor [...] e depois isso é levado pra assembléia, onde é tomadas as decisões [...] no caso, eu não sou muito a favor da assembléia porque [...] é bom, no caso, a democracia; só que, às vezes, as pessoas trazem valores delas [...] vontades próprias pra cá [...] no caso, elas não buscam fazer [...] no caso, como a igreja deveria ser, e buscar a vontade de Deus. (“Laoviah”)

Dessa forma, as decisões são tomadas em Assembléia Geral e, em grande parte, precedidas pelo Conselho de Obreiros, Ad-referendum. Isso demonstra que o processo decisório pode ser considerado como descentralizado.

7.1.2.1 Metas organizacionais da PIB/Manaus

Embora as metas organizacionais da instituição pesquisada não tenham a mesma importância que os indicadores existentes no OMR – para fins desta pesquisa – foram consideradas relevantes algumas percepções do pesquisador quanto ao fator espiritual/fé, a partir do que se narra abaixo, com o reforço de alguns depoimentos:

Foi possível verificar que a PIB/Manaus ainda não promoveu a atualização do seu Planejamento Estratégico, desatualizado do ano de 2000. Por conta disso, as metas organizacionais não se encontram bem definidas. O que ocorre é a execução de ações desenvolvidas pelos ministérios, grupos e conselho diaconal, em conjunto com o pastor da igreja e de acordo com uma espécie de planejamento anual, promovido e submetido pelas organizações, individualmente, ao Conselho de Obreiros e à Assembléia.

Percebeu-se, porém, que um dos argumentos usados pela igreja para uma preocupação menor quanto a formalização das suas metas organizacionais está relacionado com o compromisso prioritário que ela tem com as metas espirituais, determinadas pela Bíblia Sagrada.

É possível perceber, no relato do Pastor Titular da igreja, que as metas da PIB/Manaus não se encontram claramente estabelecidas, do ponto de vista organizacional.

Nós não temos nos revelado como um grupo de metas muito firmemente estabelecidas [...] por causa, especialmente, do princípio de que [...] é citado no texto bíblico, que diz assim: “[...] Eu plantei, Apolo regou, mas Deus dá o crescimento”. Muitos outros grupos religiosos são muito mais de metas formais do que nós, batistas [...] nós, geralmente, não estabelecemos metas, e [...] muito menos metas numéricas [...] nós trabalhamos com afincos para ter resultados [...] mas nós não somos muito de metas tão específicas, como eu conheço de outros grupos.

Outro depoimento importante, que reforça o fato de não haver uma preocupação prioritária com o estabelecimento de metas organizacionais, formais, definidas dentro da PIB/Manaus, foi colhido do Pastor Adjunto:

Primeira Igreja Batista [...] você não tem metas explícitas, do tipo: até 2014, nós queremos ter 2.500 membros [...] não existe isso [...] mas, você tem metas implícitas. As metas não são estabelecidas pelo homem. Na Primeira Igreja Batista de Manaus, as metas são estabelecidas pelo Divino [...] e eu creio que, em qualquer igreja batista e evangélica que se preze, e tem como seu “cabeça”, nos parâmetros bíblicos, Jesus Cristo [...] as metas são sempre dadas pelo Divino; entendeu? Isso é uma questão espiritual, e é por isso que nós somos igreja [...] mas já que a gente está falando de igreja, a gente não pode, de maneira alguma, excluir a ação do Divino.

Isto posto, constatou-se que – por conta de um planejamento estratégico ultrapassado e desatualizado, não tendo a definição de finalidades formais unificadas pela instituição pesquisada e, não estando as mesmas bem definidas para a maioria dos membros da igreja – a PIB/Manaus, quanto às suas metas organizacionais, que atuam como mecanismo de coordenação das atividades como um todo, bem como das organizações e agentes organizacionais, não alcançam um fim a que poderiam se destinar.

7.1.3 Grau de formalização e estatutos normativos

Neste espaço são apresentados os mecanismos integradores relacionados às regras, aos instrumentos, ao regimento interno, às rotinas e normas. Enfim, na demonstração dos procedimentos adotados para promover o controle e a integração dentro da organização.

7.1.3.1 Como são aplicados o Regimento Interno, as rotinas e as normas

A PIB/Manaus não tem um Regimento Interno, mas conta com um Manual Operacional, contendo o Estatuto da Igreja; as Regras Parlamentares; a composição, as atribuições, a missão, a visão e a estrutura da Diretoria Estatutária, do Conselho de Obreiros e do Conselho Diaconal; o Planejamento estratégico (desatualizado desde 2000); a composição da Rede Ministerial, a partir da estrutura detalhada de suas organizações internas. Um ponto curioso observado no Manual Operacional é o fato de conter várias passagens bíblicas para “justificar/respaldar” os procedimentos nele contidos.

Esse instrumento, reeditado em 2008, segundo o que se propõe, tem por objetivo esclarecer as lideranças, pretendendo ser motivo de inspiração para os que atuam na igreja, orientando os que desejam servi-la e funcionando como parâmetro de avaliação da qualidade dos serviços ao Senhor Jesus, através da Primeira Igreja Batista de Manaus.

A escolha de um Manual Operacional, em vez de um Regimento Interno, deu-se pela facilidade com que as mudanças podem ser operadas para a sua atualização e melhor funcionamento, tendo em vista ser o Manual um instrumento com maior maleabilidade para isso, não dependendo de procedimentos burocráticos que impliquem em demanda de tempo além do necessário para essas mudanças.

Essa observação se ilustra através do seguinte depoimento:

[...] a gente não usa Regimento [...] regimentos [...] eles ‘engessam’ a igreja [...] a gente só têm estatuto porque a lei exige [...] pra atender a parte organizacional externa da igreja [...] nós não queremos regimento na Primeira Igreja [...] e não faltam pessoas que chegam de fora querendo que a gente tenha um regimento [...] é porque nós não queremos mesmo [...] porque, pelo Manual Operacional, a gente pode mudar a qualquer tempo [...] todo ano [...] a forma de operar [...] a forma de fazer a igreja [...] e isso é muito mais fácil de fazer do que se mudar um regimento [...] então, quando você tem um regimento, você dá uma força muito grande à

estrutura [...] à organização [...] quando você tem um manual operacional, que te ensina o que fazer e como fazer [...] até uma pessoa nova aprende como fazer [...] e o como fazer vai ajudar a igreja a ser dinâmica [...] e é essa razão pela qual nós trabalhamos com isso [...] então, esse manual [...] ele pode mudar [...] aliás, eu acho que ele já está [...] na quinta edição [...] e cada vez que muda, a gente altera e coloca lá a Ata que aquilo foi mudado [...] o manual [...] é seguido [...] o que falta é uma atualização maior ainda [...] porque, às vezes, um ministério, na dinâmica do trabalho, ele muda a maneira de fazer [...] e ele esquece de atualizar no papel, o como ele tá fazendo agora [...] então, às vezes, você encontra no papel uma coisa que tá escrita [...] de como fazer o trabalho [...] que é o como fazer de dois, três anos atrás [...] mas o ministério já descobriu uma forma mais eficaz de fazer aquilo, e já está fazendo [...] o que falta é ele trazer para o papel a maneira mais eficaz que ele encontrou [...] para que cada pessoa nova que chegar àquele ministério [...] quando encontrar aquela rotina de trabalho, saiba que aquela é a rotina usada agora e é a que tá funcionando melhor [...] então, isso eu ainda sinto falta [...] dos ‘líderes’ atualizarem mais vezes [...] o ideal seria atualizar ele todo ano, porque todo ano, alguma coisa muda [...] a cada ano eles deveriam ter essa preocupação de trazer para o manual a nova rotina de trabalho [...] o novo trabalho realizado [...] então, isso ajudaria a quem chegar na igreja [...] a encontrar um manual sempre atualizado, para ter a ‘fotografia’ daquele momento da igreja [...] então, alguns ministérios [...] eu posso te dizer [...] que tão aí [...] dois anos atrasados [...] já deveriam ter atualizado [...] estão agindo de uma maneira diferente [...] o manual tem que ser um instrumento de aprendizagem para os novos. (“Omael”)

No entanto, foi possível perceber que apesar do Manual Operacional nortear as ações dos Ministérios e Grupos de maneira flexível, ele se atualiza a partir das propostas trazidas por essas ditas organizações internas quanto às suas rotinas de trabalho, através de um tipo de planejamento participativo. Atualmente, o Manual encontra-se desatualizado em função dos Ministérios e Grupos estarem adotando procedimentos diferentes dos que constam naquele documento, pela simples falta de informação ao Conselho e à Assembléia desses procedimentos.

Foi possível perceber nos depoimentos colhidos durante as entrevistas, bem como na observação in-loco, que os entrevistados/observados apresentam opiniões distintas quanto ao reconhecimento e à importância das normas formais preconizadas no Manual Operacional, tendo em vista acreditarem que elas são necessárias para o bom funcionamento da igreja, ao mesmo tempo em que emperram alguns processos. Em alguns depoimentos, foi verificado que as opiniões se contrastam dentro de uma mesma resposta, dada pelo depoente.

Em outros casos, foi possível verificar uma suposta possibilidade da quebra das formalidades/regras contidas no Estatuto Legal da igreja, em função de aspectos carismáticos existentes em alguns membros da estrutura horizontal da PIB/Manaus, que influenciam as decisões da Assembléia. Segundo Alves (2003, p. 79),

No Brasil, identifica-se a coexistência de um forte sistema de relações interpessoais estreitamente articulado com um sistema legal-hierarquizado. Da convivência de vínculos pessoais e práticas regulamentadas emerge o consagrado 'jeitinho brasileiro', mecanismo sociocultural que ajuda os indivíduos a encontrarem uma 'saída' intermediária em meio ao entrelaçamento de componentes burocráticos e afetivos.

Alguns exemplos dos depoimentos colhidos podem ser verificados abaixo:

Algumas normas são essenciais [...] eu acho que elas não devem ser rígidas, a ponto de esquecer a pessoa, né! [...] mas, muita coisa não é necessária [...] muitas regras não são necessárias. Eu não sou muito dado a regrinhas [...] assim [...] elas são importantes, desde que não firam nossos princípios. ("Mahasiah")

Olha! A gente gosta muito [...] eu fui militar, também [...] a gente gosta de tudo escrito, sabe! [...] tudo realmente [...] tem que fazer uma coisa [...] a gente tem que primeiro dizer assim: tem que ter uma bula, um manual [...] ter uma coisa pra se basear, né! Então são de total importância, porque, você fazer alguma coisa, sem a burocracia, né! Sem esse amparo burocrático, é inseguro, sabe! Às vezes, isso até amarra a gente [...] até impede da gente caminhar, mas a gente se sente melhor assim, do que, por exemplo [...] a gente ter um avanço, e nesse avanço, depois que as coisas estão sendo feitas [...] ter um problema que não tava previsto. É importância total [...] muito valorizada. Tem coisas que às vezes escapa, né! [...] mas eu acredito que a idéia dos irmãos e a nossa, é seguir o máximo que for possível, né! Se eu faço alguma coisa, não é porque o pastor disse [...] então elas ajudam em torno da segurança [...] agora; elas atrapalham quando a gente tem um projeto ousado. Se a gente quer ousar [...] por exemplo, nós estamos agora, com o desafio de um novo templo [...] Olha! A gente esbarra em tanta regra, tanta coisa, que [...] sabe! Pra chegar lá [...] então [...] a gente já sabe tanto isso, que a gente já tá acostumado [...] então, sabe que vai passar por tudo aquilo [...] então, atrapalha um pouco; porque eu acredito que, se não tivesse tanta coisa assim, talvez a gente conseguisse correr mais rápido, um pouco, né!. ("Lelahel")

A importância [...] é muito importante, né! [...] porque você tem realmente que seguir regras, normas, né! [...] na igreja [...] você não pode deixar que cada um faça o que vem da sua cabeça [...] então, tem que ter uma ordem a ser seguida. Na primeira igreja elas são seguidas, porque tem uma liderança que procura mesmo, né! [...] fazer com que as normas e as regras sejam respeitadas, né! [...] aquilo ali dá uma direção [...] dá um Norte, né... pra igreja [...] eu acho que há um cumprimento [...] acho que não dá muito pra escapar não [...] se escapar, alguém vai dar uma "chamada" aí, sabe! ("Achaiah")

Pois é! Quanto a isso, a gente procura ter o mínimo indispensável [...] a gente não trabalha com um livrão, assim [...] sabe! [...] mas, a gente vai criando regras pra aquilo que a gente sente que é necessário [...] o mais sucinto possível [...] nós temos um manual operacional [...] esse manual é pequenininho assim [...] mas ali tem regras que devem ser seguidas em alguns aspectos [...] coisas que a gente acha que precisa tá escrito, que é pra [...] mas a gente sente que tem que está escrito [...] mas a gente não vê assim, a necessidade de um livrão de regras, assim, cheio de coisas [...] aquilo ali é só o mínimo pra gente funcionar bem [...] elas tem sido seguidas de acordo com [...] o padrão que a gente acha necessário [...] às vezes a gente foge às regras [...] a gente não foge às regras por casuísmo, entendeu? [...] às vezes a gente foge às regras, até por misericórdia, entendeu? [...] de algumas situações [...] até pra

fugir às regras [...] tu sabe que em numa igreja batista, isso passa pela assembléia [...] se a assembléia determinar assim, a gente vai [...] entendeu? [...] olha! a gente quer fugir a regra dessa vez, por causa dessa, dessa e dessa razão, que a gente acha que é importante, entendeu? [...] então, é mais ou menos assim [...] Essas regras ajudam muito, porque, em certas situações [...] a gente sabe que tem pessoas que tem que ter “costa larga”, né [...] como se diz [...] facilita pra dizer não, algumas vezes [...] quando a gente acha que o não é necessário [...] elas ajudam a gente a trabalhar, nesse sentido [...] normalmente a gente trabalha com o cumprimento. Pra escapar da regra, na realidade, a gente tem que ter um motivo assim, bastante justificável, tá! Até perante a assembléia mesmo [...] lá, então, quando a gente entende que há uma razão, assim, muito forte, pra gente fugir de uma regra, aí a gente vai em frente com a questão. (“Hahaiah”)

Na visão do Pastor Titular da igreja, as regras são flexíveis; porém, o mesmo reconhece que, para muitos membros que não têm se envolvido com o cotidiano da igreja, elas são consideradas rigorosas.

Elas estão bem estabelecidas no nosso Manual Operacional, e [...] eu considero que elas são bastante moderadas e muito auxiliadoras, mas eu reconheço que, por outras pessoas, elas são consideradas rigorosas. Eu diria que muitos, que não têm se envolvido no dia-a-dia da vida da igreja, imaginam que nós podíamos relaxar algumas das nossas regras. Acontece que, logo que estes se envolvem na vida da igreja, eles vêem que elas são necessárias, porque as regras; as boas regras devem ser sempre feitas visando os problemas que nós podemos ter, se não tivermos estas regras [...] e, de fato [...] as nossas regras, que eu considero bem moderadas [...] elas têm nos ajudado muito a não ter atritos, na vida da igreja. Tanto é, que nós temos experimentado, por muitos anos, muita paz, no relacionamento [...] e, eu creio, que por causa das boas regras. Elas são seguidas à risca [...] como líder maior da igreja [...] eu sempre sigo [...] eu não quebro as regras por conta do meu novo desejo. Então, se eu sigo as regras existentes [...] todo mundo já sabe que eu sigo [...] então, eu creio que eu deixo até de receber algumas visitas, de [...] alguns requerimentos [...] porque [...] eles conhecendo o Manual Operacional da Igreja, eles já sabem como eu vou agir. Eu não quebro a regra. Por outro lado, nós temos um princípio norteador da nossa vida, que pra mim é extremamente salutar [...] é que qualquer regra do Manual Operacional pode ser desafiada; e eu costumo dizer isso pra muita gente [...] mas há um caminho próprio e seguido para este desafio, que é via Conselho e igreja, em reunião administrativa.

A partir do depoimento acima transcrito, foi possível perceber que há a sensação de que ocorre o estrito cumprimento das regras, em obediência ao Manual Operacional, apesar da insatisfação que esse instrumento legal traz a poucos membros. Para a maioria, as regras dispostas no Manual Operacional são necessárias e bem vindas, já que servem de instrumento norteador de procedimentos administrativos.

Com base nesses aspectos, é possível afirmar que o cumprimento dessa formalização se dá a partir de um envolvimento justificado por aspectos tradicionais e pela ação racional com relação a um valor, e não pela ação racional no tocante aos fins, por parte da maioria dos agentes. Conclui-se, portanto, que embora ocorram opiniões contrastantes no que se referem

ao rigor imposto pelo Manual Operacional, bem como a sua necessidade, importância, aplicação e eficiência, foi possível perceber grande flexibilidade no cumprimento dos procedimentos que ele determina. Sendo assim, a PIB/Manaus encontra-se formalizada, porém, de forma bastante suave.

7.1.4 Como se aplica o sistema de recompensas, punições e treinamentos

Verificou-se que muitos membros que ocupam cargos na PIB/Manaus não recebem treinamento formal, dentro da própria igreja, para a execução de suas atividades. Por conta disso, em alguns casos essas atividades são desenvolvidas por analogia, a partir das necessidades inerentes à função que desempenham, tendo como referência ensinamentos passados por tradição, através de dirigentes anteriores, que lhes transmitem as rotinas e a dinâmica exigida.

Um treinamento formal, não! [...] eu fui aprendendo [...] (“Lelahel”)

Um treinamento específico, não [...] mas, a gente participando do ministério, a gente acredita que vai aprendendo e vai se capacitando para exercer a liderança. (“Elemiah”)

Eu recebi varias orientações, por parte do líder [...] foi me passado algumas atividades, algumas posições, que a gente precisa ter [...]. (“Hacamiah”)

Eu não recebi nenhum treinamento [...] a gente vai aprendendo no dia-a-dia, né! [...] eu, desde pequena, que eu já nasci num lar cristão [...] então a gente vai vendo, e depois vai sendo eleito [...]. (“Sitael”)

Em um depoimento, somente, foi possível perceber que, na execução das atividades dentro das organizações que compõem o nível gerencial, não houve nenhum tipo de treinamento, para aquele líder/dirigente específico:

Não! Nenhum tipo de treinamento. (“Laoviah”)

Em alguns casos de interesse da instituição, a PIB/Manaus investe em treinamento específico, enviando membros para um Seminário Batista, dentro ou fora do estado:

“Olha! todos os anos que eu fui membro da primeira igreja [...] todos os anos eu trabalhei nas lideranças da igreja e, [...] depois que eu fui pro seminário [...] eu fiz quatro anos de teologia [...] então, a minha formação é muito de experiência, mas também é [...] teológica, mesmo [...] de bacharel [...] eu me formei em teologia, e hoje eu aplico essa questão [...]” (“Acadiah”)

Em outros casos, por conta da existência de um curso previsto no Planejamento Estratégico e a partir da criação da Rede Ministerial, chamado de “identificação de dons” – ministrado pelo vice-presidente da igreja –, alguns membros que desejem participar de algum ministério recebem ensinamentos relacionados à necessidade de desenvolver seus dons naturais voltados para o ensino, a pregação, entre outros que possam ser desenvolvidos ou aperfeiçoados nas atividades da instituição.

Na situação de outros membros – que percebem a necessidade em se aperfeiçoar, para melhor desempenhar suas atividades –, a alternativa é buscar treinamento fora do ambiente da igreja, às suas próprias expensas.

“No início, eu recebi treinamentos dados pela própria igreja [...] em termos de treinamento de lideranças, classes de lideranças, classes de como pregar, de como ensinar [...] depois, eu mesmo fui buscar cursos fora, né! [...] então eu procurei fazer seminários, congressos [...] coisas que eu poderia pagar do meu próprio bolso [...] eu fui buscando ensinamentos, e, hoje em dia, eu procuro comprar muita coisa [...] participar de todos os congressos, que até pastores participam; vou pra assembléias da Convenção [...] como uma forma de ir aumentando o meu conhecimento de igreja e de denominação batista.” (“Omael”)

“Dentro da Primeira Igreja, não! Aqui dentro, não! [...] fiz algumas coisas [...] uns cursos de liderança, mas, fora.” (“Yesalel”)

“Eu já vim formado de fora, né! [...] nós temos aqui um preparo importante, que chama [...] Rede Ministerial [...] ela procura dar o conhecer da igreja pras pessoas, e também, descobrir delas o que elas têm de melhor, que pode servir [...] eu participei desse curso, aqui na igreja, quando cheguei, e achei muito interessante, porque a pessoa que está chegando [...] ela precisa conhecer mais da igreja [...] então, isso foi importante pra mim.” (“Mahasiah”)

“Sim! Porque, por exemplo: pra que eu me tornasse líder [...] esse treinamento eu recebo desde criança, quando eu vinha com a minha mãe [...] eu via muito aquilo.” (“Hariel”)

O relato do Pastor Titular da igreja corrobora a informação de que é oferecido o curso “identificação de dons” a todos os membros que queiram fazer parte dos ministérios:

“Nós insistimos que a pessoa vá para o curso de Rede Ministerial, para ter uma visão dessas possibilidades [...] e ai [...] no fim, eu entendo que ele vá testar o seu dom [...] ele ensina para as pessoas a necessidade de trabalharem nas áreas de seus dons naturais [...] mas é uma coisa muito simples [...]”

Vale ressaltar que todos os membros que desempenham alguma função dentro da PIB/Manaus, a fazem de forma voluntária, com exceção dos funcionários remunerados e regidos pela CLT.

Com relação a esses referidos funcionários, verificou-se não haver um treinamento especializado. Suas funções são relacionadas à secretaria, à zeladoria e à vigilância, ficando sob a responsabilidade do Ministério de Administração, que transmite os procedimentos e rotinas em caráter informal.

No que diz respeito a um padrão uniforme de transmissão e compartilhamento de valores e crenças dentro da PIB/Manaus, é possível afirmar que o mesmo advém das classes da Escola Bíblica Dominical – EBD e dos cultos ministrados pelo pastor da igreja às quartas-feiras e aos domingos. Esses encontros são denominados de Culto de Oração e Estudo Bíblico e Culto ao Senhor, respectivamente.

Percebe-se também que nem todos os membros têm acesso à Visão e à Missão da igreja, visto que não se encontram expostas em locais visíveis aos que visitam e aos que congregam com a igreja. Apesar disso, os membros entendem como base das estratégias adotadas, bem como a visão, a missão e um Plano de Ação, a Bíblia Sagrada.

Quanto às recompensas e às punições aplicadas nos agentes da instituição pesquisada, percebe-se que esses têm sobre si aspectos motivadores que se relacionam mais com a natureza subjetiva do que com a calculista-utilitária. Isso pode ser conferido quando se percebem suas ações voluntárias justificando-se em função de interesses voltados para salvação espiritual, e não para qualquer outra espécie de salário terreno. Os agentes sentem-se na responsabilidade/compromisso de contribuir para o crescimento do reino de Deus.

Pode ser percebido também através das entrevistas aplicadas, bem como da observação pessoal feita pelo pesquisador, a existência de uma espécie de satisfação dos agentes em trabalhar para a PIB/Manaus, mesmo de forma voluntária. Os agentes se consideram recompensados pelo simples fato de se dedicarem às atividades que desenvolvem dentro da igreja.

“Em primeiro lugar, eu diria que é atitude de obediência a Deus [...] se eu sou convertida [...] se eu faço parte da igreja; se eu quero que o reino de Deus se expanda, eu tenho que fazer a minha parte, na igreja [...] e, se eu me recuso [...] se eu tenho condições de ser líder de “A”, “B”, ou “C”, e eu me recuso, eu não estou contribuindo para que o reino de Deus se propague [...] então, eu tenho um senso grande de compromisso, de responsabilidade.” (“Sitael”)

As razões que eu tenho pra trabalhar [...] é, no caso [...] a obra de Deus. (“Laoviah”)

Razões [...] a primeira razão é [...] o amor em Cristo nos constrange [...] então, pra mim [...] não teria outra razão maior do que essa [...] então é realmente uma questão íntima, né! [...] de relacionamento com Deus, que me faz dedicar uma parte do meu tempo para a obra de Cristo. (“Hahaiah”)

Os princípios cristãos me levam a entender que eu estou trabalhando voluntariamente porque eu posso estar servindo a um irmão [...] a finalidade da igreja é uma finalidade específica de levar pessoas a Cristo [...] e, eu creio que, eu dando um pouco de mim, eu estou colaborando para isso [...] para o fim da igreja, que é trazer pessoas para Cristo. (“Elemiah”)

A razão de eu trabalhar aqui é a minha realização vocacional [...] eu tô realizando um trabalho para o qual eu fui chamado e preparado para isso [...] durante vários anos da minha vida [...] eu creio que, há muitos anos atrás, mesmo antes de faculdade, ou coisa assim, Deus já tinha preparado uma coisa pra mim [...] um trabalho que eu gosto de fazer [...] faço com paixão mesmo [...] (“Mahasiah”)

[...] é porque Deus nos dá, né! [...] um dom, um talento [...] então, a gente tem que fazer algo pra Deus, né! [...] porque a Bíblia diz que a “fé sem obras é morta” [...] então [...] a gente procura fazer o melhor que a gente pode, pra Deus [...] não querendo que algo retorne pra gente, mas que o nome de Deus seja glorificado. (“Haziel”)

Ainda quanto a possíveis punições, não foi possível encontrar qualquer espécie formal ou informal que seja promovida em função do não cumprimento de atividades dentro da PIB/Manaus, tendo em vista o fato de que os ocupantes de cargos dentro da igreja não recebem qualquer tipo de remuneração, e, portanto, não estão sujeitos a sanções.

Quando do não cumprimento de alguma rotina, principalmente se estiver relacionada aos procedimentos preconizados pelo Manual Operacional, o que poderá ocorrer – levando-se em consideração tratar-se de algo incomum – é o afastamento da pessoa e a sua substituição, mediante o aval da Assembléia Geral.

No entanto, em se tratando dos funcionários remunerados e regidos pela CLT, caso ocorram, as punições estão sujeitas ao que está previsto naquele instrumento legal.

7.1.5 Os Processos Organizacionais

7.1.5.1 Como funciona o sistema de comunicação

A informação circula dentro da PIB/Manaus através dos cultos, aos domingos, inclusive com a participação efetiva dos membros do Ministério de Multimídia; das reuniões

do Conselho de Obreiros – envolvendo os líderes/dirigentes das organizações – e da Assembléia Geral, congregando todos os membros da igreja. Outras formas de comunicação ocorrem através de ligações telefônicas entre os membros; e-mails e uso do site da PIB/Manaus, em fase atual de reconstrução; documentação escrita em boletins informativos, documentos formais enviados ao Conselho de Obreiros e à Assembléia, atas, entre outros. A Escola Dominical também é um meio usado para promover a comunicação dentro da igreja.

PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE MANAUS

Apresentando Jesus para transformar vidas.

Pastor Presidente:
NORTON RIKER LAGES

Pastor Adjunto:
DINÊ DELGADO LÓTA

Ministro de Música:
EZEQUIAS SILVA GUERRA

Dir. Min. de Educação Infantil:
ANAYLSE BRAGA DE SOUZA

Manaus, 15 de Junho de 2008

DEUS É MISERICORDIOSO

A primeira doença do ser humano não foi física, mas espiritual. Ele desobedeceu e comeu o fruto da árvore do conhecimento do bem e do mal. Por essa única razão, foi proibido de comer do fruto da árvore da vida, ficando assim, sujeito à enfermidade física e à morte do corpo. A doença espiritual perturba para sempre o seu relacionamento com Deus. Ele fica desconcertado diante do Criador, teme-o e esconde-se dele. A doença espiritual destrói ainda a naturalidade do homem em todos os sentidos e em todas as frentes (Gênesis 3). A partir daí, todos perdemos tanto a saúde espiritual como a saúde física.

Deus não se compadece apenas dos que são portadores de doenças físicas, mas também daqueles acometidos por doenças morais. O profeta Isaías descreve essa disposição terapêutica de Deus de maneira poética e elegante. Apesar de Alto e Sublime, apesar de habitar um lugar alto e santo, Deus habita também com o arrependido, para elevar o seu espírito e vivificar o seu coração, para dar novas forças aos desanimados e vontade de viver aos que estão tristes e abatidos por causa de seus pecados. Deus mesmo se expressa: "Por causa do pecado e da cobiça do meu povo, eu fiquei irado com eles e os castigarei. Na minha ira, eu me afastei deles, mas mesmo assim eles continuaram teimosos e seguiram o seu próprio caminho. Tenho visto como eles agem, mas *eu os curarei* e os guiarei; eu os consolarei. Nos lábios dos que choram, colocarei palavras de louvor. A todos ofereço a paz, paz aos que estão perto e aos que estão longe; *eu os curarei*" (Isaías 57.17-19, NTLH).

Para que não haja a menor dúvida, é bom lembrar as histórias de Davi e Ezequias, reis de Israel. Os dois eram portadores de doenças terminais e ambos clamaram dramaticamente ao Senhor por cura, e ele os curou. Davi ia morrer porque havia pecado contra Deus (2 Samuel 12.13) e Ezequias ia morrer porque estava com uma úlcera, provavelmente maligna (2 Reis 20.7). A doença de um era moral, a do outro, física. Davi queria muito que Deus o lavasse de sua culpa, o purificasse de seu pecado e apagasse todas as suas iniquidades, o adultério com Bate-Seba e o assassinato de Urias (Salmo 51). Ezequias queria muito que Deus não o fizesse passar pelas portas da sepultura no vigor de sua vida (Isaías 38). A pesada mão de Deus se retirou da cabeça de Davi e suas transgressões foram perdoadas (Salmo 32). A sentença de morte foi retirada de Ezequias e o rei teve mais 15 anos de vida.

ULTIMATO - Adaptado

Proclamar Jesus
Integrar os salvos
Bendizer a Deus
Discipular os crentes
Ministrar ao mundo


Convenção
Batista Brasileira

Igreja organizada por Eurico Alfredo Nelson, em 05/10/1900
Av. Joaquim Nabuco, 2.015 - Centro - CEP: 69.020-031
Fone: (92) 3232-6917 / Fax: (92) 3232-5636
<http://www.pibmanaus.org.br>
E-mail: contato@pibmanaus.org.br

Figura 9(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (Imagem frontal / capa)

Comunicações

1. MOTIVOS DE ORAÇÃO - Nilson Arruda, Fernando Collyer, Maria de Melo Lima, Luzia Belém Campos, Mariéthel Rodrigues Valério da Silva e Pr. Oliveira de Araújo. Depositem outros pedidos por escrito na urna que está no vestibulo do templo. (Ministério de Apoio Espiritual)

2. MISSÕES ESTADUAIS - Até o fim do mês poderemos designar ofertas para Missões Estaduais. O alvo total do Amazonas é R\$ 150.000,00. Participe com alegria!

3. GRUPO MULHER CRISTÃ EMAÇÃO - (I) Tarde de Oração: Nesta terça-feira dia 17/06 às 15:30h, com coordenação da irmã Dulcelina Viana. Participe e traga visitantes. **(II) Dia de Educação Cristã Missionária:** Dia 23 de junho a União Feminina Missionária Batista do Brasil (UFMBB) completará seu primeiro centenário e, como gratidão a Deus, levantará uma oferta de R\$ 550.000,00 em todo Brasil. A nossa participação com ofertas, destinadas ao CIEM e ao SEC, será no próximo domingo, dia 22/06. Participe!

4. MINISTÉRIO DE MÚSICA - Festival da Canção: próximo sábado, dia 21/06 às 20:00h. Venha prestigiar e conferir a produção musical dos nossos talentos pratos da casa.

5. ANIVERSÁRIO DE CASAMENTO - Itamar e Ana Paula Silva, 15/06, 5 anos, bodas de Madeira. Regozijamo-nos com a vitória dos nossos irmãos.

6. NOVO TEMPLO - A Campanha continua para compra do terreno para construção do futuro Novo Templo. Meus amados irmãos, OREM e contribuam mensalmente conforme O Senhor estabelecer no vosso coração. Façam suas contribuições usando o envelope para dízimos e ofertas. (A Comissão)

7. MINISTÉRIO FINANCEIRO - Solicitamos aos irmãos que sempre que possível se utilizem de cheques nominiais à Primeira Igreja Batista de Manaus para a entrega de seus dízimos e ofertas voluntárias.

RECADASTRAMENTO DE MEMBROS - Convocamos todos os membros da Primeira Igreja Batista de Manaus a atualizarem os seus dados no Rol de Membros da Igreja. O procedimento constará de preenchimento de formulário a ser entregue pessoalmente na Secretaria da Igreja. Todos os membros que não se recadastrarem e não estiverem participando e em comunhão com a Igreja até o mês de agosto terão seus nomes retirados do rol de membros. (Aprovado em Assembléia da Igreja em 11/11/2007).

Figura 10(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (imagem interna / Comunicações)

<i>Aniversariantes da Semana</i>	
Dia 15/06:	Dayane Bernardino da Cruz (Congregada) 3232-5090 Etel Souza da Silva 3088-2129 Juracema Souza Vieira 9119-1803 Paulo Gilson Ferraz Afonso 3632-2756
Dia 16/06:	Mariana da Silva (Congregada) 8816-0099 Mário de Melo Araújo 3658-5131 Matheus Daniel Braz de Lima 3648-0782
Dia 17/06:	Chrisólita Britto Frota 3584-5419 Edneia de Oliveira Marques (Congregada) 3648-7341 Jéssica Farias dos Reis (Congregada) 8162-8942 Maria da Glória M. Souza (Congregada) 3648-6409 Sônia Marques Dárcio Silva (Nova Canaã)
Dia 18/06:	Aline Beatriz Silva Nunes 3238-8610 Robson Cardoso de Araujo (Congregado) 3622-5826 Vithória Regina O. Souza (Congregada) 3221-5402
Dia 19/06:	Cláudia Nahmias Melo 21-3389-2260 Daniel Lucas da Silva Souza 3622-5177
Dia 20/06:	Anderson Souza da Cruz (Congregado) 3232-2315 Iracyanne Retto Uhlmann 3633-7934 Sílvia de Souza Campos (Congregada) 3238-1224
Dia 21/06:	Aguinaldo Guerreiro Neves (Congregado) 9113-9933 Bruno Karlis de Diniz (Congregado) 3611-2827 Eurides da Silva Andrade 3234-6417
<i>Diáconos de Plantão em Junho / 2008</i>	
Manhã:	Cláudio César, Joaquim Reis, Joel Afonso, Randolpho Bittencourt.
Noite:	Aderson Costa, Ivan Lima, Manoel do Carmo e Vanias Mendonça.
<i>Programação da Semana</i>	
Domingo:	08:30h - Escola Bíblica Dominical 09:45h - Culto ao Senhor 18:30h - Culto ao Senhor
Terça-Feira:	15:30h - Mulher Cristã em Ação
Quarta-Feira:	19:30h - Culto de Oração e Estudo Bíblico
Sexta-Feira:	06:00h - Culto de Oração
Sábado:	07:00h - Culto de Oração

Figura 11(7): Boletim Informativo da PIB/Manaus (Imagem interna / Aniversariantes)

Ainda no que se refere às formas de comunicação da PIB/Manaus, percebe-se que o meio mais utilizado é o verbal (oral e escrito), pelo fato de ser praticado nas reuniões do

Conselho de Obreiros, nos avisos internos editados no Boletim Informativo, nos telefonemas entre os membros, e nas reuniões da Assembléia.

Por consequência da investigação, também foi possível verificar através da análise dos depoimentos, que, de um modo geral, quanto à eficiência, os meios utilizados para a comunicação se apresentam de forma satisfatória, mas pouco articulada, embora os comentários feitos com relação às melhorias que poderiam ser implementadas, ocupem espaço nas respostas.

Através dos depoimentos abaixo, confirmam-se as conclusões:

Eu acho que poderia haver mais comunicação [...] comigo, aqui na igreja, é mais a fala, mesmo [...] pra mim, eu acho mais seguro você se comunicar com a outra pessoa [...] por telefone ou por e-mail, ou por outra coisa [...] (“Laoviah”)

Médio [...] poderia ser bem melhor [...] a gente tem o informativo semanal [...] antes dos cultos, tem também momento assim, de informações, de avisos, etc. [...] mas isso não é suficiente [...] temos quadro de aviso [...] a internet [...] nós temos um site que [...] ele ficou praticamente desativado durante muitos anos, e, ultimamente, parece que ele está querendo ressuscitar [...] a gente só tem essas duas ocasiões pra poder trabalhar [...] que é a reunião de avaliação, que é quadrimestral, e a reunião ordinária, que é mensal [...] (“Hahaiah”)

Hoje, a comunicação entre os ministérios [...] a gente tá tendo uma conversa sobre isso [...] normalmente, os meios mais utilizados é telefone, ou, estando aqui, com a pessoa que vai fazer algo que precise [...] conversando [...] mas, normalmente, é falado por telefone. (“Haziél”)

É bom, mas poderia ser melhor [...] a questão da comunicação pode ser melhor, sempre [...] a gente pode se relacionar muito melhor [...] o Conselho são os líderes de ministério [...] o Conselho de Obreiros é composto por todos os líderes dos ministérios que tem na igreja [...] então, nessas reuniões a gente consegue conversar e resolver o que precisa ser resolvido, então [...] são essas reuniões [...] uma vez por mês [...] mas, se você tem algum projeto com outro ministério [...] se fala durante a semana; marca reuniões durante a semana; conversa [...] a gente sente [...] pelo menos eu sinto isso [...] que a igreja é muito tranqüila nas suas decisões, nos seus relacionamentos [...] (“Acadiah”)

A comunicação [...] a cada dia se torna melhor [...] eu, pelo menos, não encontro nenhum problema [...] é o telefone; o e-mail; é você chegar e falar [...] é recado [...] o trabalho flui [...] o trabalho consegue fluir, normalmente. (“Hariel”)

Hoje, a igreja [...] eu vejo assim [...] que ela se comunica, principalmente [...] entre os ministérios, por conta da reunião das lideranças, que é o Conselho de Obreiros [...] e também, na Assembléia [...] e, também entre os grupos que participam dos vários ministérios da igreja [...] esses grupos [...] eles, normalmente, se comunicam via liderança [...] a liderança leva as questões pro Conselho [...] leva as questões pro conhecimento da liderança maior [...] hoje, nós temos como meio [...] eu acho que o próprio Conselho [...] onde se faz toda a divulgação [...] a própria secretaria da

igreja, também tem levado ao conhecimento [...] e, a Assembléia, como um todo, onde são tomadas as decisões [...] a igreja toda é comunicada. (“Hacamiah”)

Outro depoimento demonstra a evolução nos processos de comunicação dos últimos 20 anos:

Eu acho que, quando nós tínhamos Departamentos, há uns 20 anos atrás, nós tínhamos uma dificuldade muito grande de comunicação [...] hoje, com os Ministérios, nós temos essa facilidade de comunicação, porque, como o Ministério [...] acaba tendo muita autonomia para executar as coisas [...] aquilo que foi planejado [...] todo mundo se envolve [...] e aquelas próprias pessoas sabem que vão fazer as coisas muito do jeito delas [...] respeitando aquela cultura que existe na igreja [...] então, de uma certa forma, essa comunicação entre os Membros X Ministério é muito eficaz [...]. (“Omael”)

Dentro de uma escala de ocorrência e eficiência dos meios utilizados na comunicação da igreja, constata-se que, em primeiro lugar estão as reuniões dos cultos presididos pelo pastor titular da igreja; em seguida, as reuniões do Conselho e da Assembléia; também podem ser mencionados os telefonemas e as conversas antes e depois dos cultos; e, por último, os e-mails e outras formas digitais e virtuais. Ressalte-se o fato de que, entre as organizações que compõem a estrutura gerencial horizontal, a comunicação conta com os mesmos recursos de comunicação. No entanto, foi possível notar que a comunicação flui com maior agilidade e eficiência quando ocorre nas relações intra-gerenciais, não tendo tanta eficiência e agilidade no trato das inter-gerenciais, fazendo com que existam Ministérios bem estruturados e dinâmicos interna e individualmente, mas desarticulados enquanto Rede Ministerial e Grupos.

A ocorrência da relativa centralização dos processos decisórios nas mãos da Assembléia e do Conselho de obreiros não exerce influência que chegue a prejudicar os processos de comunicação, dentro da igreja. Assim sendo, verificou-se não haver centralização da comunicação como mecanismo de controle dentro da PIB/Manaus.

7.1.5.2 O Processo de Mudança na PIB/Manaus

Na seção 4.2, intitulada A Trajetória da PIB/Manaus, foi possível perceber que, durante os seus 109 anos, algumas mudanças ocorreram; principalmente as que foram

promovidas no ano de 1982, relacionadas à troca do sistema de Comissões para o de Departamentos e à criação do Conselho de Obreiros. Na sequência, outras mudanças ocorreram no ano de 1998, onde podem ser apontadas a votação do Planejamento Estratégico e a criação da Rede Ministerial, em substituição ao sistema de Departamentos. Essas conversões contribuíram para a evolução de uma nova estrutura organizacional-administrativa na instituição.

Abaixo, a visão de alguns depoentes retrata as mudanças ocorridas na PIB/Manaus:

Houve uma mudança, nos últimos doze anos, para um sistema de Rede Ministerial [...] (Pastor Titular)

A primeira mudança significativa [...] ocorreu em 1982, quando nós alteramos a estrutura da igreja [...] de Comissões para Departamentos [...] porque, em Comissão nós aprendemos o seguinte [...] que você elege uma Comissão com três [...] cinco pessoas [...] só quem trabalha é o relator [...] os outros não se envolvem [...] só vão lá pra assinar o papel [...] o Departamento já trouxe uma melhora [...] em Comissões você trabalhava Tarefas X Grupo de pessoas [...] em Departamentos, nós começamos a trabalhar com Áreas X Grupos de pessoas [...] mas ainda não foi eficaz, porque nós percebemos que, com os Departamentos, você acabava criando uma estrutura organizacional pesada [...] “Essa é a minha área [...] esse é o meu nicho de trabalho” [...] então, isso ainda amarrava um pouco a igreja [...] então, em 98, quando nós mudamos de Departamentos para Ministérios, a mudança foi mais significativa [...] porque nos Ministérios, mudou a forma de envolvimento das pessoas [...] no Departamento, a igreja elegia as pessoas que iam compor aquele Departamento [...] no Ministério, a igreja deixa que qualquer membro se envolva com o Ministério que deseja participar. Agora, o que a igreja vai ainda interferir [...] é que ela “filtra” a escolha dessas lideranças [...] que é uma forma dela ter um controle macro sobre a sua liderança [...] porque, não é só quem tem capacidade de liderar que deve liderar [...] ele tem que ter “vida” [...] tem que ter exemplo numa igreja, pra poder liderar [...] então, é por isso que existe esse filtro da Assembléia [...] mas, a mudança pra Ministério trouxe esse envolvimento voluntário das pessoas [...] então, se uma pessoa chegar hoje na igreja, e, daqui a uma semana [...] quiser estar envolvido com qualquer Ministério, ela pode se envolver [...] então, essa absorção da mão-de-obra voluntária trouxe uma eficácia maior pra igreja e uma possibilidade das pessoas trabalharem [...] sem tá esperando final do ano pra serem eleitas pra alguma coisa [...] Ah, sim! [...] e, a outra mudança é a questão do Conselho de Obreiros [...] que em 82 nós criamos também o Conselho de Obreiros [...] e, o que nós mudamos depois, foi que nós fomos dando mais atribuições para esse Conselho de Obreiros tomar decisões sozinho [...] então, no início [...] já que você tá estudando um caso de Primeira Igreja [...] quando o Conselho de Obreiros foi instaurado, isso era uma novidade [...] algumas pessoas disseram até, que a Primeira Igreja tava se “presbiterianizando”, porque tava criando tipo, um presbitério [...] mas, aquilo era uma necessidade em decorrência do número de membros que a igreja já tinha àquela altura, e, hoje, essa necessidade é maior ainda [...] então, as mudanças são essas. (“Omael”)

Eu creio que sim [...] fora as mudanças sutis, com relação a escolha, né! [...] de diáconos [...] antigamente, eu me lembro que era um processo muito antigo [...] muito demorado [...] hoje, eu vejo que ele está mais dinâmico [...] e, antigamente, eu me lembro que era um processo muito antigo [...] muito demorado [...] hoje, eu vejo que ele está mais dinâmico [...] e, antigamente, eram mais aqueles diáconos já [...] que passou dos 50, pra lá, 60, né! [...] a maioria eram diáconos já idosos [...] hoje em

dia, os jovens [...] diáconos jovens [...] tem gente com trinta e poucos, quarenta anos [...] tá sendo escolhido pra diácono, né! [...] (“Sitael”)

[...] eu acho que a igreja [...] ela tem seguido uma reta muito grande [...] é claro que, mudando [...] até pela própria modernidade [...] pelas coisas que surgem [...] a vida mudou [...] então a igreja segue sempre mudando, mas sem fugir do foco principal [...] a obra do Senhor [...] as pessoas são muito cuidadosas às mudanças [...] às vezes, as pessoas não gostam de mudanças [...] mas as mudanças precisam vir [...] as mudanças aconteceram pela necessidade da igreja ter crescido [...] então, em função disso, a igreja também teve que fazer mudanças [...] por exemplo, [...] secretaria [...] antes, a gente tinha que se virar [...] tirar uma xerox [...] hoje [...] a igreja tem uma estrutura [...] e, na área do planejamento, voltado para o crescimento da igreja [...] nós temos a Rede Ministerial, onde a gente avalia os nossos trabalhos [...]” (“Lahuviah”)

Mudou muito [...] muito mesmo [...] antes [...] o pastor Norton já está conosco [...] antes dele chegar, a nossa estrutura era aquela estrutura bem arcaica mesmo [...] tradicional da década de 50 [...] a gente funcionava dentro daquelas organizações [...] e o tradicionalismo imperava mesmo [...] a ponto de [...] mulheres não tinham liderança, na igreja [...] a única liderança que elas tinham era nas Organizações das Mulheres [...] aí elas podiam liderar [...] mulher não subia ao púlpito [...] se ela ia falar alguma coisa pra igreja, ela tinha que falar lá debaixo [...] foi na década de 70 que elas foram eleitas as primeiras diaconisas da igreja [...] e, foi feito isso mais por necessidade do que por reconhecimento [...] uma outra coisa, por exemplo [...] que mudou [...] teve gente até que foi embora [...] quando viu [...] a mulher ser eleita diaconisa [...] teve gente que se mandou [...] pra outra igreja, e tal [...] eu só posso falar da década de 60 pra cá [...] como o crescimento da própria estrutura da igreja [...] houve necessidade [...] da gente ter pessoas que trabalhem em funções remuneradas, na igreja [...] hoje a gente tem, como eu já lhe disse [...] um auxiliar administrativo, que coordena esse trabalho de administração [...] duas secretárias [...] na parte de vigilância, segurança, limpeza [...] diaristas [...]” (“Hahaiah”)

Uma mudança específica citada nos depoimentos colhidos enfatiza a parte financeira, quanto a sua organização, tendo em vista a transparência com que é tratada, atualmente:

[...] olhando assim, pra parte financeira, eu vejo assim [...] uma organização muito boa [...] a nossa igreja, nessa questão de organização financeira [...] fica organizada [...] com transparência [...] a tempo e à hora você tem ali [...] todo o retrato, os boletins da igreja [...] eu acho que tem havido [...] um progresso, no decorrer desses anos. (“Sitael”)

No entanto, verificou-se forte resistência às mudanças por parte de alguns membros, quanto a permanência das organizações denominadas Grupos. Esses Grupos têm sua origem nas antigas Escolas de Treinamento e Escolas de Música, baseadas no modelo americano tradicional, determinante na história da Primeira Igreja Batista de Manaus. Isso demonstra,

que, embora a instituição tenha evoluído em sua estrutura organizacional-administrativa nos últimos 100 anos, ainda mantém aspectos voltados ao tradicionalismo americano.

A permanência desses grupos, apesar da vontade da igreja em transformá-los em Ministérios, ocorre por conta da necessidade de se manter o membro envolvido e participando das atividades da igreja, promovendo a ajuda para o seu crescimento e auto-estima.

O relato do Pastor Titular ilustra a constatação:

[...] então nós temos ainda um resquício desse sistema de escolas [...] e nós desejamos trocar e ter apenas ministérios [...] mas estes grupos [...] praticamente, resistiram à mudança [...] então, é por isso que nós temos os ministérios e os grupos de interesse [...] o ideal da igreja é transformar todos os grupos em ministérios [...]

Ressalte-se ainda a existência de um movimento atual, encabeçado pelo Pastor Titular, para a compra de um terreno destinado à construção de um novo templo, considerando-se o fato de que as atuais instalações não comportam mais, de forma satisfatória, a congregação, impedindo, inclusive, possíveis e/ou necessárias expansões físicas e organizacionais.

Percebe-se, pois, que, embora aspectos voltados à tradição ainda exerçam influência no cotidiano da PIB/Manaus, ela caminha lentamente para a modernidade.

7.1.6 Articulação entre os setores

Quando foi analisada a frequência e a intensidade com que ocorre a articulação intersetorial na PIB/Manaus, verificou-se que os setores têm um relacionamento cotidiano, entre si, considerado como pouco articulado e de baixa intensidade, tendo em vista a centralização das decisões estarem direcionadas para o Conselho de Obreiros e para a Assembléia. Essa centralização das decisões faz com que haja um relacionamento considerado informal entre os setores. Também ocorrem três reuniões ao ano, que avaliam os ministérios, visando a solução de problemas ocorridos.

Apesar dessa percepção, constataram-se ações articuladas entre alguns ministérios e a Rede Diaconal – durante os Cultos ao Senhor, matutinos e noturnos, realizados aos domingos – que são exigidas pelas características próprias da dinâmica de funcionamento da instituição pesquisada. Isso pôde ser verificado através da observação do pesquisador. Os referidos cultos contam com a participação do Ministério Pastoral, através do Pastor Titular; Ministério da

Música, através da participação do coro, grupos musicais e solistas; Ministério de Multimídia, na sonorização, projeção e outras atribuições específicas; e Conselho Diaconal, contando com seus diáconos e diaconisas no auxílio à ritualística.

Fora desse ambiente específico, as organizações da PIB/Manaus – a partir da troca do sistema de Departamentos para o de Ministérios – passaram a ter maior autonomia para se organizarem internamente, ficaram livres para escolherem, desenvolverem e executarem seus projetos, bem como tomarem suas próprias decisões internas de maneira isolada das demais. Isso fez com que a necessidade de atuarem em conjunto, enquanto segmentos organizacionais articulados, tivesse baixa relevância, levando os relacionamentos inter-setoriais ao mínimo necessário.

[...] nas reuniões do Conselho nós nos inter-relacionamos [...] especialmente porque nós damos relatórios a respeito do que tem ocorrido [...] no mês anterior [...] nós temos, agora, três vezes ao ano [...] uma reunião de avaliação dos ministérios, onde nós procuramos apresentar uma avaliação para podermos melhorar os nossos serviços [...] (Pastor titular)

[...] nós temos reuniões [...] de avaliação, com os ministérios [...] e, quando há qualquer problema [...] é colocado lá [...] (“Sitael”)

7.2 Ambiente externo e relacionamentos interorganizacionais

No que diz respeito ao ambiente externo, constata-se que a PIB/Manaus não se mostra subordinada e nem obrigada hierárquica e economicamente a nenhuma outra organização, não recebendo qualquer tipo de repasse, auxílio ou similares. Não existe, portanto, qualquer tipo de relação de dependência administrativa e nem financeira para o seu funcionamento. No entanto, o que acontece é a sua participação como membro da Convenção Batista do Amazonas e da Convenção Batista Brasileira, onde contribui financeiramente para as missões que visam a pregação do evangelho. Essas convenções são mantidas a partir das contribuições que recebem das igrejas que as integram. A igreja, portanto, participa como membro, das reuniões e decisões, tanto da Convenção Batista do Amazonas, quanto da Convenção Batista

Brasileira. Vale ressaltar o fato de que o atual presidente da Convenção Batista do Amazonas – CBA é o pastor titular da PIB/Manaus.

Com relação a algum tipo de envolvimento com o Estado, verificou-se que tal ocorrência só se dá do ponto de vista fiscal, no que diz respeito às obrigações exigidas pela legislação em vigor, e cumpridas pela igreja, não tendo sido percebida qualquer outra relação.

Foi possível constatar que há um bom relacionamento entre a PIB/Manaus e todas as igrejas batistas que fazem parte dessas referidas convenções, o que fica evidenciado no depoimento do Pastor Titular:

Relações entre as igrejas batistas [...] formalmente, uma relação de cooperativismo [...] na área específica [...] e é a maior das áreas [...] é na área missionária [...] a área de pregação do evangelho em outros lugares e dentro do país [...] é a área onde se dá a maior cooperação. A rigor, nós procuramos educar as igrejas batistas do Brasil a participarem com 10% de toda a sua renda para as finalidades do que nós chamamos de Plano Cooperativo [...] especialmente comissões [...] mas tem outras coisas envolvidas, como por exemplo: educação teológica. [...] Não há nenhuma relação no sentido de uma igreja dominar a outra [...] isso não existe entre nós [...] mas, a relação, como eu disse [...] o ponto fundamental é cooperação entre as igrejas, para fins do cumprimento do ministério [...] isso, em todo o país.

O reforço a esse pensamento encontra amparo no depoimento do Pastor Adjunto, quando afirma que:

Entre as igrejas batistas, existe aquela cooperação [...] aquela coisa do trabalho cooperacional, via Convenção Batista [...] nas Convenções Batistas Estaduais [...] elas existem pra isso [...] então, existe esse trabalho de cooperação [...] agora, fora o meio batista, já é mais complicado [...] porque, historicamente, o batista [...] é inclusivista [...] ele não se mistura com os outros [...] porque, parece ser uma coisa um tanto quanto ecumênica [...] e o batista não vê o ecumenismo com bons olhos [...] parece um negócio assim, que vai fugir da nossa realidade [...] essa é a verdade [...] mas existe uma questão histórica também, no meio dos batistas, que é o não envolvimento, por exemplo, com o Estado [...] então, os batistas não têm qualquer envolvimento com o Estado [...].

A PIB/Manaus também desenvolve através do Ministério de Congregações, um trabalho de apoio a congregações já existentes, até que se desenvolvam ao ponto de se tornarem novas igrejas.

Durante o período em que ocorreu a pesquisa, não foi possível verificar qualquer tipo de relacionamento entre a PIB/Manaus e outras igrejas de diferentes denominações, e nem foi percebido algum tipo de interesse nesse sentido, o que foi interpretado pelo pesquisador como

um tipo de isolamento estratégico, por parte da instituição estudada, diante da concorrência religiosa verificada no ambiente externo. Esse fato foi reforçado quando do evento “Marcha para Jesus” – organizado por igrejas e convenções evangélicas, em Manaus, todos os anos – em que a igreja mostrou-se indiferente, não participando e nem enviando representantes.

No bairro do Centro e mediações existem outras igrejas cristãs evangélicas de outras denominações e igrejas católicas, além de outras congregações religiosas, que competem com a PIB/Manaus.

Com base nesses fatos, verifica-se que o ambiente externo apresenta baixa dinamicidade, média previsibilidade, alta competitividade religiosa e média-alta complexidade.

7.3 Caracterização do agente organizacional e relacionamentos internos

A definição de Agente Organizacional referencia-se no que conceitua o Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo:

O agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR) é uma construção teórica em cuja origem se encontra uma combinação de elementos caracterizadores do patriarca (conservador, renovador, reformista), do líder com traços carismáticos e do burocrata (flexível, rígido). Esse agente-chave do modelo, portanto, não é representado por um simples agrupamento ou uma mera superposição daqueles componentes ideais típicos; ele apresenta em sua gênese uma composição relacional.

Neste estudo, de acordo com o Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo, o agente organizacional é tratado como qualquer indivíduo que compõe o quadro de membros da PIB/Manaus, podendo encontrar-se em qualquer posição, dentro da organização pesquisada.

Trabalhar de forma voluntária na PIB/Manaus, para a maioria dos membros, se justifica através de sentimentos que fazem parte da doutrina cristã e que estão relacionados com: a utilização de dons dados por Deus gratuitamente, que, portanto, devem ser utilizados

em retribuição, na Sua obra; a gratidão às bênçãos dadas por Deus; vocação para trabalhar na obra de Deus; uma resposta ao chamado de Deus, entre outros.

O Pastor titular e os ministros auxiliares – atualmente representados pelo Pastor Adjunto e pela Ministra/diretora de Educação Infantil – recebem remuneração, amparados pelo Estatuto da PIB/Manaus:

O pastor titular e os componentes do Ministério Auxiliar poderão receber sustento da igreja pelas funções pastorais e ministeriais, sem vínculo empregatício. (Capítulo V, § 3º do Estatuto da PIB/Manaus)

Embora esses membros tenham remuneração, percebeu-se que, da mesma forma que os demais não remunerados, desempenham suas atividades, segundo eles, “por amor à obra de Cristo”, o que pode ser percebido nos depoimentos abaixo:

Sentimentos dos mais variados, mas o sentimento ideal, e que a gente procura [...] crescer mais nisso [...] é o sentimento de amor e responsabilidade por suas vidas [...] quem é chamado por Deus [...] tem a convicção de vocação pra isto [...] eu creio que é orientado e abençoado por Deus com a capacitação para poder suportar este tipo de relação e este tipo de sentimentos variados que ele sente né! [...] e, às vezes, sentimentos variados, inclusive, em um brevíssimo espaço de tempo [...] eu me refiro aqui, por exemplo [...] quando eu tenho, ou qualquer pastor tem uma celebração de casamento, num fim de dia [...] mas, durante aquele dia ele teve de lidar com problemas variadíssimos, inclusive, vamos dizer, de [...] a violência familiar [...] então, a gente passa por um sentimento numa experiência [...] e passa por um sentimento, em outra [...] (Pastor Titular)

[...] é um sentimento de você poder ajudar no desenvolvimento [...] (Pastor Adjunto)

[...] É a minha realização vocacional [...] (“Mahasiah”)

O amor a Deus. (“Yesalel”)

[...] nós somos chamados para o trabalho [...] (“Hacamiah”)

Primeiramente, fazendo a obra do Senhor [...] o Senhor nos dá tanta coisa [...] eu acho que, o mínimo que você pode fazer é fazer a obra Dele [...] mas, fazer bem feito [...] pra isso nós estamos aqui [...] pra servir [...] (“Lahuviah”)

Quanto à existência de fatores tidos como desestimulantes no desempenho das suas atividades, foi possível detectar somente um depoimento – entre o universo pesquisado – que apresentasse algum tipo de desestímulo:

[...] o que desanima às vezes é que [...] você sonha com uma coisa, mas, às vezes não é o sonho de todos [...] mas isso é coisa do ser humano mesmo. (“Lahuviah”)

Por conta das observações e dos depoimentos colhidos, chega-se à conclusão de que a natureza dos fatores que orientam os agentes para a ação, dentro da PIB/Manaus, está relacionada a recompensas de caráter subjetivo; ficando qualquer outra, de caráter normativo e utilitário, relacionada somente aos funcionários remunerados pela CLT.

Portanto, pode-se afirmar que os agentes organizacionais que atuam na PIB/Manaus são movidos em maior intensidade, por sentimentos afetivos, ao mesmo tempo em que são orientados pela tradição e muito pouco influenciados pela racionalidade em relação a fins.

Outro aspecto verificado na pesquisa dá conta de que, em mais de um século de existência, a PIB/Manaus evoluiu em alguns aspectos, porém, preservando outros, principalmente relacionados ao caráter tradicional que ainda mantém.

Quanto às evoluções, podem ser citados os relacionados ao crescimento numérico de membros e à sua estrutura física, que aumentaram consideravelmente, durante esse período.

Outros aspectos que evoluíram dizem respeito à estrutura organizacional-administrativa. Deve ser lembrado que, em 1982, a PIB/Manaus alterou a estrutura da igreja do sistema de Comissões para o sistema de Departamento, chegando ao sistema de Rede Ministerial, em 1998, e permanecendo até hoje. Com a mudança para a Rede Ministerial, foi dada maior autonomia ao Conselho de Obreiros, para agir como uma espécie de “Filtro” da Assembléia. Merece menção também o processo de escolha dos diáconos, que, quebrando a tradição de escolherem pessoas com idade a partir de 60 anos para ocupar esses cargos, passaram a permitir que pessoas mais novas – a partir de 35 anos – fossem escolhidas, inclusive mulheres.

No entanto, verifica-se que tais mudanças ocorreram mais por força e exigência das adequações ao ‘mundo moderno’ do que por vontade própria, tendo em vista o fato de tratar-se de uma igreja centenária, composta em sua maioria por membros que têm entre 10 e 45 anos de frequência, com forte tendência ao tradicionalismo.

O fato de o Planejamento Estratégico permanecer desatualizado não compromete o funcionamento da igreja no que se refere à Missão, Visão, Estratégias e Plano de Ação, tendo em vista estarem, para todos os agentes, embasados nos ensinamentos bíblicos, portanto, incutidos na mente de todos.

Posto isto, é possível afirmar que a PIB/Manaus caminha timidamente rumo ao futuro, com mudanças e avanços necessários à sua evolução; ao mesmo tempo, conserva costumes e práticas tradicionais influenciados pelos seus 109 anos de existência.

Quanto à autonomia que os agentes têm na consecução de suas tarefas, constata-se a predominância burocrática, limitando suas ações de forma flexível. Simultaneamente, percebe-se que esse fato não interfere no relacionamento entre liderados/dirigidos e dirigentes, a ponto de promover algum tipo de insurgência ou manifestação de protesto por parte dos subordinados para com os dirigentes. Ao contrário, as decisões tomadas em conjunto com o grupo liderado ou informadas ao mesmo são naturalmente acatadas, em função de aspectos carismáticos envolvidos.

Verificou-se ao mesmo tempo, que os demais funcionários remunerados e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho acatam as decisões tomadas e determinadas pelos níveis superiores de comando, sem questionamentos.

A PIB/Manaus promove a mudança de seu Pastor Titular – eleição/destituição – através de parecer da comissão específica eleita pela Assembléia Geral, convocada em caráter extraordinário. Desde a fundação da PIB/Manaus, não foi verificado algum caso em que a Assembléia solicitasse o afastamento de algum pastor. No entanto, quando das substituições de um pastor, verificou-se que as mesmas só ocorreram por pedido de renúncia ou por falecimento. No caso do atual Pastor Titular, verificou-se que o mesmo foi convidado e reconduzido ao cargo uma vez, tendo dirigido a PIB/Manaus de 1975 – 1993 e, após ter dirigido a Igreja Memorial Batista de Brasília, reassumiu o pastorado da PIB/Manaus em dezembro de 1998, permanecendo até hoje, sendo o pastor com o mandato mais longo, durante toda a história da PIB/Manaus. A duração do mandato do Pastor Titular tem tempo indeterminado.

Percebe-se que o Pastor Titular da igreja estudada apresenta características que se relacionam a uma liderança patriarcal renovadora – por conta do equilíbrio dos aspectos tradicionais e de livre arbítrio – e a uma liderança carismática, tendo em vista representar os ideais de grande parte dos membros, que inclusive acompanharam o seu primeiro mandato.

Através da observação participante feita pelo pesquisador, foi possível constatar que o relacionamento entre os membros da igreja caracteriza-se pelo embasamento em aspectos voltados para a fraternidade e o amor ao próximo, ou seja, para os princípios bíblicos.

Por conta desses fatores, percebe-se que existe um relacionamento de proximidade e integração, em que o convívio se dá de forma muito amigável e respeitosa, tendo o Pastor Titular forte influência nas decisões dessa integração. Entre outros exemplos de bom convívio entre os membros e congregados da PIB/Manaus, pode ser citado o fato de eles receberem cartões de felicitações pelo seu aniversário, através do Ministério de Relações Públicas.

Como já mencionado anteriormente, em 1998, a PIB/Manaus votou a criou um Planejamento Estratégico; porém, desde então, verifica-se que não houve qualquer evolução que tenha culminado com a atualização do mesmo.

Por conseqüência de não ter havido qualquer tipo de alteração no Planejamento Estratégico, a missão da igreja permanece a mesma, inclusive, constando no Boletim Informativo Dominical, distribuído a todos aqueles que participem dos cultos, aos domingos.

Como Missão contida no Manual Operacional, a Primeira Igreja Batista de Manaus utiliza suas iniciais, para facilitar a memorização, sendo, portanto: **P**roclamar Jesus, **I**ntegrar os salvos, **B**endizer a Deus, **D**iscipular os crentes e **M**inistrar no mundo. Assim sendo, esta ênfase é dada, segundo o Pastor Titular da igreja, por conta do ensino do Novo Testamento.

Quanto à Visão da igreja, o Planejamento Estratégico que consta no Manual Operacional optou pela opção de apresentá-la de uma forma bem simplificada, dentro de uma frase: “Apresentando Jesus para transformar vidas”. Percebe-se nesse caso, que para os membros, essa visão, do jeito como está explicitada no Manual Operacional, é justificada pelo que consta na Bíblia Sagrada, estando suficientemente clara.

Porém, ao aprofundar a pesquisa documental, foi possível encontrar na revista comemorativa dos 100 anos da igreja, denominada “100 anos de Vitórias”, publicada em Manaus-Am, com tiragem de 1200 exemplares, pela Iongraf Ltda. na página 24, o que consta na Ata de 06.04.2005 sobre a visão da igreja, que está definida como:

Ser uma igreja pioneira, viva e relevante que, fundamentada na Bíblia, visa alcançar Manaus para Cristo, através de maior crescimento interno e multiplicação de igrejas, bem como o Amazonas, através de missões em lugares estratégicos e/ou não alcançados, desenvolvendo um modelo de igreja com base no compromisso de membros que se reproduzem pelo testemunho, crescem espiritualmente e exercem ministérios para realizar a missão de Igreja de Cristo.

Embora pareçam estranhas e pouco claras para alguém que não faça parte da membresia da PIB/Manaus as formas como a Missão e a Visão estão apresentadas no Manual Operacional, percebe-se que ambas mostram-se bem explicadas para todos os que integram a instituição pesquisada, tendo em vista as mesmas encontrarem-se no que é determinado nos ensinamentos bíblicos.

Com relação às crenças que envolvem os integrantes da PIB/Manaus, parte-se do princípio de que:

Crença é a compreensão que damos como certa e que serve de base para o nosso entendimento das coisas. É um assentimento a um juízo produzido sobre a influência de alguém ou de algo em que confiamos. Ela está relacionada com as perspectivas que temos sobre os outros, sobre o ambiente e sobre a vida. (ALVES, 2007, p.10)

Quando são verificados os valores, recorre-se ao mesmo autor, quando afirma estarem relacionados às noções compartilhadas por pessoas no que se referem ao que é considerado como importante e acessível para o grupo a que pertencem, servindo como padrões de sentimentos e de ações, bem como de roteiros ou critérios para a escolha de objetivos ou de outras soluções, em qualquer circunstância.

Portanto, na Primeira Igreja Batista de Manaus, percebe-se que a missão, a visão, os valores e os princípios relacionam-se exclusivamente com o que está determinado na Bíblia Sagrada e são compartilhados entre seus membros, mostrando que a doutrina cristã prevalece, determinando e influenciando todos esses indicadores. Esses indicadores estão relacionados principalmente com os valores bíblicos, ética e moral.

Abaixo, verifica-se em depoimentos que os mesmos valores e as mesmas crenças fazem parte do pensamento coletivo da igreja, influenciando no que se refere aos dispositivos de coordenação e controle que norteiam a atuação dos integrantes, dentro da PIB/Manaus.

[...] aqueles que a palavra de Deus nos dá [...] as cartas de Paulo a Timóteo [...] a primeira e a segunda, são referenciais [...] a carta de Tito, também [...] então, você tá percebendo que eu to trazendo só Bíblia [...] porque a Bíblia é o nosso parâmetro de fé e de vida [...] então, esses princípios bíblicos, que são pregados na igreja [...] principalmente pelos pastores [...] na verdade, o Divino prega pra ele, o pastor, pra que aquilo sirva pra vida dele, pra ele também [...] passar pra igreja [...] então, os princípios são princípios bíblicos. (Pastor Adjunto)

[...] A Primeira Igreja [...] ela trabalha com um modelo de visão [...] de missão de igreja [...] que é bíblico e que [...] isso aí deve existir em qualquer igreja [...] (“Omael”)

[...] valores éticos [...] moral [...] espiritual [...] e princípios mesmo [...] desse tipo também [...] valores e princípios, meio que se misturam né! [...] você tem que ter aqueles valores espirituais, éticos, morais [...] se não for com aquela base [...] é melhor [...] procurar outra coisa [...] não é na igreja, né! [...] o valor cristão [...] (“Achaiah”)

[...] são os valores éticos, cristãos, de respeito e de valorização [...] são elos de uma corrente [...] e não pode romper nenhum deles [...] (“Cahethel”)

Por conta dessas verificações, pode-se dizer que, com relação aos indicativos analisados, a igreja se mantém fiel à propagação e manutenção de seus valores, considerando-se o fato de que os mesmos têm como princípio as Escrituras Sagradas.

7.4 Sistema Técnico-operacional

Três questões são analisadas na verificação do sistema técnico-operacional da PIB/Manaus, a partir da obra de Alves (2003): natureza das tarefas, fluxos de atividades e tecnologia prevalecente.

Quanto à natureza das tarefas e aos fluxos de atividade, destaca-se o caráter singular existente não só na igreja investigada, mas em qualquer outra entidade de caráter religioso, que evidencia o contraste entre esse tipo de organização e as demais. Isso ganha amparo quando se leva em conta o fato de a dinâmica da realização das funções em uma organização religiosa estar relacionada intimamente à fé e à missão que cada cristão tem de propagar a obra de Deus através dos seus atos e a título de retribuição pelos talentos e dons recebidos. E, nesse caso, seus atos justificam-se também pelo ‘chamado’ para a obra de Deus motivando a maneira voluntária de trabalhar dentro da igreja, sem remuneração. Portanto, as tarefas relacionam-se diretamente com a prática da fé, onde não existe uma espera de recompensa material, pecuniária, vinda da igreja, mas sim, espiritual, que se reflete em um bem-estar pessoal.

Outro aspecto que determina a atipicidade existente na PIB/Manaus é o que se refere à necessidade de se terem pessoas tecnicamente qualificadas para desempenhar as atividades dentro da igreja, já que, por conta da dinâmica diferenciada dentro desse tipo de organização, verifica-se a existência de pessoas trabalhando, inclusive em mais de um órgão interno, sem um tipo de qualificação específica para desempenhar tais atividades. Em circunstâncias

normais, dentro de qualquer outro tipo de organização, essas pessoas poderiam ser consideradas inaptas para o desempenho de atividades, por conta de sua pouca ou quase nenhuma experiência. Na verdade, como todos os que ali estão têm como finalidade principal promover e propagar a fé cristã através de seus dons, voltados para os princípios bíblicos que norteiam a instituição, a especialização não pode ser considerada como essencial para o funcionamento da PIB/Manaus.

Por outro lado, quanto à tecnologia prevalecente nas atividades da igreja estudada, percebe-se que alguns órgãos internos – a exemplo do Ministério de Multimídia, Ministério de Relações Públicas e o Ministério da Música – dependem de recursos tecnológicos atualizados para o bom desempenho de suas tarefas, bem como pessoas qualificadas ou previamente treinadas dentro da própria igreja para esses fins. Nesses poucos casos, foi verificado bom desempenho nas atividades desses ministérios, por conta da atualização e do bom uso desses recursos tecnológicos. Vale ressaltar que, ainda que os referidos ministérios não contassem com essa especialização técnica, funcionariam da mesma forma. Trata-se de uma adequação aos dias modernos. Trata-se de uma estrutura de baixa complexidade técnica-operacional.

8 Distanciamentos e aproximações entre o tipo real (PIB/Manaus) e os tipos descritos no Modelo

Com base no modelo de Alves (2003) foi feito todo o levantamento descritivo das características estruturais e dispositivos de coordenação; a identificação e descrição da natureza dos agentes; a forma como ocorrem as interações internas; e, a descrição do relacionamento da PIB/Manaus com o seu ambiente externo. Por fim, atendendo aos Objetivos Específicos para a pesquisa em questão, é feita a análise e a demonstração das aproximações e/ou distanciamentos da PIB/Manaus (tipo real) em relação aos tipos e subtipos definidos pelo Modelo Multidimensional-Reflexivo (tipo ideal).

Quanto às Características Estruturais e os Dispositivos de Coordenação, a Primeira Igreja Batista de Manaus configura-se a partir dos seguintes indicadores:

Uma estrutura organizacional de média-alta complexidade e piramidal, constituída por um nível superior, representado pela Assembléia Geral; um nível intermediário, composto pelo Conselho Diaconal, Diretoria Estatutária, Conselho Fiscal e Conselho de Obreiros; um nível gerencial, composto pela Rede Ministerial e por quatro outras organizações denominadas Grupos; e na base, um nível operacional. Todas as decisões são tomadas pelo colegiado superior, a Assembléia Geral – como dito anteriormente, composta por todos os membros da igreja – que, por delegação de poderes, permite que algumas deliberações sejam tomadas, previamente, pelo Conselho de Obreiros. Note-se que, embora essa configuração sugira a centralização do poder nas mãos da Assembléia Geral, o que se percebe é uma relativa descentralização da tomada de decisões – e, conseqüentemente, do poder – a partir do momento que esse órgão superior delega preliminarmente, poderes ad-referendum ao Conselho de Obreiros. No entanto, convém atentar para o fato de que o Pastor Titular ocupa posição de influência junto às três principais estruturas de poder: na Assembléia Geral, atuando como uma espécie de moderador; no Conselho de Obreiros e na Diretoria Estatutária, como presidente.

Já no que diz respeito aos mecanismos regulamentadores e de coordenação, a instituição pesquisada conta com um Manual Operacional, onde se encontram: os procedimentos administrativos que devem ser seguidos pelos seus membros, embasados, inclusive, na Bíblia Sagrada; sua estrutura-organizacional; e seu Planejamento estratégico,

desatualizado há 09 anos. Por conta da desatualização do Planejamento Estratégico, as metas organizacionais, a visão, a missão e o plano de ação acabam por se tornarem pouco claros, do ponto de vista organizacional, aos integrantes da igreja. Trata-se de uma organização de cunho religioso, com características singulares, e esse instrumento acaba se tornando uma forma representativa da estrutura burocrática; no entanto, proporciona flexibilidade em sua manutenção, considerando que os agentes têm suas ações referenciadas pela combinação de dispositivos de controles normativos poucas vezes utilitários com dispositivos relacionados a valores que se orientam pelo afeto e pela tradição. Com isso, verifica-se que o grau de formalismo e o nível de regulamentação podem ser considerados flexíveis, por conta da descentralização relativa do poder de decisão.

A PIB/Manaus, no que diz respeito às possíveis punições aplicadas em seus agentes, se comporta de maneira bem diferenciada, já que esses personagens são motivados pela natureza subjetiva, agindo voluntariamente em busca da salvação espiritual, e não a procura de alguma espécie de retribuição pecuniária, sentindo-se movidos por algo superior e divino, representado na figura do Pastor Titular. Com isso, estabelecem um comprometimento mais voltado para a natureza afetiva-moral que calculista-utilitária. Além disso, há satisfação em suas ações, ainda que de forma voluntária, posto que sentem-se recompensados espiritualmente ao se dedicarem ao labor dentro da igreja.

O fato dos agentes trabalharem em sua maioria voluntariamente também influencia na dificuldade de serem aplicadas punições, já que se torna mais difícil a instituição aplicar alguma penalidade a alguém que não tem, por exemplo, obrigação de cumprir um horário legalmente determinado, sem remuneração contratada. O que ocorre nos casos em que há algum tipo de desarmonia com a estrutura, é a troca do agente que, por ventura, venha a ‘descumprir ou não atender satisfatoriamente alguma rotina’, por outro. Isso, porém, só poderá acontecer por deliberação da Assembléia Geral. No caso dos poucos funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, as punições ocorrem de acordo com aquele instrumento legal.

Embora exista um treinamento específico oferecido pela igreja, denominado Identificação de Dons – ministrado pelo vice-presidente da igreja; com mais de 40 anos de instituição –, a maioria dos entrevistados demonstrou ter suas competências relacionadas a um aprendizado obtido por analogia, com os dirigentes mais antigos. Outros, porém, freqüentaram o referido curso, visando encontrar a organização que mais se adequasse a seus dons espirituais e em que pudessem atuar. Além desses, poucos membros tiveram treinamento extra-igreja para desempenhar suas atividades; como no caso do Ministro da Música, que tem

formação acadêmica específica na área; e da Ministra/Diretora de Educação infantil, que teve capacitação específica também, fora da PIB/Manaus. Ambos, atualmente, são Ministros Auxiliares, indicados pelo Pastor Titular, com aval da Assembléia Geral, devidamente remunerados, conforme determina o Manual Operacional.

Na PIB/Manaus a comunicação regularmente, mas de forma satisfatória, atendendo às necessidades intra-setoriais; dos seus membros; dos congregados e dos visitantes. Apesar disso, a baixa intensidade com que ocorrem as articulações inter-setoriais contrasta com a forma de comunicação prevalecente na instituição.

Nota-se que, com relação aos setores da estrutura da igreja, principalmente os Ministérios e Grupos, a comunicação serve como mecanismo de integração e agilização de procedimentos dentro desses setores (intra-setorial); porém, quando se trata da comunicação entre esses mesmos setores (inter-setorial), percebe-se menor freqüência e menor intensidade. Enfim, a comunicação, embora descentralizada hierarquicamente, poderia ser mais bem aproveitada e exercer maior influência na agilização dos procedimentos administrativos da PIB/Manaus caso fosse melhor utilizada por seus organismos internos.

Durante 109 anos que compreendem a sua existência, a instituição estudada evoluiu consideravelmente, se adaptando à modernidade de acordo com suas necessidades, ao mesmo tempo em que se manteve como uma igreja tradicional. Desde o seu primeiro pastorado, o atual Pastor Titular vem exercendo forte influência nas decisões da igreja e na vida/comportamento dos seus integrantes, preservando a tradição e atuando como um líder carismático. Isso pode ser verificado na grande presença de famílias que já fazem parte da membresia há pelo menos duas gerações e na solicitação feita pela PIB/Manaus para que ele retornasse ao pastorado pela segunda vez.

O número de integrantes e o tamanho do porte físico da igreja cresceram durante esses 109 anos; tanto que, atualmente, a necessidade por uma nova e maior instalação que abrigue a PIB/Manaus vem sendo divulgada entre seus membros, com o intuito de que possam ajudar a comissão específica que existe para esse fim, com ofertas e campanhas destinadas a esse intento. Outras mudanças observadas que merecem menção dizem respeito à troca do sistema de Comissões para o de Departamentos, em 1982; e em 1998, a criação da Rede Ministerial, em substituição ao antigo sistema de Departamentos. Vale registrar que todas as mudanças, consideradas pelos membros da igreja como sendo mais significantes, ocorreram nos mandatos do Pastor Titular atual. Portanto, pode-se afirmar que a PIB/Manaus apresenta tendência a mudanças adaptativas mais voltadas para a adequação da sua estrutura

organizacional; ao mesmo tempo, atende aos mecanismos burocráticos flexíveis atuais e preserva sua tradição de igreja protestante reformada.

A partir da análise preliminar dessas características é possível verificar traços dos três tipos estruturais emergentes do OMR na PIB/Manaus, em menor ou maior incidência.

Também podem ser percebidas inter-relações entre agentes, e entre eles e a estrutura, não predominando um sobre o outro, mas sim condicionando-se reciprocamente.

Sendo assim, é possível ser sugerida uma aproximação do tipo real com o tipo-base equiparativo-adaptador, pela presença de fatores se opondo e se complementando mutuamente através da burocracia flexível juntamente com fatores relacionados ao patriarcado renovador e à liderança com traços carismáticos mais brandos, considerando-se alguns indicadores presentes e abaixo justificados:

- I) A existência de um Manual Operacional que, por um lado, estabelece hierarquia de autoridade, ocupação de cargos e exercício de funções, e, por outro, mostra-se ao mesmo tempo, flexível, na medida em que não prevê punições formais e permite que os Ministérios e Grupos influenciem na sua atualização através de simples informações sobre o como pretendem funcionar internamente;
- II) A descentralização da tomada de decisões e da comunicação;
- III) A influência das opiniões do Pastor Titular nas decisões das três esferas de domínio legal (Assembléia Geral, Conselho de Obreiros e Diretoria Estatutária), demonstrando a existência da impessoalidade característica da burocracia contrastando com a pessoalidade do líder patriarcal.
- IV) Um sistema de treinamento oferecido pela instituição e, ao mesmo tempo, sendo referenciado por analogia através dos líderes/dirigentes ocupantes dos cargos, anteriormente;
- V) Mudanças ocorridas durante os 109 anos da instituição – principalmente nos anos 80, quando do primeiro mandato do atual Pastor Titular – de acordo com a necessidade de se contextualizar a realidade do ‘mundo moderno’, ao mesmo tempo em que são mantidas algumas tradições.

Com relação ao Ambiente Externo e aos relacionamentos inter-organizacionais, a PIB/Manaus apresenta:

Média-alta dinamicidade, média previsibilidade, alta competitividade religiosa e média-alta complexidade, contribuindo para a tese de que o tipo emergente do OMR que mais se aproxima do tipo real é o equiparativo-adaptador.

Note-se que até aqui, apesar das aproximações voltarem-se mais para o tipo equiparativo-adaptador em função de suas características, ao mesmo tempo elas se aproximam tanto do tipo liberativo-transformador como do tipo ordenativo-conservador; o que muda, no caso, é a forma menos intensa e freqüente como as dimensões burocracia, patriarcado e liderança com traços carismáticos ocorrem nesses dois outros tipos estruturais e na ação de seus agentes.

A PIB/Manaus apresenta um sistema técnico-operacional bastante singular, levando-se em conta que:

Pode ser considerado como de baixa complexidade, tendo em vista não haver critérios relacionados à capacidades técnicas para a escolha das pessoas envolvidas nas suas atividades. O que é levado em conta são as habilidades provenientes dos dons dados por Deus aos seus membros.

Quanto aos relacionamentos existentes dentro da instituição, esses podem ser tidos como:

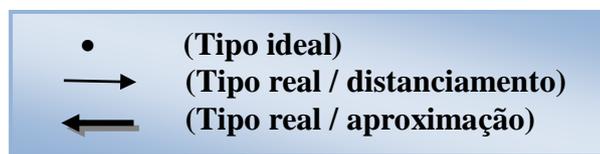
Bons, amigáveis e de cooperação, já que não ocorre nenhum tipo de concorrência interna que vise assunção a cargos, como dito anteriormente. Os cargos são ocupados em função dos dons desenvolvidos por cada membro e pelo interesse em participar em alguma atividade. No caso de várias pessoas pretenderem ocupar o mesmo cargo, a possibilidade de conflitos é minimizada por conta do bom senso e cordialidade das relações internas.

Feita a análise da caracterização do agente organizacional e dos relacionamentos internos, chegou-se à conclusão de que:

A estrutura burocrática exerce influência nas suas ações, porém, de forma suavizada. Da mesma forma, também foi possível perceber o entrelaçamento das dimensões passado, presente e futuro influenciando nas ações dos agentes, pois, ao mesmo tempo em que preservam a obediência às regulamentações do Manual Operacional, têm o Pastor Titular como um guia que os conduzirá a um futuro mais promissor, onde a igreja, apesar das mudanças necessárias, continuará mantendo seu tradicionalismo. Isso demonstra que são movidos em maior intensidade, por sentimentos afetivos, ao mesmo tempo em que são orientados pela tradição e muito pouco influenciados pela racionalidade em relação a fins. Posto isto, pode-se afirmar que os três tipos de agentes relacionados ao OMR encontram-se distribuídos em vários setores da hierarquia da igreja.

Quanto ao Pastor Titular, é possível tipificá-lo como sendo um AMR adaptador, considerando a forma como procura equilibrar a burocracia flexível, a partir do Manual Operacional; a tradição ainda cultuada por grande parte de seus membros, inclusive por ele; e o carisma exercido em função dos seus ideais, que findam por se tornarem os mesmos da maioria dos membros da igreja. Percebe-se nesse caso, que o Pastor Titular goza de certo prestígio diante da membresia, o que foi evidenciado quando do convite feito pela PIB/Manaus para que reassumisse o pastorado pela segunda vez. Somado a isso, vale lembrar o fato de que o Pastor Titular também exerce relativa influência nas decisões das três estruturas de comando, dentro da PIB/Manaus: Diretoria Estatutária, Conselho de Obreiros e Assembléia Geral.

Dessa forma, a percepção de que o tipo real está mais distante dos tipos ordenativo-conservador e liberativo-transformador e mais próximo do tipo-base equiparativo-adaptador ganha mais reforço, principalmente quando se verifica a confluência para as suas três variantes internas, por conta: da burocracia flexível; do patriarcado renovador e da liderança com traços carismáticos mitigados, como ilustrado abaixo:



Tipo equiparativo-adaptador (tipo base)	Tipo ordenativo-conservador	Tipo liberativo-adaptador
Burocracia flexível • ←	Burocracia rígida • →	Burocracia incipiente • →
Patriarcado renovador • ←	Patriarcado conservador • →	Patriarcado reformista • →
Liderança com traços carismáticos mitigados • ←	Liderança descarismatizada (carisma objetivado) • →	Liderança com traços carismáticos • →

Quadro 6(8): A configuração organizacional-administrativa existente na PIB/Manaus, de acordo com o OMR.

Portanto, ao proceder a análise das aproximações e distanciamentos existentes entre a PIB/Manaus (tipo real) e o OMR (tipo ideal), constatou-se que as aproximações podem ser melhor explicadas se relacionadas ao tipo-base equiparativo-adaptador, Variante I (patriarcado renovador); Variante II (liderança com traços carismáticos mitigados) e Variante III (burocracia flexível).

Quanto aos possíveis distanciamentos, pôde ser observado que a igreja apresenta um perfil diferente das organizações empresariais a que se destina originalmente o OMR, tanto na sua configuração administrativa como nas características que influenciam as ações dos seus agentes, já que, além de comportar a subjetividade – através da fé em Deus – como variável diferencial, não dá maior importância e nem ênfase à capacitação técnica de quem atua na instituição, apesar da relativa necessidade.

9 Considerações finais

Tendo como finalidade responder à pergunta norteadora da pesquisa, além de apresentar os resultados alcançados com o objetivo geral e específicos, a partir daqui, é mostrada a aplicação do Modelo para Análise de Organização Multidimensional-Reflexivo (OMR) na análise da configuração organizacional-administrativa da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus.

Vale enfatizar que essa aplicação inspirou o desafio e a possibilidade de o pesquisador descobrir alguns aspectos diferenciadores entre uma instituição de cunho religioso, cristã protestante, com mais de 100 anos de existência, e uma organização empresarial.

Primeiramente, respondendo à pergunta “Em que medida pode ser aplicado o Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves para se compreender melhor a configuração organizacional-administrativa de uma instituição religiosa, especificamente da Primeira Igreja Batista de Manaus – PIB/Manaus?”, pode-se afirmar que, por se tratar de um modelo multidimensional, que possibilita uma visão mais ampla, referenciando-se na combinação dos tipos ideais de dominação weberianos – carisma, patriarcado e burocracia – correspondentes às ações sociais racional-legal, afetiva e tradicional, foram observados alguns aspectos que dificilmente poderiam ser percebidos na instituição pesquisada, caso fosse utilizado um modelo unidimensional, baseado somente na burocracia, por exemplo.

Isso pôde ser verificado durante toda a pesquisa, principalmente quando se enfatizou a figura do agente Pastor Titular da Igreja, pois, ao mesmo tempo em que ele exerce grande influência na Assembléia Geral, no Conselho de Obreiros e na Diretoria estatutária, ou seja, nos níveis superior, intermediário e gerencial – legitimando, portanto a dimensão burocrática – goza, simultaneamente, do carisma inerente ao cargo que ocupa e do que implementou durante toda a sua trajetória na PIB/Manaus. Além disso, é possível afirmar que o referido agente também apresenta características patriarcais, já que procura preservar na medida suficiente para manter a harmonia da igreja, alguns princípios tradicionais típicos da instituição Igreja Batista, sem, contudo, utilizar-se do seu livre arbítrio.

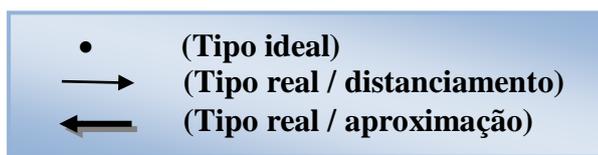
Ressalte-se que a instituição estudada apresenta características peculiares, como não ter fins lucrativos e não enfatizar em seus objetivos a eficácia nos seus processos, entre outras particularidades. Isso contribui para o distanciamento entre o tipo real (a PIB/Manaus) e os

tipos ideais do Modelo para Análise de Organização Multidimensional-Reflexivo, considerando-se que a igreja em questão é constituída, em sua maioria, por pessoas que desempenham suas atividades de forma voluntária, onde os dons concedidos por Deus são tão ou mais valorizados quando se relacionam à capacidade técnica exigida nas organizações empresariais. Agregue-se a isso a influência da fé em Deus, confirmada pelos agentes da PIB/Manaus durante toda a pesquisa e determinante nas suas ações.

Portanto, embora tenha sido criado originalmente para ser aplicado em organizações empresariais, o OMR atendeu às expectativas relacionadas à compreensão da atual configuração organizacional-administrativa da PIB/Manaus.

Quanto ao atendimento do objetivo geral e dos específicos, foi feita a identificação e a descrição das características estruturais e dispositivos de coordenação, bem como da natureza dos agentes e das relações internas na PIB/Manaus. Além disso, foi descrito o relacionamento da igreja com seu ambiente externo.

Adotados esses procedimentos e confrontados os tipos real (PIB/Manaus) e ideal (OMR – tipos e subtipos), foram verificadas as aproximações e os distanciamentos existentes entre eles, chegando-se à conclusão de que a configuração organizacional-administrativa mais próxima do tipo real e que melhor o explica é a do tipo-base equiparativo-adaptador; Variantes/Subtipos I (patriarcado renovador), II (liderança com traços carismáticos mitigados) e III (burocracia flexível), como ilustra o quadro seguinte:



Tipo-base Equiparativo-Adaptador (situação original)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante I)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante II)	Tipo Equiparativo-Adaptador (Variante III)
Burocracia flexível	<i>Burocracia menos Flexível</i> • →	<i>Burocracia mais flexível</i> • →	<u>Burocracia flexível</u> • ←
Patriarcado renovador	<u>Patriarcado renovador</u> • ←	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora</i> • →	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora</i> • →
Liderança com traços carismáticos mitigados	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada</i> • →	<u>Liderança com traços carismáticos mitigados</u> • ←	<i>Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada</i> • →

Quadro 7(9): Aproximações e distanciamentos entre o tipo ideal (OMR – tipos e subtipos) e o real (PIB/Manaus).

Com isso, é coerente afirmar que, por conta do caráter híbrido da configuração apresentada pela igreja, não se deve classificá-la a partir de uma única variante/subtipo. Não se pode deixar de mencionar que o AMR encontrado na PIB/Manaus é do tipo adaptador.

Posto isto, pode ser confirmado – com o reforço de Alves (2003) – que o OMR não visa parametrizar/prescrever uma dada estrutura para todas as organizações, muito menos sugerir a existência de uma configuração organizacional-administrativa única que sirva de referência para todos os setores ou partes da organização.

Como já foi dito, é sabido que o Modelo em questão foi criado originalmente para a análise de organizações empresariais; mesmo assim, nesta pesquisa, apresentou-se satisfatória a sua aplicação em uma instituição com características diferenciadas, como a PIB/Manaus,

onde um fator subjetivo (fé em Deus) configura como importante variável para a compreensão da sua configuração organizacional-administrativa. Posto isto, atribui-se essa satisfatória aplicação à multidimensionalidade que o OMR proporciona, não se podendo deixar de mencionar, também, o fato de ele ser flexível, passível de ajustes e aperfeiçoamentos baseados em aplicações práticas que possam contribuir com a sua evolução. Porém, no caso em questão, o pesquisador opta por não sugerir ajustes ao modelo, dada a finalidade primitiva dele ser aplicado inicialmente na análise de organizações empresariais.

Por conta desses fatos, constatou-se que o OMR apresenta como limitação específica o fato de não prever a singularidade característica das instituições religiosas que têm a subjetividade da fé em Deus. Porém, caso o modelo contemplasse essa especificidade, certamente perderia a proposta de ser um modelo.

Quanto aos possíveis vieses que tenham vindo a influenciar desde a gênese desta pesquisa até seus resultados finais, esses podem ser relacionados à orientação cristã do pesquisador, às observações in-loco, às entrevistas com os agentes da PIB/Manaus e às visitas não frequentes aos cultos dominicais por parte do pesquisador, limitadas a não mais que 03 (três), no ano de 2008.

Para justificar os resultados apresentados, fez-se necessária a utilização dos quatro indicadores constantes no OMR para a verificação do tipo real e seguinte confronto com o tipo ideal:

Com relação ao indicador Características Estruturais e os Dispositivos de Coordenação, foi possível perceber a existência de um Manual Operacional flexível, determinando as ações dos agentes. A flexibilidade do Manual Operacional pode ser justificada, entre outras situações, por não prever punições formais, já que os agentes estão mais comprometidos afetiva-moralmente que calculista-utilitariamente; por haver fortes sentimentos envolvendo a fé em Deus e em seus mandamentos bíblicos; pelo fato de que Ministérios e Grupos têm liberdade para promover alterações no referido manual, no âmbito de suas atribuições. Também foi verificado através desse indicador, que o Pastor Titular exerce influência nas três esferas de domínio legal, dentro da instituição, determinando contrastes entre a impessoalidade típica da burocracia e a pessoalidade característica do patriarcado.

Ainda se conseguiu perceber a relativa descentralização na tomada de decisões e nos processos de comunicação. Ao mesmo tempo em que a Assembléia Geral atua como órgão superior, delega ao Conselho de Obreiros, ad-referendum, poderes para deliberar. Quanto aos

processos de comunicação, notou-se que os mesmos fluem naturalmente, sem que os órgãos superiores intervenham na sua essência e nem em sua concretização.

Outro aspecto observado refere-se ao treinamento, onde foi percebida a existência de um Curso de Identificação de Dons, servindo para que qualquer membro da igreja possa freqüentá-lo e, ao final, ser capaz de identificar qual é o dom que possui e que possa ser usado nas atividades da PIB/Manaus. Fora esse curso oferecido pela própria igreja, percebeu-se também a ocorrência de treinamento por analogia, onde os novos ocupantes dos cargos aproximam-se de ocupantes mais antigos, visando aprender com a experiência adquirida por aqueles ex-ocupantes.

Quanto às mudanças ocorridas nos 109 anos de existência da PIB/Manaus, podem ser destacadas as que foram implementadas nos Anos 80, quando do primeiro mandato do atual Pastor Titular, e as que continuam sendo implementadas por ele atualmente, principalmente as que promovem a contextualização da igreja com o ‘mundo moderno’.

No que se refere ao indicador que trata do Ambiente Externo e dos Relacionamentos Inter-Organizacionais da PIB/Manaus, foi possível constatar a existência de baixa dinamicidade, média previsibilidade, alta competitividade religiosa e média-alta complexidade.

Através do indicador Sistema Técnico Operacional, foi possível intensificar a justificativa de que a PIB/Manaus apresenta características singulares, posto que a capacidade técnica não é exigida de forma determinante na execução e/ou ocupação de cargos dentro daquela instituição. O que conta, de fato, é a relação que o cargo a ser ocupado tem com os dons divinos dos agentes que o ocuparão. Esses dons, atrelados à exigências que possam ser entendidas como formais para a execução/ocupação de atividades/cargos, encontram mais amparo na fé e na referência da Bíblia Sagrada do que no próprio Manual Operacional da igreja.

Finalmente, no que diz respeito ao indicador que trata das Características do Agente e dos Relacionamentos Internos na PIB/Manaus, foi possível considerar os relacionamentos como bons, amigáveis e de cooperação, sem concorrência entre os setores e com as possibilidades de conflitos minimizadas. Quanto ao AMR, foi possível encontrá-lo distribuído em vários setores hierárquicos da instituição, entrelaçando as dimensões temporais presente, passado e futuro e sofrendo influência da estrutura burocrática, de forma suavizada. No que dizem respeito aos aspectos que se referem ao Pastor Titular da PIB/Manaus, notou-se que os mesmos contribuíram para que ele pudesse ser relacionado com o AMR adaptador, tendo em vista: a maneira como flexibiliza a manutenção do Manual Operacional; a tradição mantida

por aquele dirigente, com o endosso dos demais membros da igreja; e o carisma, principalmente quando se percebe os ideais dos membros da instituição coincidindo com os seus.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a melhor compreensão por parte dos agentes/dirigentes da PIB/Manaus sobre o seu funcionamento, bem como para o aperfeiçoamento de seus processos organizacionais. Além disso, também é esperado que mais discussões acadêmicas possam ser promovidas a partir deste estudo, considerando-se a singularidade apresentada pela instituição estudada, principalmente no que diz respeito à influência que os fatores religião e fé trouxeram para os seus resultados desta pesquisa.

Como sugestões de estudos a partir dos resultados deste trabalho, relacionam-se:

- ❖ Analisar a mais nova Igreja Batista da capital, para, por contraste com a PIB/Manaus, apresentar a sua configuração organizacional-administrativa, enfatizando-se a tradição e a contemporaneidade;
- ❖ Analisar, a cada cinco anos, a configuração organizacional administrativa da PIB/Manaus, comparando seus resultados com a média etária de seus agentes/dirigentes, visando estabelecer relações que possam justificá-las;
- ❖ Verificar a possibilidade de se implementar como modelo de gestão a atual configuração organizacional-administrativa da PIB/Manaus em uma nova congregação criada a partir dela, aplicando o OMR bianualmente para perceber possíveis transformações;
- ❖ Pesquisar três igrejas cristãs de diferentes denominações, que funcionem na área central de Manaus, próximas à PIB/Manaus, enfatizando o ambiente externo no aspecto relacionado à competição, comparando-as entre si;
- ❖ Estudar uma igreja cristã de orientação católica e comparar sua estrutura organizacional-administrativa com a PIB/Manaus, enfatizando suas características estruturais e dispositivos de coordenação.

Referências

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas.** Recife: Editora Universitária – UFPE, 2003.

_____. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004a.

_____. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 71-93, abr./jun. 2004b.

ACEVEDO, Cláudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Daniel Lins. **Análise de uma organização penitenciária feminina à luz do modelo multidimensional-reflexivo / Daniel Lins Barros.** – Recife: 2007.

CAPES, Portal. <<http://www.capes.gov.br/servicos/bancoteses.html>> Acesso em 01 de agosto de 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia. **O poder nas organizações / Cristina Amélia Carvalho, Marcelo Milano Falcão Vieira;** coordenador-assistente André Ofenhejm Mascarenhas. – São Paulo: Thomson Learning, 2007. – (Coleção debates em administração / coordenadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho de Vasconcelos).

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, Darcy. **Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica**. 2 ed. Goiânia: UCG, 1999.

CORREIA, Milka Alves. **Análise de uma organização hospitalar à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003)** / Milka Alves Correia. – Recife : O Autor, 2007.

GALLIANO, A. Guilherme. **O Método Científico: Teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MANUAL OPERACIONAL. Manaus: PIB, 2008. 62p.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**, 5ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, A. S. **Breve história do protestantismo no Brasil**. Disponível em: <http://www4.mackenzie.br/6994.html>. Acesso em: 05 mai. 2008a.

_____. **Sola Scriptura: A Centralidade da Bíblia na Experiência Protestante**. Ultimato, Viçosa - MG, p. 45 - 47, 01 maio 2004.

MARTIN, R. **Sociologia do poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MEGGINSON, Leom C.; MOSLEY, Donald C. e PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em cinco configurações**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**, 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Resumo Histórico da Primeira Igreja Batista de Manaus, 2008.
http://www.pibmanaus.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=29
Acesso em: 04 nov. 2008.

PEREIRA, M. J. L. B. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza Peres... (et al.). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAINT-PIERRE, Héctor Luis. **Max Weber entre a paixão e a razão**, 3. ed. Campinas: Unicamp, 2004.

SILVA, Otávio Roberto da. **Análise de uma organização à luz dos modelos de Mintzberg e de Alves com base em elementos da cultura organizacional**. Otávio Roberto Moraes da Silva. – Recife: 2005.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1999

TOFFLER, A. **Future shock**. New York: Bantam Books, 1970.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. In: ALVES, Sérgio Rio de Janeiro: 2004. p. 44.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

_____. **Economia e sociedade**, vol. 2. Brasília: UNB, 1999.

_____. Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (orgs.) **Sociologia da burocracia**, 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

APÊNDICE “A”

Condução de entrevista semi-estruturada com o pastor da PIB/Manaus.

I) Apresentar de forma detalhada o objetivo da entrevista; pedir permissão para gravar e explicar ao entrevistado que ele não será identificado, informando ainda, que, caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta que lhe será dirigida, não se iniba e questione.

II) Identificar o entrevistado:

a. Nome completo? Cargo que ocupa? Funções que desempenha? Há quanto tempo é pastor da Igreja Batista? Há quanto tempo é pastor da PIB/Manaus? Já foi reconduzido ao posto na PIB/Manaus? Quantas vezes?

SEÇÃO 1: Abordando as características estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, centralização (processo decisório), formalização (mecanismos integradores), processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

A PIB/Manaus

1- Quais os objetivos (fins) da PIB/Manaus? Quais os meios utilizados para o alcance de tais fins? Eles fazem parte de algum regimento ou norma interna?

2- Os objetivos da PIB/Manaus estão claros para seus membros? Como isso pode ser percebido pelo senhor?

3- Em sua opinião, que valores e princípios são relevantes para referenciar seu pastoreio na PIB/Manaus?

4- De que maneira acontece a convivência entre os setores internos e externos?

5- Existem metas definidas pela instituição religiosa? Tais metas são acompanhadas? Como elas são estabelecidas? Como a Assembléia Geral da igreja e o senhor lidam com essas metas?

6- De que maneira ocorrem as decisões na PIB/Manaus? Qual a sua opinião sobre a forma como as decisões são tomadas, na PIB/Manaus?

7- Como ocorre a escolha dos dirigentes da PIB/Manaus? Quem participa dessa escolha?

A História da PIB/Manaus

8- Considerando o tempo de existência da PIB/Manaus, quais os aspectos, desde sua fundação, que ainda exercem influência no seu cotidiano da igreja?

9- A PIB/Manaus tem evoluído no cumprimento de sua missão após a sua chegada? Quais aspectos podem ser citados?

10- No seu ponto de vista, existe algum, ou alguns, aspectos organizacionais que podem ser aperfeiçoados? Qual(is)?

Da Estrutura Interna

11- Como o senhor consegue perceber o processo de informação/comunicação entre os diversos departamentos? Existem conflitos entre esses processos? Como isso reflete no cotidiano da igreja?

12- Qual(is) o(s) meio(s)/canal(is) mais utilizado(s) para se manter a comunicação interna? Qual(is) o(s) resultado(s) obtido(s) através desse(s) meio(s)/canal(is)?

13- Qual é a sua opinião acerca das normas, rotinas e regras da PIB/Manaus?

14- Qual a relevância dessas normas? Até que ponto elas são seguidas?

15- Quais os prejuízos causados à PIB/Manaus pelo não cumprimento dessas normas?

16- Como ocorre o processo de tomada de decisões, na PIB/Manaus?

17- Como ocorre o processo de escolha dos membros que trabalham de forma voluntária, na PIB/Manaus? E dos remunerados?

18- Existe algum processo de preparação/treinamento para a execução das tarefas?

19- Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua concepção, representam, ou se aproximam, da estrutura da PIB/Manaus. Anexo 1.

Ambiente externo

20- Explique, especificamente, como se apresentam as relações entre as igrejas batistas, em Manaus, e em todo o país.

21- Como se apresentam, de modo geral, as relações entre a PIB/Manaus e o seu ambiente externo?

Caracterização do agente

22- Como o senhor encontrou a PIB/Manaus ao assumir o seu ministério como pastor?

23- Que tipo de motivação o trouxe ao pastoreio da PIB/Manaus? Que tipo de motivação o mantém nesse pastoreio?

24- Existe algo que o desestimula na execução de suas tarefas, na PIB/Manaus?

25- De que forma é caracterizado o seu relacionamento com os demais membros da PIB/Manaus? Que sentimentos são envolvidos nesse relacionamento?

26- Quais as principais mudanças promovidas pelo senhor, em seu ministério?

27- Quais as mudanças promovidas que o senhor considera mais impactantes?

28- Como reagiram os setores internos quanto às mudanças mais impactantes? Quais deles mais apoiaram? Houve alguma resistência que possa ser vista como desestimulante, por parte de algum?

29- Na sua visão, o que significa ser um agente inovador? O senhor se considera um?

30- O senhor acredita que possui o comando da PIB/Manaus?

31- Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua percepção, representam o conselho da PIB/Manaus, sua liderança e o seu ministério. Anexo 2

FECHAMENTO DA ENTREVISTA: Agradecer ao entrevistado, abrir espaço para outros aspectos que ele considere importantes para o conhecimento do pesquisador, mas que não foi contemplado nas perguntas.

APÊNDICE “B”

Condução de entrevista semi-estruturada com agentes-membros da PIB/Manaus.

III) Apresentar de forma detalhada o objetivo da entrevista; pedir permissão para gravar e explicar ao entrevistado que ele não será identificado, informando ainda, que, caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta que lhe será dirigida, não se iniba e questione.

IV) Identificar o entrevistado:

b. Qual é o seu nome completo? Em que área da igreja atua? Quais as funções que desempenha? Há quanto tempo é pastor da Igreja Batista? Há quanto tempo é membro da PIB/Manaus? Há quanto tempo desempenha função de liderança? Já foi reconduzido ao posto na PIB/Manaus? Quantas vezes?

Abordando as características estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, centralização (processo decisório), formalização (mecanismos integradores), processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial) e sistema técnico-operacional.

1) Com quais departamentos (ou ministérios, ou focos ou setores) da PIB/Manaus o/a senhor(a) se relaciona mais?

2) Como ocorre o seu relacionamento com esses setores? E com a Assembléia Geral da PIB/Manaus? Existem fatores que facilitam ou restringem esse relacionamento? Se existem, quais são?

3) Como o/a senhor(a) descreve a comunicação entre os diversos setores da PIB/Manaus e entre tais setores e a Assembléia Geral? Quais os meios mais utilizados para esse fim? Quais os efeitos desse(s) processo(s) de comunicação?

4) Em sua opinião, quais os valores e princípios que norteiam a administração da PIB/Manaus? Que influência eles têm para você na realização do seu trabalho na igreja?

5) Qual a importância das ações de sua área sobre as outras, e vice-versa?

- 6) Qual a sua opinião com relação à importância de normas, rotinas e regras na PIB/Manaus? Até que ponto elas têm sido seguidas? Qual a postura dos setores para o cumprimento ou para escapar delas? Elas ajudam? Elas atrapalham? De que maneira?
- 7) De que forma são tomadas as decisões na PIB/Manaus? Como o/a senhor(a) vê a forma como tais decisões são tomadas?
- 8) De que forma ocorre a sua participação na tomada de decisões dentro do seu departamento (ou ministério, ou foco, ou setor) e em ações que têm impacto no mesmo?
- 9) Existe participação na escolha de dirigentes em seu departamento? De que forma ocorre essa escolha?
- 10) O/A senhor(a) recebeu algum tipo de treinamento para a execução de suas tarefas na PIB/Manaus? Se recebeu, como ocorreu?
- 11) Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua percepção, representam a PIB/Manaus. Anexo 2.

SEÇÃO 2: Caracterização do agente.

- 1º. Pessoalmente, qual/quais é/são a/as razão/razões que o/a senhor(a) tem para trabalhar voluntariamente na PIB/Manaus?
- 2º. Existe algum fator desestimulante na execução de suas tarefas?
- 3º. Como o senhor caracteriza o seu relacionamento com os demais membros da igreja? Quais sentimentos estão envolvidos nesse relacionamento?
- 4º. O senhor, durante o tempo em que serve na PIB/Manaus, consegue apontar mudanças que tenham ocorrido na estrutura organizacional-administrativa da igreja? Se afirmativo, quais? Com relação a essas mudanças, geralmente, de que forma o senhor e os irmãos da igreja reagem a elas?
- 5º. O/A senhor(a) considera que a PIB/Manaus tem evoluído na estrutura organizacional-administrativa durante os anos que compreendem a sua fundação até os dias atuais? Se sim, em que aspectos? Há algum aspecto que ainda falta ser aperfeiçoado? Qual?
- 6º. Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua percepção, representam o Pastor da PIB/Manaus, o Conselho da PIB/Manaus e a sua administração. Anexo 2.

FECHAMENTO DA ENTREVISTA: Agradecer ao entrevistado, abrir espaço para outros aspectos que ele considere importantes para o conhecimento do pesquisador, mas que não foi contemplado nas perguntas.

APÊNDICE “C” – Condução de entrevista semi-estruturada com agentes-funcionários da PIB/Manaus.

V) Apresentar de forma clara o objetivo da entrevista; pedir permissão para gravar e explicar ao entrevistado que ele não será identificado, informando ainda, que, caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta que lhe será dirigida, não se iniba e questione.

VI) Identificar o entrevistado:

c. Qual o cargo que o/a Senhor/Senhora ocupa? Quais as funções que desempenha? Há quanto tempo é funcionário (a) da PIB/Manaus? Você é membro da PIB/Manaus?

SEÇÃO 1: Abordando as características estruturais e dispositivos de coordenação: complexidade, centralização (processo decisório), formalização (mecanismos integradores), processos organizacionais (comunicação, mudança, articulação intersetorial).

A PIB/Manaus

32- Quais os objetivos (fins) da PIB/Manaus? Eles estão dispostos em algum regimento, estatuto ou algo que se assemelhe? Quais os meios utilizados para o alcance de tais fins? Eles fazem parte de algum regimento ou norma interna?

33- Os objetivos da PIB/Manaus estão claros para seus funcionários? Como isso pode ser percebido pelo senhor?

34- Em sua opinião, que valores e princípios são relevantes para referenciar seu trabalho na PIB/Manaus?

35- De que maneira acontece a relação entre os setores internos da igreja? E entre a igreja e outras organizações?

36- Existem metas definidas pela instituição religiosa? Tais metas são acompanhadas? Como elas são estabelecidas? Como o senhor costuma lidar com essas metas?

37- De que maneira ocorrem as decisões ou como o senhor observa a forma como as decisões são tomadas, na PIB/Manaus?

38- Como ocorre a escolha dos dirigentes da PIB/Manaus? Quem participa dessa escolha? Quais critérios norteiam tal escolha?

A História da PIB/Manaus

39- Considerando o tempo de existência da PIB/Manaus, quais os aspectos marcantes dessa história que ainda exercem influência na realidade atual da igreja?

40- A PIB/Manaus tem evoluído no cumprimento de sua missão após a sua chegada? Quais os aspectos podem ser citados?

41- No seu ponto de vista, existe algum, ou alguns, aspectos organizacionais que podem ser aperfeiçoados? Qual(is)?

Da Estrutura Interna

42- Como o senhor consegue perceber o processo de informação/comunicação entre os diversos departamentos? Existem conflitos entre tais processos? Como isso reflete no dia-a-dia da igreja?

43- Como se difundem as informações, ou seja, qual(is) o(s) meio(s)/canal(is) mais utilizado(s) para se manter a comunicação interna? Qual(is) o(s) resultado(s) obtido(s) pela utilização desse(s) meio(s)/canal(is)?

44- Qual é a sua opinião acerca das normas, rotinas e regras da PIB/Manaus? Quais são? O senhor as considera rigorosas?

45- Qual a importância dessas normas? Até que ponto elas vem sendo seguidas?

46- Quais são os impactos sofridos pela PIB/Manaus por conta do não cumprimento dessas normas?

47- Como ocorre o processo de tomada de decisões, na PIB/Manaus?

48- Existe algum processo de preparação/treinamento para a execução das suas tarefas?

49- Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua concepção, representam, ou se aproximam, da estrutura da PIB/Manaus. Anexo 1.

Ambiente externo

50- Explique como se apresentam as relações entre as igrejas batistas, em Manaus, e em todo o país, bem como as relações com entidades externas em geral.

Caracterização do agente

51- De que forma é caracterizado o seu relacionamento com os demais membros da PIB/Manaus? Que sentimentos são envolvidos nesse relacionamento?

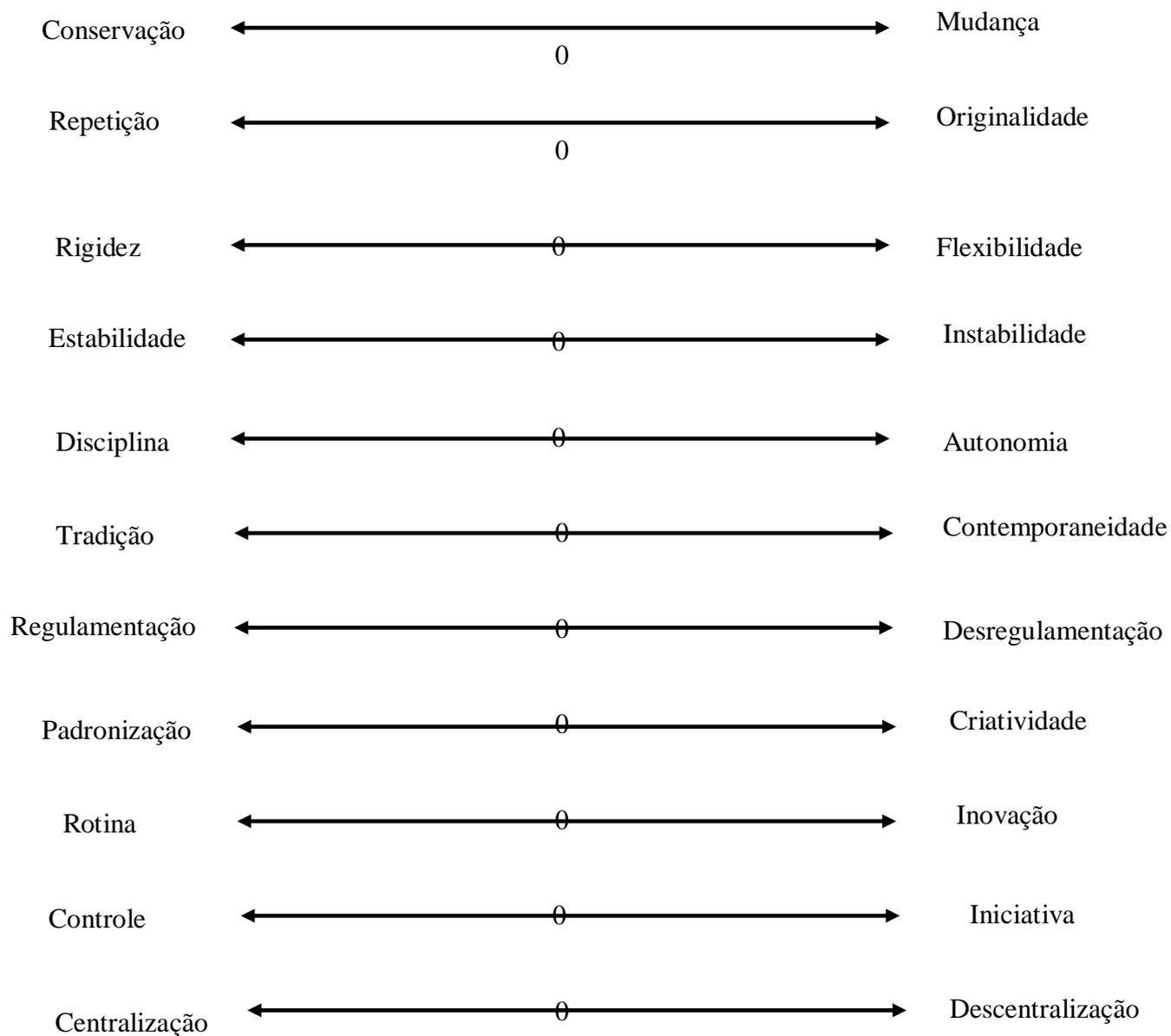
52- Quais as principais mudanças promovidas pelo senhor, em seu setor?

53- Quais as mudanças promovidas que o senhor considera mais inovadoras?

54- Como reagiram os setores internos quanto às mudanças mais inovadoras? Quais deles mais apoiaram? Houve alguma resistência que possa ser vista como desestimulante, por parte de algum setor?

55- Assinale com um “X”, nas escalas apresentadas, as opções que, em sua percepção, representam o conselho da PIB/Manaus, sua atuação e o seu ministério. Anexo 2

FECHAMENTO DA ENTREVISTA: Agradecer ao entrevistado, abrir espaço para outros aspectos que ele considere importantes para o conhecimento do pesquisador, mas que não foi contemplado nas perguntas.

ANEXO 1 das entrevistas (percepção da estrutura organizacional-administrativa da PIB/Manaus)

ANEXO 2 das entrevistas (percepção de como se caracterizam e atuam os principais agentes da PIB/Manaus)

