

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**RODRIGO CLAUDINO CORTEZ**

**UM ENSAIO PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA  
IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

**RODRIGO CLAUDINO CORTEZ**

**UM ENSAIO PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA  
IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Dr. Mário de Souza Almeida

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

**RODRIGO CLAUDINO CORTEZ**

**UM ENSAIO PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA  
IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, \_\_ de novembro de 2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Prof. Mário de Souza Almeida  
Orientador

---

Prof.  
Membro

---

Prof.  
Membro

Dedico este trabalho

Aos meus pastores, Aldérico e Débora.  
Agradeço a amizade, a atenção e o carinho de vocês.

Obrigado!

## AGRADECIMENTOS

A meu pai por ter me ensinado uma das maiores lições desta vida – “nunca desistir, sempre sonhar e acreditar que tudo é possível”. Obrigado paizão pelo apoio financeiro, pelas palavras de motivação e por ter acreditado em mim. Aproveito para parabenizá-lo pelo novo emprego, pela recente graduação, e principalmente por não se deixar abater nestes últimos anos, que, sem dúvida, foram os mais difíceis da sua vida. Apesar da distância, você nunca deixou de inspirar confiança e de ser o paizão que eu amo muito.

A minha mãe por muito me auxiliar nestes últimos quatro anos. Sem você mãe não teria sido possível galgar estes grandes e importantes passos na minha vida. Sua coragem de ter voltado aos estudos, mesmo depois de muitos anos, me motivou a ir muito mais longe e avançar muito mais degraus. Obrigado por depositar tanta confiança em mim mãe. Com certeza, esta graduação é a primeira de muitas conquistas que ainda virão. Irei muito mais longe! Amo você muito *mamãezinha*.

A meu irmão, Eduardo. Valeu *duda*, você é um guerreiro irmão! Admiro muito você mano! Parabéns pelo concurso irmão. Lembrar de você estudando pro vestibular me fez chorar *hermano*. Sei que você se esforçou muito, e por isso hoje você merece estar onde está - numa das melhores universidades do país. Obrigado por sua amizade, e por sempre estar ao meu lado. Em breve, iremos também comemorar sua formatura!

Aos amigos da “*tutolandya*” do Ministério da Saúde. De forma especial, agradeço a minha supervisora Rafaela Chepote pelos sábios conselhos e apoio. Valeu chefe!

Agradeço ao meu orientador, prof. Dr. Mário de Souza Almeida, pelo auxílio na composição e elaboração deste trabalho. Obrigado!

A Deus por ouvir minhas orações, por me conceder sabedoria, força e coragem para os estudos. Meu especial agradecimento ao Espírito Santo, meu consolador e amigo fiel. Obrigado por sua inigualável presença, por habitar em mim e por tanto me ajudar.

*Com a sabedoria edifica-se a casa, e com a inteligência ela se firma.*

*(Provérbios, 24.3)*

## RESUMO

CORTEZ, Rodrigo Claudino. **Um Ensaio para a Administração Estratégica da Igreja do Evangelho Quadrangular**. Florianópolis, 2009. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009

Esta pesquisa objetiva identificar a utilização da administração estratégica na Igreja do Evangelho Quadrangular. Para tanto, num primeiro momento, foi desenvolvida uma fundamentação teórica, a qual se divide em duas grandes partes: na primeira parte, os conceitos de estratégia, seu processo de formulação e desenvolvimento são observados e analisados à luz de renomados autores; já a segunda parte, identifica o surgimento e o crescimento do protestantismo, como também analisa as igrejas, sua missão, objetivos e tipos de governo. O segundo momento da pesquisa recai na análise dos dados coletados e da organização propriamente dita. Pode-se dividir a seção da análise em três grandes partes: na primeira parte, é traçado um breve histórico da organização em estudo; depois, os fatores externos e internos da organização são identificados e analisados; por fim, na última parte, buscam-se evidenciar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. Ademais, a pesquisa fornece: a) uma diretriz organizacional para a corporação; b) algumas alternativas estratégicas; e c) justificativas que conduzam a organização em estudo a utilizar a administração estratégica em sua gestão. A pesquisa, quanto aos fins, se caracteriza como exploratória, descritiva e conclusiva. Quanto aos meios, configura-se como bibliográfica e estudo de caso. Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevista, observação e análise documental.

**Palavras-chave:** Administração Estratégica. Organizações Eclesiásticas. Igreja do Evangelho Quadrangular.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Análise externa e interna.....	21
<b>Figura 2:</b> O processo da administração estratégica .....	22
<b>Figura 3:</b> Focos de ameaças e oportunidades do ambiente da organização .....	27
<b>Figura 4:</b> Organograma do Conselho Nacional de Diretores .....	98
<b>Figura 5:</b> Organograma do Conselho Estadual de Diretores.....	100
<b>Figura 6:</b> Organograma do Conselho diretor local .....	101
<b>Figura 7:</b> Estrutura geográfica da IEQ.....	102



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Média de anos de estudo.....	74
<b>Gráfico 2:</b> Taxa de desemprego.....	77
<b>Gráfico 3:</b> Renda média real.....	78
<b>Gráfico 4:</b> Acesso à internet e a computadores .....	83
<b>Gráfico 5:</b> Missionários Brasileiros .....	84

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Vantagens e desvantagens dos quatro tipos de departamentalização .....	47
<b>Quadro 2:</b> Igrejas pentecostais clássicas.....	56
<b>Quadro 3:</b> Igrejas neopentecostais clássicas .....	57
<b>Quadro 4:</b> Categorias, unidades de análise e variáveis da pesquisa.....	65
<b>Quadro 5:</b> Participação relativa porcentual da população por grupos de idade .....	71
<b>Quadro 6:</b> Resumo geral das missões no Brasil .....	85
<b>Quadro 7:</b> Realidade das missões no Brasil.....	86
<b>Quadro 8:</b> Povos ainda não alcançados .....	86
<b>Quadro 9:</b> Principais correntes do protestantismo brasileiro .....	88
<b>Quadro 10:</b> Efetividade do modelo celular e G12.....	93
<b>Quadro 11:</b> Matriz SWOT da IEQ .....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos da Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Justificativas</b> .....	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Estratégia</b> .....	<b>18</b>
2.1.1 Funções e finalidades da estratégia .....	19
2.1.2 Formulação da estratégia .....	20
2.1.1.1 <i>Análise SWOT</i> .....	21
2.1.1.2 <i>Administração estratégica</i> .....	22
<b>2.2 Planejamento estratégico</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 Ambiente Externo .....	26
2.2.1.1 <i>Elementos de ação indireta</i> .....	28
2.2.1.1.1 Variável social.....	28
2.2.1.1.2 Variável econômica .....	29
2.2.1.1.3 Variável política .....	30
2.2.1.1.4 Variável tecnológica .....	31
2.2.1.1.5 Dimensão Internacional .....	32
2.2.1.2 <i>Elementos de ação direta</i> .....	32
2.2.1.2.1 Concorrência .....	33
2.2.1.2.2 Clientes .....	33
2.2.1.2.3 Grupos com interesses especiais e mídia .....	34
2.2.1.2.4 Governo .....	34
2.2.2 Ambiente Interno .....	35
2.2.2.1 <i>Estrutura Organizacional</i> .....	36
2.2.2.1.1 Especialização do trabalho.....	38
2.2.2.1.2 Cadeia de comando.....	38
2.2.2.1.3 Amplitude de controle .....	39
2.2.2.1.4 Autoridade e responsabilidade .....	40
2.2.2.1.5 Centralização versus descentralização.....	41
2.2.2.1.6 Departamentalização .....	42
2.2.2.1.6.1 Funcional.....	43
2.2.2.1.6.2 Por produtos ou divisional .....	44
2.2.2.1.6.3 Por clientes .....	44
2.2.2.1.6.4 Geográfica .....	45
2.2.2.1.7 Organograma.....	48

2.2.2.1.8	Sistemas mecânicos e orgânicos.....	49
2.2.2.1.9	Sintomas de deficiência estrutural.....	51
2.2.2.1.10	Variáveis que influenciam a estrutura .....	51
<b>2.3</b>	<b>Protestantismo .....</b>	<b>52</b>
2.3.1	O Protestantismo no Brasil .....	53
2.3.2	Pentecostalismo .....	54
2.3.3	Igrejas .....	57
2.3.4	Governos Eclesiásticos .....	59
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2</b>	<b>Coleta dos dados.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Tratamento dos dados.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1</b>	<b>História de vida .....</b>	<b>67</b>
4.1.1	IEQ no Brasil .....	68
<b>4.2</b>	<b>Análise do ambiente externo .....</b>	<b>69</b>
4.2.1	Elementos de ação indireta .....	70
4.2.1.1	<i>Variável social</i> .....	70
4.2.1.1.1	Demografia.....	70
4.2.1.1.2	Estilo de vida.....	72
4.2.1.1.3	Valores sociais .....	76
4.2.1.2	<i>Variável econômica</i> .....	76
4.2.1.3	<i>Variável política</i> .....	80
4.2.1.4	<i>Variável tecnológica</i> .....	82
4.2.1.5	<i>Dimensão Internacional</i> .....	84
4.2.2	Elementos de ação direta .....	87
4.2.2.1	<i>Concorrência</i> .....	87
4.2.2.2	<i>Clientes</i> .....	92
4.2.2.3	<i>Grupos com interesses especiais e mídia</i> .....	94
4.2.2.4	<i>Governo</i> .....	95
<b>4.3</b>	<b>Análise do Ambiente Interno .....</b>	<b>96</b>
4.3.1	Estrutura Organizacional .....	97
4.3.1.1	<i>Hierarquia</i> .....	97
4.3.1.1.1	Administração Superior Geral da IEQ.....	97
4.3.1.1.2	Administração Intermediária da IEQ.....	99

4.3.1.1.3 Administração de Base .....	100
4.3.1.2 Departamentalização e amplitude de controle .....	101
4.3.1.3 Centralização versus descentralização .....	103
4.3.1.4 Autoridade e responsabilidade .....	104
<b>5 ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>105</b>
<b>5.1 Oportunidades.....</b>	<b>105</b>
<b>5.2 Ameaças.....</b>	<b>106</b>
<b>5.3 Forças .....</b>	<b>108</b>
<b>5.4 Fraquezas .....</b>	<b>108</b>
<b>5.5 Matriz SWOT.....</b>	<b>110</b>
<b>6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>112</b>
<b>6.1 Diretriz organizacional .....</b>	<b>112</b>
<b>6.2 Estratégias .....</b>	<b>113</b>
6.2.1 Estratégia evangelística musical .....	113
6.2.2 Estratégia de diferenciação .....	114
6.2.3 Estratégia de relacionamento com o cliente .....	115
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Entre os Censos de 1940 e 2000, realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), os evangélicos cresceram de 2,6 % para 15,4 % da população brasileira (IBGE, 2009). Estima-se, segundo projeções realizadas pelo Ministério de Apoio com Informação (MAI), que, no ano de 2009, aproximadamente 25,4 % da população brasileira são evangélicos (MAI, 2009).

A Revista Época, numa edição especial intitulada “O Brasil em 2020”, publicou uma projeção da população evangélica para o ano 2020. Baseando-se no crescimento dos evangélicos nos últimos 40 anos, como também nas projeções realizadas pela Sepal<sup>1</sup>, a revista concluiu que, dentro de pouco mais de 10 anos, metade da população brasileira será evangélica (NELITO, 2009).

De acordo com a Revista Super Interessante, os evangélicos foram os que mais cresceram no país nos últimos 50 anos. No começo esta explosão se deu em silêncio, afirma a revista; agora, “não parece longe o dia em que eles representarão mais de 50% dos habitantes” em alguns estados. “Com mais de 400 anos de atraso, finalmente estamos sentindo os efeitos da Reforma protestante que varreu a Europa no século 16” (SUPERINTERESSANTE, 2004).

O Diário de São Paulo também publicou outros dados interessantes. Em média, nos últimos quatro anos, uma igreja é construída a cada dois dias na cidade de São Paulo, apontou o jornal. Projeções do MAI apontam que 30% da população de São Paulo serão evangélicos até o final deste ano (MAI, 2009b).

É notável a influencia que o protestantismo tem exercido na sociedade e no mundo. As causas deste fenômeno, no entanto, são pouco conhecidas ou pesquisadas. O fato observado é que estas organizações, no decorrer dos anos, vêm acompanhando e se adaptando às mudanças ambientais. Observa-se claramente certo grau de empresarização<sup>2</sup> nas organizações eclesiais. As igrejas estão se organizando cada vez melhor. Suas estruturas e formas de se organizar chegam a se assemelhar às grandes corporações.

Hoje, as organizações eclesiais utilizam com mais freqüência elementos e práticas da ciência da administração. Não é possível ignorar mais este fenômeno, e nem muito menos deixar de avaliar seus impactos na sociedade, nas empresas e no mundo. Estudiosos de

---

<sup>1</sup> Serviço de Evangelização para a América Latina (SEPAL) é uma organização protestante de estudos teológicos

<sup>2</sup> Solè (2004) apresenta distinções entre empresas e organizações. O autor constrói um tipo ideal de empresa que serve de base para um estudo da empresarização do mundo (SERRA, 2004).

religiões identificam 3 principais ramificações ou ondas dentro do pentecostalismo brasileiro. Aparentemente nota-se uma evolução ou uma renovação de idéias no passar de cada uma destas ondas. Cada onda é marcada por um diferente tipo de teologia, que fizeram surgir novas denominações com diferentes formas de organização.

A denominação em estudo nesta pesquisa é a Igreja do Evangelho Quadrangular (IEQ). A Igreja foi fundada em 1923 nos EUA por uma canadense. Hoje a organização se faz presente em mais de 144 países, tem aproximadamente dez mil freqüentadores e membros; conta, em média, com setenta mil ministros; e, nos seus registros, existem sessenta mil igrejas e locais de reuniões funcionando regularmente (FOURSQUARE, 2009, *tradução do autor*).

No Brasil, seu início remonta em 1946 através das cruzadas de evangelização. O movimento, desde então, tem ganhado corpo. Dados da instituição de 2001 indicam que existam no país: a) 6977 Igrejas; 3988 Congregações; 554 Programas; 234 Institutos tecnológicos; 4610 Templos; 2243 Tabernáculos e Salões; b) 3952 Ministros; 2353 Aspirantes; 2374 Obreiros titulares; 14782 Obreiros credenciados (IEQ, 2009)

Capacidade para crescer e se expandir a Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil tem bastante. As mudanças globais, no entanto, vêm influenciando cada vez mais este tipo de organização. Monitorar e conhecer os ambientes que a envolvem é fundamental para que a mesma possa ser gerida corretamente e as decisões possam ser mais acertadas.

As projeções indicam somente uma coisa para as organizações eclesiais: seus processos organizacionais devem ser gerenciados de forma mais eficiente e eficaz. Isso implica, em outras palavras, em conhecer e estar integrada com os ambientes organizacionais, estando apta para gerenciar e se adaptar às mudanças.

Assim, da administração estratégica as organizações eclesiais não podem fugir. As igrejas devem interagir e estar conectadas com os ambientes que a envolvem para que um crescimento maior e mais sustentável possa ser alcançado.

Após tais considerações, define-se o problema de pesquisa, o qual será descrito da seguinte forma: **Como é utilizada a administração estratégica na gestão da Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil?**

## 1.1 Objetivos da Pesquisa

Diante do problema exposto, o objetivo geral da pesquisa pode ser descrito como se segue: Identificar a utilização da administração estratégica na gestão da Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil.

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar o ambiente externo;
- b) Verificar como a organização se posiciona frente às ameaças e oportunidades deste ambiente;
- c) Analisar o funcionamento e a disposição da estrutura da organização;
- d) Identificar as forças e fraquezas da estrutura organizacional;
- e) Elaborar uma diretriz organizacional;
- f) Propor mudanças e alternativas estratégicas;

## 1.2 Justificativas

Castro (1978) menciona os critérios que devem ser atendidos na escolha de um trabalho de pesquisa científica, a saber: importância, viabilidade e originalidade.

Quanto à importância, pode-se dizer que o trabalho irá auxiliar o pesquisador a compreender melhor a dinâmica e o funcionamento das organizações eclesiais, como também irá fornecer informações que supostamente auxiliem a organização em estudo: a) a rever seu funcionamento e o modo como está estruturada; b) a visualizar e compreender os elementos ou fatores que interferem direta e indiretamente em seu funcionamento; e c) a adotar a administração estratégica em sua gestão organizacional.

Quanto à viabilidade, o projeto não apresenta problemas. Os custos não impedem a realização do trabalho, e o pesquisador tem tempo suficiente para realizar a pesquisa e analisar os dados.



Quanto à originalidade, não foram encontrados pesquisas que tratam especificamente sobre o tema. Com a exceção de uma dissertação de mestrado<sup>3</sup>, defendida em 2004 no curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, não foram encontrados trabalhos que tratam especificamente sobre a estrutura e o funcionamento das organizações eclesiais. A mesma situação procede quando nos referimos à análise do ambiente externo deste tipo de organização, nenhum trabalho ou pesquisa foi encontrado. O trabalho, portanto, é original. A realização do mesmo é de grande estima para o pesquisador, pois muitos foram os momentos depreendidos no decorrer da graduação que o mesmo refletiu e analisou o funcionamento deste tipo de organização.

---

<sup>3</sup> A dissertação analisa o processo de empresarização das 3 maiores organizações eclesiais do estado de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão dispostos os fundamentos teóricos e empíricos que formam a base para o estudo proposto nesta pesquisa. A presente seção subdivide-se em três principais partes, quais sejam: estratégia, planejamento estratégico e protestantismo.

Na primeira parte, evidenciam-se os conceitos, finalidades, funções e o processo de formulação da estratégia. A ferramenta SWOT é explicada, como também a importância e o funcionamento da administração estratégica para as organizações atuais.

Num segundo momento, a ênfase concentra-se na disposição dos conceitos para a elaboração de um planejamento estratégico nas organizações. O ambiente interno e o ambiente externo das organizações são os tópicos discutidos nesta parte.

Por fim, é disposto um breve histórico do protestantismo no Brasil. Sua evolução, crescimento e expansão são analisados. Ademais, analisa-se a missão, os objetivos, e os modelos de governo das organizações eclesiais.

### 2.1 Estratégia

Para lidar com a globalização, com um ambiente instável e ter visão de futuro, faz-se necessário compreender os princípios e dar um salto importante rumo à estratégia (PORTER, 2002).

De acordo com Nicolau (2001, p.3), as definições para o “conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem”. A autora afirma que não existe uniformidade em suas definições e que o mesmo termo pode referir-se a situações muito diversas. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002), da mesma forma, afirmam que, dependendo de quem a emprega, a palavra “estratégia” pode apresentar significados diversos. “A estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato” (ANSOFF; McDONNEL, 1993, p.71).

Para Porter (2002b, p.189), estratégia implica em criar uma posição única e diferenciada para a organização. Estratégia, dessa forma, “se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente”. Porter (2002b, *grifo do autor*) afirma que **todas as empresas** precisam desenvolver sua estratégia para que possam compreender as formas de se diferenciar da concorrência.

Luecke (2008, p.13), semelhantemente à Porter (2002), afirma que “estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e – mais importante – focalizar como fazer para chegar lá”.

Ansoff e McDonnell (1993, p.70), por sua vez, afirmam que “estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Já para Oliveira (2004, p.194), “estratégia é definida como um caminho, ou maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Ciente da falta de consenso nas definições de estratégia, Nicolau (2001, p.16) conclui em seu artigo que “o conceito pertinente de estratégia será o que melhor servir os objetivos a atingir” da organização. Um ponto importante a salientar, segundo Nicolau (2001), é que o sentido ao conceito de estratégia vem da relação entre organização e o meio envolvente. Assim, **em todos os conceitos de estratégia, é possível identificar a inseparabilidade da organização e o seu ambiente.**

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. (OLIVEIRA, 2004, p.190).

Independente das abordagens, definições ou conceitos, o fato é que a “estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas”, afirmam Mintzberg, Lampel e Ahstrand (2001, p.11).

### 2.1.1 Funções e finalidades da estratégia

“A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos” (OLIVEIRA, 2004, p. 190).

De acordo com Mintzberg, Lampel e Ahstrand (2002, p.13), são quatro as principais funções da estratégia para a empresa: dar rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser fonte de coerência interna.

Porter (2002) discorre sobre diversas finalidades e funções da estratégia, as quais se destacam: a) fixar limites; b) oferecer uma proposta única e especial; c) alinhar as atividades das diversas áreas da organização; e d) decidir de qual competição a organização irá participar.

### 2.1.2 Formulação da estratégia

As abordagens para a formação da estratégia são muito diversas. De acordo com Nicolau (2001, p.3), este processo sofre alterações dependendo da “forma como os autores concebem a organização e entendem seu funcionamento”. A autora afirma que o resultante da **formação da estratégia** vem de uma **conjugação dos fatores externos e das condições internas da organização**, as quais configuram uma estratégia em particular.

Luecke (2008) afirma que é fundamental analisar os fatores externos e internos, pois eles esclarecem o mundo que a organização opera e possibilita planejar melhor o futuro desejado.

De acordo com Oliveira (2004, p.210), três aspectos devem ser considerados na formulação de estratégias, são eles:

- a) a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- b) o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- c) a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

A análise dos dois primeiros aspectos mencionados acima por (Oliveira, 2004) é chamada de análise SWOT<sup>4</sup>, entre os principais estrategistas. Já o terceiro aspecto assemelha-se ao que se denomina, por Certo et al (2005), de administração estratégica. Ambos os conceitos serão abordados a seguir.

---

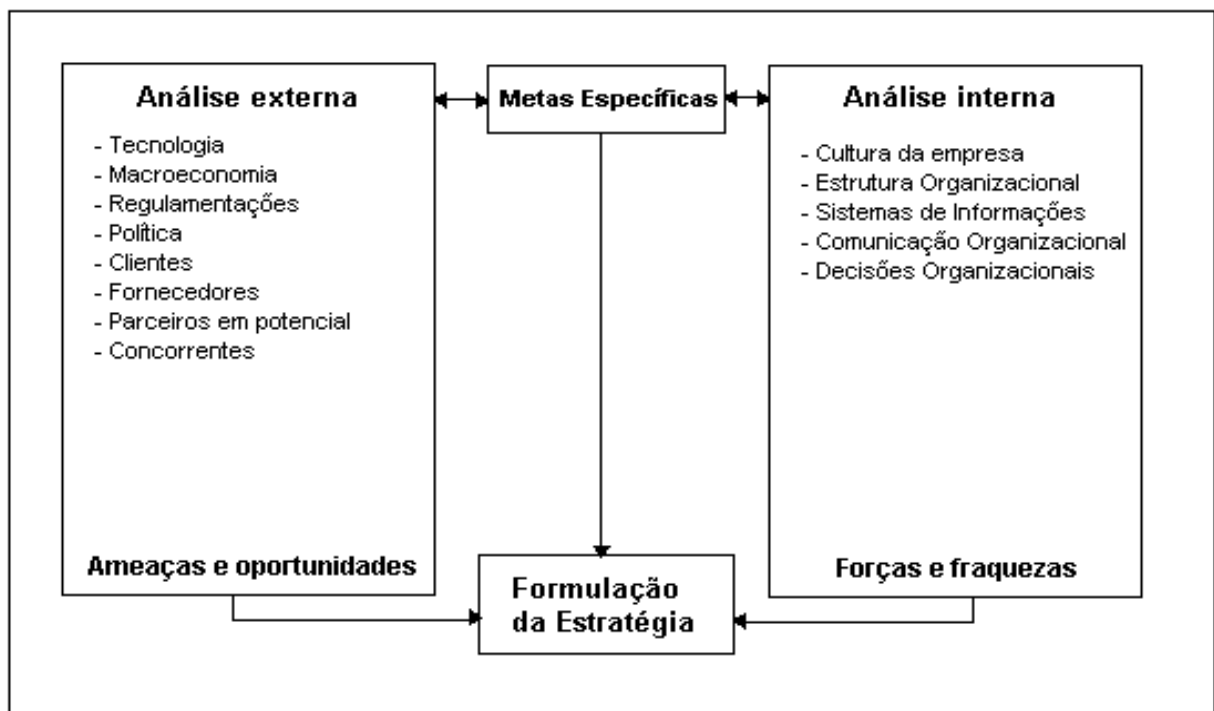
4 Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

### 2.1.1.1 Análise SWOT

“A análise SWOT é usada por estrategistas para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa” (LUECKE, 2008, p.19). De acordo com Luecke (2008, p.23):

- a) As forças são capacidades que permitem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho – capacidades que precisam ser alavancadas;
- b) As fraquezas são características que impedem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho, e precisam ser abordadas;
- c) As oportunidades são tendências, forças, eventos e idéias de que sua empresa ou unidade pode tirar proveito;
- d) As ameaças são eventos ou forças possíveis que estão fora de seu controle e requerem que sua empresa ou unidade planeje ou decida como mitigá-los.

O conhecimento das forças e fraquezas da organização advêm da análise do seu ambiente interno. Já para identificar suas ameaças e oportunidades, a organização precisa analisar o meio que a envolve ou o seu ambiente externo. A figura 1 a seguir demonstra como se dá o processo de elaboração da estratégia, de acordo com Luecke (2008).



**Figura 1: Análise externa e interna**  
Fonte: Adaptado de Luecke (2008)

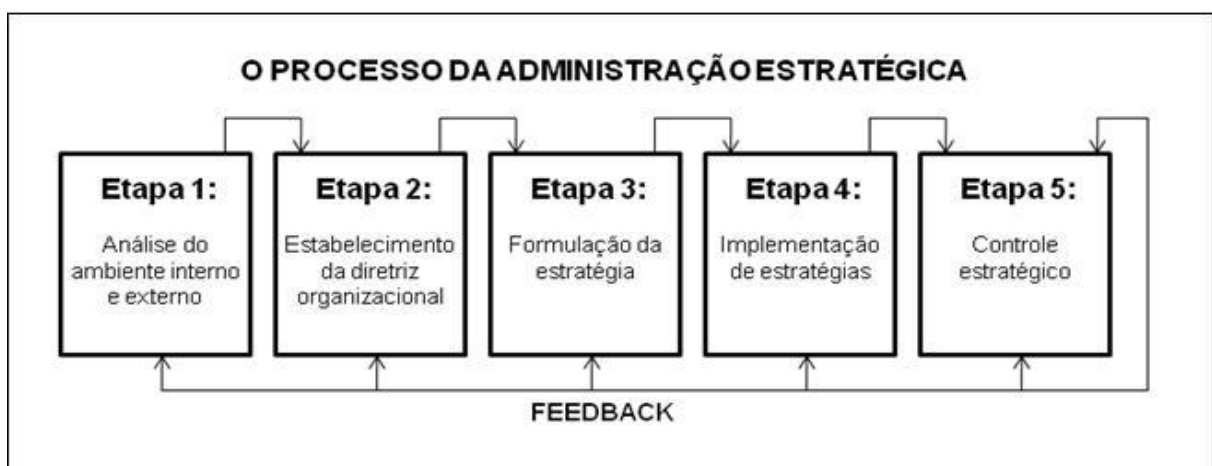
Segundo Certo et al (2005, p.24), o propósito da análise do ambiente reside em reagir adequadamente às mudanças de forma que o sucesso da empresa seja intensificado. O autor salienta que “os procedimentos utilizados na realização da análise do ambiente variem muito de organização para organização”

A análise SWOT permite avaliar a situação atual da organização para que seja possível traçar um caminho futuro para a mesma. “A avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e suas oportunidades e ameaças em seu ambiente, de outro lado” (OLIVEIRA, 2004, p.191).

### 2.1.1.2 Administração estratégica

“A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (CERTO *et al.*, 2005, p.3). Seu propósito consiste em assegurar **que toda a empresa se integre a seu ambiente**. Assim, as organizações conseguem se adaptar de forma apropriada as mudanças ambientais, assegurando o alcance de suas metas (CERTO *et al.*, 2005)

A administração estratégica, de acordo com Certo *et al.* (2005), é definida como um processo ou uma série de etapas. As etapas incluem: a) análise do ambiente; b) estabelecimento da diretriz organizacional; c) formulação da estratégia; d) implementação da estratégia; e e) controle estratégico. É possível visualizar as etapas, sua disposição e funcionamento através da figura 2:



**Figura 2: O processo da administração estratégica**

Fonte: Adaptado de Certo et al. (2005)

A etapa 1 do processo de administração estratégica compreende a análise do ambiente interno e externo da organização. Renomados autores denominam esta etapa de diagnóstico estratégico ou organizacional, pois seu objetivo consiste em medir o desempenho da organização num determinado espaço de tempo.

A etapa 2, por sua vez, consiste na definição dos objetivos e da missão da organização. Após a análise dos ambientes, a organização deve buscar redefinir seus objetivos, como também sua missão para que assim seja possível elaborar a estratégia mais adequada.

Esta pesquisa concentra-se apenas na análise das três primeiras etapas da administração estratégica, pois as demais fogem do controle do pesquisador.

Autores renomados denominam de planejamento estratégico o conjunto das três primeiras etapas da administração estratégica. As características e o processo de formulação deste planejamento serão evidenciados a seguir.

## **2.2 Planejamento estratégico**

Todas as organizações, independente de quais sejam, têm estratégias. Sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais nas organizações. Em algum momento, na criação de uma organização, objetivos são estabelecidos para aproveitar as oportunidades de mercado (MAXIMIANO, 2000).

Robbins e Decenzo (2004) discorrem sobre o valor do planejamento estratégico. Ambos afirmam que planejar é fundamental para que as organizações tenham uma boa mensuração financeira. Consoante com Maximiano (2000), os autores afirmam que as mudanças globais atuais fizeram com que o planejamento estratégico se estendesse para além do setor privado, incluindo também agências governamentais, hospitais e instituições educacionais.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.46), ocorreram nos últimos anos grandes mudanças no ambiente externo das organizações. “As organizações da primeira metade deste século operavam num ambiente relativamente estável e previsível”. Hoje, no entanto, este ambiente “passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas”.

Os autores afirmam ainda que atualmente os administradores sofrem uma pressão maior para pensar globalmente, como também para prever e responder às forças externas que,

direta ou indiretamente, influenciam as organizações. “Assim, muitos estão usando o “pensamento estratégico” para responder ao ambiente em rápida mudanças e para capitalizar sobre ele” (STONER; FREEMAN, 1999, p.46).

Assim, segundo Robbins e Decenzo (2004), todas as organizações precisam analisar seu ambiente<sup>5</sup>.

Diversos autores são concisos ao afirmar que a organização precisa se adaptar as mudanças do mundo ao seu redor para sobreviver. Bateman e Snel (1998, p.70) sintetizam este conceito ao afirmar que “as organizações devem modificar-se continuamente porque os ambientes modificam-se continuamente”.

De acordo com Oliveira (2004), o diagnóstico estratégico ou organizacional corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico. O objetivo desta análise organizacional é identificar a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos. Busca-se, portanto, verificar o que a organização tem bom, regular ou ruim em seu processo administrativo.

Diferentemente de Oliveira (2004), todavia de forma complementar, Robbins e Decenzo (2004, p.62) afirmam que, para desenvolver uma estratégia organizacional, “os membros da organização precisam primeiro identificar sua missão, objetivos e estratégias atuais”. Assim, uma vez identificada sua missão, “a organização pode começar a olhar para fora, a fim de certificar-se de que sua estratégia está bem alinhada com o ambiente” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.63)

Maximiano (2000) deixa claro que o estudo da missão da organização é uma das tarefas mais importantes no desenvolvimento do planejamento estratégico. “A missão estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes” (MAXIMIANO, 2000, p.206). Semelhantemente aos outros autores, Maximiano (2000) estabelece um conjunto de etapas principais para a caracterização do planejamento estratégico, são elas:

- a) Análise da situação estratégica;
- b) Análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente);
- c) Análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização);
- d) Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia.

---

5 Entende-se por ambiente organizacional “como todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetar toda ou parte dela” (DAFT, 1999, P.54)



As maiores considerações quanto ao diagnóstico estratégico são de Oliveira (2004). O autor menciona a finalidade do diagnóstico, suas premissas, como também seus componentes, considerações e instrumentos importantes para a análise.

A finalidade básica do diagnóstico estratégico, segundo Oliveira (2004, p.91), “é apresentar uma fotografia da empresa e seu ambiente em determinado momento”.

Quanto às premissas básicas do diagnóstico estratégico, o autor afirma

- a) Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- b) Esse ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) Para enfrentar essa situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- d) Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico (OLIVEIRA, 2004, p. 89).

Ademais, quanto aos componentes do diagnóstico, o autor salienta que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, a saber: pontos fortes; pontos fracos; oportunidades; e ameaças (OLIVEIRA, 2004, p. 89).

Dentre outras coisas, cabe salientar que o diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, como também num futuro próximo, para que assim seja possível constituir uma dimensão crítica para o sucesso permanente (OLIVEIRA, 2004). Para estabelecer a situação futura da empresa, segundo Oliveira (2004), o administrador pode utilizar a técnica de cenários. Oliveira (2004) faz menção de um importante instrumento que auxilia no processo de diagnóstico estratégico: o *benchmarking*.

Salienta-se aqui, por fim, que as organizações sem fins lucrativos como, por exemplo, alguns hospitais, faculdades e agências governamentais precisam identificar sua missão, como também **definir e conhecer sua estratégia** (ROBBINS; DECENZO, 2004, *grifo do autor*). Neste contexto, sem dúvida, podemos incluir também as organizações eclesiais. Apesar de não serem diretamente abordadas por tais autores, tal organização também tem seus objetivos e metas a serem alcançadas, como também uma estrutura para que isso aconteça; sendo assim a mesma precisa conhecer seu ambiente e estabelecer sua estratégia organizacional.

A seguir, serão expostas as variáveis do ambiente externo. Cabe ressaltar que as variáveis externas deste estudo compreendem somente aquelas que interferem direta e indiretamente a organização em análise.

### 2.2.1 Ambiente Externo

Segundo Daft (1999), as empresas de todos os setores enfrentam atualmente um nível maior de incertezas e mudanças. Para enfrentar e administrar a incerteza, cujas causas advêm dos rápidos avanços tecnológicos e de um mercado em mutação, “as organizações precisam obter um ajuste adequado entre sua estrutura interna e o ambiente externo” (DAFT, 1999, p.59)

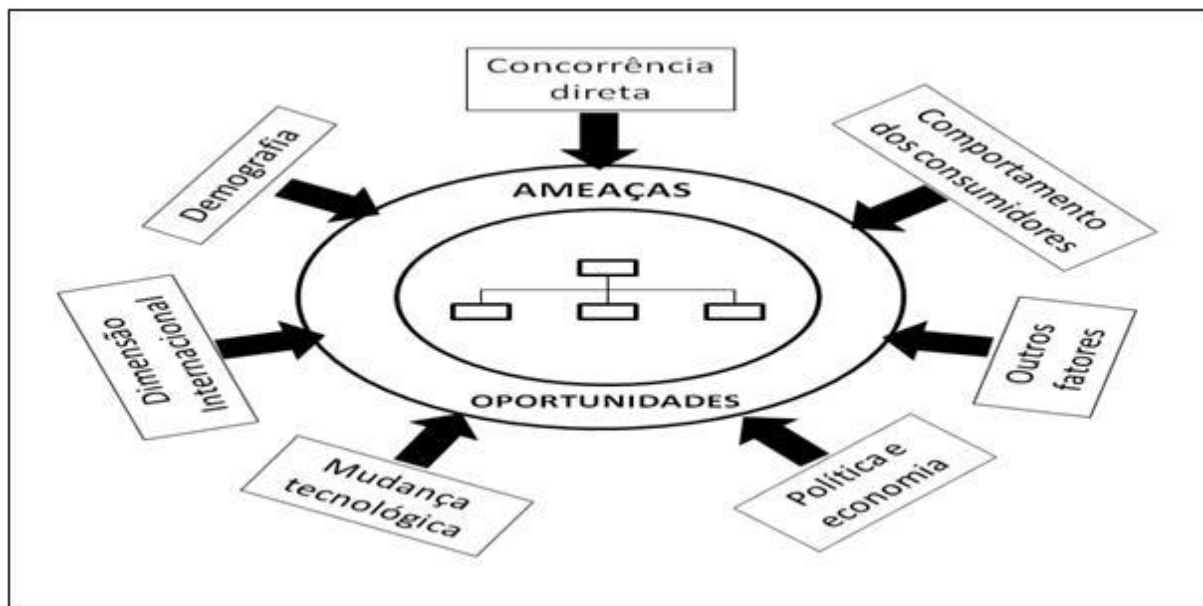
Oliveira (2004) discorre acerca das mudanças ambientais, e afirma que nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças do ambiente. Robbins e Decenzo (2004, p.63), por sua vez, afirmam que “a administração de todas as organizações precisa analisar seu ambiente”. Segundo os autores, isso significa que a organização precisa analisar uma série de dimensões do ambiente, a fim de antecipar e interpretar suas mudanças. Os autores utilizam a expressão 'escaneamento ambiental' quando se referem a tal análise. As organizações, portanto, devem filtrar “grande quantidade de informações para detectar tendências emergentes e criar um conjunto de cenários” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.63)

Como já salientado anteriormente,

o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc (OLIVEIRA, 2004, P.93)

Ao **analisar o ambiente externo**, portanto, a organização consegue se **posicionar melhor para definir estratégias** que melhor se alinham com seu ambiente (ROBBINS; DECENZO, 2004, *grifos do autor*). O ambiente, segundo Daft (1999, p.69), “influencia a estrutura e o funcionamento de uma organização”. Entende-se aqui por ambiente externo como **todas as forças** relevantes além dos limites da empresa; aquelas as quais os administradores devem focar sua atenção para que consigam gerar competitividade para a organização, fazendo-a sobreviver (BATEMAN; SNELL, 1998, *grifos do autor*).

O ambiente externo compreende a análise das ameaças e oportunidades. A figura 3 permite uma visualização das forças ou variáveis que interferem direta e indiretamente na dinâmica da organização:



**Figura 3: Focos de ameaças e oportunidades do ambiente da organização**

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

“Num sentido amplo, o ambiente é infinito e inclui tudo que existe fora da organização” (DAFT, 1999, p. 54). A análise aqui apresentada, todavia, considera somente os aspectos do ambiente em relação aos quais a organização é sensível e deve reagir para sobreviver (DAFT, 1999)

Quanto aos aspectos do ambiente a serem considerados, cada organização deve identificar o seu (ROBBINS; DECENZO, 2004). Os autores aqui mencionados apontam uma séria de dimensões ou fatores do ambiente externo que influenciam as organizações atuais. Apesar de algumas divergências de nomenclaturas, chega-se ao consenso de que todos os autores, de uma forma ou de outra, dividem o ambiente externo em duas grandes partes: a primeira refere-se aos elementos que influenciam diretamente a organização; já a segunda trata-se dos fatores que influenciam as atividades organizacionais de forma indireta.

Daft (1999), por exemplo, divide o ambiente externo em ambiente de tarefas e ambiente geral. “O ambiente de tarefas inclui setores com os quais a organização interage diretamente e que têm impacto direto na capacidade da organização em alcançar seus objetivos” (DAFT, 1999, p.54). O ambiente geral, por sua vez, caracteriza-se pelos setores que não tem impacto direto na organização, mas que têm influencia indireta sobre ela (DAFT, 1999).

Stoner e Freeman (1999), por seu turno, afirmam que o ambiente externo inclui elementos de ação direta e de ação indireta. O primeiro caracteriza-se como “elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização” (STONER; FREEMAN, 1999. p.46). Já os elementos de ação indireta afetam o clima em que ocorrem as

atividades de uma organização, mas não a afetam diretamente. O autor salienta que tais elementos podem, num determinado momento, tornarem-se elementos de ação direta (STONER; FREEMAN, 1999).

Quanto aos setores, dimensões ou fatores do ambiente externo, os autores não apresentam muitas divergências quanto à quantidade de variáveis e conteúdo. Por conveniência e praticidade, adotam-se aqui as subdivisões feitas por Stoner e Freeman (1999). Os autores tratam do tema com singularidade e objetividade.

### *2.2.1.1 Elementos de ação indireta*

A seguir, serão tratados, em suas subdivisões, os elementos de ação indireta, quais sejam: a variável social, a variável econômica, a variável política, a variável tecnológica, e a dimensão internacional; num segundo momento, para finalizar a análise do ambiente externo, serão abordados os elementos de ação direta com suas devidas ramificações.

#### *2.2.1.1.1 Variável social*

Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999) divide a variável social em três categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais.

Demografia, segundo Bateman e Snell (2004), constitui-se de mensurações de várias características de pessoas que compõem grupos ou outras unidades sociais. Ao abordar esta categoria, Stoner e Freeman (1999) discorrem acerca de uma série de variáveis como: crescimento populacional, envelhecimento populacional, expectativa de vida, grupos de idades, e gerações.

Estas informações são importantes para os administradores devido a três principais fatores: a) afeta a disponibilidade de mão-de-obra; b) mudanças nas composições populacionais produzem alterações nas questões sociais que podem afetar os administradores; e o terceiro fator, não menos importante, a demografia molda os mercados para muitos produtos e serviços (STONER; FREEMAN, 1999).

Os estilos de vida, por sua vez, de acordo com Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999, p.56), “são as manifestações externas das atitudes e dos valores das pessoas”. Bateman e Snell (1998) discorrem acerca de algumas implicações desta categoria. Segundo os autores, o modo como as pessoas pensam e agem têm importantes implicações na administração da força de trabalho, nas ações corporativas e a nas decisões estratégicas mais importantes.

As tendências que mais influenciam os estilos de vida atualmente, segundo Stoner e Freeman (1999), são: mulheres na força de trabalho; mais tempo de estudos; atividades centradas no lar; e um hiato maior entre os mais ricos e mais pobres.

Quanto aos valores sociais, Stoner e Freeman (1999, p.57) salientam que o mais importante para os administradores é saber “o modo como os valores afetam nossas atitudes em relação às organizações e o próprio trabalho”. Rescher (apud STONER; FREEMAN, 1999) menciona alguns modos pelos quais os valores sociais podem mudar. O autor afirma que um valor social pode desaparecer totalmente, como também pode subir numa hierarquia de valores. Ademais, o autor afirma que um valor em particular pode ter seu alcance ampliado ou reduzido. Os valores variam muito de um país para outro. Vale salientar também que o “padrão pelo qual medimos um valor pode mudar” (STONER; FREEMAN, 1999, p.57)

Maximiano (2000) aponta algumas mudanças nas normas sociais mais recentes, e faz menção da importância de se analisar as variáveis sociais. Em síntese, o autor afirma que “atitudes e preferências, estilos de vida, expectativas e medos coletivos, tendências e hábitos são as informações que podem indicar **oportunidades e ameaças**” (MAXIMIANO, 2000, p.208, *grifo do autor*).

As mudanças na demografia e no estilo de vida afetam a composição, a localização e as expectativas do suprimento de mão-de-obra e dos clientes de uma organização. Os valores sublinham todas as outras mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas, e determinam todas as escolhas que as pessoas fazem na vida. Os valores sociais também estabelecem as linhas mestras que determinam como irão operar a maioria das organizações e dos administradores. (STONER; FREEMAN, 1999, P.55)

#### 2.2.1.1.2 Variável econômica

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.75), “o ambiente econômico é composto de interconexões complexas entre economias de diferentes países”. Estes autores, assim como os

demais, são unânimes ao mencionar a importância de se conhecer alguns indicadores econômicos como taxa de juros, emprego e desemprego, poupança, demissões e admissões, endividamento e inadimplência, etc. É possível conhecer o funcionamento da economia através destes indicadores, os quais indicam tendências econômicas e mostram sinais de ameaças e oportunidades para os administradores (MAXIMIANO, 2000)

O ambiente econômico afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas. Taxas de Juros e inflação afetam a disponibilidade e o custo de capital, a possibilidade de expansão, os preços, os custos e a demanda dos consumidores pelos produtos. As taxas de desemprego afetam a disponibilidade de empregos e os salários que uma empresa deve pagar, bem como a demanda de produtos. (BATEMAN; SNELL, 1998, p.75)

Stoner e Freeman (1999, p.57), em consonância com os demais autores, afirmam que as tendências e as condições econômicas gerais são críticas para o sucesso de uma organização. Os autores mencionam dois tipos de alterações econômicas: as cíclicas e as estruturais. A primeira “são oscilações no nível geral da atividade econômica”. Já a segunda, as estruturais, os autores a relatam apenas como grandes alterações econômicas.

#### 2.2.1.1.3 Variável política

“Qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação e o controle do governo” (MAXIMIANO, 2000, p.215). Bateman e Snell (1998) afirmam que as políticas de um governo podem impor limitações estratégicas, como também criar oportunidades para as organizações. Stoner e Freeman (1999), por sua vez, afirmam que as atividades de uma organização podem ser influenciadas em decorrência de um processo ou clima político.

Maximiano (2000), assim como Stoner e Freeman (1999), menciona os grupos de interesses especiais ou associações de classe, que são aqueles que de alguma forma tentam influenciar as decisões dos legisladores e dos governantes, prática conhecida como *lobby*. “Há pessoas, departamentos nas grandes empresas e mesmo empresas especializadas em fazer *lobby*” (MAXIMIANO, 2000, p.215).

#### 2.2.1.1.4 Variável tecnológica

“As variáveis tecnológicas incluem os avanços nas ciências básicas, como a Física, bem como novos aperfeiçoamentos em produtos, processos e materiais” (STONER; FREEMAN, 1999, p.58).

Segundo Bateman e Snell (1998, p.77, *grifos do autor*), “uma empresa não pode ser bem sucedida **sem incorporar a sua estratégia as tecnologias** surpreendentes que existem e continuam a surgir”. Os autores mencionam o impacto dos avanços tecnológicos nas organizações, como também nos negócios.

Os autores referenciados aqui são unânimes ao mencionar que as organizações devem acompanhar as evoluções tecnológicas atuais para que sua sobrevivência seja assegurada. “Acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização” (MAXIMIANO, 2000, p.214). Bateman e Snell (1998, p.77), por sua vez, afirmam que as “estratégias desenvolvidas em torno da fronteira dos avanços tecnológicos criam vantagens competitivas; estratégias que ignoram ou que ficam atrás dos concorrentes, considerando-se a tecnologia, conduzem à obsolescência e à extinção”.

Cale salientar que a tecnologia cria inovações para os negócios, como também novas maneira de administrar e se comunicar (BATEMAN; SNELL, 1998)

A internet também pode ser enquadrada na variável tecnológica. Castells (apud CAMPELLO; CALDEIRA, 2005) afirma que a internet tem forçado as empresas a repensar suas estratégias, fazendo com que ocorra a criação de uma série de idéias inovadoras que só se tornariam possíveis graças a ela.

“A internet é um sistema de informação que tem por suporte uma rede global, que consiste em centenas de milhões de computadores por meio de diversas linhas de comunicação que utilizam um conjunto de protocolos padronizados” (CAMPELLO; CALDEIRA, 2005, p. 88).

De acordo com Porter (2002, p.32, *grifos do autor*), “na maior parte dos casos, a **integração entre a Internet e as atividades tradicionais** é que levará a uma estratégia vencedora”.

#### 2.2.1.1.5 Dimensão Internacional

Daft (1999, p.56) afirma que “o setor internacional pode afetar indiretamente muitas organizações e tem se tornado extremamente importante nos últimos anos. O impacto do setor internacional tem crescido rapidamente, com progressos em tecnologia e em comunicações”.

Para Stoner e Freeman (1999), contudo, a dimensão internacional pode afetar as organizações tanto direta quanto indiretamente. Os autores discorrem sobre a globalização dos negócios, mencionando os possíveis efeitos diretos e indiretos sobre o ambiente. De acordo com Bateman e Snell (1998), tornou-se crítico estar em sintonia com os acontecimentos externos.

#### 2.2.1.2 Elementos de ação direta

Oliveira (2004, p.70) afirma que o ambiente direto “representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado”.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o ambiente de ação direta é composto pelos *stakeholders*, que são aqueles que influenciam diretamente as atividades de uma organização. De acordo com os autores, os *stakeholders* pertencem a duas categorias: externos e internos. O primeiro pode incluir grupos como sindicatos, clientes, fornecedores, concorrentes, grupos com interesses especiais, instituições, a mídia e o governo. Já o segundo inclui os colaboradores, acionistas e *Board*.

Maximano (2000, p.206) menciona a importância dos *stakeholders* ao afirmar que a análise estratégica deve enfatizar a identificação do valor que está sendo criado para eles.

Cabe salientar aqui que “o impacto prático de um determinado elemento sobre uma organização determina se ele é um *stakeholder* e, conseqüentemente, parte do ambiente de ação direta da organização”(STONER; FREEMAN, 1999, p.46). Sendo assim, “cada organização individual terá uma variedade de *stakeholders* (STONER; FREEMAN, 1999, p.53)”. Maximiano (2000, p.211) corrobora com Stoner e Freeman (1999) ao afirmar que “o conceito de ambiente e os fatores a serem considerados numa análise ambiental variam de organização para organização”.



Destarte, dado as peculiaridades da organização em estudo, propõe-se analisar aqui os seguintes elementos: concorrência; clientes; grupos com interesses especiais e mídia; e governo.

#### 2.2.1.2.1 Concorrência

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.77), “a empresa existe em seu ambiente competitivo, que é composto da empresa e de seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos”. Os autores afirmam que o modelo das 5 forças de Porter é uma excelente ferramenta para analisar a competição entre as empresas. Tais forças devem ser estudadas para que se possa estabelecer uma estratégia empresarial eficiente (BATEMAN; SNELL, 1998).

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.49), a empresa deve analisar seus concorrentes “e estabelecer uma estratégia de marketing claramente definida para proporcionar maior satisfação aos consumidores”.

Bateman e Snell (1998, p.78, *grifos do autor*), por sua vez, afirmam que “é essencial **entender o que os concorrentes estão fazendo para aprimorar a própria estratégia**”. Segundo os autores, o passo seguinte, após as organizações identificarem seus concorrentes, é analisar como eles competem.

“Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes” (OLIVEIRA, 2004, p.75)

Maximiano (2000) afirma que é fundamental no processo de planejamento estratégico a organização estabelecer comparações com seus concorrentes, buscando identificar as participações de mercado que ela ocupa.

#### 2.2.1.2.2 Clientes

Segundo Maximiano (2000), uma organização deve produzir e manter informações numéricas atualizadas sobre os serviços que presta para seus clientes.

Bateman e Snell (1998, p.80) são concisos ao afirmar que sem consumidores uma empresa não sobreviveria, e que “os consumidores são importantes para as organizações por razões além do dinheiro que pagam pelos produtos e serviços”.

Ao mencionar os níveis de competição do mercado consumidor, Stoner e Freeman (1999, p.48) afirmam que atualmente as organizações devem “se preocupar especialmente com preço, qualidade, serviços e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos”.

#### 2.2.1.2.3 Grupos com interesses especiais e mídia

Os grupos de interesses especiais utilizam ferramentas como o processo político para reforçar suas posições em questões específicas (STONER; FREEMAN, 1999). Segundo os autores, as organizações devem considerar estes grupos, tanto atuais como futuros, quando estabelecem a estratégia de suas organizações. “Impetrar ações judiciais requerendo a intervenção de um órgão regulamentador e fazer lobbies junto a corpos legislativos” são métodos utilizados pelos grupos de interesses especiais para atingir seus interesses (STONER; FREEMAN, 1999, p.50).

Quanto à influência da mídia, Stoner e Freeman (1999) destacam que as organizações não podem fugir dela, e que cada ação da organização pode ser assunto de interesse da mesma.

#### 2.2.1.2.4 Governo

Apesar de já mencionado em seção anterior, na variável político/legal, cabe frisar novamente este elemento, pois o mesmo é um fator que influencia a organização em estudo também de forma direta. Modificações bruscas ou medidas de órgãos governamentais podem prejudicar as ações e os objetivos de uma organização eclesial.

Quaisquer que sejam os méritos da regulamentação como uma política específica de governo, os administradores devem lidar com um emaranhado complexo de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada um com o potencial de afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva (STONER; FREEMAN, 1999, p.48).

### 2.2.2 Ambiente Interno

Segundo Oliveira (2004, p.74), a análise do ambiente interno verifica os pontos fortes, fracos e neutros da organização. O autor menciona os fatores que devem ser analisados nesta etapa, a saber:

produtos e serviços atuais; novos produtos e serviços; promoção; imagem institucional; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros/finanças; e controle avaliação.

Robson e Decenzo (2004, p.65), por seu turno, afirmam que é necessário avaliar os recursos internos da organização para que seja possível determinar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Ademais, os autores mencionam que esta avaliação interna deve indicar algumas habilidades departamentais como: “treinamento e desenvolvimento, marketing, contabilidade, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, e os sistemas de informação administrativos”.

Consoante com os demais autores, Maximiano (2000) afirma que, no processo de formulação da estratégia, é importante a identificação de pontos fortes e fracos da organização. O autor menciona três formas para identificar os pontos fortes e fracos, são elas: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e *benchmarking*.

As áreas funcionais da organização, segundo Maximiano (2000), compreendem: o marketing, a produção e operações, os recursos humanos, e as finanças.

O estudo do desempenho, por sua vez, consiste em compreender se a evolução do desempenho da organização está melhorando ou piorando e se as projeções futuras da organização indicam se ela vai melhorar ou piorar. De acordo com Maximiano (2000), as áreas focalizadas no estudo do desempenho são: finanças e operações.

Já a técnica do *benchmarking* é o meio pelo qual “a organização compara seu desempenho com o de outra” (MAXIMIANO, 2000, p.221). Maximiano (2000) menciona as finalidades e os objetivos deste método, quais sejam: a) imitar as organizações que fazem algo de maneira particularmente bem-feita; e b) buscar as melhores práticas de administração como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. Segundo Maximiano (2000, p.221), “as melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação”.

Os conceitos de Oliveira (2004) convergem de maneira semelhante aos de Maximiano (2000), como se observa a seguir:

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos<sup>6</sup> versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2004, p.100)

Depreendido sobre os conceitos de ambiente interno, sua importância, como também sobre as formas de proceder sua análise, partimos agora para o estudo da estrutura organizacional, conforme foi delimitado nos objetivos desta pesquisa.

#### 2.2.2.1 Estrutura Organizacional

De acordo com Maximiano (2000, p.265), “toda organização tem um estrutura organizacional”. No **processo de elaboração desta estrutura**, Maximiano (2000, *grifos do autor*) afirma que os gestores devem levar em conta os **fatores internos e externos** da organização. O autor afirma que a estrutura organizacional define o trabalho que as pessoas devem realizar para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Segundo autor, a estrutura define a autoridade, a responsabilidade das pessoas e caracteriza a comunicação entre pessoas e grupos.

Estrutura organizacional, segundo Stoner e Freeman (1999, p.230), “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Os autores, semelhantemente a Maximiano (2000), mencionam que a estrutura ajuda os membros da

---

6 Em “produtos” subentende-se também serviços ou operações

organização a trabalharem em conjunto para alcançar os objetivos da organização.

Maximiano (2000, *grifo do autor*) ressalta a importância da análise e do estudo da estrutura organizacional ao afirmar que um dos **principais problemas** da administração das organizações é definir uma estrutura eficaz para a organização. O autor salienta que a estrutura da organização precisa ser alterada para se ajustar as mudanças que ocorrem nos ambientes da organização. Daft (1999), num outro enfoque, afirma que as alterações na estratégia organizacional devem conduzir os líderes da organização a refazerem ou redesenharem a estrutura. Isso porque, segundo Daft (1999, p.134, *grifos do autor*), “a **estrutura** normalmente **reflete a estratégia organização**”, e mudanças na estratégia frequentemente conduzem a modificações na estrutura.

Robbins e Decenzo (2004) também ressaltam a conexão entre estratégia e estrutura ao afirmar que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia da organização. Stoner e Freeman (1999, p.230) alertam, no entanto, que algumas estruturas organizacionais “dificultam ou até mesmo impossibilitam a adaptação a mudanças no meio ambiente ou na estratégia”.

Segundo Daft (1999, p.133), os três principais componentes da definição da estrutura de uma organização são:

- a) A estrutura de uma organização indica as subordinações, inclusive o número de níveis da hierarquia e a abrangência de controle de gerentes e supervisores;
- b) A estrutura de uma organização identifica o agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização;
- c) A estrutura de uma organização inclui o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes, coordenação e integração do esforço entre os departamentos.

De maneira semelhante, Maximiano (2000) afirma que para definir a estrutura da organização é necessário tomar algumas decisões importantes que se remetem ao conhecimento dos seguintes tópicos: divisão do trabalho, definição do sistema de autoridade e definição do sistema de comunicação.

Por caracterizar maior abrangência e simplicidade, adotam-se, na análise desta seção, as subdivisões feitas por Robbins e Decenzo (2004). Os autores afirmam que os elementos básicos da estrutura são: especialização do trabalho, cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade e responsabilidade, centralização versus descentralização e departamentalização. Acrescentam-se aqui, de forma complementar, os seguintes tópicos: organograma; estrutura mecânica e orgânica; sintomas de deficiência organizacional; e variáveis que afetam a estrutura.

#### 2.2.2.1.1 Especialização do trabalho

Segundo Bateman e Snell (1998, p.232), “o grande número de tarefas que devem ser realizadas nas organizações faz da especialização uma necessidade”.

Nas organizações várias pessoas e unidades desempenham tarefas diferentes. Isso é fundamental para que a organização consiga realizar tarefas complexas (BATEMAN; SNELL, 1998; MAXIMIANO, 2000).

O conceito de especialização ou divisão do trabalho não apresenta divergência entre os principais autores. Especialização é a subdivisão ou decomposição do trabalho da organização em tarefas menores, de forma que os trabalhadores se especializam ou se tornam responsáveis por um conjunto de atividades limitadas, e não pela tarefa como um todo (BATEMAN; SNELL, 1998; MAXIMIANO, 2000; ROBSON; DECENZO, 2004; STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com Robson e Decenzo (2004, p.98), “a especialização do trabalho faz uso eficiente da diversidade de qualificações que os trabalhadores possuem”. Os autores afirmam, no entanto, que é necessário encontrar um nível adequado nas divisões das tarefas. O excesso de especialização pode ser muito prejudicial para a organização. De qualquer forma, no geral, a especialização está viva e saudável na maioria das organizações de hoje, e seus benefícios econômicos para certos tipos de serviços são excelentes (ROBSON; DECENZO, 2004).

Bateman e Snell (1998, p.232) discorrem sobre o conceito de diferenciação que advém justamente da especialização e da divisão do trabalho. “Diferenciação significa que pessoas em várias unidades trabalham em tarefas muito diferentes, utilizando habilidades e métodos de trabalho diferentes”. Os autores afirmam que as organizações em ambientes complexos e dinâmicos desenvolveram um alto grau de diferenciação para poder lidar com desafios complexos. Um alto grau de diferenciação é percebido quando muitos especialistas pensam de modo diverso (BATEMAN; SNELL, 1998)

#### 2.2.2.1.2 Cadeia de comando

O princípio da cadeia de comando sugere que um funcionário deve ser subordinado a um único superior. Responder a um ou mais chefes faz com que o funcionário se defronte

com ordens ou prioridades conflitantes. Organizações contemporâneas continuam aderindo a este princípio. Todavia, em certos momentos, a cadeia de comando pode criar inflexibilidade e atrapalhar o desempenho da organização (ROBSON; DECENZO, 2004)

Os relacionamentos de subordinação são representados por linhas verticais no organograma. “A cadeia de comando deve ser uma linha contínua de autoridade que interliga todas as pessoas de uma organização e mostra quem é subordinado a quem” (DAFT, 1999, p.140)

### 2.3.2.1.3 Amplitude de controle

Os estudos sobre amplitude de controle<sup>7</sup> foram realizados para determinar a quantidade de funcionários que poderiam ser subordinados a um superior. Pesquisadores contemporâneos concluíram que não existe um alcance de gerência ideal. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.231), “a escolha de um alcance apropriado requer que sejam avaliados fatores como o meio ambiente e as capacidades dos administradores e dos subordinados”.

Bateman e Snell (1998) afirmam que o número de pessoas sob um administrador é uma característica importante da estrutura organizacional e que o conceito de amplitude de controle tem implicações para o formato de toda a organização. Stoner e Freeman (1999), de forma complementar, afirmam que a eficiência da organização relaciona-se diretamente com a amplitude de controle. Assim, torna-se perspicaz para as organizações definirem uma amplitude de controle ótima.

Stoner e Freeman (1999, p.231) alertam que “uma longa cadeia de comando retarda a tomada de decisões, o que é uma desvantagem quando o meio ambiente está mudando rapidamente”.

Segundo Bateman e Snell (1998), a amplitude de controle pode ser excessivamente pequena ou extensa. As amplitudes pequenas implicam em organizações com muitos níveis hierárquicos, já amplitudes grandes produzem organizações “achatadas”, ou seja, organizações com poucos níveis hierárquicos e com um grande alcance de gerência.

---

7 Os autores utilizam diferentes nomenclaturas para este princípio. Bateman e Snell (1998) denominam de amplitude de controle. Stoner e Freeman (1999) chamam de alcance de gerência, e outras vezes de alcance de controle.

De acordo com estes autores, a amplitude de controle ótima depende de certo número de fatores. A amplitude deve ser alta quando:

a) o trabalho é rotineiro; b) os subordinados são altamente treinados; c) o administrador é altamente capacitado; d) os cargos são similares e as medidas de desempenho comparáveis; e f) os subordinados preferem ter autonomia a um controle cerrado da supervisão. Se existirem condições opostas, uma amplitude de controle pequena é mais apropriada. (BATEMAN; SNELL, 1998, p.237)

Robson e Decenzo (2004), semelhantemente à Bateman e Snell (1998), citam algumas variáveis de contingência que auxiliam na determinação da amplitude adequada, são elas: a) similaridade das tarefas dos funcionários; b) a complexidade dessas tarefas; c) a proximidade física dos funcionários; d) o grau em procedimentos padronizados; e) a sofisticação do sistema de informação administrativa da organização; f) a força do sistema de valores da organização; e g) o estilo administrativo preferido do gerente.

De forma geral, no entanto, as decisões sobre a amplitude de controle apresentam duas alternativas principais: estrutura achatada (pequena) e estrutura alta (ou aguda). Segundo Maximiano (2000, p.277), “as duas possibilidades apresentam-se nos casos de crescimento da organização e de mudança da estrutura organizacional”.

A tendência mais visível atualmente é a adoção de estruturas achatadas. Essas reduzem “os custos associados aos diversos níveis da gerência média e acelera a tomada de decisões. O risco, evidentemente, é que os administradores que ficam têm maiores responsabilidades e podem ser superexigidos”. (STONER; FREEMAN, 1999, p.231). Daft (1999), por sua vez, afirma que as organizações atuais utilizam estruturas mais enxutas e horizontais. “Muitas organizações estão subdividindo a hierarquia vertical em favor de equipes interfuncionais” (DAFT, 1999, p.153)

#### 2.2.2.1.4 Autoridade e responsabilidade

Bateman e Snell (1998, p.232) afirmam que a “autoridade é fundamental para o funcionamento de qualquer organização”. Os autores a conceituam como “o direito legítimo de tomar decisões e de dizer o que fazer a outras pessoas”.



Maximiano (2000, p.274), por seu turno, conceitua autoridade como “o direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais”.

Salienta-se que a autoridade está relacionada à posição de uma pessoa dentro da organização; não estabelece, portanto, relações com o indivíduo (BATEMAN; SNELL, 1998; MAXIMIANO, 2000; ROBSON; DECENZO, 2004). Os mesmos autores afirmam que a autoridade era o principal meio para se conduzir uma organização e mantê-la unida.

Segundo Bateman e Snell (1998), as organizações avançam no alcance dos seus objetivos porque diariamente os subordinados obedecem às ordens de seus superiores.

Robbins e Decenzo (2004, p.102) discorrem acerca da importância da autoridade e alertam que “um foco exclusivo na autoridade produz uma visão limitada e irreal da influência”. Os autores afirmam que atualmente se reconhece que autoridade é apenas um elemento no conceito mais amplo de poder. Tradicionalmente, no entanto, os autores dividiram a autoridade em duas formas, quais sejam: autoridade de linha e autoridade de assessoria.

Maximiano (2000, p.275) discorre em detalhes acerca dos tipos de autoridade, e acrescenta a autoridade funcional, não mencionada por Robbins e Decenzo (2004).

- a) autoridade de linha: A autoridade de linha é inerente à cadeia de comando e define relações entre chefes e subordinados. O mecanismo de autoridade formal de linha estipula que os chefes têm o direito de emitir ordens e de esperar a obediência ou adesão daquelas pessoas que trabalham para eles, ou em suas equipes. (outras considerações importantes)
- b) autoridade de assessoria: A autoridade de assessoria baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções especializadas. A autoridade de assessoria é característica das funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha.
- c) autoridade funcional: A característica principal da autoridade funcional é o poder para determinar o que os outros devem fazer, e não simplesmente aconselhar.

#### 2.2.2.1.5 Centralização versus descentralização

Segundo Maximiano (2000), as organizações, no processo de organização, precisam definir o grau de centralização ou descentralização da autoridade. Robbins e Decenzo (2004, p.104), semelhantemente a Maximiano (2000), afirmam que “os gerentes precisam determinar a quantidade de descentralização para cada organização e cada unidade de trabalho dentro desta”.

A organização centralizada caracteriza-se pela autoridade concentrada em uma pessoa ou em poucas pessoas. A estrutura utilizada por este tipo de organização é piramidal, com poder e autoridade concentrados próximos ao topo. As decisões mais importantes geralmente são tomadas pela alta direção (BATEMAN; SNELL, 1998; MAXIMIANO, 2000; ROBBINS; DECENZO, 2004)

Os mesmos autores afirmam que nas organizações descentralizadas o poder de decisão encontra-se mais distribuído, ou seja, mais decisões são tomadas em níveis mais baixos. Convém destacar, segundo Bateman e Snell (1998, p.239), que nas organizações descentralizadas “a tomada de decisão deve ocorrer no nível das pessoas que estiverem mais diretamente afetadas e possuírem o conhecimento mais íntimo do problema”.

Bateman e Snell (1998) argumentam que a descentralização é particularmente importante quando as decisões organizacionais devem ser tomadas rapidamente e com qualidade num ambiente que se modifica rapidamente. De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p.104), “as organizações estão mais complexas e respondem a mudanças mais dinâmicas em seus ambientes”.

A tendência, segundo os principais autores, tem sido em direção de uma maior descentralização nas organizações. Maximiano (2000, p.281) afirma que a descentralização “produz criatividade e engenhosidade na busca de soluções para os problemas das organizações”, e outros benefícios como um clima de competitividade positiva e a possibilidade de avaliar melhor os gerentes. Todavia, apesar da tendência e das vantagens da mencionadas, convém aqui delinear sobre as vantagens da centralização, quais sejam: “a) a centralização produz uniformidade e facilita o controle. Os gerentes têm acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem; b) a organização centralizada reduz a duplicação de esforços” (MAXIMIANO, 2000, p.281).

#### 2.2.2.1.6 Departamentalização

Segundo Maximiano (2000), a montagem de uma estrutura organizacional consiste em dividir as tarefas entre unidades de trabalho que são chamadas departamentos. Existem alguns critérios, chamados critérios de departamentalização, neste processo de dividir as tarefas entre os departamentos.

De uma forma geral, os critérios definem as responsabilidades especializadas que cada uma das unidades ou departamentos da estrutura organizacional deve possuir.

Bateman e Snell (1998, p.240) afirmam que “a organização deve ser subdividida, ou departamentalizada, em unidades menores”. Robbins e Decenzo (2004, p.105), por sua vez, argumentam que os métodos utilizados na departamentalização devem “refletir o agrupamento que melhor contribui para o alcance dos objetivos das unidades individuais da organização”

Os departamentos, segundo Daft (1999, p.140), “são criados para executar tarefas consideradas estrategicamente importantes para a empresa. A definição de um departamento específico é uma forma de cumprir tarefas consideradas pela organização valiosas para alcançar suas metas”

De acordo com os principais autores, existem quatro formas básicas de departamentalização, quais sejam: funcional, por produtos, por clientes, e geográfica. A seguir será apresentada individualmente cada uma destas formas com ênfase em suas principais características.

#### 2.2.2.1.6.1 Funcional

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.232), “a estrutura funcional reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas”. Semelhantemente, Bateman e Snell (1998, p.240) afirmam que, na organização funcional, “os cargos são especializados e agrupados de acordo com a função de negócios e as habilidades que requerem”. A organização dividida por função pode ter, segundo estes autores, departamentos separados de produção, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, finanças, contabilidade e assim por diante.

Maximiano (2000, p.295) e Robbins e Decenzo (2004) afirmam que este é o modo mais simples de departamentalização e uma das maneiras mais conhecidas de agrupar atividades. Os autores, concomitantemente, afirmam que a departamentalização funcional pode ser utilizada tanto pelas organizações de grande como as de pequeno porte. De acordo com Bateman e Snell (1998) a divisão funcional é mais utilizada nas pequenas organizações. As organizações maiores organizam-se em muitos agrupamentos diferentes, afirmam os autores. Cabe ainda salientar, de forma complementar, os conceitos de Daft (1999). O autor

afirma que, numa estrutura funcional, “as atividades são reunidas por função comum do nível mais baixo até o topo da organização. Essa estrutura é mais eficaz quando o ambiente é estável e a tecnologia é relativamente rotineira, com baixa interdependência entre os departamentos funcionais” (DAFT, 1999, p.141).

#### 2.2.2.1.6.2 Por produtos ou divisional

A estrutura por produto também é chamada de estrutura divisionalizada por algumas organizações (BATEMAN; SNELL, 1998; DAFT, 1999). Robbins e Decenzo (2004, p.105) afirmam que na departamentalização por produto a organização focaliza a sua atenção nos principais produtos que fabrica. Isso significa, segundo os autores, que cada produto que a organização produz “está sob a autoridade de um gerente sênior, que é especialista e responsável por tudo que tenha relação com sua linha de produtos”.

Maximiano (2000) salienta que esta estrutura deve ser utilizada pelas empresas que trabalham com vários produtos ou serviços que apresentam diferenças importantes entre si. Daft (1999, p.143), por sua vez, afirma que a estrutura divisional é adequada “quando o ambiente é incerto, a tecnologia é rotineira e interdependente entre os departamentos, e as metas são a eficácia externa e a adaptação”. Outros pontos que devem ser salientados nesta forma de estrutura são: a) as pessoas são organizadas de acordo com o que a organização produz; b) o foco no cliente tende a ser reforçado; c) os funcionários tendem a compreender com precisão o cliente e suas necessidades; d) é muito utilizada pelas empresas de grande porte; e) empresas comerciais também utilizam esta estrutura para especializar o processo de fornecimento de serviços (DAFT, 1999; MAXIMIANO, 2000)

#### 2.2.2.1.6.3 Por clientes

Segundo Maximiano (2000), “o critério do cliente é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes”. O autor afirma que este tipo de departamentalização garante a satisfação dos clientes.

Stoner e Freeman (2004) argumentam que o ambiente competitivo atual reforçou a necessidade de um melhor monitoramento das necessidades dos clientes que se alteram continuamente. Para responder às mudanças destas necessidades, as empresas têm dado maior ênfase à departamentalização por clientes.

Sua principal característica consiste no aprimoramento “da competência dos funcionários no entendimento das necessidades do cliente e das formas de atendê-lo” (MAXIMIANO, 2000, p.305)

É importante salientar que esta forma de estrutura apresenta muitas similaridades com a departamentalização por produtos e áreas geográficas. Alguns autores abordam concomitantemente estes modelos de estrutura. Stoner e Freeman (1999, p.234), por exemplo, englobam esses três tipos de estrutura e a denominam de estrutura produto/mercado. “Uma estrutura produto/mercado pode seguir três padrões diferentes: divisão por produto, divisão por área geográfica e divisão por cliente”.

#### 2.2.2.1.6.4 Geográfica

Devido à proximidade que este tipo de estrutura tem com a organização em estudo, a mesma será tratada com maior nível de detalhes. Stoner e Freeman (2004) afirmam que a departamentalização geográfica é valiosa quando os clientes estão espalhados por uma grande área geográfica. De acordo com estes autores, empresas financeiras, de serviços e outras não manufactureiras geralmente usam este tipo de estrutura.

Segundo Maximiano (2000), cada unidade de trabalho corresponde a um território no critério geográfico de departamentalização. O autor salienta: “desde que seja possível promover algum tipo de agregação de recursos ou de clientes, de acordo com sua proximidade dentro dos territórios, o critério geográfico torna-se a base da divisão do trabalho” (MAXIMIANO, 2000, p.300).

Daft (1999) discorre sobre alguns fundamentos importantes deste tipo de departamentalização, quais sejam: a) cada unidade geográfica é capaz de produzir e comercializar individualmente na região em que está instalada; b) a organização consegue se adaptar facilmente às necessidades específicas de sua própria região; c) os colaboradores podem focalizar sua atenção nas metas da unidade, em vez de o fazerem em relação a metas nacionais.

As principais características que podem ser identificadas no modelo territorial ou geográfico, segundo Maximiano (2000, p.301 e 302), são:

- a) A administração geral tem pleno controle do desempenho em cada unidade regional e no conjunto. É possível individualizar e visualizar os resultados esperados para a organização como um todo, região por região. Os administradores de cada região podem ser responsabilizados e cobrados individualmente.
- b) Os administradores e funcionários de cada região tornam-se especialistas em seus respectivos territórios. A organização, como um todo, pode operar eficazmente em territórios totalmente distintos uns dos outros, com características culturais diversificadas.
- c) Assessorado pelos administradores regionais, o administrador principal pode tornar-se um generalista eficaz, com domínio das especificidades de todas as regiões.
- d) A estrutura territorial oferece grande potencial de treinamento de mão-de-obra com visão de culturas regionais.
- e) Com o crescimento, podem aparecer disfunções. Quando há diversificação de produtos e clientes nas diferentes regiões, a divisão de responsabilidades pode ficar confusa. As unidades regionais podem tornar-se tão independentes uma das outras, e da administração central, que tende a haver redundância de funções. A organização, no conjunto, pode tornar-se ineficiente.
- f) Se um mesmo produto ou serviço for comercializado em diferentes regiões, a organização pode ter dificuldades para decidir se sua administração deve ser centralizada ou descentralizada
- g) As funções de produção, vendas e finanças/administração podem estar localizadas em cada uma das regiões ou centralizadas, subordinadas ao administrador principal.

O quadro 1 resume as quatro formas básicas de estrutura e apresenta suas principais características, vantagens e desvantagens.

<b>Critério de organização</b>	<b>Características principais</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Funcional</b>	<p>Cada unidade tem um conjunto de responsabilidades.</p> <p>Ênfase no desempenho e realização de objetivos departamentais.</p> <p>Alto nível de especialização</p>	<p>Concentração de competências focalizadas em problemas específicos.</p> <p>Pessoas com as mesmas competências juntas.</p> <p>Ênfase na qualidade superior do produto.</p> <p>Apropriada para lidar com ambientes estáveis.</p>	<p>Inadequada para lidar com ambientes em rápido processo de mudança.</p> <p>Tendência à feudalização; pouca propensão à cooperação interdepartamental.</p> <p>Dificuldades para resolver problemas que não pertencem precisamente a nenhum dos departamentos</p>
<b>Produto</b>	<p>Cada unidade tem responsabilidade sobre um produto, projeto ou programa.</p> <p>Cada unidade de produto tem sua própria estrutura funcional</p>	<p>Ênfase no desempenho técnico, financeiro e comercial do produto.</p> <p>Facilidade para inovar e cooperar tendo o produto como objetivo.</p> <p>Facilita o crescimento da empresa por meio da diversificação de produtos.</p> <p>Adequada para lidar com ambientes turbulentos.</p> <p>Facilita o monitoramento das tendências do mercado.</p> <p>Flexibilidade: é relativamente fácil montar e desmontar unidades focalizadas em produtos</p>	<p>Insegurança de mão-de-obra, provocada pela instabilidade e vida limitada do produto no mercado</p> <p>Dispersão dos especialistas; prejuízo para a competência técnica.</p>
<b>Geografia</b>	<p>Cada unidade tem responsabilidade sobre uma área geográfica (ou território).</p> <p>Cada unidade geográfica tem sua própria estrutura funcional.</p>	<p>Extremamente adequada para operações comerciais; proximidade total com o mercado e os clientes.</p> <p>Possibilita lidar eficazmente com as diferenças entre os territórios</p>	<p>Duplicação de esforços entre os diferentes territórios.</p> <p>Prejuízo da competência técnica generalista, com a concentração da atenção num tipo de território.</p>
<b>Cliente</b>	<p>Cada unidade tem responsabilidade pelo atendimento de um tipo de cliente.</p> <p>Cada unidade tem sua própria estrutura funcional.</p>	<p>Possibilita lidar eficazmente com as necessidades específicas de diferentes clientes</p>	<p>Duplicação de esforços entre os diferentes clientes.</p> <p>Prejuízo da competência técnica generalista com a concentração da atenção num tipo de cliente.</p>

**Quadro 1: Vantagens e desvantagens dos quatro tipos de departamentalização**

Fonte: Maximiano, 2000

É fundamental tecer mais algumas considerações acerca das departamentalizações. Stoner e Freeman (1999) salientam que as organizações não dependem exclusivamente de um tipo de estrutura. Os autores argumentam que a maioria das organizações combinam e fazem adaptações nestes padrões genéricos para refletir as estratégias da organização. Os principais autores denominam estas combinações estruturais de estrutura híbrida.

Daft (1999, p.135) salienta que, por vezes, “uma organização se defronta com a necessidade simultânea de eficiência interna (ponto forte da estrutura funcional) e de adaptação externa (ponto forte da estrutura divisional)”. Neste caso, argumenta o autor, a organização deve evoluir para a estrutura matricial.

A organização matricial é uma forma híbrida de organização em que as formas funcional e por produto se sobrepõem. Os administradores e o pessoal de assessoria reportam-se a dois chefes – um funcional e outro de produto. Assim, as organizações matriciais possuem uma linha de comando dupla, em vez de única (BATEMAN; SNELL, 1998, p 244).

Uma característica singular da estrutura matricial, segundo Robbins e Decenzo (2004), é que os funcionários têm pelo menos dois chefes: o gerente departamental funcional e os gerentes do produto ou projeto. .

De acordo com Stoner e Freeman (1999) a estrutura matricial tenta combinar os benefícios dos dois tipos de estrutura, buscando evitar suas desvantagens.

“A estrutura matricial muitas vezes é a solução quando as organizações descobrem que nem as estruturas funcionais, divisionais, geográficas e nem as estruturas híbridas combinadas com mecanismos de ligação horizontal irão funcionar” (DAFT, 1998, p. 148)

#### 2.2.2.1.7 Organograma

De acordo com Stoner e Freeman (1999), as estruturas organizacionais são complexas para serem transmitidas verbalmente. Por este motivo, a estrutura é representada através do organograma, que pode ser conceituado como o diagrama da estrutura da organização, onde são mostrados “as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam” (STONER; FREEMAN, 1999, p.231).



Daft (1999, p.133), por sua vez, afirma que o organograma reflete a estrutura de uma organização. Para o autor, o organograma é uma “representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização”.

De forma complementar, Bateman e Snel (1998, p.235) afirmam que “o organograma representa as posições da empresa e como estão organizadas”, e fornece um quadro da estrutura de autoridade e da divisão do trabalho.

“Os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável por determinadas tarefas. O simples ato de desenhar um organograma pode assinalar defeitos na organização, como a duplicação de esforços ou os conflitos potenciais” (STONER; FREEMAN, 1999, p.231). Os autores alertam, no entanto, que os organogramas tendem a esconder muitas características da estrutura organizacional, como as comunicações informais, por exemplo.

O propósito do organograma, segundo Daft (1999, p.153), “é incentivar e nortear os empregados nas atividades e comunicações que capacitam a organização a alcançar suas metas”.

#### 2.2.2.1.8 Sistemas mecânicos e orgânicos

No processo de caracterização de uma estrutura organizacional, cabe salientar ainda dois tipos de sistemas ou formas organizacionais: o mecânico e o orgânico.

De acordo com Burns e Stalker (apud STONER; FREEMAN, 1999), o sistema mecanicista é caracterizado pela organização burocrática; e o sistema orgânico caracteriza-se por ações grupais e comunicação aberta.

Segundo Maximiano (2000, p.328), a organização mecanicista ou burocrática assemelha-se ao funcionamento de uma máquina. “As pessoas têm pouca autonomia e não há espaço para improvisação. As organizações que seguem este modelo tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas. Normalmente, dão maior importância à hierarquia”.

Já no modelo orgânico existe uma redução de formalidade e impessoalidade. O sistema social e as pessoas são mais valorizados. A hierarquia e a especialização são menos importantes. Neste modelo, “a autonomia das pessoas é maior, assim como a ênfase na comunicação informal” (MAXIMIANO, 2000, p.329).

Burns e Stalker, depois de estudar várias empresas, “concluíram que o sistema mecanicista é mais adequado a um ambiente estável, ao que passo que os sistemas orgânicos são mais adequados a um ambiente turbulento” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 242).

Robbins e Decenzo (2004) fazem alguns apontamentos interessantes referente a tais modelos:

A organização orgânica é uma forma altamente adaptável, liberal e flexível, ao passo que a organização mecanística é rígida e estável. Em vez de ter serviços padronizados e regulamentações, a estrutura liberal da organização orgânica permite que ela mude rapidamente, conforme necessário. Ela tem a divisão de mão-de-obra, mas os serviços que as pessoas realizam não são padronizados. Os funcionários tendem a ser profissionais tecnicamente proficientes e treinados para lidar com problemas diversos. Eles precisam de poucas regras formais e pouca supervisão direta porque o treinamento fixou em suas mentes padrões de conduta profissional (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 107)

Assim, depreende-se que a estrutura ou modelo mecanicista caracteriza-se por uma organização mais alta, com muitos níveis hierárquicos, onde os procedimentos e as regras formais determinam o comportamento dos colaboradores. A organização orgânica, por sua vez, é mais achatada, ou seja, existem menos níveis hierárquicos; os profissionais respondem mais facilmente aos problemas, muitas vezes, tomando por si próprio as decisões mais cabíveis no momento.

Stoner e Freeman (1999, p.232) afirmam que, “dado o ritmo de mudança no ambiente atual, muitas organizações estão descobrindo que as estruturas altas significam lenta tomada de decisões e oportunidades perdidas”. Os autores argumentam que, em resultado destas dificuldades, as organizações estão passando de estruturas altas para estruturas mais achatadas, as quais possuem cadeias de comando mais curtas e os relacionamentos são mais informais.

“As organizações mecanísticas em geral se mostram mal equipadas para responder às rápidas mudanças ambientais” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.109). Os autores mencionam, no entanto, que é o tipo de **estratégia** que determina qual o modelo que será utilizado.

#### 2.2.2.1.9 Sintomas de deficiência estrutural

Stoner e Freeman (1999) afirmam que os administradores precisam compreender duas coisas acerca do projeto organizacional<sup>8</sup>. A primeira é que o projeto organizacional é um processo contínuo. Isso decorre do fato que as estratégias assim como os ambientes mudam com o tempo. O outro ponto salientado pelos autores é que projeto estrutural envolve muito mais do que simplesmente abordagens racionais. De acordo com os autores, “as mudanças na estrutura geralmente envolvem tentativa e erro, acidentes, acomodações e realidade políticas” (STONER; FREEMAN, 1999, p.240).

Segundo Daft (1999), os gerentes de alto nível fazem avaliações periódicas para verificar se a estrutura está adequada às necessidades da organização. O autor afirma que é comum as organizações experimentarem vários tipos de estrutura até encontrarem o ajuste correto entre as necessidades do ambiente externo e as demandas do ambiente interno.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), existem vários sinais que indicam que a estrutura da organização não está funcionando. Dificuldades de prever mudanças no ambiente, de se adaptar a tais mudanças, como também de se obter as informações certas, no tempo certo e para as pessoas certas, são situações que demonstram falhas na estrutura da empresa (STONER; FREEMAN, 1999).

#### 2.2.2.1.10 Variáveis que influenciam a estrutura

É fundamental salientar no processo de elaboração de uma estrutura as variáveis que podem influenciá-la em sua formação. De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p.106), “a estrutura mais apropriada para se usar depende dos fatores de contingência”, quais sejam: estratégia, tamanho, tecnologia e ambiente.

A estrutura da organização deve seguir a estratégia, argumentam os autores. Isso significa que “se a gerência fizer uma mudança significativa na estratégia de sua organização precisará modificar a estrutura para acomodar e sustentar essa mudança” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 108)

---

8 Projeto organizacional, segundo Stoner e Freeman (1999, p.240) compreende “a determinação da estrutura organizacional mais apropriada dentre todas para a estratégia, o pessoal, a tecnologia e as tarefas de uma organização”

Quanto ao tamanho, pode-se dizer que “há uma evidência histórica de que o tamanho de uma organização afeta significativamente sua estrutura” (ROBBINS; DECENZO, p. 108)

A variável tecnologia, por sua vez, influencia a estrutura na medida em que a mesma utiliza equipamentos tecnológicos para converter suas entradas em saídas. Assim, a eficácia da organização está relacionada, segundo Robbins e Decenzo (2004), ao 'encaixe' entre tecnologia e estrutura.

Quanto à variável ambiente, a mesma já fora tratada em diversas seções. Sabe-se que os ambientes organizacionais influenciam e determinam a estrutura que será utilizada pela organização.

### **2.3 Protestantismo**

As contribuições da Reforma são incontestáveis. A Reforma significou uma ruptura radical com a ordem de coisas ligadas à civilização e ao catolicismo. As sementes donde iriam brotar as mais altas criações foram lançadas. A educação, filosofia, poesia, arte, religião, política e vida econômica foram muito influenciadas após a Reforma (ALVES, 1979).

No século XVI ocorreu uma grande revolução eclesiástica que gerou grandes mudanças na esfera religiosa. A revolução teve tanto causas políticas como religiosas. O maior responsável pelo conflito teológico foi um alemão, Martinho Lutero. Naquele tempo, diversos príncipes, eleitores, nobres governantes alemães, insatisfeitos com o poder do papa, com a doutrina e com as práticas da Igreja Católica, apoiaram Lutero na reforma, partindo do princípio de que a religião dos eleitos também era a de seus súditos (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000).

Segundo Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.194), “ideias e razões distintas deram origem a diversas comunidades eclesiais novas”. As principais denominações protestantes que surgiram na Reforma foram a Igreja Luterana e a Igreja Reformada. Já no século XVII, segundo Gaarder (2000), apareceram numerosos movimentos que se cristalizaram em novas comunidades eclesiais com muitas características comuns.

Alves (1979, p. 41) afirma que não se pode negar “que o Protestantismo tenha sido, no seu momento carismático, fundador, original a explosão de um grito reprimido de liberdade”. O autor ainda afirma que o protestantismo “se entende como o espírito da liberdade, da democracia, da modernidade e do progresso”. Para ele, é a volta as verdades espirituais que

caracteriza os motivos do protestantismo estar ligado a tais valores. A Reforma é a volta à verdade pura do Evangelho, no qual só se reconhece em religião uma única autoridade: a Bíblia. Sendo uma volta ao Cristianismo primitivo, gerou por toda a parte o espírito de liberdade e de resistência ao absolutismo. A Reforma é a grande inspiradora da democracia moderna (ALVES, 1979).

### 2.3.1 O Protestantismo no Brasil

Mendonça e Valasques Filho (1990, p.11) esclarecem em linhas gerais como se deu o processo de inserção do protestantismo no Brasil. O autor afirma que o protestantismo se inseriu no Brasil primeiramente “como resultado do movimento imigratório iniciado no começo do século XIX, depois em decorrência da grande expansão missionária ocorrida na mesma época”. Analisando o quadro histórico do protestantismo brasileiro, Mendonça e Valasques Filho (1990) mencionam ainda o surgimento do pentecostalismo, em suas modalidades clássicas e de cura divina, e o estabelecimento de um grande número de organizações protestantes desvinculadas das Igrejas tradicionais.

Em consonância com Mendonça e Valasques Filho (1990), Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.285) afirmam que “o protestantismo aportou de verdade no Brasil com a chegada dos imigrantes estrangeiros, muitos dos quais eram portadores de protestantismo em sua própria cultura, em seus usos e costumes, em sua vida cotidiana”.

Estes autores afirmam que a partir de 1824 um expressivo contingente de imigrantes alemães aportou no sul do Brasil, em especial, em Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O Luteranismo então, ramo original da Reforma protestante, chega ao Brasil. Um outro conglomerado de protestantes, os Anglicanos e uma parte dos Metodistas, imigraram dos Estados Unidos e se estabeleceram em São Paulo. Os autores afirmam que tais igrejas mantinham fortemente as tradições do seu país de origem, motivo que retardou sobremaneira o processo de “nacionalização” destas organizações. Gaarder, Hellern e Notaker (2000) caracterizam o protestantismo brasileiro neste momento como sendo um protestantismo de imigração.

Posteriormente, os autores mencionam o surgimento do protestantismo de conversão que é um resultado de um trabalho missionário.

“Trata-se de igrejas para cá trazidas e aqui implantadas pela palavra de pregadores e missionários enviados apenas com este fim: converter brasileiros” (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000, p.286).

As missões evangélicas rumo ao Brasil começaram na metade do século XIX. Aqui prevalece desde o começo a preocupação em “nacionalizar” os seguidores e as lideranças, o que só se consegue aumentando constantemente o número de brasileiros convertidos. As missões tiveram como consequência, portanto, “a formação quase imediata de congregações protestantes com forte inclinação proselitista, voltadas claramente para a conquista de mais brasileiros para o protestantismo” (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000, p.287).

No final do século XIX, já estavam praticamente implantadas no Brasil todas as denominações clássicas ou históricas do protestantismo: luteranos; anglicanos; metodistas; presbiterianos; congregacionalistas; e batistas (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000)

### 2.3.2 Pentecostalismo

O pentecostalismo manifestou-se como um reavivamento dentro das igrejas metodistas e batistas dos EUA, no século XIX. Firmaram-se e se expandiram no início do século XX. (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000)

Segundo Antoniazzi *et al.* (1996, p.73), “o pentecostalismo brasileiro de fato resultou de um movimento que surgiu nos Estados Unidos em 1906”. O autor afirma que o pentecostalismo é fruto de uma conjuntura sócio-cultural que afeta toda a sociedade brasileira. A origem do nome remete-se a um acontecimento bíblico, que foi a descida do Espírito Santo no dia de Pentecostes (ANTONIAZZI *et al.*, 1996)

Antoniazzi *et al.* (1996) afirma que o pentecostalismo é diversificado. Para compreendê-lo melhor, o autor distingue o movimento em três ondas de implantação de igrejas. A primeira onda é a década de 1910, com a chegada quase simultânea da Congregação Cristã (1910) e da Assembléia de Deus (1911). Estas duas igrejas têm o campo praticamente para si durante 40 anos. A Assembléia de Deus se expandiu bastante geograficamente neste período, já a Congregação, apesar do êxito inicial, permaneceu mais acanhada.

Nos anos 50 e início dos anos 60, ocorre uma fragmentação no campo pentecostal. Antoniazzi *et al.* (1996, p.55) caracteriza a segunda onda pentecostal neste período, onde a “relação com a sociedade se dinamiza e três grandes grupos (em meio a dezenas de menores) surgem: a Quadrangular (1951), Brasil para Cristo (1955) e Deus é amor (1962)”. Por fim, a terceira onda inicia-se nos anos 70, ganha força nos anos 80, tem como representante máxima a Igreja Universal do Reino de Deus (1977), e um segundo grupo que é a Igreja Internacional da Graça de Deus (1980).

Salienta-se que a primeira onda é marcada pelas comunidades rigorosas na vivência da fé; a segunda se aproxima mais do pólo “movimento” do que do pólo “igreja”; e a terceira onda, denominada de pentecostalismo autônomo, tem o trinômio cura-exorcismo-prosperidade como alicerce de seu “individualismo coletivista” (ANTONIAZZI *et al.*, 1996)

O pentecostalismo, segundo Mariano (2004), tem crescido e se expandido de modo constante há meio século. Seus adeptos, afirma o autor, não se restringem mais somente aos estratos pobres da população. Salienta-se também que o avanço do pentecostalismo tem possibilitado a visibilidade pública, pois este não se restringe somente aos planos religioso e demográfico, mas engloba outras áreas como político partidário, assistencial, editorial e de produtos religiosos. Alia-se a isso ainda, a legitimidade, o reconhecimento social e o aprofundamento nas raízes dos mais diversos estratos e áreas da sociedade brasileira como demais fatores que permitiram que o pentecostalismo se tornasse o segundo maior grupo religioso do país (MARIANO, 2004)

Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.288) afirmam que “na segunda metade do século XX, a partir dos anos 50, os evangélicos pentecostais cresceram tanto e se diversificaram de tal forma, que acabaram por se tornar amplamente majoritários entre os protestantes brasileiros”.

De acordo com Gaarder, Hellern e Notaker (2000), dentre os pentecostais com maior crescimento destacam-se os neopentecostais, que podem ser enquadrados na terceira onda mencionada por Antoniazzi *et al.* (1996).

Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.55) afirmam que os neopentecostais

oferecem uma forma de religiosidade muito eficiente em termos práticos, pouco exigente em termos éticos e doutrinariamente descomplicada. Os neopentecostais conservam do pentecostalismo clássico o estilo de culto fortemente emocional, voltado para o êxtase, com papel de destaque para a glossolalia, o exorcismo e o milagre, visados sempre como resultados palpáveis a ser experimentados de imediato

Mariano (2004) descreve, segundo os Censos Demográficos do IBGE, como tem sido crescimento dos evangélicos no país. Segundo o autor,

os evangélicos perfaziam apenas 2,6% da população brasileira na década de 1940. Avançaram para 3,4% em 1950, 4% em 1960, 5,2% em 1970, 6,6% em 1980, 9% em 1991 e 15,4% em 2000, ano em que somava 26.184.941 de pessoas. O aumento de 6,4 pontos percentuais e a taxa de crescimento médio anual de 7,9% do conjunto dos evangélicos entre 1991 e 2000 (taxa superior às obtidas nas décadas anteriores) indicam que a expansão evangélica acelerou-se ainda mais no último decênio do século XX (MARIANO, 2004, P.1)

Estima-se, segundo dados do IBGE, que em 2010 haverá 55 milhões de evangélicos no Brasil, o que corresponde aproximadamente a 27 % da população nacional (SEPAL).

Recentemente, segundo Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.288), “o movimento pentecostal no Brasil passou a se diferenciar em dois tipos, com dois formatos básicos: os pentecostais “clássicos” e os “neopentecostais””. Em meio à infinidade de igrejas pentecostais de tipo clássico existentes no Brasil, as que mais se destacam são as seguintes:

<b>Fundação no Brasil</b>	<b>Igreja</b>	<b>Local/ Igreja de Origem</b>	<b>Onda</b>	<b>Modelo de Governo</b>
1910	Congregação Cristã do Brasil	Estados Unidos	1º	Congregacional
1911	Assembleia de Deus	Estados Unidos	1º	(Congregacional e Episcopal)
1953	Igreja do Evangelho Quadrangular	Estados Unidos	2º	Episcopal
1955	Igreja Pentecostal O Brasil para Cristo	Igreja do Evangelho Quadrangular	2º	Episcopal
1962	Deus é amor	Brasil	2º	Episcopal
1964	Casa da Bênção	O Brasil para Cristo	2º/3º	Misto (G12 e Episcopal)

**Quadro 2: Igrejas pentecostais clássicas**

Fonte: Elaboração própria



As igrejas neopentecostais mais representativas em tamanho e visibilidade são as seguintes, todas elas criadas no Brasil:

<b>Fundação no Brasil</b>	<b>Igreja</b>	<b>Igreja de Origem</b>	<b>Modelo de Governo</b>
1960	Igreja Cristã de Nova Vida	Assembléia pentecostal do Canadá	Episcopal
1976	Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra	Comunidade Evangélica de Goiânia	Apostólico
1977	Igreja Universal do Reino de Deus	Igreja Cristã de Nova Vida	Misto (Episcopal e Empresarial)
1980	Igreja Internacional da Graça de Deus	Igreja Cristã de Nova Vida	Episcopal
1986	Renascer em Cristo	-----	Apostólico

**Quadro 3: Igrejas neopentecostais clássicas**

Fonte: Elaboração própria

### 2.3.3 Igrejas

Como destacado nas seções anteriores, a Reforma Protestante fez com que diversas comunidades da Igreja se levantassem em protesto contra certos aspectos das doutrinas e das práticas da Igreja católica. Foram elas a Igreja anglicana, a reformada e a luterana. Depois de alguns anos, surgiram diversas outras Igrejas, as quais destacaram diferentes aspectos do evangelho cristão. Surgiram, então, os calvinistas, os presbiterianos, os metodistas, os batistas, os pietistas, os quakers etc. (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000)

Salienta-se aqui, segundo Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.180), que “a Bíblia não contém nenhum princípio claro de orientação sobre a organização eclesiástica, cada comunidade da Igreja deve escolher uma forma própria de se organizar”.

Destarte, surgem, então, as denominações, que são organizações eclesiásticas que se diferenciam na forma de se organizar e nas bases doutrinárias. Cada organização tem suas peculiaridades e diferenças, salienta-se aqui, todavia, partindo da divisão mencionada por Antoniazzi *et al.* (1996), que cada onda traz consigo organizações eclesiásticas que se assemelham nas bases doutrinárias, como também na forma de se organizar.

Gaarder, Hellern e Notaker (2000, p.180) destacam que “apesar de todos estes contrastes, porém, a maioria das comunidades cristãs têm um fundamento comum, que é a Bíblia”.

Cale mencionar aqui o que afirma Mendonça e Velasques Filho (1990, p.09) acerca das denominações:

As igrejas sabem que, acima dos compromissos denominacionais, por mais sérios e profundos que possam ser, permanece o compromisso maior com o Senhor da Igreja, Jesus, o Cristo, e com a missão que ele não só inspira, mas também orienta e acompanha. A partir desse centro vital, as diferentes Igrejas dão-se conta de que percorrem um mesmo caminho e vão na direção de um mesmo fim.

Quanto à direção ou os objetivos das Igrejas, depreende-se, segundo Alves (1979, p.219), que “a única tarefa que a Igreja se pode propor é: salvar almas e transformar corações”. Discorrendo sobre o que seria ou não seria a missão da igreja, o autor menciona que a missão eclesial das Igrejas evangélicas é criar personalidade semelhantes a Cristo, e acrescenta que “o objeto de sua ação não são os morros e favelas mas o coração dos homens. Os cristãos primitivos nunca se preocuparam com a justiça social. Transformaram os corações, e a sociedade se transformou” (ALVES, 1979, p.227)

Para Alves (1979, p.226), portanto, “a Igreja age sobre o espiritual. Mas, de forma milagrosa, interior, a ação sobre o espiritual produz efeitos indiretos sobre o material”.

Destaca-se, segundo Gaarder, Hellern e Notaker (2000), que há igrejas que dão uma ênfase particular à instituição em si; outras consideram mais importante a comunhão dos indivíduos que compartilham experiências religiosas uniformes e opiniões semelhantes sobre questões morais e religiosas.

Depreende-se aqui, portanto, que a palavra igreja está associada à comunhão com Cristo e o companheirismo entre os adeptos. Mas é também o nome do edifício onde as pessoas se congregam para a adoração (GAARDER; HELLERN; NOTAKER, 2000).

### 2.3.4 Governos Eclesiásticos

As igrejas adotam modelos de governo para representar e definir sua organização e administração. De acordo com Porto Filho (apud SILVA, 2005), os governos eclesiásticos nasceram de duas tendências sociais distintas: “uma visando à constituição de uma igreja organizada, hierarquizada e administrativa, e a outra procurando criar uma comunidade humana flexível que se acomode a todas as diferenças locais e pessoais”.

Os governos eclesiásticos mais conhecidos e utilizados pelas igrejas são: o congregacional, o episcopal, e o presbiteriano.

O congregacional, de acordo com Siqueira (2008), concede poder aos membros ou a um conselho de irmãos. Silva (2005) afirma que o Congregacionalismo sustenta-se pela

independência, autonomia e soberania da igreja local. Nesse governo, cada comunidade local constitui uma igreja completa e autônoma, não sujeita a qualquer outra entidade, senão à sua própria assembléia”. Rege-se pelas suas próprias leis. [...] Neste modelo, a assembléia dos fiéis se reúne e elege os seus dirigentes, os quais, quando não mais agradam à igreja, são afastados de seus cargos pela assembléia dos membros.

O episcopal, por sua vez, caracteriza-se, segundo Siqueira (2008), pela centralização do poder nas mãos de um líder ou poucos líderes (pastores ou bispos). “A forma de governo episcopal é exercida sob administração centralizada e totalitária, através de oficiais hierarquicamente organizados, de modo que a igreja local está subordinada a um oficial e este a um superior regional que, por sua vez, está subordinado ao oficial geral” (SILVA, 2005).

Já o presbiteriano concede poder aos presbíteros, de forma que um pequeno grupo decide pelos demais (SIQUEIRA, 2008). “Na forma presbiteriana, cada igreja elege oficiais, aqui chamados de presbíteros, para formar seu Conselho, que é quem exerce a direção da igreja local. Já dois ou mais conselhos formam um Presbitério, que tem autoridade sobre diversas igrejas locais em uma região” (SILVA, 2005). De acordo com Silva (2005), alguns membros do presbitério compõem uma Assembleia Geral, que exerce a autoridade sobre todas as igrejas presbiterianas em uma região ou país.

Há igrejas que utilizam modelos mistos destes mencionados acima. Cabe salientar que não existe um modelo perfeito, cada qual apresenta suas vantagens e desvantagens.

Um novo modelo de governo, denominado governo dos 12 ou modelo celular, tem chamado a atenção de pastores em diversos países devido aos resultados que tem apresentado. “A Visão Celular no Governo dos 12 surgiu em Bogotá na Colômbia na década de 1990, e foi idealizado pelo pastor colombiano César Domingues Castellano, que fundou e preside a Missão Carismática Internacional- MCI” (ANDRADE, 2008, p. 1).

De acordo com Andrade (2008), a Visão chegou ao Brasil em 1998 através de dois pastores, Renê Terra Nova e Valnice Milhomens. O primeiro, segundo a autora, destacou-se muito pela transportação do movimento para o Brasil. Segundo dados do site do Ministério Internacional da Restauração, sua comunidade saltou em 1992 de 169 membros para 70.000 em 2005 e possuía neste ano mais de 12 mil células (MIR, 2009).

Para Andrade (2008), a Visão Celular agrega muitos aspectos empresariais, possibilita a aquisição e a retenção dos membros mais facilmente, como também possibilita a igreja se inserir melhor nas comunidades.

A Reelaboração da estrutura da igreja, agregando-lhe aspectos empresariais, garantiu a estes religiosos um eficaz método de crescimento e de gestão dos resultados. Para eles, a igreja torna-se mais eficiente na aquisição e na retenção de novos membros. As células possibilitam uma maior inserção na comunidade e uma forma estratégica de cooptação de novos membros (ANDRADE, 2008, p.9).

### 3 METODOLOGIA

A confiabilidade de uma pesquisa depende da utilização de métodos e procedimentos bem definidos. Esta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa. A seguir, seguido de alguns conceitos, será explicado como se deu o delineamento da pesquisa; a coleta dos dados; o tratamento dos dados; e sua análise.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.43), a pesquisa “se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Os autores afirmam que a pesquisa requer tratamento científico, ou seja, faz-se necessário utilizar métodos científicos para a sua elaboração.

Vergara (2007) classifica a pesquisa de duas formas: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode-se dizer que esta pesquisa se caracteriza como: exploratória, descritiva e conclusiva.

A investigação exploratória, de acordo com Vergara (2007), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Para a elaboração desta pesquisa, foram coletadas diversas informações através de livros, sites, documentos, relatórios e entrevistas.

Segundo Vergara (2007, p.45), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Nesta pesquisa, características internas e externas de uma organização eclesial foram evidenciadas e analisadas, o que configura, portanto, uma pesquisa descritiva.

Por fim, pode-se afirmar também que a pesquisa é conclusiva, pois responde a questionamentos e objetivos claramente definidos.

Já quanto aos meios, a pesquisa configura-se como bibliográfica e estudo de caso.

“A pesquisa bibliográfica trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 44). Existem muitos livros e autores renomados quando

nos referimos ao tema estratégia organizacional. O capítulo dois deste trabalho foi dedicado exclusivamente para construir os embasamentos teóricos desta pesquisa. Em vários momentos, conceitos e ideias de renomados autores foram confrontados e analisados a fim de obter o máximo do conteúdo para o desenvolvimento da análise. “Todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador fundamentará sua interpretação” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 144).

A pesquisa é um estudo de caso, pois o objeto em estudo é investigado em profundidade e com bastante atenção aos detalhes. De acordo com Vergara (2007, p.47), o

estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

### **3.2 Coleta dos dados**

De acordo com os principais autores, as formas de coletas de dados resumem-se a dois tipos: dados primários e dados secundários.

Segundo Vergara (2007), dados primários são aqueles que ainda não foram pesquisados por pesquisador algum e, os secundários, são aqueles que já foram pesquisados e estão disponíveis em livros, revistas, periódicos especializados, meio eletrônico, e outros.

Mattar (1999) afirma que os dados primários são coletados diretamente pelo pesquisador no intuito de responder a sua questão de pesquisa; já os dados secundários são coletados e documentados para outros fins, mas servem de auxílio e suporte para o pesquisador.

Os dados primários foram coletados através de uma entrevista não-estruturada. De acordo com Zanella (2006, p.116), “nesse tipo de técnica, o entrevistado fica livre para responder sobre o tema proposto, sem estar condicionando a uma sequência programada de perguntas. Assim o entrevistado desenvolve o tema conforme o desenrolar da conversa”

O entrevistado, genro do presidente da Igreja do Evangelho Quadrangular no Estado de Santa Catarina, tem profundo conhecimento da organização em estudo; já exerceu diversas funções na organização; tem aproximadamente dezoito anos de ministério; e atualmente é

pastor titular da IEQ de Capoeiras. Os dados da entrevista foram coletados de maneira informal, sem a utilização de questionário e gravador. A conversa gerou maiores entendimentos acerca da estrutura da organização no Brasil e no estado de Santa Catarina, como também ampliou o entendimento acerca das variáveis externas que podem influenciar a organização. A entrevista durou aproximadamente uma hora.

Já os dados secundários foram coletados através da rede mundial de computadores, livros, artigos, revistas, estatuto da organização e outros documentos.

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa documental, pois “envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras)” (ZANELLA, 2009, p.118).

A observação foi outra técnica utilizada para a coleta dos dados. Seguindo a classificação de Richardson *et al.* (2007 apud ZANELLA, 2007), a observação desta pesquisa se caracteriza como participante e assistemática. Para Richardson *et al.* (2007 apud ZANELLA, 2007, p. 121), o pesquisador participante “não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”. A observação assistemática, de acordo com Zanella (2007, p.121), “é livre, sem roteiro ou guia norteador, no entanto, o pesquisador deve sempre ter em mente os objetivos da pesquisa, bom como o problema de pesquisa”.

### 3.3 Tratamento dos dados

Os dados podem ser tratados de forma quantitativa ou de forma qualitativa (VERGARA, 2007). Segundo Kirk e Miller (apud MATTAR, 1999, p. 77), “a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. As pesquisas quantitativas e qualitativas divergem na coleta de dados.

[...] na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionário), em entrevistas em grupo, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. (p. 77)

Tendo em vista que os dados foram coletados preponderantemente por intermédio de entrevistas, observação e análise documental, pode-se dizer que a pesquisa se figura como qualitativa.

### **3.4 Análise dos dados**

A fundamentação teórica apresentou os elementos que serviram de base para a análise proposta neste trabalho. Foram três os momentos dispostos na fundamentação teórica, a saber: estratégia, planejamento estratégico e protestantismo.

Num primeiro momento, buscou-se evidenciar os conceitos de estratégia, assim como o seu processo de formação e elaboração. Depois, os elementos para o desenvolvimento do planejamento estratégico foram evidenciados, de forma a permitir a reflexão do mesmo na organização em estudo. Por fim, na última parte, foi disposto um breve histórico do protestantismo, a fim de introduzir o assunto que fora tratado na parte de análise do trabalho.

A parte de análise se divide em dois momentos. O primeiro momento é dedicado exclusivamente para a identificação das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da Igreja do Evangelho Quadrangular. Já o segundo momento concentra-se na preposição de uma diretriz organizacional e na elaboração de alternativas estratégicas para a organização em estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007), a interpretação dos resultados corresponde à parte mais importante do estudo. A análise do ambiente externo pautou-se principalmente na análise de dados encontrados na internet, como também dos dados coletados na entrevista e através de observação. Já a análise do ambiente interno, pautou-se basicamente em informações documentais e entrevista. De tais análises, busca-se identificar a utilização da administração estratégica pela organização. Destarte, num primeiro momento, realiza-se a análise SWOT, posteriormente, se elabora a diretriz organizacional; e, por fim, algumas estratégias são propostas pelo pesquisador.

O quadro 4 apresenta a ordenação das categorias e unidades de análise adotadas ao longo desta pesquisa:



<b>Categoria</b>	<b>Unidades de análise</b>	<b>Variáveis/ fatores</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>Elementos de ação indireta</b>	Demografia
		Estilo de vida
		Valores sociais
		Variável econômica
		Variável tecnológica
		Variável política
		Dimensão Internacional
	<b>Elementos de ação direta</b>	Concorrência
		Clientes
		Grupos com interesses especiais
Governo		
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>Estrutura Organizacional</b>	Hierarquia
		Administração Superior Geral da IEQ
		Administração Intermediária da IEQ
		Administração de Base
		Departamentalização e amplitude de controle
		Centralização versus descentralização
		Autoridade e responsabilidade
<b>FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>Análise SWOT</b>	Ameaças
		Oportunidades
		Forças
		Fraquezas
	<b>Diretriz Organizacional</b>	Missão
		Objetivos
	<b>Proposição de Estratégias</b>	Estratégia I
		Estratégia II
		Estratégia III

**Quadro 4: Categorias, unidades de análise e variáveis da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria

Cabe salientar que os dados coletados foram comparados com as informações constantes da fundamentação teórico-empírica. Os resultados e as conclusões são resultados deste emaranhado de informações.

### 3.5 Limitações da pesquisa

A análise do ambiente interno pautou-se apenas no estudo de uma variável: estrutura organizacional. De acordo com a proposição de vários autores, todos os aspectos internos deveriam ter sido analisados de forma a tornar claro a realidade organizacional. Dado as

características da organização em estudo, outros aspectos organizacionais poderiam ter sido verificados, tais como: imagem institucional, responsabilidade social, finanças, marketing, liderança, cultura organizacional e outros. Falta de acessibilidade a estes dados, como também de tempo, impediram o pesquisador de avaliar estes fatores internos. Uma dissertação de mestrado talvez seja a pesquisa mais apropriada para um estudo com estas dimensões.

## **4 ANÁLISE DA IGREJA DO EVANGELHO QUADRANGULAR**

Inicia-se neste capítulo o processo de identificação da administração estratégica da Igreja do Evangelho Quadrangular. Primeiramente, será traçado um breve histórico da igreja, sua inserção e crescimento no Brasil serão evidenciados. Em seguida, analisam-se os elementos de ação indireta e direta do ambiente externo da organização. Por fim, a estrutura da organização, seu funcionamento e composição serão analisados.

### **4.1 História de vida**

A igreja do Evangelho Quadrangular (IEQ) foi o estopim da segunda onda pentecostal, com seus métodos arrojados, forjados precisamente no berço dos modernos meios de comunicação de massa, a Califórnia do entre-guerras (ANTONIAZZI, 1996).

A Internacional Church of The Four-Square Gospel nasceu em Los Angeles, que era a Meca dos grupos religiosos exóticos e o centro da crescente indústria do entretenimento. A fundadora, Aimee Semple McPherson, apresentou o pentecostalismo numa roupagem adequada a essa mistura do que havia de mais moderno e bizarro nos anos 20.

Foi 1922, durante um culto na cidade de Oakland, que ela recebeu a visão do evangelho quadrangular, termo que daria nome à igreja por ela fundada em janeiro de 1923, com a inauguração do Angelus Temple, em Los Angeles, Califórnia.

A Doutrina da Igreja do Evangelho Quadrangular, segundo a pregação de sua fundadora, repousa sobre quatro pilares: Cristo o Salvador, Cristo o Batizador com o Espírito Santo, Cristo o Grande Médico e Cristo o Rei que há de voltar. Daí o nome de Quadrangular para simplificar os quatro ministérios de Cristo.

Aimee inovou no uso dos meios de comunicação; já em 1922 tinha seu programa de rádio, e adquiriu sua própria emissora em 1924.

A sede mundial da Igreja do Evangelho Quadrangular se encontra em Los Angeles, Califórnia (EUA), mas ela funciona de forma autônoma em cada país.

#### 4.1.1 IEQ no Brasil

A implantação da Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil se dá alguns anos depois da morte de Aimee. Um missionário, Harold Williams, ator de filmes de *far-west*, chegou ao Brasil em 1946, e em 1951 fundou uma igreja em São João da Boa Vista.

Em 1953, Harold Williams e um amigo iniciaram, juntamente com pastores de diversas denominações, as “Cruzadas Nacional de Evangelização”. Tendas de lona eram montadas e levadas a muitos lugares no Estado de São Paulo.

O movimento se espalhou através de tendas de lona armadas em terrenos baldios como se fossem circos. Em 1953, como resultado do movimento, organizou-se no Brasil a denominação da Igreja do Evangelho Quadrangular. A Cruzada Nacional de Evangelização da Igreja do Evangelho Quadrangular foi o rastilho de pólvora da explosão pentecostal do Brasil (MENDONÇA, 1990, p.53)

Nos anos 80 a IEQ veio a tornar-se uma das mais expressivas igrejas evangélicas. O crescimento forçou o rompimento da igreja-mãe americana. Salienta-se que no início de sua implantação no Brasil haviam sonhos de cooperação interdenominacionais. Segundo Antoniazzi (1996), a organização neste período era muito frouxa. “Houve muitos casos de pastores que levantaram igrejas e depois se tornaram independentes. Talvez por não oferecer muito apoio concreto, o turnover da primeira geração de líderes foi grande” (ANTONIAZZI *et al.*, 1996, p.112).

Com o crescimento da Igreja, a organização adquiriu editora e gráficas próprias. Houve mais preocupação com os treinamento e acompanhamento dos pastores. A IEQ fundou já em 1957 o seu Instituto Bíblico, e também reforçou os estudos com a implantação de uma Faculdade de Teologia. “O pastorado depende de ter feito curso bíblico, seguido por oito anos de aprendizado prático até alcançar o nível de ministro” (ANTONIAZZI *et al.*, 1996, p.113).

De acordo com o estatuto da igreja, os elementos básicos e fundamentais que a caracterizam compreendem:

- a) a doutrina original do Evangelho Quadrangular, nos moldes da “International Church of the Foursquare Gospel”;
- b) a Declaração de Fé, na forma do artigo 6º do estatuto;
- c) a forma de governo episcopal e sistema representativo;
- d) subordinação administrativa aos órgãos superiores e as suas diretrizes, e
- e) vínculo patrimonial controlado e registrado em nome de uma só pessoa jurídica.

Os objetivos da Igreja do Evangelho Quadrangular, conforme dispõe seu estatuto, resumem-se em:

- a) Proclamar ao mundo as mensagens de fé e de poder do Evangelho de Nosso Senhor Jesus Cristo, salientando a doutrina Quadrangular “SALVAÇÃO, BATISMO COM O ESPÍRITO SANTO, CURA DIVINA E SEGUNDA VINDA DE CRISTO”, pugnando pela pregação, defesa e prática dos ensinamentos da Bíblia Sagrada e adotando para sua orientação a Declaração de Fé constante do título seguinte;
- b) Manter uma Cruzada Nacional de Evangelização para a promoção de movimentos evangelísticos de avivamento espiritual e cura divina, em território brasileiro e estrangeiro, usando para tanto, tendas, salões, terrenos baldios, programas de rádio, televisão, difusão de publicações, Internet e outros meios de comunicação disponíveis;
- c) Promover, administrar e manter trabalhos missionários nacionais e internacionais;
- d) Fundar, administrar, manter, subsidiar ou patrocinar estabelecimentos educacionais e de assistência social;
- e) Implantar igrejas locais filiadas à Corporação em todo o território nacional, e
- f) Promover a aplicação dos princípios da doutrina Quadrangular, da fraternidade, e ética cristã e o desenvolvimento espiritual, social e cultural de seus membros, nas igrejas locais.

Segundo dados do site da corporação, no ano de 2001, a IEQ no Brasil constituía-se de:

- a) 6977 Igrejas; 3988 Congregações; 554 Programas; 234 Institutos tecnológicos; 4610 Templos; 2243 Tabernáculos e Salões;
- b) 3952 Ministros; 2353 Aspirantes; 2374 Obreiros titulares; 14782 Obreiros credenciados;

## **4.2 Análise do ambiente externo**

A análise do ambiente externo organizacional busca evidenciar as ameaças que assolam a organização em estudo, como também as oportunidades que podem ser aproveitadas por ela. Segundo Stoner e Freeman (1999), o ambiente externo inclui os elementos de ação direta e de ação indireta, os quais serão analisados nas subseções a seguir.

#### 4.2.1 Elementos de ação indireta

Os elementos de ação indireta deste estudo e que serão analisados compreendem as seguintes variáveis: a social, a econômica, a política, a tecnológica, e a internacional.

##### *4.2.1.1 Variável social*

Conforme salientado na fundamentação teórica, a variável social divide-se em três categorias, a saber: demografia, estilo de vida e valores sociais. Dado a complexidade e a importância do assunto, estas categorias serão abordadas nas subseções a seguir.

##### *4.2.1.1.1 Demografia*

Quanto à demografia, três pontos importantes precisam ser salientados.

O primeiro refere-se ao crescimento populacional. Atualmente, existem no país 189,6 milhões de pessoas, segundo dados divulgados pelo IBGE. Projeções de crescimento populacional elaborados pela instituição apontam que o país apresentará um potencial de crescimento até 2039, quando se espera que a população atinja o chamado “crescimento zero”. A partir desse ano serão registradas taxas de crescimento negativas, que correspondem a queda no número da população. A principal causa das diminuições no crescimento populacional, de acordo com o IBGE, refere-se à queda da fecundidade, cujas causas advêm do uso de anticoncepcionais, da inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho e, de uma forma geral, das transformações ocorridas na sociedade brasileira e na própria família. A taxa estimada de fecundidade para o ano de 2008 é de 1,86 filho por mulher. Estima-se que em 2050 haverá 215 milhões de pessoas no Brasil (IBGE, 2009b).

O segundo ponto, por sua vez, compreende os grupos de idades. Dados e projeções do IBGE também revelam que tem ocorrido um envelhecimento populacional acentuado no Brasil. O fenômeno pode ser observado no quadro 5:

Grupos de Idade	2000	2008	2010	2020	2030	2050
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
0 a 14	29,78	26,47	25,58	20,07	16,99	13,15
15 a 24	19,74	18,11	17,41	16,34	13,27	10,45
0 a 24	49,52	44,57	42,99	36,41	30,25	23,60
15 a 64	64,78	67,00	67,59	70,70	69,68	64,14
55 ou mais	11,29	13,36	14,10	19,24	24,60	36,73
60 ou mais	8,12	9,49	9,98	13,67	18,70	29,75
65 ou mais	5,44	6,53	6,83	9,23	13,33	22,71
70 ou mais	3,45	4,22	4,46	5,90	8,63	15,95
75 ou mais	1,90	2,46	2,60	3,53	5,11	10,53
80 ou mais	0,93	1,27	1,37	1,93	2,73	6,39

**Quadro 5: Participação relativa porcentual da população por grupos de idade**

Fonte: IBGE, 2009

O quadro acima demonstra as distribuições etárias no Brasil. Observa-se, no ano de 2008, que 44,57% da população brasileira estão na faixa etária entre 0 a 24 anos. Através das projeções acima, é possível identificar uma grande diminuição desta faixa etária, de forma que representará no ano de 2050, apenas 23,60% da população.

Já o terceiro ponto diz respeito às gerações. Existem diversas gerações (baby boomers, X, Y, M, Z), cada qual se insere em uma determinada faixa etária e apresenta algumas características em comum, tais como: comportamento, atitudes, estilo de vida, valores e outros.

A geração Y é uma das gerações que, num futuro próximo, irá influenciar grandemente a organização em estudo.

Esta geração compreende os nascidos entre os anos 80 e 90. Conhecer suas características é fundamental para as organizações eclesiais, uma vez que eles serão a faixa etária predominante no país dentro de alguns anos. A revista Exame on-line analisou a trajetória profissional de três profissionais da geração Y e identificou algumas características marcantes como: impaciência, infidelidade e insubordinação. De acordo com o artigo, os profissionais da geração Y não estão dispostos a esperar muito tempo por uma promoção; não são fiéis a empresa; e abordam com informalidade até o presidente da empresa (EXAME, 2008).

Dentre outras coisas, a revista aponta que a geração Y cresceu conectada à internet, acostumou-se a ter respostas rápidas; e seus pais estiveram demasiadamente ausentes por se

dedicarem muito à carreira.

Tais fatores demográficos, sem dúvida, acarretam uma série de ameaças e de oportunidades para as organizações eclesiais, as quais serão mencionadas a seguir.

Através do crescimento populacional podemos supor que as taxas de crescimento das organizações eclesiais irão sofrer alterações. Obviamente, as altas taxas de crescimento das igrejas evangélicas mantêm relações com as taxas de crescimento populacionais. Destaca-se, segundo o entrevistado, que a rotatividade nas igrejas evangélicas é muito grande. Os membros entram e saem com uma frequência muito grande. As organizações eclesiais devem criar artifícios para mantê-los, pois, dentro de alguns anos, não será possível manter a saúde da organização se o *turnover* se mantiver.

Quanto ao envelhecimento populacional, podem-se prever boas notícias para as organizações. As organizações eclesiais, de uma forma geral, se especializam na oferta de serviços para o público mais velho. Desta feita, apesar da diminuição do crescimento populacional, podemos supor que ainda haverá crescimento, uma vez que a população brasileira está envelhecendo. Além disso, haverá, de acordo com o IBGE, um maior número de pessoas com idades potencialmente ativas, fator que irá gerar maior crescimento econômico.

Já quanto às gerações Y, as organizações eclesiais precisam incorporar a sua estratégia elementos para atraí-los e mantê-los em suas organizações. A falta de paciência destas pessoas, como também a pouca importância aos aspectos relacionados à autoridade, demonstram que a organização precisa envolvê-los emocionalmente em suas atividades de interesse. Um ponto fraco desta geração refere-se à elevada carência emotiva, ponto que deve ser observado pelos líderes das organizações eclesiais. A oferta de serviços para esta geração também deverá ser modificada. O envolvimento será importante para mantê-los ligados à igreja.

#### 4.2.1.1.2 Estilo de vida

Nestes últimos anos, muitas mudanças globais têm influenciado o estilo de vida das pessoas, de tal forma que se faz necessário prestar algumas considerações acerca desta variável.



Os aspectos que serão evidenciados nesta análise compreendem: a inserção das mulheres na força de trabalho; o tempo dedicado a profissionalização; e os aspectos relacionados às atividades do dia-a-dia das pessoas.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho provocou, de uma forma geral, diversas alterações culturais e nos valores sociais das pessoas. Depreende-se que as igrejas, em especial as evangélicas, notaram essas mudanças e se adaptaram a elas. Hoje, muitas mulheres assumem funções de liderança nas organizações eclesiais, no entanto ainda existem muitos preconceitos e paradigmas que devem ser rompidos nestas organizações. Na liderança da IEQ percebe-se a forte predominância de homens nos principais cargos. Os postos de presidências estaduais, por exemplo, são assumidos somente por homens, e os de conselheiros têm mais de 90% de ocupação masculina. Os outros cargos como os de superintendentes e de diretores de campo também demonstram uma participação desigual. No estado de Santa Catarina, apenas 15% destes cargos são assumidos por mulheres (IEQ-SC).

Diversos estudos já apontaram que às mulheres têm determinadas aptidões que sobressaem as dos homens como, por exemplo: naturalidade para trabalhos multifuncionais e de grande diversidade; habilidade para constituir equipes de trabalhos, devido sua sensibilidade aguçada (PROBST, 2004). De acordo com o IBGE (2009c), no Brasil, as mulheres representam 44% da força de trabalho. Um levantamento da Catho em noventa e cinco mil empresas mostrou que as mulheres ocupam 20,56% dos cargos de presidência; 25,86% cargos de diretoria; e 53,89% ocupam cargos de gerência (CATHO, 2007).

Cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas, aponta Probst (2004, p.3). O aumento no nível de instrução feminina, juntamente com a queda de fecundidade, também podem ser mencionados como fatores que têm colaborado para a crescente inserção das mulheres em cargos estratégicos nas organizações.

Um dado interessante: mais de 80% dos líderes da igreja do pastor Paul Young Cho<sup>9</sup> são mulheres (ELIM, 2009, *traduzido pelo autor*)

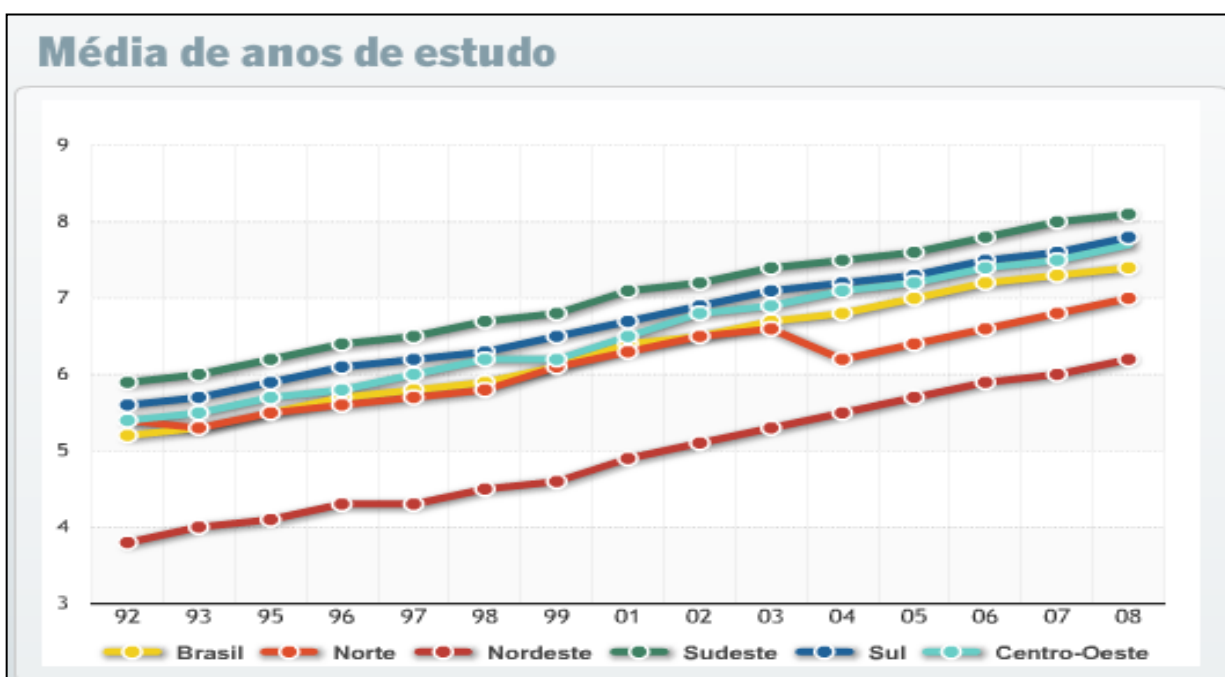
Elas são maioria nas igrejas, se destacam pela sensibilidade, lealdade e comprometimento, isso sem mencionar as habilidades de persuasão e convencimento. Desta feita, já está mais do que na hora das organizações eclesiais repensarem suas práticas de gestão, principalmente quando nos referimos acerca da inserção das mulheres em suas atividades estratégicas. “Já está mais do que provado que as mulheres são perfeitamente capazes de cuidar de si, de conquistar aquilo que desejam e de provocar mudanças profundas no curso da história” (PROBST, 2004, p.4).

---

9 Paul Young Cho tem a maior igreja do mundo. Localizada na Coreia do Sul, tem cerca de 800 mil membros.

Quanto ao tempo dedicado a profissionalização, observa-se que tem aumentado nos últimos anos o número de anos de estudo das pessoas. Aprendizagem contínua e aperfeiçoamento contínuo são termos utilizados com frequência dentro das empresas e das universidades.

Na sociedade do conhecimento, o aprendizado e a informação ganham destaque. A tendência, de acordo com pesquisas do IPEA, é um forte crescimento ao que se refere ao tempo dedicado aos estudos. Nos últimos anos, o aumento foi de 2,2 anos para a população com mais de 15 anos. Através do gráfico 1, pode-se observar a média de anos de estudo nas cinco regiões do país.



**Gráfico 1: Média de anos de estudo**

Fonte: Estadão

O contingente de pessoas ocupadas com 11 anos ou mais de estudo (ensino médio completo) registrou o maior crescimento no total dos ocupados, passando de 39,0%, em 2007, para 41,2%, em 2008, totalizando 38,1 milhões de pessoas (IBGE, 2008d)

O Brasil, no entanto, ainda apresenta sérias dificuldades neste quesito. Pesquisas indicam que a escolaridade média da população brasileira ainda é baixa quando comparado com a de outros países mais desenvolvidos (IPEA, 2009).

A comodidade das organizações eclesiais quando nos referimos ao preparo intelectual dos seus membros também é um fator preocupante. A igreja precisa preparar as pessoas intelectualmente para conseguir lidar com argumentos antiteístas. Promover fóruns, debates e

congressos que abordem questões apologéticas já seria um bom começo, a exemplo do que vem sendo feito na Saddleback Church, uma das igrejas com maior crescimento nos Estados Unidos.

É hora da igreja no Brasil começar a pensar no preparo intelectual dos cristãos. Devemos salvar a alma e a mente das pessoas. E quem sabe seguir o exemplo da Saddleback, não somente no que diz respeito ao plano de crescimento de igreja, mas também promovendo debates, fóruns e congressos que abordem as questões apologéticas. Este conhecimento valioso não pode ficar apenas nas mãos de poucos intelectuais. Devemos ser capazes de popularizar e adaptar às massas, os argumentos pró-teístas. E quem sabe aos poucos, não mudamos a idéia de que ser cristão é cometer suicídio intelectual (GRUBBA, 2009).

A IEQ no Brasil tem investido na formação dos seus membros. A igreja disponibiliza a FATEQ (Faculdade teológica quadrangular) e o ITQ (Instituto teológico quadrangular) para formarem seus ministros, os quais podem escolher entre as modalidades presenciais e a distância. Nas igrejas, os membros têm a sua disposição a escola bíblica dominical (DEBQ).

Em uma das reuniões anuais do conselho estadual de diretores de Santa Catarina, pôde-se observar e analisar o gerenciamento administrativo da organização. Acompanhada de um linguajar cristão e de embasamento bíblico, a reunião teve como principal objetivo apresentar o que tem sido feito pelo conselho estadual. O gestor da área financeira apresentou “os documentos, relatórios, administração das igrejas e ainda prestou conta da Administração e Finanças da IEQ Catarinense, mostrando o crescimento em números e qualidade de trabalho”. Em nenhum momento, no entanto, a ênfase dos discursos recaiu sobre planejamento estratégico ou gestão estratégica da organização (IEQ-SC).

Destarte, depreende-se que o grau de empresarização da IEQ no estado ainda é muito pequeno. Percebe-se a falta de visão administrativa e estratégica na gestão da igreja no estado. A igreja do evangelho quadrangular presa pela formação teológica, mas deixa muito a desejar na profissionalização administrativa. Algumas igrejas têm crescido como uma bola de neve, justamente porque estão sendo geridas de forma estritamente profissional e empresarial, fator que deve ser analisado pelos líderes da Igreja do Evangelho Quadrangular.

De forma integrada, correlacionando o que foi mencionado anteriormente, é preciso ainda salientar como que as pessoas têm estabelecido suas atividades ou sua rotina do dia-a-dia. Pesquisas indicam que as famílias preferem, cada vez mais, centrar suas atividades no próprio lar. O fato recente da gripe suína somada à crescente necessidade de profissionalização e a dedicação à carreira são fatores que colaboram pela preferência de atividades centradas no lar.

#### 4.2.1.1.3 Valores sociais

Quanto aos valores sociais, estes se alteram continuamente, como pode ser observado na demografia e no estilo de vida. A sociabilidade é muito importante para as pessoas, todavia o individualismo encontra-se cada vez mais presente na sociedade.

Os valores se alteram muito facilmente. O principal responsável por estas alterações, sem dúvida, é a mídia. Alterações de valores prejudicam as organizações eclesiais, uma vez que a mesma promove um discurso de valor e de comportamento para as pessoas. Alterações bruscas de valores sociais podem gerar grandes ameaças para estas organizações, como também podem acabar influenciando seu próprio discurso.

O homossexualismo, por exemplo, tem se tornado algo cada vez mais comum para os brasileiros. Devido a isso, discursos de algumas igrejas já sofreram alterações. Mudanças de valor como essa dificultam muito o trabalho das organizações eclesiais.

As organizações eclesiais são regidas por uma sequência de valores e regras bem claras. A partir do momento que determinadas situações interferem nesta ordem pré-estabelecida a organização pode ter suas atividades e objetivos prejudicados, podendo até mesmo comprometer sua missão.

Assim, monitorar os valores sociais e administrá-los é fundamental para a permanência destas organizações.

#### 4.2.1.2 Variável econômica

Os principais aspectos econômicos que podem influenciar a organização em estudo compreendem: o emprego e a renda.

Quanto ao emprego, apesar da breve recuperação da crise financeira mundial, ainda existem dados alarmantes, principalmente quando nos referimos à camada mais pobre<sup>10</sup> da população.

O Ipea divulgou recentemente no comunicado da presidência número 29 que a taxa de desemprego entre os pobres nas seis regiões metropolitanas analisadas pela Pesquisa Mensal

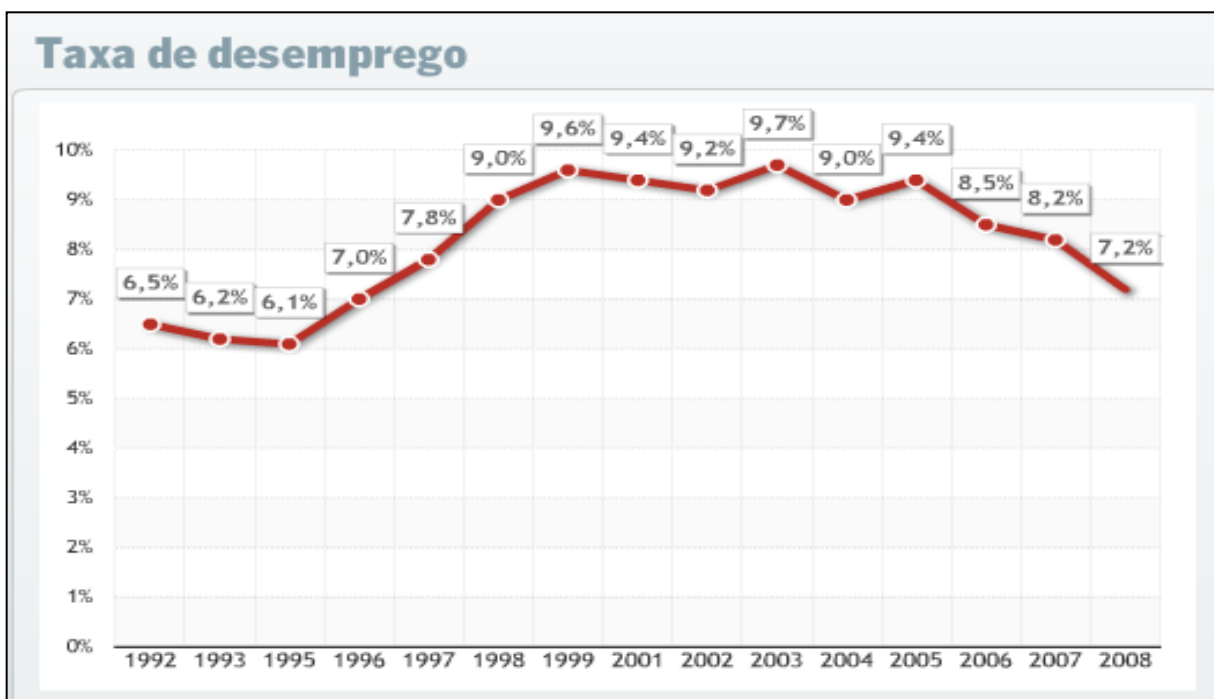
---

10 O Ipea considera como pobre aquele trabalhador cuja renda per capita familiar não supera meio salário mínimo mensal.

de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) atingiu 23,1% em julho, 5,2 vezes acima dos 4,4% de desocupação entre os não pobre (VALOR ONLINE, 2009).

A IEQ concentra uma grande massa populacional pobre em seus templos. A padronização nos serviços, como também a falta de segmentação podem prejudicar muito a igreja em longo prazo. Pesquisas apontam que será cada vez maior o hiato entre os mais ricos e os mais pobres. Cada vez mais, o mercado irá demandar profissionais não mais especialistas em suas atividades, mas aqueles que têm conhecimento amplo em diversos aspectos e segmentos. Cabe salientar que a igreja não deve inibir o contingente pobre em suas organizações, nem muito menos ignorá-los; no entanto, faz-se necessário conscientizá-los acerca da necessidade de profissionalização e capacitação. A igreja deve continuar assumindo outras funções além da meramente religiosa; a começar pela conscientização dos seus membros acerca da necessidade educacional.

O Pnad concluiu, antes dos efeitos das turbulências da crise financeira mundial, que houve um ótimo desempenho no mercado de trabalho nos meses pré-crise de 2008. De acordo com a pesquisa, a taxa de desemprego no ano passado ficou em 7,2% ante 8,2% em 2007, como pode ser observado no gráfico 2:



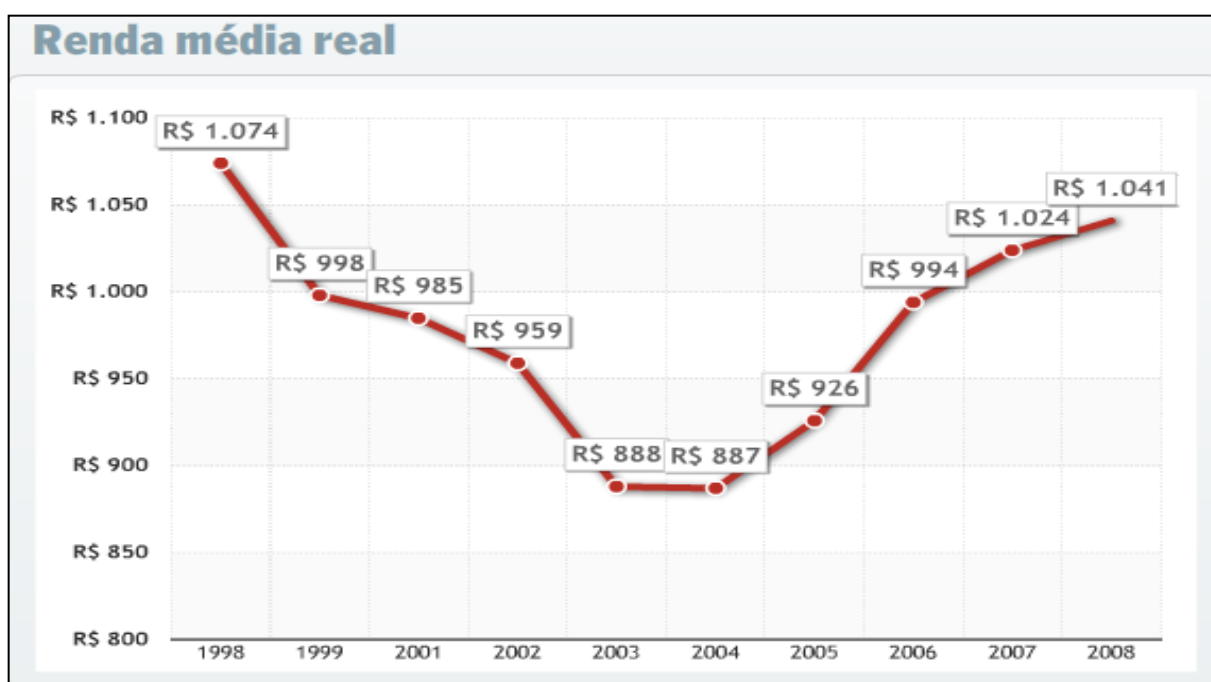
**Gráfico 2: Taxa de desemprego**

Fonte: Estadão

O Brasil teve um desempenho muito bom perante a crise global, todavia seus indicadores econômicos e sociais não demonstram grandes avanços para o país nos próximos anos. Quando olhamos para o BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China) percebemos que o país não consegue acompanhar o crescimento dos países asiáticos, principalmente o crescimento da Índia e da China. A redução dos impostos e da produção nacional aumentou o déficit nos cofres públicos nestes últimos meses, o que em médio prazo poderá gerar aumentos inflacionários no país, aponta o G1 economia e negócios.

Espera-se, no entanto, com a copa do mundo e com as Olimpíadas de 2016 a geração de muitos empregos e de crescimento econômico para o país.

Quanto à renda dos brasileiros, o rendimento médio real mensal prosseguiu trajetória de crescimento em 2008, mas o ritmo caiu em relação aos anos anteriores, aponta o Estadão. É possível visualizar melhor o crescimento através do gráfico 3:



**Gráfico 3: Renda média real**

Fonte: Estadão

O recolhimento de 10% da renda mensal dos fiéis parece ser o suficiente para financiar o crescimento das igrejas do evangelho quadrangular, que costuma concentrar, em média, 200 pessoas em seus templos nos cultos do decorrer da semana.

As despesas com os colaboradores são pequenas, uma vez que a igreja conta com o trabalho voluntário das pessoas. A isenção de impostos também é um fator muito positivo.

Um fator que deveria ser cobrado pelo governo federal e de demais instâncias refere-se à transparência destas organizações. Os valores que entram e saem deveriam ser divulgados e estarem à disposição da população, as quais têm o direito de saber o que tem sido feito com suas ofertas. As grandes e maiores corporações do mundo já utilizam muito de transparência para atrair seus investidores.

As organizações eclesiais, sem dúvida, deveriam utilizar de algumas práticas corporativas para mostrar para a sociedade o que tem sido feito com o seu dinheiro. A transparência é fundamental para o funcionamento da administração estratégica na organização.

A Hillsong Church, uma das maiores e mais destacadas igrejas da Austrália e do mundo, vem utilizando nos últimos anos as práticas de governança corporativa em sua gestão, como pode ser observado a seguir:

A Igreja Hillsong Ltda e outras entidades relacionadas à Igreja se comprometem a altos padrões de contabilidade e administração. Cada entidade da Igreja é beneficente em natureza, o capital social não é emitido e nem dividendos são pagos. A política corporativa da Hillsong Church's é baseada na Australian Stock Exchange (ASX), [entidade que determina] os princípios de boa governança corporativa e de melhores práticas [no país], juntamente com fidelidade e adesão aos fundamentos bíblicos. Hillsong Church optou por divulgar suas práticas de boa governança em reconhecimento de suas responsabilidades financeiras e sociais, embora não seja requerido por lei obedecer aos princípios da ASX (HILLSONG CHURCH, 2009, *traduzido pelo autor*).

Infelizmente, a falta de profissionalismo ainda é muito presente na gestão das Igrejas do Evangelho Quadrangular. Os cargos estratégicos da organização, em grande parte, são assumidos por pastores que obtiveram excelência em seu ministério; todavia, sucesso ministerial, não garante boas práticas de gestão corporativa. A organização precisa constantemente avaliar e buscar as melhores práticas de gestão através do *benchmarking*.

#### 4.2.1.3 Variável política

De acordo com o sociólogo Alexandre Brasil Fonseca<sup>11</sup>, a participação dos evangélicos tem colaborado muito em diferentes aspectos na vida dos brasileiros. Ele afirma que o que mais tem auxiliado neste processo são as alterações de certas políticas públicas. O sociólogo revela: “É um segmento socialmente organizado, que argumenta e luta por suas opiniões. É inegável que isso traz benefícios sociais. Com isso, não é um fato desprezível a histórica participação evangélica em Conselhos de Direitos Civis, nos últimos anos” (INFO NET, 2009).

Borges (2007), em sua dissertação de mestrado, analisa a representação partidária e a presença dos evangélicos na política brasileira. De acordo com o autor,

Há um progressivo aumento da participação dos evangélicos na esfera política brasileira que continha 12 deputados, no início da década de 80, e passou a ter 59 na legislatura de 2003 a 2006. Mesmo com uma queda nas últimas eleições, a “bancada evangélica” na Câmara dos Deputados ainda tem um volume significativo, superando a de muitos partidos brasileiros (p.66)

Houve, nos dois últimos anos, uma grande redução na representação dos evangélicos na Câmara devido ao escândalo dos Sanguessugas. "A bancada foi reduzida quase à metade e o escândalo dos sanguessugas foi o maior responsável", afirma o sociólogo Ricardo Mariano (CONGRESSO EM FOCO, 2006)

O bispo Edir Macedo, fundador e chefe da Igreja Universal do Reino de Deus, em seu livro Plano de Poder, discute e esclarece para os leitores a política no Brasil, e propõe uma reflexão sobre o poder do voto evangélico e a necessidade de se participar da vida política. De acordo com Edir Macedo, “tudo é uma questão de engajamento, consenso e mobilização dos evangélicos. Nunca, em nenhum tempo da História do evangelho no Brasil, foi tão oportuno como agora chamá-los de forma incisiva a participar da política nacional”. Ele afirma no livro que “a potencialidade numérica dos evangélicos como eleitores pode decidir qualquer pleito eletivo, tanto no Legislativo, quanto no Executivo, em qualquer que seja o escalão, municipal, estadual ou federal” (GAZETA DO POVO, 2008).

---

11 Alexandre Brasil Carvalho da Fonseca possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994), mestrado em Sociologia e Antropologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1997), doutorado em Sociologia pela Universidade de São Paulo (2002) e pós-doutorado pela Universidade de Barcelona (2009).



Há 513 representantes diretos da população na Câmara dos Deputados. Estima-se que menos de 10% deste total são evangélicos.

Algo precisa ser mudado. Se atualmente 30% da população brasileira é evangélica, o mínimo de representação nas estâncias políticas deve corresponder a este percentual.

Borges (2007, p.67) avalia os principais motivos que levam pastores e outros personagens ligados às igrejas a entrarem na arena política, a saber:

- a) Preocupação em evitar a aprovação de políticas que afetem a instituição familiar, como a permissão do aborto e do casamento civil entre pessoas do mesmo sexo; (Pierucci, 1996)
- b) Aumento da visibilidade das igrejas no espaço público, possibilitando a inserção dos evangélicos no debate político;
- c) Demanda por igualdade de status com a Igreja Católica; (Freston, 1993)
- d) Busca de maior liberdade religiosa e preocupação em assegurar os direitos de livre credo conquistados, em situação percebida como sob ameaças; (Pierucci, 1996; Mariano, 1996)
- e) Fortalecimento de lideranças internas às igrejas, um objetivo ligado diretamente à criação e ao aumento de legitimidade dentro das organizações religiosas (Freston, 1993)

A igreja do evangelho quadrangular tem se inserido na política, mas sua participação é pequena se comparado com a igreja Assembléia de Deus e a Universal. Falar de política é complicado, o povo torce o bico, mas é necessário a igreja reforçar e ensinar seus membros sobre cidadania. O artigo 10 do estatuto da igreja demonstra a preocupação da corporação acerca deste assunto: “a Igreja do Evangelho Quadrangular reconhece como sua tarefa docente, capacitar os membros de suas congregações para o exercício da cidadania”.

Pastor Jair Antonio Miotto, responsável pela administração e as finanças da Igreja do Evangelho Quadrangular no Estado de Santa Catarina, em seu livro o Despertar da Revolução Silenciosa, busca, semelhantemente ao bispo Edir Macedo, conscientizar o povo quadrangular e os demais evangélicos acerca da importância da cidadania. Miotto (2006, p. 33) afirma “queremos participar, eleger nossos representantes. A Igreja tem bons nomes para compor candidaturas e representar com dignidade a comunidade evangélica e toda a nação”. O autor apresenta para os evangélicos uma série de leis que estão tramitando no Congresso, e enfatiza a importância da igreja ocupar uma posição estratégica em todos os setores da sociedade.

Os artigos 10, 13 e 14 do estatuto da igreja definem bem como a organização se posiciona frente ao exercício da cidadania. A igreja tem uma diretoria para coordenar as ações políticas da igreja, como também elege seus parlamentares para representar seu posicionamento político.

#### 4.2.1.4 Variável tecnológica

Conforme destacado na fundamentação teórica, as organizações devem incorporar a sua estratégia as tecnologias surpreendentes que existem e continuam a surgir.

Paul Young Cho é pastor da maior igreja protestante do mundo. Sua igreja, localizada em Seul na Coreia do Sul, tem mais de oitocentos mil membros. Em uma entrevista<sup>12</sup> com Rick Warren<sup>13</sup>, o pastor menciona algumas de suas estratégias mais recentes, como também faz menção da importância tecnológica para a administração e gestão da Igreja nos dias de hoje.

Em síntese, o pastor afirma que tudo foi informatizado na igreja, e que atualmente sua igreja caminha para outro estágio, que é o culto pela internet ou a igreja *online*. Nas palavras do pastor:

É besteira construir grandes prédios. É bobagem gastar mais dinheiro em prédios para igrejas satélites! Você nunca terá o suficiente. Eu realmente creio nisso e já tenho anunciado ao meu povo e aos ministros que o próximo passo é prosseguirmos com um ministério totalmente "on line" porque é realmente um desperdício de dinheiro construir prédios suntuosos (VIVEREPARVO, 2009).

De acordo com este pastor, o ministério da próxima geração será através da Internet. Ele afirma que muitos jovens na Coreia não vão às igrejas por causa do trânsito ou por falta de espaço na igreja. Para atraí-los, a igreja tem investido em programas via Internet, como pode ser observado na fala do pastor:

[...] Então agora temos uma igreja "on line" e muitos jovens participam dos cultos em suas próprias casas. Eles mandam suas ofertas pela Internet. Eles podem entregar suas ofertas "on line". [...] Eu digo aos jovens: Não venham à igreja. Fiquem em casa e recebam o ensino através da Internet (VIVEREPARVO, 2009).

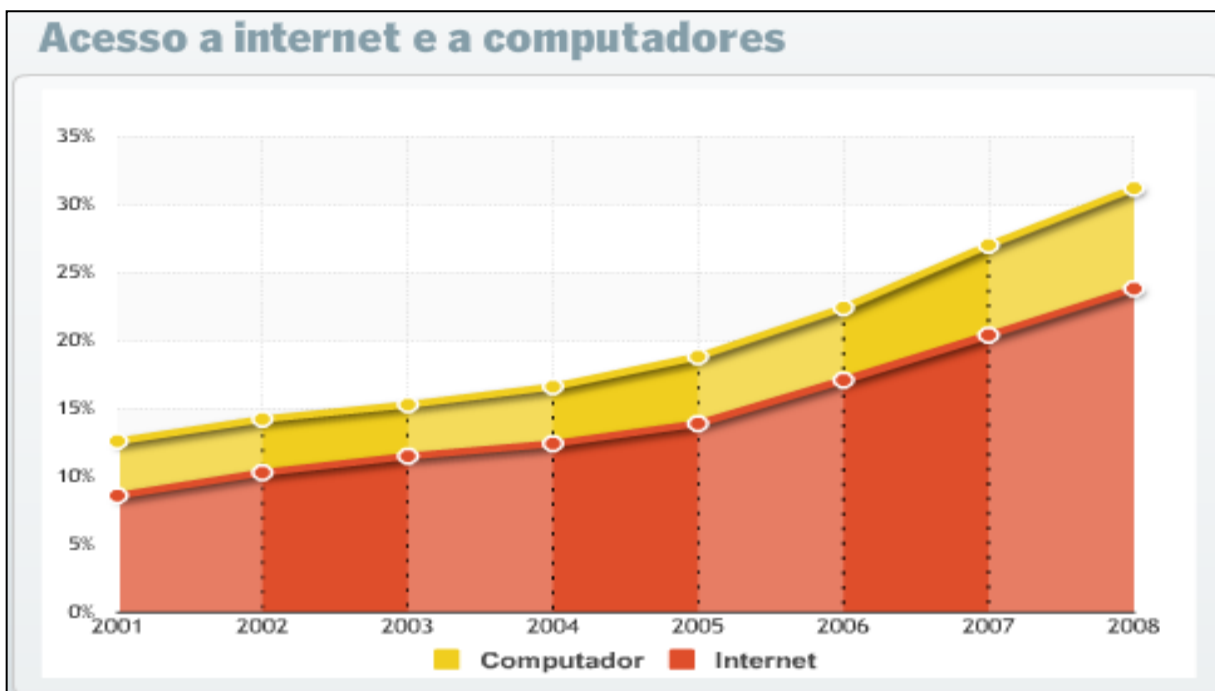
Nos últimos anos, muitas igrejas têm inserido seus cultos on-line no Brasil. Seu alcance talvez ainda não seja tão bom quanto nos países desenvolvidos devido ao nível de informatização no país.

---

12 David Young Cho e Rick Warren: uma conversa entre dois pastores inovadores.

13 Rick Warren é pastor da Igreja Comunitária do Vale de Saddleback em Lake Forest, California. Warren, através dos Ministérios com Propósitos, tem sido o mentor de mais de 100 mil congregações ao redor do mundo.

Seu crescimento, no entanto, tem sido muito rápido como pode ser observado no gráfico 4:



**Gráfico 4: Acesso à internet e a computadores**

Fonte: Estadão

Em 2008, 17,95 milhões de domicílios brasileiros (31,2%) possuíam microcomputador, sendo 13,7 milhões (23,8%) com acesso à Internet. Entre 2007 e 2008, o percentual de domicílios ligados à Internet subiu de 20% para 23,8% (IBGE, 2008d).

Quanto à informatização da IEQ, de uma forma geral, podemos dizer que é precária. O principal site<sup>14</sup> da instituição contém informações institucionais desatualizadas, o design do site é muito ultrapassado, e faltam muitas informações e interatividade.

Desta forma, a igreja perde muito em sua imagem institucional. A igreja, apesar de ter iniciado suas atividades no país de modo inovador, perdeu essas características com o passar do tempo.

De uma forma geral, pode-se dizer que os equipamentos tecnológicos são poucos utilizados nas Igrejas do Evangelho Quadrangular. Pode-se dizer também que os recursos audiovisuais não são explorados pelas congregações. As igrejas estão acostumadas com roteiros, de forma que não sobra espaço para coisas novas e nem muito menos para a inovação.

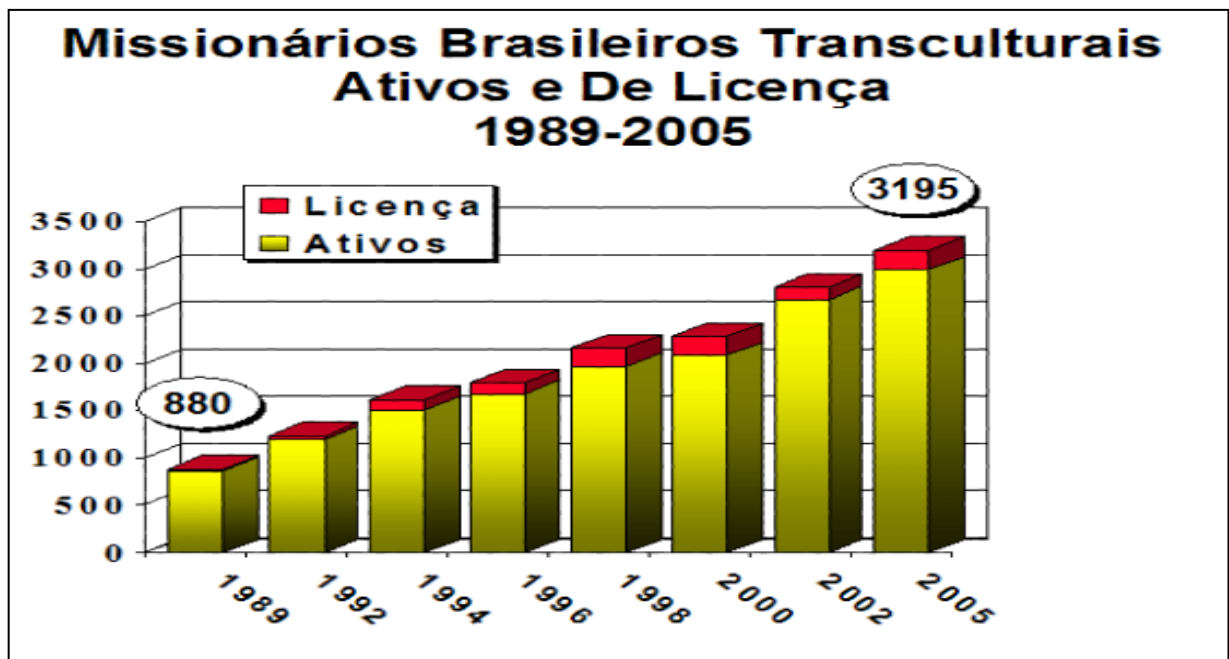
<sup>14</sup> [www.quadrangularbrasil.com.br](http://www.quadrangularbrasil.com.br)

#### 4.2.1.5 Dimensão Internacional

Busca-se aqui, num primeiro momento, evidenciar o que tem sido feito pelas igrejas evangélicas através dos trabalhos de evangelização no mundo (missões evangélicas); depois, o potencial de evangelização e as oportunidades neste segmento serão brevemente analisados; por fim, evidenciam-se as atividades missionárias realizadas pela Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil.

“Atualmente somos o segundo país do mundo em número de Missionários enviados ao exterior, só perdemos para a Coreia do Sul, temos sim uma vocação missionária” (MIOTTO, 2006, p. 70).

De acordo com os números da Sepal (2005), há 3195 missionários brasileiros pelo mundo, atuando em mais de 70 países. O crescimento nos últimos anos tem sido moderado, como pode ser observado no gráfico 5:



**Gráfico 5: Missionários Brasileiros**

Fonte: Sepal

Para dar apoio a estes missionários, o Brasil conta com 115 juntas e agências missionárias. O quadro 6 apresenta um resumo geral do quadro missionário no Brasil.

<b>Missionários Transculturais</b>			<b>Juntas e Agências Missionárias</b>		
	<b>3195</b>			<b>115</b>	
Dentro do Brasil	758	25%	Agências Internacionais:	2	2%
Fora do Brasil	2227	75%	Agências Intern. Liderança Brasileira:	27	23%
			Agências Brasileiras:	46	40%
Ásia	275	9%	Agências Brasileiras Liderança Est.	2	2%
África	455	15%	Juntas Denominacionais:	14	12%
América do Norte	167	6%	Igrejas Locais:	11	10%
México/América Central	32	1%	Iniciativas Inter-eclesiais:	4	3%
América do Sul	806	27%	Centros de Capacitação Missionária:	2	2%
Caribe	15	1%			
Oceania	3	0%			
			<b>Missionários Transculturais</b>		
Europa	312	10%	De Licença	210	7%
Oriente Médio	124	4%	Ativos no Campo	2985	93%
Ásia Central	33	1%			
Itinerante	5	0%	Mais de 3 Anos	1598	54%
			Entre 1 e 3 Anos	1051	35%
Dentro da Íbero-américa:	1012	34%	Menos de 1 Ano	336	11%
Fora da Íbero-américa:	1215	41%			
			Casados	2314	78%
Dentro da América Latina:	843	28%	Homens Solteiros	166	6%
Fora da América Latina:	1384	41%	Mulheres Solteiras	505	17%
Dentro da Janela 10-40:	585	20%	Inter-denominacional	953	32%
Fora da Janela 10-40:	1642	55%	Tradicional	960	32%
			Pentecostal	981	33%
			Sem Informações	68	2%
<b>Obreiros na Retaguarda</b>	<b>873</b>		Independente	4	0%

**Quadro 6: Resumo geral das missões no Brasil**

Fonte: Adaptado da Sepal (2005)

Através deste quadro é possível analisar o que as igrejas têm alcançado através das missões pelo mundo. Depreende-se que as igrejas ainda não compreenderam o seu potencial, e que o quadro 6 acima apresenta dados muito abaixo do que realmente as igrejas poderiam alcançar através das missões.

A seguir será analisado o potencial evangelístico das igrejas e as oportunidades que podem ser exploradas neste segmento.

De acordo com a experiência de Paul Young Cho, um dos maiores líderes eclesiais do mundo, apenas 10% dos membros de uma igreja realmente se dispõem a trabalhos voluntários (obreiros) e a exercer atividades da igreja. Tomando como base esta afirmação e realizando alguns cálculos, percebemos que o trabalho missionário no Brasil está muito aquém do possível, como pode ser observado no quadro 7:

<b>Realidade das missões no Brasil</b>	
População brasileira em 2009	192.000.000
Evangélicos (30%)	57.600.000
Obreiros (10%)	5.760.000
Projeção missionários hoje	5000
<b>Percentual sobre o total de obreiros</b>	<b>0,09%</b>
Quantidade aceitável (1%)	57600

**Quadro 7: Realidade das missões no Brasil**

Fonte: Elaboração própria

Como se observa a quantidade de missionários enviados pelas igrejas é bem inferior a 1% da quantidade de pessoas que se dispõem a fazer os trabalhos eclesiásticos. Depreende-se que, de uma forma geral, as igrejas têm grandes dificuldades para capacitar seus missionários. A péssima realidade de missões no Brasil pôde ser observada, e uma das razões para isso deve-se a dificuldades de retorno financeiro em curto prazo, como também a falta de conscientização acerca do assunto.

Muitos missionários acabam sendo abandonados em campo. Em alguns países, os auxílios enviados não chegam, pois acabam sendo extraviados. Por vezes, em determinados países, acontece de missionários irem presos. A igreja precisa saber intervir com boa diplomacia, e mais do que isso saber administrar o que tem sido feito.

Gerir e controlar igrejas em outros países parece ser uma atividade bem desafiadora. As organizações eclesiásticas aparentam grande falta de competência nesta área. Existem muitas oportunidades que podem ser exploradas em outros países como pode ser observado no quadro 10:

<b>Povos do Mundo</b>	<b>Dados 2005</b>
<b>Indivíduos</b>	
População Mundial	6,453 bilhões
População em povos não alcançados (pna)	2,52 bilhões
<b>% da População mundial em povos não alcançados</b>	<b>39,6%</b>

**Quadro 8: Povos ainda não alcançados**

Fonte: Sepal (2005)

Não foram encontrados os números de missões da Igreja do Evangelho Quadrangular. Sabe-se apenas que a igreja no Brasil dedica a oferta de um dos principais cultos do mês para o trabalho missionário.

A Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil é resultado de um trabalho missionário, por isso constantemente em seus cultos se houve sobre missões.

As igrejas sofrem constantemente influencias desta dimensão, uma vez que, constantemente, enviam e recebem pessoas de todo o mundo.

Este quadro evangelístico precisa ser mudado. Há grandes oportunidades na internacionalização das atividades eclesíásticas. As igrejas não podem negligenciar e nem se acomodarem em seu local de origem, uma vez que faz parte da sua missão e objetivos a internacionalização de suas atividades.

O estatuto da IEQ no Brasil menciona os relacionamentos que são estabelecidos com órgãos internacionais.

a Igreja do Evangelho Quadrangular, no Brasil, colabora com os órgãos internacionais das Igrejas Quadrangulares no mundo, participando e atuando nos empreendimentos de caráter internacional que visem o crescimento e desenvolvimento Quadrangular mundial (art. 9).

#### 4.2.2 Elementos de ação direta

Os elementos de ação direta desta pesquisa e que serão analisados compreendem os seguintes fatores: concorrência, clientes, grupos com interesses especiais, e o governo.

##### *4.2.2.1 Concorrência*

Conforme salientado pelos autores na fundamentação teórica, as organizações precisam entender e analisar o que os concorrentes estão fazendo para aprimorar a própria estratégia.

Nesta pesquisa, define-se concorrente como aquele que busca os mesmos clientes e oferece serviços semelhantes ao de uma empresa.

Pode-se dizer que, de uma forma ou de outra, as igrejas: a) buscam continuamente se diferenciar uma das outras; b) querem manter seus membros; e c) almejam crescer e se destacar.

Desta forma, depende-se que as organizações eclesíásticas competem entre si, e que, portanto, são concorrentes uma das outras.

Portanto, nesta seção, será realizada uma breve análise das organizações evangélicas que mais se destacam atualmente. Depois, para finalizar a análise dos concorrentes, estratégias de algumas igrejas serão destacadas.

O quadro 9 apresenta um resumo das principais correntes do protestantismo brasileiro, incluindo o ano de fundação no Brasil e o número de fiéis registrados até o ano 2000.

Tipo		Igreja	Fundação no Brasil	Fiéis (2000)
Protestantes Históricos	Imigração	Luterana	1824	1.062.145
	Missionários	Presbiteriana	1859	981.064
		Metodista	1886	340.963
		Congregacional	1855	148.836
		<b>Batista</b>	1889	<b>3.162.691</b>
Pentecostais		Congregação Cristã	1910	2.489.113
		<b>Assembléia de Deus</b>	1911	<b>8.418.140</b>
		<b>Evangelho Quadrangular</b>	1951	<b>1.318.805</b>
Neopentecostais		<b>Universal do Reino de Deus</b>	1977	<b>2.101.887</b>
		Internacional da Graça de Deus	1980	270.000
		Renascer em Cristo	1986	120.000

**Quadro 9: Principais correntes do protestantismo brasileiro**

Fonte: Serra (2007)

A seguir, de acordo com Serra (2007), serão apresentadas as principais características da Igreja Universal do Reino de Deus, da Igreja Assembléia de Deus e da Igreja Batista, pois são as que mais se destacam dentro das correntes do protestantismo brasileiro.

a) Igreja Universal do Reino de Deus (IURD) – fundada em 1977 é a que apresenta maior taxa de crescimento no Brasil. Segundo o IBGE (2000) a organização conta com cerca de 2,1 milhões de fiéis. A expansão da IURD se deve, principalmente, ao proselitismo feito por intermédio dos meios de comunicação. A igreja controla diversas estações de rádio e a terceira maior rede de televisão do país, entre outras empresas. Alguns dos seus bispos atuam como vereadores, deputados (federais e estaduais) e senadores, todos ligados ao partido liberal.



A IURD foi fundada por pessoas cidadinas de escolaridade relativamente mais elevada, em contexto completamente diferente do pentecostalismo da primeira onda, cujas características eram essencialmente rurais. O modelo de governo se manteve episcopal e a centralidade administrativa é a marca da instituição. A igreja apresenta claros indicativos de uma empresa, mesclando modelos de dominação essencialmente tradicionais com alguns elementos carismáticos (SERRA, 2007, p.66-67)

b) Assembléias de Deus (IAD) – principal expoente pentecostal no Brasil. Originaram-se de uma cisão em 1911 entre os batistas, e conta hoje com aproximadamente 8,4 milhões de fiéis. É uma complexa teia de redes compostas de igrejas-sede e congregações dependentes. Cada rede não se cinge necessariamente a uma área geográfica.

O pentecostalismo assembleiano, em tese, é regido por um modelo congregacional, mas na prática suas raízes estão mais próximas de um episcopado corenelista. Ele cresceu, porque suas estruturas organizacionais, de raízes rurais, foram construídas sobre muitos elementos existentes e amplamente difundidos na sociedade brasileira. Destaca-se o coronelismo, a estrutura oligárquica, o sincretismo e uma apropriação do catolicismo popular, o contato mais próximo entre o mundo dos homens e dos deuses (SERRA, 2007, p. 65)

c) Batistas (IB) – os missionários William Bagby e Zacarias Taylos da Convenção Batista do Sul dos EUA fundaram a primeira Igreja Batista brasileira na Bahia em 1882. Caracterizam-se pela autonomia das igrejas locais e pelo auto-governo que garante a participação do laicato nos assuntos administrativos. Apesar da sua autonomia, os Batistas demonstram uma grande identidade institucional e eclesial. Agregam-se em conversões que objetivam a criação de estruturas para a coordenação e realização do trabalho cooperativo, do pensamento e de projetos comuns.

Como estratégia de expansão de suas atividades, os batistas fundaram vários colégios de alto padrão educacional nas cidades onde estavam presentes. Essencialmente urbana, a Igreja Batista predomina na classe média, mas continua presente nos setores mais populares das grandes cidades, sendo hoje a maior Igreja tradicional de origem missionária. É considerada a Igreja missionária que mais cresce, cujos membros foram estimados em 3,1 milhões de adeptos (SERRA, 2007, p.62).

Para finalizar esta seção, serão destacadas estratégias de mais duas igrejas, quais sejam: a Renascer em Cristo e a Bola de Neve Church.

A Renascer em Cristo controla diversos meios de comunicação. Seus adeptos compreendem os jovens de classe média, os quais são atraídos através de uma estratégia

evangelística musical. “A música gospel é uma de suas marcas, sendo comum a apresentação de bandas de vários estilos (rock, rap, samba etc.) nos cultos” (SERRA, 2005, p.67). No que se refere à sua organização administrativa, a “Fundação Renascer” centraliza os recursos coletados por suas congregações.

A Bola de Neve Church, por sua vez, também concentra grande parte do público jovem em seus cultos. A história de igreja não é muito clara, mas, de acordo com o site da organização, a igreja iniciou-se em São Paulo no ano de 1999. Seu fundador, conhecido como Apóstolo Rina, tem 36 anos, é surfista, graduado em propaganda e marketing e pós-graduado em administração. A missão da igreja é “Proporcionar resgate, libertação e restauração através da exposição e pregação da palavra de Deus, por meio de uma visão e identidade específicas”. O que chama mais atenção é sua visão: “Ser uma igreja centrada em Deus, voltada para a **X-Generation**, com visão missionária, plantando igrejas como a forma mais eficaz de evangelismo” (BOLA DE NEVE, 2009, *grifo do autor*).

“Formado por jovens de 15 a 35 anos, cresce como uma bola de neve. Em três anos, entre 2000 e 2003, a igreja cresceu 1100%, passando de 250 para três mil membros em todo o país” (DANTAS, 2009, p.8)

Observam-se claramente os conceitos de marketing e administração muito mais presentes nesta igreja, de forma que convém destacar alguns pontos:

a) Segmentação: A igreja centrou suas atividades para um público específico, a saber: jovens de classe média e alta, praticantes de esporte, e universitários. De acordo com Dantas (2009, p.6), a igreja “foi formatada para atingir um público ainda não contemplado pelas propostas religiosas e comerciais das agremiações evangélicas”.

b) Estratégia musical: Semelhantemente à Igreja Renascer em Cristo, a Bola de Neve investe pesado em alguns artistas de estilos específicos. O reggae e o rock roll são os estilos que predominam na igreja.

c) Internacionalização: Pelo nome da igreja e seus diversos dizeres e frases em inglês é fácil perceber a estratégia de internacionalizar suas atividades. “Atualmente, existem setenta e seis filiais dessa congregação, dentre as quais duas estão sediadas em outros países: Peru e Austrália. Pequenos grupos ainda embrionários já começam a surgir em Huntington Beach, na Califórnia, e no Havaí” (DANTAS, 2009, p.8).

d) Responsabilidade social: A igreja, semelhantemente às empresas, faz uso do marketing social. Suas atividades sociais podem ser verificadas no site da organização<sup>15</sup>.

---

15 [www.boladenevechurch.com.br](http://www.boladenevechurch.com.br)

e) Imagem: Juntamente com a segmentação vem a imagem da instituição, sua especialização e diferenciação. “A imagem é um dos maiores atrativos da Igreja Bola de Neve, que cativa os jovens e atrai multidões para seus cultos” (DANTAS, 2009, p.13). A igreja não regulamenta e nem padroniza a imagem dos jovens; a arquitetura da igreja também é algo inovador, como pôde ser observado por Dantas (2009, p.10): “A decoração ganha destaque e transmite a mensagem e a imagem que se pretende fixar ao produto, lançado no mercado religioso”.

f) Tecnologia: a tecnologia está presente nos cultos através dos grandes telões; e no site da instituição, onde a interação e a criatividade estão muito presentes.

[...] utilizando recursos tecnológicos de ponta, investe na linguagem de seu empreendimento, considerada sua principal ferramenta para conquistar novos segmentos sociais. A imagem e a virtualidade são linguagens já incorporadas à realidade da instituição, através das quais a igreja se comunica com os jovens (DANTAS, 2009, p.12).

g) Eventos: Diversos eventos são promovidos pela igreja.

Tanto nos espaços reais, quanto nos espaços virtuais e eletrônicos, as fotos dos diversos eventos e acontecimentos promovidos pela igreja assim como dos vários jovens que deles participam são recursos importantes usados pela instituição religiosa para seduzir os visitantes (DANTAS, 2009, p.12).

h) Células: A visão celular também está incorporada na estratégia da organização. As reuniões nos lares criam novos relacionamentos entre as pessoas, como também dá margem para a formação de novos líderes.

i) Mídia: a igreja tem um programa televisivo na Rede Tv, que vai ao ar todos os domingos às 2:00 hs da manhã. No site da igreja, é possível assistir aos cultos ao vivo, como também diversos outros programas elaborados pela Igreja. Convém destacar que alguns eventos da igreja, por vezes, acabam sendo destacados nas mídias seculares, dado a criatividade e a inovação de seus idealizadores.

j) Gestão: A Bola de Neve centraliza os recursos recebidos das outras congregações (DANTAS, 2009).

k) Patrocínio: Hawaiian Dreams, um loja de surfwear; Rip Curl Brasil; e Youtube são alguns nomes encontrados no site da organização.

1) Formação: A Bola de Neve fundou uma rede cristã de empreendedores, cuja missão compreende: “Ensinar princípios bíblicos para os negócios, treinar e capacitar espiritualmente cristãos para o mercado, ungir e levantar profissionais para os diversos segmentos empresariais” (RECRIE, 2009).

Segundo Dantas (1999, p.13), “as linguagens imagética e virtual são ferramentas tecnológicas que inserem a Igreja Bola de Neve no mercado jovem, tornando-a forte concorrente no jogo da oferta religiosa”.

Sem dúvida, a Bola de Neve tem despertado a atenção de muitos jovens cristãos, de tal forma que muitos estão mudando de igreja.

A Igreja do Evangelho Quadrangular precisa segmentar melhor seus serviços, buscando oferecê-los de uma forma específica para um público específico. Uma alternativa para a igreja seria estabelecer congregações projetadas exclusivamente para alguns tipos de clientes. Outras alternativas estratégicas serão mencionadas na seção final da pesquisa.

#### *4.2.2.2 Clientes*

Num primeiro momento, as práticas de marketing das organizações eclesiais serão avaliadas. Depois, analisa-se o modelo de gestão eclesial mais eficaz para atrair e reter clientes. Por fim, será analisado a retenção e o crescimento da Igreja do Evangelho Quadrangular.

Atrair e reter clientes também são desafios das organizações eclesiais. Nos últimos anos, felizmente, novos modelos de governos eclesiais, em especial o modelo G12, reforçam e fazem maior uso das ferramentas de marketing.

Muitas organizações eclesiais, presas em seu pragmatismo, ainda não aprenderam com as grandes corporações empresariais. Se há métodos para atrair os clientes, como também para retê-los, porque as igrejas, de uma forma geral, fazem um uso pobre destes métodos?

Observa-se claramente que existe uma grande rotatividade de membros nas igrejas. Desta feita, cabe destacar a falta de inteligência e a comodidade de muitos líderes eclesiais. Acomodados e sem visão, muitos líderes ainda não pararam para rever e repensar seus métodos de gestão e, principalmente, para analisar a cultura organizacional que tem sido propagada em suas organizações.

Destarte, cabe destacar o modelo de governo dos 12 nesta seção. Este método é um dos que mais se assemelha ao modelo empresarial, conforme destacado por Andrade (2008). Sua estrutura se aproxima muito com modelo orgânico das organizações hodiernas. Neste modelo, os membros são treinados e dentro de poucos meses se tornam líderes capazes de tomar decisões e de gerenciar pequenos grupos.

O pastor deixa de ser o centralizador da organização e passa a delegar responsabilidades para diversas equipes, as quais são organizadas em grupos de 12 pessoas. Para cada grupo de 12, há um líder treinado, com metas e objetivos claros a serem alcançados.

Através de uma breve análise administrativa, pode-se dizer que o sistema g12:

- a) Modifica totalmente a cultura organizacional;
- b) Descentraliza a organização, tornando-a mais orgânica;
- c) Estabelece metas e objetivos claros a serem alcançados;
- d) Trabalha com equipes autogerenciáveis;
- e) Treina e forma líderes em curto espaço de tempo;
- f) Reforça o relacionamento entre os membros da igreja;
- g) Utiliza de uma liderança participativa para alcançar resultados.

Líderes do mundo inteiro têm visualizado o crescimento e a eficácia do modelo, como pode ser observado no quadro 10:

<b>Igrejas</b>	<b>Implantação</b>	<b>Grupos de células</b>	<b>Total de membros</b>
MIR – Missão Carismática Internacional (Colômbia)	1983	25.000 grupos	170 mil membros
Yoido do evangelho pleno – Coreia do Sul	1973	35.000 grupos	800 mil membros
Seddeback Church - EUA	1980	(não encontrado)	20 mil por semana; 200 mil líderes recebendo treinamento ao redor do mundo
Igreja Elim – El Salvador	1980	7.000 grupos	250 mil membros

**Quadro 10: Efetividade do modelo celular e G12**

Fonte: Elaboração própria

O sistema G12, por descentralizar as atividades, como também por utilizar diversos métodos empresariais, tem conseguido reter os membros e crescer de uma forma impressionante.

A falta de adesão do modelo por muitas denominações reside, num primeiro momento, pela falta de informação e conhecimento do método; num segundo momento, observa-se uma grande falta de competência gerencial e de treinamento dos líderes de grandes organizações

eclesiásticas, os quais, infelizmente, se conformam com um crescimento dez vezes menor ao do modelo G12. Por fim, cabe destacar a dificuldade de se romper com um ciclo criado pelo sistema tradicional; muitos, direta ou indiretamente, se beneficiam dele.

O modelo, por modificar totalmente a estrutura da organização, é temido por muitos líderes e pastores, os quais preferem reter a autoridade e o poder de decisão. Sua inserção e crescimento no Brasil, apesar disso, tem sido muito rápido. Denominações inteiras estão passando pelo processo de implantação do modelo. Outras a utilizam parcialmente, o que é prejudicial uma vez que as estruturas se diferem muito.

Quanto a Igreja do Evangelho Quadrangular, os seguintes aspectos devem ser observados pela organização: a) seu crescimento médio anual; b) a retenção e a rotatividade dos seus membros; e c) seu modelo de governo eclesiástico, o qual será discutido e analisado em profundidade na análise interna da organização.

Infelizmente, não foram encontrados dados que permitissem verificar o crescimento da organização. Algumas congregações da Igreja do Evangelho Quadrangular implantaram o modelo G12. Todavia, para que o modelo seja potencializado e utilizado adequadamente, faz-se necessário: a) reformular o estatuto da igreja; b) investir na reciclagem e na formação de líderes e pastores; e c) buscar consultoria especializada em gestão e administração eclesiástica para reestruturar a estrutura de base da organização.

#### *4.2.2.3 Grupos com interesses especiais e mídia*

Grupos se formam para reforçar seus interesses em questões específicas. O processo político é a principal ferramenta destes grupos. Salienta-se que determinados grupos têm poder para influenciar na política, na economia e no mundo.

Ignorá-los pode significar a falência da organização. Combatê-los também não é a solução, visto que já dominaram boa parte do sistema político e social.

Para as organizações eclesiásticas, neste contexto, resta apenas reforçar sua posição política para que assim seja possível resguardar sua estrutura e funcionamento.

Quanto à influência da mídia, as organizações não podem fugir dela. Cada ação da organização pode ser assunto de interesse da mesma.

A mídia televisiva possibilita um grande alcance populacional, todavia seus custos são estratosféricos, o que impossibilita as organizações eclesiásticas de produzirem programas de

qualidade. Cabe destacar que os programas evangélicos são pautados sempre por um discurso monólogo, carecem muito de jovialidade, criatividade e, principalmente, de modernidade. A modelagem dos programas de mil novecentos e bolinha ainda são utilizados por muitos programas evangélicos do Brasil atualmente. A segmentação dos programas televisivos é evidente. Os programas são dirigidos para pessoas de média idade e idosos.

É preciso inovar. Os métodos, por muitos anos, enrijeceram as igrejas. Tudo foi padronizado: o discurso, as roupas, os formatos das igrejas, e até mesmo os gritos de aleluia. Realidade que vem sendo transformada graças à influência pentecostal.

Uma coisa é certa: as igrejas precisam despertar para a realidade política, como também para a televisiva.

#### *4.2.2.4 Governo*

Modificações bruscas ou medidas de órgãos governamentais podem prejudicar as ações e os objetivos de uma organização eclesial. Os administradores devem lidar com um emaranhado complexo de governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada um com o potencial de afetar uma organização através de iniciativas legislativas, ações judiciais e regulamentação executiva.

Miotto (2006) destaca uma série de leis que tentam inibir e prejudicar o trabalho das igrejas, quais sejam:

a) Lei ambiental: O som da igreja limita-se a apenas 60 decibéis. “Muitas igrejas, com precária situação financeira, tiveram a fonte de som lacrada sem tolerância, sem prazo de adequação” (MIOTTO, 2006, p. 39).

b) Estatuto da cidade e de impacto de vizinhança: O primeiro restringe a construção de templos somente às áreas centrais. Já o segundo exige a concordância de todos os vizinhos, num raio de quinhentos metros, para a instalação de igrejas (MIOTTO, 2006).

c) Projeto de lei para casamento de homossexuais: Um projeto que previa a criação de um Conselho LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais) no Congresso não foi aprovado, pois a Frente Parlamentar Evangélica interveio e excluiu as expressões relativas ao grupo (FOLHA ON LINE, 2009). Miotto (2006) esclarece o posicionamento eclesial acerca deste assunto quando afirma que a igreja não é obrigada a aceitar algo que vai contra seus princípios.

d) Tributação das Igrejas: De acordo com Miotto (2006, p.41), “a Constituição Federal garante imunidade de impostos para as Igrejas, no entanto, a cada legislatura surge alguém tentando tributar as Igrejas”

e) Leis contrárias a família: Legalização da prostituição como profissão e do uso de drogas também tramitam no Congresso (MIOTTO, 2006).

f) Leis contrárias a vida: As Igrejas se posicionam contra o aborto, como também as penas de morte (MIOTTO, 2006).

Miotto (2006) faz ainda menção de diversos eventos e situações infortunas que assolam os evangélicos, e, por fim, afirma que:

Muitas destas leis não passaram porque estamos exercendo o direito de nos organizar e nossos representantes estão se mobilizando como foi no caso do novo Código Civil em que foi preservada a condição das Igrejas, graças à atuação de parlamentares evangélicos no Congresso Nacional (MIOTTO, 2006, p.44).

O artigo 11 do estatuto da Igreja do Evangelho Quadrangular considera, na presente situação do país, de particular importância, o discernimento das seguintes realidades:

- a) a Igreja é chamada a conduzir a todos a se receberem e a se afirmarem uns aos outros, como pessoas de suas relações na família, vizinhança, no trabalho, na educação, na religião e no exercício dos seus direitos;
- b) a reconciliação do mundo em Jesus Cristo como fonte de justiça, de paz e de liberdade entre as nações;
- c) vivemos num tempo em que países desenvolvem armas nucleares, químicas e biológicas, desviando recursos ponderáveis e pondo em risco a humanidade;
- d) a pobreza escravizadora em mundo de abundância é uma grave violação da ordem de Deus pois, segundo as Escrituras, a causa dos pobres no mundo é a causa dos discípulos de um Deus que a todos quer enriquecer;
- e) a pobreza de imenso contingente da família humana é fruto dos desequilíbrios econômicos e exploração dos indefesos e uma grave negação da justiça de Deus.

### **4.3 Análise do Ambiente Interno**

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos serão identificados. A seguir, evidencia-se o funcionamento e a forma como se dispõe os diversos elementos estruturais da Igreja do Evangelho Quadrangular.



### 4.3.1 Estrutura Organizacional

Objetiva-se aqui conhecer o funcionamento e a composição da estrutura da organização. As ponderações do autor acerca da estrutura organizacional serão dispostas na seção seguinte da pesquisa. As seguintes dimensões estruturais serão analisadas: hierarquia; departamentalização e amplitude de controle; centralização versus descentralização; e autoridade e responsabilidade.

#### *4.3.1.1 Hierarquia*

A administração da Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil, conforme dispõe seu estatuto, está estruturada em três níveis hierárquicos, a saber:

- a) Administração Superior e Geral, exercida pelo Conselho Nacional de Diretores;
- b) Administração Intermediária, exercida pelos Conselhos Estaduais de Diretores, nos Estados da Federação que preencham os requisitos para formação dos Conselhos Estaduais, e
- c) Administração de Base, exercida pelos Conselhos Diretores Locais nas igrejas filiadas sob jurisdição da Corporação, quando organizadas e registradas no Conselho Nacional de Diretores na forma das exigências dos Regulamentos Internos.

Dado a complexidade da estrutura e a quantidade de informações a serem dispostas, optou-se por abordar individualmente cada um dos níveis.

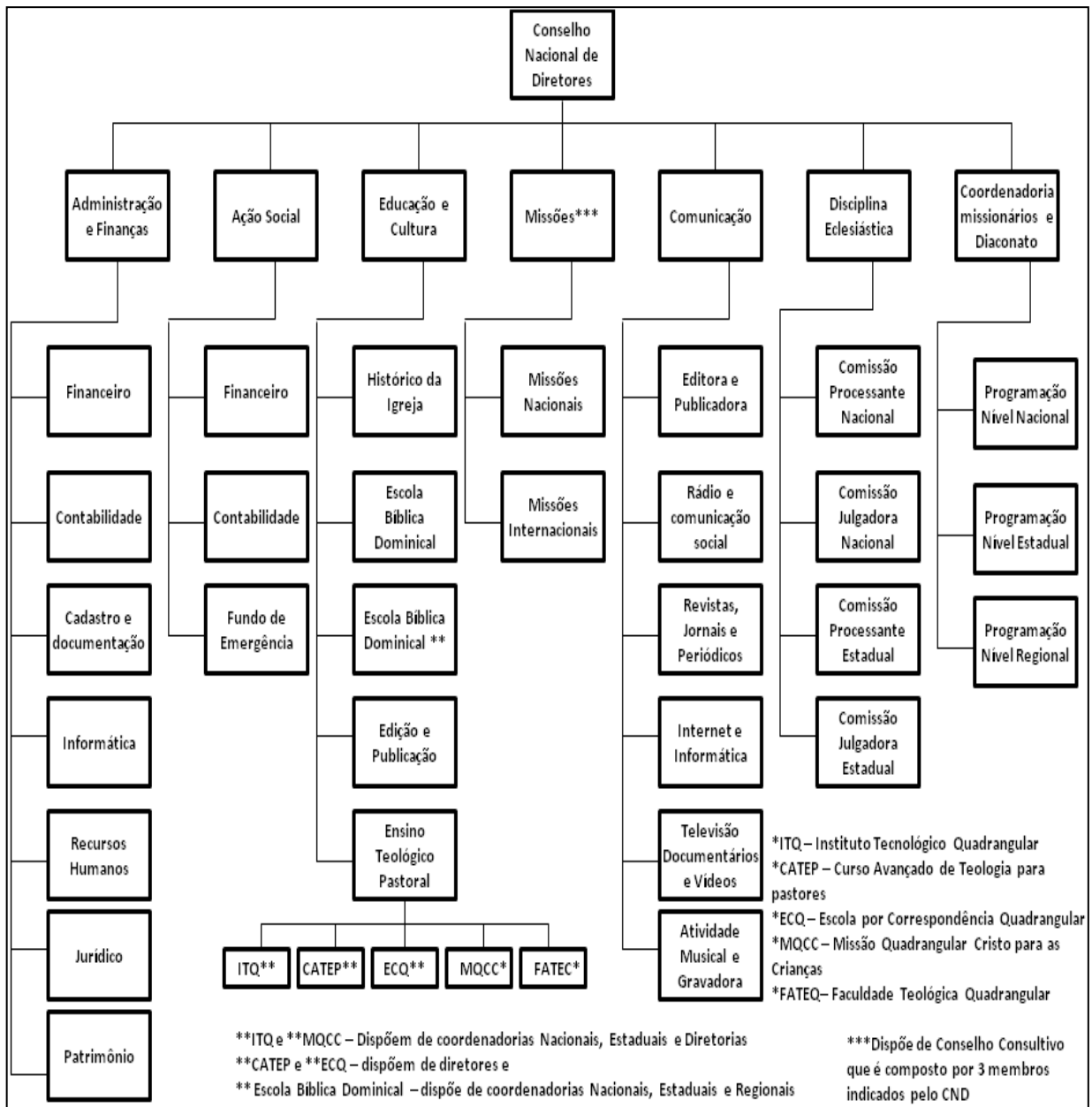
##### 4.3.1.1.1 Administração Superior Geral da IEQ

De acordo com o estatuto da igreja, o Conselho Nacional de Diretores (CND) é órgão superior de unidade da Igreja, com funções legislativas, deliberativas e administrativas.

Dez membros compõem o Conselho, os quais são eleitos através de assembléias em periodicidades diferentes, são eles: Presidente; 1º Vice-Presidente; 2º Vice-Presidente; 3º Vice-Presidente; 1º Secretário; 2º Secretário; 3º Secretário; 1º Tesoureiro; 2º Tesoureiro; e 3º Tesoureiro.

De acordo com um parágrafo único do estatuto da igreja, a administração é expressa nos trabalhos de planejamento, coordenação, execução e controle do plano para a vida da Igreja, missões, membros do Ministério e atividades da Corporação, para ter efeito na Igreja Local.

Os órgãos da administração superior e seus departamentos podem ser visualizados na figura 4:



**Figura 4: Organograma do Conselho Nacional de Diretores**  
 Fonte: Elaboração própria

Para exercer sua função administrativa, o Conselho Nacional de Diretores utiliza os seguintes órgãos: a) Secretaria Geral de Administração e Finanças; b) Secretaria Geral de Ação Social; c) Secretaria Geral de Educação e Cultura; d) Secretaria Geral de Missões; e) Secretaria Geral de Comunicação; f) Secretaria Geral de Disciplina Eclesiástica, e g) Secretaria Geral de Coordenadorias de Grupos Missionários e Diaconatos.

A Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil tem a sua sede administrativa nacional na Avenida General Olímpio da Silveira, 190, na cidade de São Paulo, SP.

#### 4.3.1.1.2 Administração Intermediária da IEQ

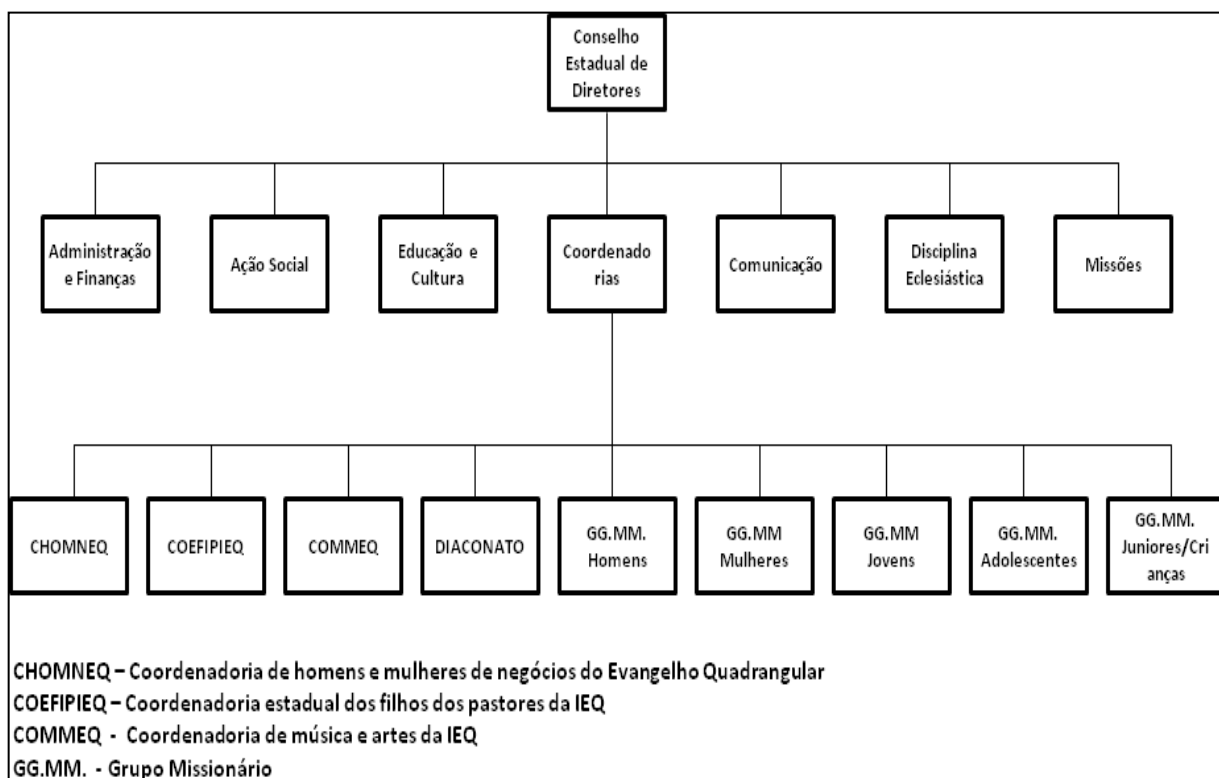
A Administração Intermediária da corporação é formada pelo Conselho Estadual de Diretores – CED.

De acordo com o artigo 129 do estatuto da Igreja,

O Conselho Estadual de Diretores, no exercício da Administração do Estado, desenvolve as suas atribuições através dos órgãos auxiliares da Administração do Estado e, para tanto, nomearão os seguintes cargos:  
I - Secretário Estadual de Administração e Finanças;  
II - Secretário Estadual de Coordenadorias;  
III - Secretário Estadual de Educação e Cultura;  
IV - Secretário Estadual de Missões;  
V - Secretário Estadual de Disciplina Eclesiástica;  
VI - Secretário Estadual de Comunicação, e  
VII - Secretário Estadual de Ação Social.

De acordo com o entrevistado, no ano 2000, houve mudanças significativas na administração intermediária da IEQ que beneficiaram muito a organização. O cargo de supervisor de regiões foi substituído pelo o de presidente estadual. “A mudança foi tão boa que em aproximadamente dois anos foi possível corrigir muitas deficiências da organização que já a acompanhavam por mais de oito anos”, afirmou o entrevistado.

A figura 5 exhibe a estrutura do Conselho Estadual com seus órgãos e coordenadorias:



**Figura 5: Organograma do Conselho Estadual de Diretores**

Fonte: Elaboração própria

Cabe salientar que alguns departamentos contam o auxílio de membro do conselho consultivo, os quais são eleitos pelo Conselho Nacional de Diretores.

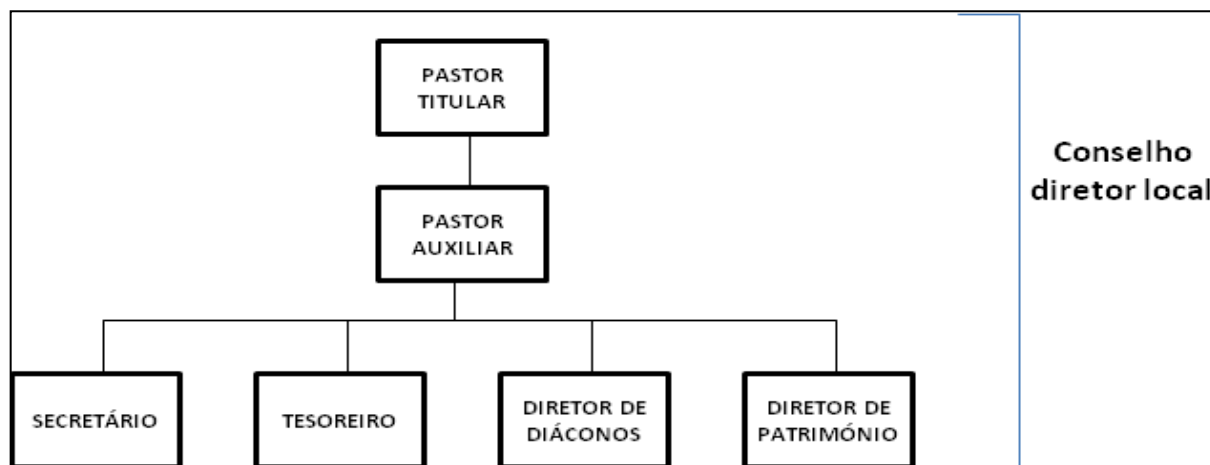
Cada conselho estadual tem, em média, doze membros que executam a função consultiva para alguns departamentos da corporação. Nada mais do que uma função meramente burocrática, que tem como principal objetivo identificar falhas em algumas atividades e verificar os atos e ações dos departamentos. Há, portanto, através de um simples cálculo<sup>16</sup>, aproximadamente duzentos e cinquenta membros da corporação que não agregam valor e que devem ter suas atividades reformuladas.

#### 4.3.1.1.3 Administração de Base

A Administração de Base corresponde à direção administrativa na Igreja Local. “É exercida na Igreja Local através do Conselho Diretor Local, órgão deliberativo e

<sup>16</sup> Estima-se que A IEQ está presente em vinte estados do Brasil. Cada estado tem doze membros consultivos.

administrativo, que tem como Presidente o Pastor titular da igreja, nomeado pelo Conselho Nacional de Diretores” (art. 135).



**Figura 6: Organograma do Conselho diretor local**

Fonte: Elaboração própria

O pastor titular exerce sua liderança com a ajuda do pastor auxiliar e dos obreiros e aspirantes da igreja. O último estatuto da igreja não deu tanta ênfase para esta estrutura. A mesma apresenta uma série de deficiências como: centralização das decisões e atividades; falta de trabalho em equipe; limitações de crescimento; e alta rotatividade dos membros.

#### 4.3.1.2 Departamentalização e amplitude de controle

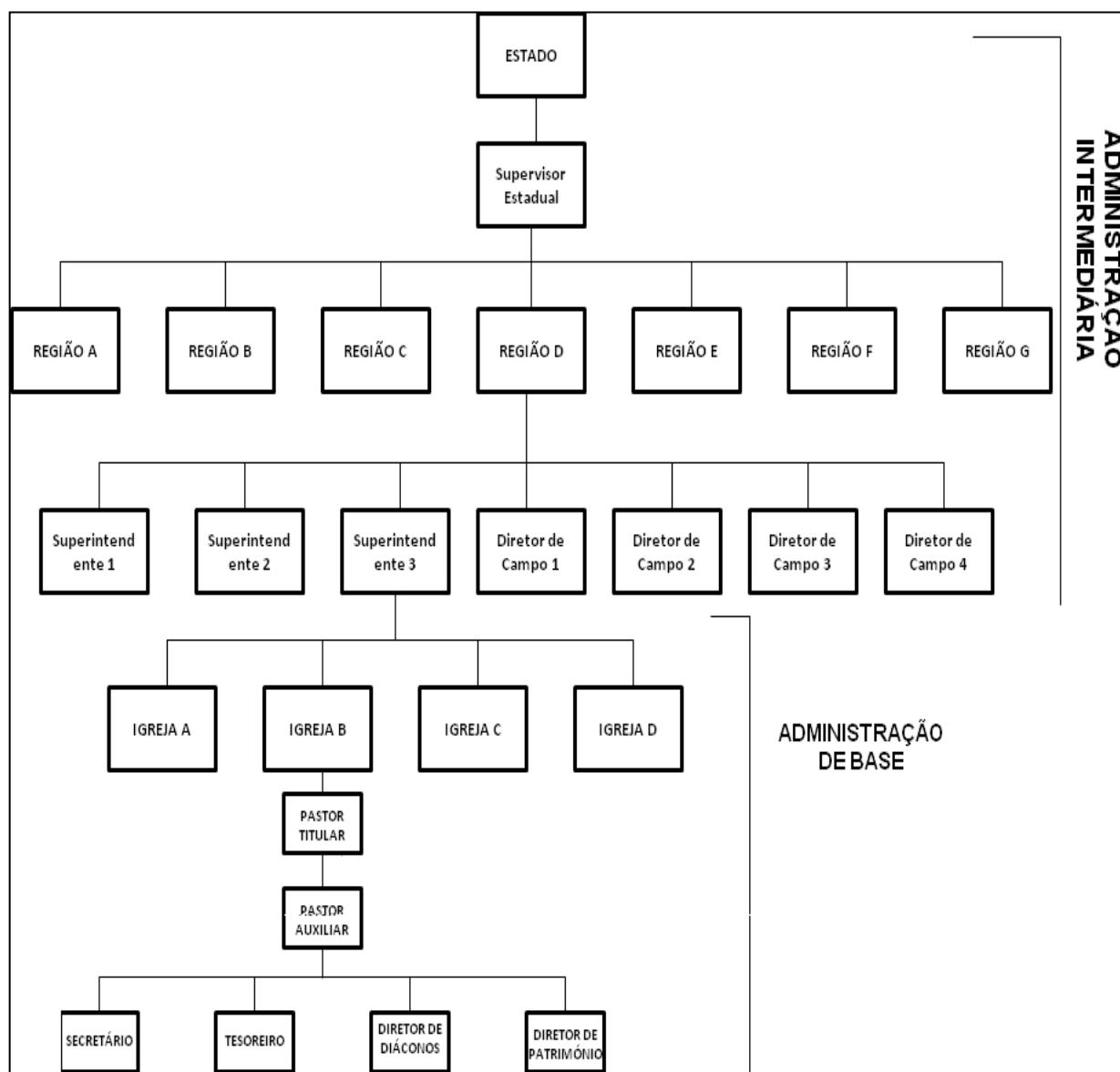
A IEQ estrutura suas atividades através de vários tipos de estrutura, a saber: a funcional, divisional e a geográfica.

A estrutura funcional está presente nos níveis superior, intermediário e de base. A estrutura divisional, por sua vez, pode ser percebida, no nível intermediário, através das coordenadorias; e, no nível superior, através de alguns departamentos como o de coordenadoria de missionários e diáconos. A estrutura divisional é muito utilizada, pois os serviços oferecidos pela organização se diferenciam substancialmente um dos outros.

Já a estrutura geográfica encontra-se presente na administração intermediária, como também na superior. O presidente nacional, seus assessores e o conselho fazem uma supervisão macro dos estados em que a Igreja está presente. Os presidentes de cada estado,

por sua vez, contam com o auxílio dos diretores de campo e superintendentes, os quais fazem a supervisão das regiões, cidades, e bairros que a igreja está instalada.

A estrutura geográfica da organização pode ser visualizada através da figura 7:



**Figura 7: Estrutura geográfica da IEQ**

Fonte: Elaboração própria

O supervisor estadual ou presidente estadual administra as diversas regiões de um estado. Sua gestão, em grande parte, é pautada pelas diretrizes e planejamento do conselho nacional. Dentre suas variadas funções, destaca-se a de planejar o crescimento e o avanço da igreja no estado. O mandato do presidente estadual é de quatro anos podendo ser renovado uma vez. Este cargo reveste-se de grande autoridade e poder de decisão.

As regiões contam com a presença dos diretores de campo e dos superintendentes, os

quais são responsáveis pela supervisão direta e indireta das diversas igrejas instaladas numa região específica.

Destarte, a corporação consegue manter a unicidade e controle de mais de sete mil templos espalhados pelo país.

Observa-se, através de tais elementos, que a amplitude de controle da organização é extensa em alguns níveis da hierarquia e pequena em outros. É extensa para o supervisor nacional que tem mais de vinte supervisores estaduais sob sua autoridade. Também é grande para os supervisores estaduais, uma vez que muitos diretores de campo e superintendentes estão sob sua supervisão. A amplitude diminui de forma significativa para os superintendentes e diretores de campo, os quais são responsáveis pela supervisão das igrejas de uma determinada localidade.

#### *4.3.1.3 Centralização versus descentralização*

De acordo com o entrevistado 1, as tomadas de decisões foram descentralizadas através da reestruturação que ocorreu em meados do ano 2000.

As principais decisões da organização, como salientado pelo estatuto da igreja, são tomadas pelo Conselho Nacional de Diretores, que é o órgão que estabelece o planejamento nacional para a igreja.

A descentralização da organização ocorreu principalmente no nível da administração Intermediária. Os Conselhos Regionais passaram a contar com grande poder de decisão para gerir, planejar e coordenar o crescimento da corporação no estado.

Os superintendentes e diretores de campo respondem ao presidente estadual, mas contam com bastante flexibilidade para gerir e tomar decisões em sua região/campo de atuação. A igreja local, por sua vez, tem poder de decisão, mas seu campo de atuação é pequeno, uma vez que suas ações devem ser pautadas pelas diretrizes dos superintendentes e diretores de campo.

No âmbito interno de cada nível hierárquico as decisões são centralizadas. Na administração superior, o presidente se encarrega das tomadas de decisões. Na estadual, por sua vez, o presidente estadual torna-se a principal figura e responsável pelas decisões no conselho estadual de diretores. Já nas igrejas locais, o pastor titular centraliza e toma as principais decisões.

#### *4.3.1.4 Autoridade e responsabilidade*

A autoridade encontra-se muito presente em todos os níveis hierárquicos da Igreja do Evangelho Quadrangular. Já as responsabilidades encontram-se bem delimitadas no estatuto da corporação.

O órgão máximo representativo da corporação é a Convenção Nacional, a qual exerce funções legislativas e deliberativas (art. 49). A Convenção Nacional é soberana e funciona como a Assembléia Geral da Corporação.

A autoridade pode ser percebida através da forma como os membros são eleitos para os cargos na corporação. Os membros do Conselho Nacional de Diretores são eleitos pela convenção Nacional. Já o Supervisor Estadual é nomeado pelo Conselho Nacional de Diretores, por indicação do voto secreto dos Superintendentes e Diretores de Campo, a partir de uma lista tríplice, para mandato de quatro anos, permitida uma reeleição.

De uma forma geral, pode-se dizer que os cargos da corporação concentram grande autoridade. O ministério da Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil é composto por três categorias eclesiais: Ministros, Aspirantes e obreiros Credenciados, estes últimos quando nomeados pelo Conselho Nacional de Diretores como Pastores titulares (art. 23).

Os Ministros, Aspirantes e Obreiros Credenciados são nomeados, anualmente, como Pastores titulares das Igrejas Locais, através de instrumentos próprios, pelo Conselho Nacional de Diretores.

Quanto às responsabilidades, as Coordenadorias Nacional, Estaduais e Regionais prestam continuamente relatórios estatístico, financeiro e administrativo de suas atividades.



## 5 ANÁLISE SWOT

Conforme salientado por Lucke (2008, p.19), a análise SWOT é utilizada por estrategistas para identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa. Esta seção reúne as principais considerações e argumentos que foram feitos no decorrer da análise dos ambientes da organização. As forças e fraquezas advêm da análise do ambiente interno organizacional. As ameaças e oportunidades, por seu turno, tornam-se conhecidos através da análise do ambiente externo da organização.

### 5.1 Oportunidades

A análise do ambiente externo indicou uma série de oportunidades que não estão sendo aproveitadas pela organização, a saber:

a) Inserção das mulheres em atividades estratégicas: as mulheres lidam melhor com atividades simultâneas, como também têm maior feeling e lidam melhor com fatos ou situações antagônicas;

b) Profissionalização: a capacitação dos membros organizacionais irá conduzir a organização a alcançar segmentos e nichos diferenciados;

c) Transparência: a igreja pode ser pioneira no Brasil a adotar transparência em sua gestão. Os benefícios disso são inumeráveis, como pode ser comprovado pelas organizações de capital aberto;

d) Tecnologia: a organização não tem dado a devida importância para a informatização da corporação. O estatuto menciona a necessidade de diversos cargos elaborarem seus relatórios de gestão. O que demonstra a falta de um bom sistema de informação organizacional.

e) Internet: esta variável se insere na anterior, todavia sua ênfase aqui se faz necessária. A corporação tem diversos portais e sites, todavia, pode-se dizer que a grande maioria carece de atualização, contemplam muitas informações institucionais, são pobres em interatividade e carecem muito de criatividade. Investir na internet deixou de ser vantagem competitiva e se tornou obrigação para as organizações. Existem diversas oportunidades que devem ser aproveitadas pela IEQ através da Internet, a exemplo do que vem sendo feito pela

igreja Lagoinha, Bola de Neve Church, Hillsong, Seedleback Church, e até mesmo pela Angelus Temple (sede mundial da igreja do evangelho quadrangular);

f) Internacionalização: existem muitas oportunidades na internacionalização das atividades eclesiais. Muito pouco tem sido feito nesta área. A organização precisa criar competência para administrar suas atividades internacionais;

g) Concorrência: as parcerias e alianças estratégicas devem ser formalizadas. As igrejas ainda pensam de forma muito isolada. Não sabem o potencial que podem ter se unirem atividades de uma forma estratégica;

h) Clientes: a corporação precisa conhecer seus clientes para que seja possível oferecer um serviço de melhor qualidade.

## 5.2 Ameaças

Dentre tudo o que foi e será mencionado, o que mais chama a atenção são as ameaças. A Igreja do Evangelho Quadrangular está alienada de uma série de fatores que podem impedir seu funcionamento e crescimento, a saber:

a) Queda no crescimento populacional: a igreja não pode continuar com seus altos índices de rotatividade, uma vez que o crescimento populacional vai decair bastante nos próximos anos;

b) Novas gerações: constantemente surgem novas gerações com características, comportamentos e estilo de vida diferenciados. A corporação precisa sondar e conhecer estas pessoas para que assim seja possível atraí-las e mantê-las. Se isso não acontecer, a organização poderá sofrer grandes perdas no futuro;

c) Mulheres: A falta de inserção das mulheres em cargos estratégicos pode prejudicar muito a organização no longo prazo;

d) Profissionalização: a corporação precisa investir em seus colaboradores. *Workshops*, treinamentos, cursos de curta duração, palestras motivacionais e muitos outros artifícios devem ser utilizados para capacitar e profissionalizar os líderes da organização. O ensino à distância é uma excelente ferramenta para capacitar e seus custos são baixíssimos. Não despertar para esta realidade pode significar grandes ameaças para a organização dentro de alguns anos.

e) Estabelecimento das atividades: se as pessoas estão centrando cada vez mais suas atividades no lar, resta saber quais estratégias as organizações eclesiais irão utilizar para alcançá-las. A Igreja do Evangelho Quadrangular precisa capacitar líderes para adentrar nos lares e oferecer um serviço cada vez mais especializado.

f) Valores sociais: mudanças de valores podem prejudicar a missão e os objetivos da organização. Monitorá-los e interferir continuamente nestas mudanças é primordial. Cabe salientar a necessidade de unir forças com outras denominações para que seja possível potencializar as ações corporativas.

g) Política: a representação partidária da igreja ainda é muito pequena. A corporação precisa eleger muito mais membros, principalmente aqueles que não ocupam posições estratégicas na organização. A organização tem inserido boa parte de seus presidentes estaduais na política. É necessário rever esta estratégia, uma vez que a política configura muitas outras responsabilidades além das já necessárias para o exercício do ministério. A visibilidade demasiadamente grande pode ser prejudicial, tanto para o líder como para a corporação;

h) Tecnologia: muitas igrejas estão se informatizando e utilizando a internet como uma atividade estratégica da organização. A igreja do Evangelho Quadrangular está perdendo competitividade. Se a corporação não começar a se agilizar neste processo, dentro de poucos anos, vai ser muito mais caro e mais difícil se inserir neste segmento. Devido a esta falta de atenção, a corporação tem perdido muito em sua imagem. As novas gerações estarão cada vez mais conectadas à internet. Outro ponto importantíssimo refere-se à informatização da corporação. Um departamento de tecnologia da informação deve ser urgentemente criado, e a organização precisa com urgência investir em sistemas informacionais;

i) Concorrência: a corporação não tem monitorado seus concorrentes, e pior do que isso não tem aprendido com eles. Através desta breve pesquisa, pode-se facilmente dizer que a corporação tem perdido muita competitividade nos últimos anos.

j) Clientes: os clientes se diferem em seu comportamento, nível de instrução, nível social, preferência, estilo de vida e outros. Essas diferenças obviamente implicam em serviços diferenciados e especialistas. A corporação deve se atentar melhor para este fator tão básico e elementar;

k) Grupos com interesses especiais: estes grupos podem prejudicar e danificar muito a organização. Por falta de conhecimento, a igreja tem padecido em muitas áreas. O potencial destes grupos de interesses é enorme. Eles estão na política, nas melhores empresas, nas melhores universidades, nas igrejas, e têm muito poder e dinheiro. A igreja precisa estar

preparada e consciente para enfrentar esta realidade.

l) Governo: a igreja deve constantemente monitorar as leis que tentam inibir seu funcionamento.

### **5.3 Forças**

O entrevistado mencionou duas palavras que chamaram muito a atenção do pesquisador: reestruturação e descentralização. Isso demonstra que a organização tem estado atenta as teorias e práticas administrativas.

Por outro lado, depreende-se, após a análise dos ambientes, que a organização não se mantém conectada com os ambientes que a envolvem, como também aparenta ter grandes dificuldades para identificar e se adaptar as muitas mudanças hodiernas.

A reestruturação da organização, em meados do ano 2000, beneficiou muito a organização. A nova estrutura apresenta diversos pontos fortes como:

a) rapidez e agilidade nas tomadas de decisões: muitas funções e atividades foram delegadas para níveis mais baixos;

b) unicidade: A nova estrutura permite um maior acompanhamento de suas congregações, possibilitando assim manter a unicidade da corporação;

c) planejamento: líderes de diversos níveis podem mais facilmente planejar suas atividades e metas;

Através da análise do estatuto, percebe-se claramente que a organização tem evoluído para moldes empresariais. Em diversas ocasiões, se observa termos administrativos como: planejamento; metas; plano de cargos e salários.

### **5.4 Fraquezas**

A estrutura da IEQ apresenta muitas deficiências, as quais se destacam:

a) departamentos: a IEQ, em sua estrutura divisional, não deu a devida importância para alguns departamentos como: o de TI (tecnologia da informação); o de Planejamento Estratégico; o de Recursos Humanos; e o de Marketing A internet e a informatização

organizacional devem ser priorizadas, em detrimento de outras funções. Um departamento de planejamento estratégico, pelo menos a nível nacional, deve ser criado. Percebe-se claramente que a organização não consegue acompanhar as mudanças do ambiente, nem muito menos sondá-las. Os membros da corporação precisam de um plano de carreira que os incentive a buscarem o aperfeiçoamento. A organização deve investir mais em seus colaboradores, como também precisa saber discernir novos talentos. O departamento de marketing é mais do que necessário. A organização precisa conhecer seus clientes, saber como mantê-los e, principalmente, atender suas necessidades, as quais se diferenciam muito umas das outras, dependendo da classe social, país, cultura, educação.

b) rigidez: a grande quantidade de cargos dispostos na estrutura enrijeceu muito a organização. A organização tem dificuldades para se adaptar as mudanças, pois ainda existe muita burocracia. A estrutura se assemelha muito às grandes corporações públicas do Brasil, apresenta excesso de cargos e de atividades burocráticas. A quantidade de conselheiros, de secretários, de presidentes e de outras funções é desnecessária. Muitos membros não fazem nada além da função meramente burocrática. Hoje, existem sistemas de informações que podem fazer esta atividade dez vezes melhor que as pessoas. Num simples cálculo, pode-se dizer que no mínimo 500 pessoas no quadro de membros da corporação podem ter suas atividades redefinidas.

c) custos: os custos são elevadíssimos. Cada estado comporta uma enorme estrutura. A organização deve começar a estudar outros sistemas. A implantação de bom sistema de informação pode auxiliar na diminuição destes custos, e ainda sim manter a unicidade da organização.

d) padronização: durante muitos anos, a padronização dos serviços foi levado à cabo. Atualmente, faz-se necessário oferecer serviços sobre medida. A estrutura gerou forte padronização nos serviços oferecidos pela organização.

e) cultura: a grande quantidade de cargos somada à padronização e a rigidez geram o pior dos problemas organizacionais: falta de criatividade e inovação.

Uma série de outros problemas poderiam ainda ser mencionados como: falta de liderança participativa em alguns níveis organizacionais; e a falta de uma administração estratégica em todos os níveis hierárquicos.

O estatuto da organização já tem mais de dez anos. Já está mais do que na hora de revê-lo, principalmente quando olhamos para a administração da base organizacional. Sem dúvida, a principal deficiência da estrutura organizacional da Igreja do Evangelho Quadrangular reside em sua base. Na entrevista, o pastor mencionou que um líder não

consegue “cuidar” de mais de trezentos membros. Em sua fala, o líder afirma: “É praticamente impossível atender a todos, e dar a devida atenção”.

Faz-se necessário modificar a administração da base organizacional. A estrutura não se adequa mais as necessidades da organização há muito tempo. A rotatividade dos membros e crescimento da organização indicam isso. Para se manter competitiva, a organização deve reestruturar sua base. A começar pelos líderes, os quais precisam urgentemente de treinamento e capacitação gerencial. Os diretores de campo, assim como os superintendentes, devem se conscientizar da necessidade da diferenciação e de especialização de suas igrejas locais.

### 5.5 Matriz SWOT

O quadro 11 apresenta um resumo das ponderações feitas na pesquisa:

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A corporação tem grande capacidade para se reinventar e se reestruturar;</li> <li>- A corporação, para se manter competitiva, tem utilizado de diversos elementos e estratégias administrativas;</li> <li>- Descentralização das atividades;</li> <li>- Agilidade nas tomadas de decisões em alguns níveis hierárquicos;</li> <li>- Consegue manter a unicidade e a cultura da organização;</li> <li>- Líderes de diversos níveis têm liberdade para planejar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estrutura carece de alguns departamentos como: o de TI (tecnologia da informação); o de Gestão Estratégica; e o de Marketing. O departamento de RH precisa de um reposicionamento no organograma;</li> <li>- Grande deficiência na base da estrutura a qual não se adequa mais as condições atuais e futuras;</li> <li>- Muitos cargos desnecessários e que não agregam valor para a corporação;</li> <li>- Excesso de burocracia e rigidez em muitos níveis;</li> <li>- Custos elevados devido à falta de informatização, excesso de burocracia, e de cargos desnecessários;</li> <li>- A estrutura padroniza demasiadamente os serviços oferecidos;</li> <li>- Cultura organizacional impede a criatividade e a inovação;</li> <li>- Falta de liderança participativa em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>- Falta de administração estratégica em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>- Estatuto precisa ser atualizado;</li> <li>- Rotatividade excessiva dos membros na base;</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserir mulheres em cargos estratégicos;</li> <li>- Profissionalização para alcançar outros segmentos de clientes;</li> <li>- Transparência através de um governo corporativo;</li> <li>- Investir em um bom sistema de informação;</li> <li>- Atualizar e investir nos sites e portais da corporação;</li> <li>- Internacionalizar congregações;</li> <li>- Estabelecer alianças estratégicas com os concorrentes;</li> <li>- Diferenciar os serviços e oferecê-los sob medida;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda no crescimento populacional;</li> <li>- Novas gerações estão emergindo e a corporação não está suficientemente atenta a isso;</li> <li>- Pouco aproveitamento das mulheres em atividades estratégicas;</li> <li>- Baixa profissionalização dos membros organizacionais;</li> <li>- Pessoas estão centrando suas atividades no lar;</li> <li>- Valores se alteram numa velocidade muito grande;</li> <li>- Baixa representação política e partidária;</li> <li>- Sobrecarga e alta visibilidade de alguns membros;</li> <li>- Pouco investimento em Imagem e Identidade corporativa;</li> <li>- Pouco investimento em tecnologia da informação;</li> <li>- A corporação não faz <i>benchmarking</i>;</li> <li>- Não conhece e nem sonda seus concorrentes;</li> <li>- Não monitora os ambientes organizacionais;</li> <li>- Não utiliza a administração estratégica em sua gestão;</li> <li>- Não diferencia e nem segmenta seus serviços;</li> <li>- Padroniza muito os serviços prestados;</li> <li>- Grande parte dos membros da corporação estão alheios acerca dos grupos com interesses especiais;</li> <li>- Diversas leis tentam inibir ou prejudicar seu funcionamento;</li> </ul>

**Quadro 11: Matriz SWOT da IEQ**

Fonte: Elaboração própria

## 6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O propósito da administração estratégica, segundo Certo *et al.* (2005), consiste em assegurar que toda a organização se integre a seu ambiente. Isso é necessário, pois somente assim as organizações serão capazes de reagirem em tempo às mudanças ambientais. Certo *et al.* (2005) afirma que a administração estratégica é definida como um processo ou uma série de etapas, as quais incluem: a) análise do ambiente; b) estabelecimento da diretriz organizacional; c) formulação da estratégia; d) implementação da estratégia; e e) controle estratégico.

A análise do ambiente, primeira etapa da administração estratégica, compreende o conhecimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para Nicolau (2001), o resultante da formação da estratégia vem de uma conjugação dos fatores externos e das condições internas da organização, as quais supostamente configuram uma estratégia em particular.

Destarte, pretende-se aqui figurar algumas estratégias para a organização em estudo. Antes das estratégias propriamente ditas, faz-se necessário estabelecer a diretriz da organização, processo que compreende a segunda etapa da administração estratégica.

### 6.1 Diretriz organizacional

A diretriz da organização será estabelecida tendo em vista: a) a conjugação dos diversos fatores internos e externos, os quais, direta e indiretamente, interferem na dinâmica da organização; b) os diversos tipos de governo eclesiais existentes; c) a estratégia dos concorrentes; d) as mudanças globais; e e) o processo de empresarização das organizações eclesiais.

Da conjugação destes fatores e de outros teóricos e empíricos, pode-se dizer que a diretriz organizacional para a Igreja do Evangelho Quadrangular no Brasil compreende: **Promover a intensificação do seu processo de empresarização.**



## 6.2 Estratégias

As estratégias se configuram de diversas formas. É fundamental que a estratégia seja: a) simples e objetiva; b) conhecida por toda a organização; e c) constantemente readaptada. Pode-se dizer, de acordo com os principais autores, que a estratégia configura-se como um processo contínuo.

A seguir serão propostas três estratégias para a Igreja do Evangelho Quadrangular. A diretriz organizacional se insere no processo de formulação das alternativas estratégicas. Depreende-se, portanto, que o marketing, a gestão de recursos humanos, e a tecnologia da informação estarão, direta ou indiretamente, inseridas nas estratégias propostas.

### 6.2.1 Estratégia evangelística musical

A música é uma excelente estratégia para fazer conhecida a organização. Para que a estratégia musical funcione, a corporação precisa:

a) Criar uma sede nacional: a criação de uma sede nacional irá servir para mostrar a qualidade e a excelência dos serviços realizados pela corporação, como também é o local de onde irá imergir o (s) grupo (s) que a organização supostamente deve investir;

b) O investimento, num primeiro momento, deve ser maciço em um ou, no máximo, dois grupos. É preciso promovê-los através de uma estratégia de marketing. Cabe salientar a necessidade de uma clara segmentação acerca do estilo musical para que assim seja possível alcançar as pessoas que a organização tem almejado;

c) Dependendo dos resultados, outros grupos deverão ser criados, novamente, levando em consideração a diferenciação e a segmentação dos estilos musicais;

d) O nome do grupo musical é muito importante, de forma que deve facilmente identificar a organização. Cabe salientar aqui que o nome da corporação é muito ruim para uma estratégia de marketing. A corporação deveria proceder semelhantemente ao que vem sendo feito pela sede mundial. A *Angelus Temple* não se assemelha às IEQs no Brasil. Os símbolos e as bandeiras não estão à amostra como acontece com as quadrangulares brasileiras. As cores, as luzes, a iluminação tudo é exaustivamente planejado. O nome *Foursquare Church* não se encontra em evidência nos banners, nas propagandas, e nos sites.

A música é o principal atrativo no meio evangélico. Pode-se dizer que a música corresponde a no mínimo 50% do serviço que é prestado pelas igrejas evangélicas. Muitas igrejas têm utilizado a música como uma estratégia corporativa, pois ela pode ser levada a todos os lugares e, quando bem tocada e administrada, pode facilmente identificar uma organização.

### 6.2.2 Estratégia de diferenciação

Uma estratégia deve sempre gerar uma vantagem competitiva. Por mais que os serviços oferecidos sejam semelhantes ainda sim é possível se diferenciar. A diferenciação só importa na medida em que os clientes valorizam a diferença (LUECKE, 2008).

Luecke (2008) argumenta que toda estratégia é uma estratégia de diferenciação. A Igreja do Evangelho Quadrangular pode diferenciar seus serviços de forma qualitativa e quantitativa. Algumas estratégias de diferenciação serão apresentadas a seguir:

a) Segmentação dos serviços: os superintendentes de campo e os diretores de campo devem sondar o perfil dos seus subordinados para que cada igreja seja especialista em um tipo de cliente específico. É claro que todos são bem vindos, no entanto é importante definir bem para quem o serviço está sendo prestado. Um segmento que a igreja do evangelho quadrangular tem ignorado completamente são os jovens da geração Y. A igreja deve ser especialista para oferecer um serviço para esta geração. Não adianta simplesmente montar um programa durante a semana para tentar alcançá-los. A música, a iluminação, o ambiente, o perfil dos líderes, as cores, tudo deve ser planejado para alcançar um tipo de cliente específico.

b) Internet: nos dias de hoje, jovens passam de dez a quinze horas por dia na internet. É notável a falta de estratégia e de percepção de muitas igrejas. Através da internet é possível levar a igreja a qualquer lugar. Atualmente, uma atenção especial deve ser depreendida para este recurso tecnológico. *Podcasts*, livros, treinamento, novidades, fotos de eventos, notícias, entretenimento, lojas virtuais, interação, tudo isto deve estar presente num site ou num portal para que seja possível se diferenciar dos demais concorrentes. Quando bem elaborado e administrado, os sites se tornam uma excelente estratégia e investimento. Muitos líderes não investem nesta tecnologia porque não conseguem visualizar um retorno imediato.

c) Gestão de eventos: poucas igrejas fazem corretamente o trabalho de gestão de

eventos. A grande maioria pensa que os eventos se limitam a chamar um grupo famoso ou um pregador bem conhecido para pregar. O pior dos eventos é aquele entre quatro paredes. Faz-se necessário inovar e ousar. As igrejas não sabem o poder que têm. Infelizmente, muitos líderes não conseguem ter uma visão global. A visão de muitos pastores se limita apenas as suas ovelhas no seu grande, difícil e inalcançável bairro. Ao invés de se unirem estrategicamente, muitos líderes fazem tudo por si próprio. Quando o evento é bem sucedido, é de praxe ouvir críticas de outras igrejas ao invés de elogios. A visão de reino, na maioria das vezes, se encontra muito distante. Todavia, pode-se dizer que, felizmente, muitos já se aperceberam que sozinhos não podem fazer nada. A visão holística e sistêmica tem entrado na cabeça de muitos líderes.

### 6.2.3 Estratégia de relacionamento com o cliente

“Para ser eficaz, uma estratégia de relacionamento com o cliente deve proporcionar algo que os clientes valorizem – por exemplo, algo que simplifique a vida ou o trabalho deles, tenha benefícios contínuos, serviço personalizado ou soluções customizadas” (LUECKE, 2008, p.71).

As grandes e melhores empresas dão verdadeiramente importância para seus clientes. As igrejas, por outro lado, não os conhece. Muitos líderes ainda têm a velha concepção de que um templo grande e bonito é o suficiente para atrair as pessoas. A construção de longe é o mais importante. Muitos outros fatores estão implícitos na hora de se atrair um cliente.

Sem dúvida, o que os clientes mais desejam é se sentirem importantes. Para tanto, é necessário conhecê-los e oferecer um serviço personalizado. Isso implica, para as organizações eclesiais, em criar e estabelecer relacionamentos. Para que isso aconteça é necessário um método. Um pastor ou qualquer outro líder não consegue oferecer um serviço personalizado para todos os seus clientes. Outras pessoas precisam estar envolvidos neste processo.

Nesta pesquisa, confirmou-se que nenhum outro método cumpre melhor a estratégia de relacionamento do que o proposto pelo modelo celular dos 12. Esta visão rompe com o individualismo e traz para a igreja o que as pessoas mais procuram: relacionamentos.

O modelo G12 modifica totalmente o funcionamento estrutural da base, e acaba trazendo um dos maiores benefícios para as organizações eclesiais: o trabalho em equipe.

De acordo com Castellanos (2004, p.30), “o trabalho em equipe, especialmente no interior da igreja, facilita o crescimento, permitindo a diversidade de funções em um mesmo corpo, todas dirigidas a alcançar um objetivo comum”. O autor argumenta que quando se trabalha em equipe: o esforço é compartilhado; garante-se a continuidade da obra; o trabalho não fica parado; a motivação persevera, pois uns animam aos outros; a multiplicação é mais rápida; valorizam-se os dons e talentos de cada pessoa.

Não há melhor método para criar relacionamentos do que o G12. A pesquisa demonstrou que o modelo celular é moderno, que atende as necessidades vigentes desta sociedade, lida bem com as mudanças, e desperta a igreja para uma nova realidade.

Pode-se facilmente dizer que o grande problema dos líderes atuais reside na dificuldade de se desprenderem de suas conquistas e darem lugar para outras pessoas. De qualquer forma, cedo ou tarde, com o aumento da competitividade e das mudanças globais, estes líderes terão que: a) rever sua postura centralizadora; b) aprender a trabalhar em equipe; c) ser líderes participativos; d) mudar sua visão de reino e de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Andrade (2008), a religião não poderia deixar de escapar das transformações econômicas, políticas e sócio-culturais que perpassam toda a sociedade. Para a autora, a igreja “acompanha as mudanças sociais tentando ajustar-se, adaptar-se a novas situações e novas demandas” (ANDRADE, 2008, p.1).

A pesquisa possibilitou compreender este fenômeno mencionado por Andrade (2008). Observou-se que as organizações eclesiais, como qualquer outra organização, utilizam práticas e ferramentas da ciência da administração. Isso pôde ser observado em maior grau em algumas organizações e em menor grau em outras. Todavia, percebeu-se que, por uma questão de competitividade, as igrejas, cedo ou tarde, terão que utilizar com muito mais frequência as ferramentas gerenciais e administrativas.

Neste quadro, denominado de empresarização do sagrado por Serra (2007), o pesquisador buscou identificar como a Igreja do Evangelho Quadrangular tem utilizado a administração estratégica em sua gestão. O que implica, em outras palavras, em verificar como que a organização tem se posicionado frente às mudanças que ocorrem em seus ambientes externos e internos.

Percebeu-se, através deste estudo, que a Igreja ainda não adotou uma postura estratégica e que, devido a isso, tem perdido muito em competitividade. Foi possível identificar diversos pontos que a organização tem estado alienada como os aspectos relacionados à demografia, estilo de vida, tecnologia, clientes, e concorrentes. A IEQ precisa se aperceber o quanto antes acerca da administração estratégica para que seja possível crescer de forma sustentável, atraindo e retendo seus clientes.

Dentro da escala de empresarização elaborada por Serra (2007), pode-se dizer que a IEQ se posiciona num nível mediano. Observa-se que a igreja já se conscientiza de diversos aspectos administrativos e gerenciais. Em algumas variáveis do ambiente externo, como a variável política, por exemplo, a Igreja já tem um posicionamento e uma política organizacional adequada. A estrutura da organização também reflete certo grau de empresarização, uma vez que a corporação tem acompanhado o recente movimento do mundo corporativo na reestruturação e descentralização das suas atividades.

Foram propostas três alternativas estratégicas para a corporação, no entanto, para que sejam aplicáveis, faz-se necessário reformular a estrutura da organização, pois esta deve

acompanhar a estratégia. A corporação precisa rever o seu funcionamento estrutural, dando especial ênfase à estrutura da base administrativa, local que apresenta as maiores deficiências.

Outros aspectos foram salientados na análise da estrutura como: cargos desnecessários, falta de alguns departamentos, estrutura da base ineficiente, excesso de autoridade e forte centralização em alguns cargos.

Para acompanhar as mudanças atuais, as igrejas evangélicas não têm outra alternativa senão: promover a intensificação do seu processo de empresarização.

Em todo momento, a pesquisa objetiva apresentar justificativas para que a IEQ adote a administração estratégica em sua gestão. As igrejas não estão imunes às mudanças ambientais, de forma que é necessário conhecê-las e se posicionar corretamente frente a elas.

Um ponto forte da IEQ refere-se a sua capacidade para se renovar e para se reestruturar. A corporação em alguns níveis é gerida de forma profissional, mas ainda permanece alheia acerca de uma grande quantidade de variáveis e aspectos que podem influenciar o seu funcionamento.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem Azevedo. **Protestantismo e repressão**. São Paulo: Ática, 1979. 482 p.
- ANDRADE, Eliana Santos. **Na Igreja, nas casas e nas ruas: estratégias de expansão e participação na Visão Celular no Governo dos 12**. Disponível em: <<http://www.abhr.org.br/wp-content/uploads/2008/12/andrade-eliana.pdf>>. Acesso em: 03 nov 2009.
- ANTONIAZZI, Alberto, et al. **Nem anjos nem demônios: interpretações sociológicas do pentecostalismo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996. 270 p.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- BOLA DE NEVE CHURCH. Disponível em: < <http://www.boladenevechurch.com.br/>>. Acesso em: 02 nov 2009
- BORGES, Tiago Daher Padovezi. **Representação partidária e a presença dos evangélicos na política brasileira**. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciências políticas) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Políticas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007
- CAMPELLO, Bernadete Santos; CALDEIRA, Paulo da Terra. **Introdução às fontes de informação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2005. 181 p.
- CASTELLANOS, César D. **A chave para a multiplicação**. São Paulo: Palavra da fé produções, 2004. 191 p.
- CASTRO, Claudio de Moura. **Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 156 p.
- CATHO. **Brasil supera países ricos em proporção de mulheres gerentes**. Publicado em: 09/03/2007. Disponível em: <[http://www3.catho.com.br/institucional/imprensa\\_read.php?id1=1260&id2=201](http://www3.catho.com.br/institucional/imprensa_read.php?id1=1260&id2=201)>. Acesso em: 29 out 2009.
- CERTO, Samuel C et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- CONGRESSO EM FOCO. **Urnas encolhem bancada evangélica**. Disponível em: <<http://congressoemfoco.ig.com.br/Noticia.aspx?id=10539>>. Acesso em: 31 out 2009
- DANTAS, Bruna Suruagy do Amaral. **Igreja Bola de Neve: mais uma novidade no mercado neopentecostal**. Revista Nures, nº11, Janeiro/Abril 2009. Disponível em: < [http://www.pucsp.br/nures/Nures11/artigo\\_bruna.pdf](http://www.pucsp.br/nures/Nures11/artigo_bruna.pdf)>. Acesso em: 03 nov 2009

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999. 442 p.

DIÁRIO DE SÃO PAULO. São Paulo ganha um templo religioso a cada dois dias. Publicada em: 25/01/2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sp/mat/2009/01/25/sao-paulo-ganha-um-novo-templo-religioso-cada-dois-dias-754136573.asp>>. Acesso em: 15/10/2009

ELIM. Misión Cristiana Elim Internacional. Disponível em: <<http://www.elim.org/sv/index.php>>. Acesso em: 02 nov 2009

ESTADÃO. **Pnad 2008: pré crise, desemprego era recorde**. Publicado em: 18/09/2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/especiais/pnad-2008-pre-crise-desempenho-era-recorde,71625.htm>>. Acesso em: 30 out 2009.

ESTATUTO DA IEQ. Disponível em: < <http://www.ieqcampinas.net/arquivos/estatuto.pdf>>. Acesso em: 15 set 2009

EXAME. **Impacientes, infieis e insubordinados**. Publicada em: 20/03/2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0914/gestaoepessoas/m0154779.html>>. Acesso em: 29 out 2009.

FOLHA ON LINE. Bancada evangélica emperra projeto de gays no congresso. Publicado em: 13/06/2009. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u580513.shtml>>. Acesso em: 03 nov 2009

FOURSQUARE CHURCH. Disponível em: <[http://www.foursquare.org/landing\\_pages/2,3.html](http://www.foursquare.org/landing_pages/2,3.html)> Acesso em: 15 out 2009

G1. **Setor público tem maior déficit para mês de setembro**. Publicado em: 30/10/2009. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1360818-9356,00SETOR+PUBLICO+TEM+MAIOR+DEFICIT+PARA+MES+DE+SETEMBRO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1360818-9356,00SETOR+PUBLICO+TEM+MAIOR+DEFICIT+PARA+MES+DE+SETEMBRO.html). Acesso em: 31 out 2009

GAARDER, Jostein; HELLERN, Victor; NOTAKER, Henry. **O livro das religiões**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000. 303 p.

GAZETA DO POVO. **Edir Macedo revela plano político em livro**. Publicado em: 22/09/2008. Disponível em: < <http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/vidapublica/conteudo.php?tl=1&id=810436&tit=Edir-Macedo-revela-plano-politico-em-livro>>. Acesso em: 31 out 2009

GRUBBA, Daniel. Apologética na Saddleback Church. Publicado em: 16/10/2009. Disponível em: <<http://bereianos.blogspot.com/2009/10/apologetica-na-saddleback-church.html>>. Acesso em: 29 out 2009.

HILLSONG CHURCH. **Corporate Governance**. Disponível em: <<http://myhillsong.com/corporate-governance>>. Acesso em: 31 out 2009



IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tendências Demográficas: Uma Análise da População com Base nos Resultados dos Censos Demográficos de 1940 e 2000.** Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=892&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=892&id_pagina=1)>. Acesso em: 13 out 2009

\_\_\_\_\_. **Projeção da População do Brasil.** Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1272](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1272)>. Acesso em: 28 out 2009.

\_\_\_\_\_. **Estudo Especial sobre a Mulher.** Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1099](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1099)>. Acesso em: 28 out 2009.

\_\_\_\_\_. **PNAD 2008.** Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1455&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1455&id_pagina=1)>. Acesso em: 29 out 2009

IEQ. Igreja do Evangelho Quadrangular. **Resumo estatístico da Igreja Quadrangular no Brasil.** Disponível em: <<http://www.quadrangularbrasil.com.br/htdocs/estatisticas.htm>> Acesso em: 18 set 2009

IEQ-SC. Igreja do Evangelho Quadrangular no Estado de Santa Catarina. Disponível em: <[www.quadrangularbrasil.com.br](http://www.quadrangularbrasil.com.br)>. Acesso em: 09 set 2009

INFO NET. **Numero de evangélicos não para de crescer e em alguns anos podem mudar o Brasil.** Publicado em: 24/10/2009. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br/gleicequeiroz/ler.asp?id=91173&titulo=gleicequeiroz>>. Acesso em: 31 out 2009.

IPEA. Instituto de pesquisa econômica aplicada. **PNAD 2008: primeiras análises.** Publicado em: 7/10/2009. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/09\\_04\\_07\\_ComunicaPresi\\_20\\_Bancos.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/09_04_07_ComunicaPresi_20_Bancos.pdf)>. Acesso em: 29 out 2009

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 225p

LUECKE, Richard. **Estratégia.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MAI. Ministério de Apoio com Informações. **Projeções para a porcentagem de evangélicos a partir de 2000.** Disponível em: <[http://www.mai.org.br/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=74&Itemid=68](http://www.mai.org.br/index2.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=68)>. Acesso em: 13 out 2009

\_\_\_\_\_. **Porcentagem de evangélicos em 2009.** Disponível em: <[http://www.mai.org.br/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=73](http://www.mai.org.br/index2.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=73)>. Acesso em: 15 out 2009

MARIANO, Ricardo. Expansão pentecostal no Brasil: o caso da Igreja Universal. **Estud. av. [online]**, vol.18, n.52, 2004,. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n52/a10v1852.pdf>>. Acesso em: 18 agosto1998

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999. 337p

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MENDONÇA, Antônio Gouvea; VELASQUES FILHO, Prócoro. **Introdução ao protestantismo no Brasil**. São Paulo: Loyola, 1990. 275 p.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 9-20

MIOTTO, Jair Antonio. **O despertar da Revolução Silenciosa**. 2 ed. Santa Catarina: Betânia, 2006. 110 p.

MIR. Ministério Internacional da Restauração. Disponível em: <<http://www.mir12.com.br/redefamilia/pastores/apostlo.html>>. Acesso em 03 nov 2009.

NELITO, Fernandes. **Metade do Brasil será evangélica?** Revista Época, Rio de Janeiro, edição especial de aniversário, n. 575, p. 122, 25 maio 2009.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, Setembro de 2001. Disponível em: <<http://fit2.fit.br/sitedoprofessor/professor/link/20090820175441conceito%20estrategia.pdf>>. Acesso em: 18 out 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 335p.

PORTER, Michael E. A nova hora da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38

\_\_\_\_\_. A hora da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 187-193

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 29 out 2009.

RECRIE. Rede Cristã de Empreendedores. Disponível em: <<http://www.ministeriorecrie.com.br/site/visaoemissao.html>>. Acesso em: 03 nov 2009

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 396p.

SERRA, Antonio Roberto Coelho. **A empresarialização do sagrado: Um estudo sobre a estruturação de igrejas dos protestantismos brasileiros**. 2005. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, Antônia Maria de Castro. O vínculo empregatício do pastor evangélico. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 21, 31 maio 2005. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=616](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=616)>. Acesso em 23 out 2009.

SIQUEIRA, Gabriel. **Governo Eclesiástico**. Disponível em: <<http://pentecostalismo.wordpress.com/2008/01/14/governo-elesiastico/>>. Acesso em: 23 out 2009

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 533p.

SUPERINTERESSANTE, São Paulo, v. 197, fev 2004. Disponível em: <[http://super.abril.com.br/superarquivo/2004/conteudo\\_313529.shtml#top](http://super.abril.com.br/superarquivo/2004/conteudo_313529.shtml#top)>. Acesso em: 13 out 2009

VALOR ONLINE. **Taxa de desemprego entre pobres é 5,2 vezes maior, mostra Ipea**. Publicado em: 22/09/2009. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/?online/indicadores/22/5831152/taxa-de-desemprego-entre-pobres-e-5,2-vezes-maior,-mostraipea&ScrollX=0&scrollY=235&tamFonte>>. Acesso em: 31 out 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p

VIVEREPARVO. **David Young Cho e Rick Warren: uma conversa entre dois pastores inovadores**. Disponível em: <[http://www.vivereparvo.com/estudos/div\\_04.htm](http://www.vivereparvo.com/estudos/div_04.htm)>. Acesso em: 29 out 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC, 2007. 134p.