

## RESUMO

*A hierarquia organizacional cada vez mais tem sido considerada como um fator relevante dentro das organizações. Em se tratando de organizações religiosas a sua importância toma ainda maior relevo, devido à natureza pela qual foi criada. Este artigo tem como objetivo explorar a questão da hierarquia dentro de organizações religiosas, tendo como objeto de pesquisa as instituições situadas na cidade de Santa Rita do Sapucaí, MG, há mais de 50 anos. A importância do trabalho reside no impacto social que as instituições religiosas exercem na sociedade, não obstante existir poucos estudos sobre este tipo de organização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica e dentre as técnicas de pesquisa estão o questionário estruturado com pessoas-chave e a observação. Como resultado foi possível perceber que embora os portes da estrutura administrativos sejam diferentes, todas as instituições estudadas são classificadas como missionárias e possuem uma baixa distância hierárquica. Conclui-se com o trabalho que as organizações religiosas em estudo possuem uma baixa distância hierárquica por causa da religiosidade.*

Palavras Chaves – Cultura; Hierarquia; Estrutura Organizacional

## INTRODUÇÃO

As organizações movidas por valores, doutrinas e filosofias vêm ganhando cada vez mais destaque no mundo contemporâneo, seja pelas suas singularidades, pela imagem positiva que transpassam ou mesmo pelo impacto econômico, social e político que geram na sociedade.

Dentro deste contexto, as organizações de modo geral e em especial as religiosas, precisam se adequar e repensar a sua estrutura organizacional dentro de uma modernidade colocada por Nadler e Gersteins (1993) como uma demanda intensa de interligações entre as diversas áreas do conhecimento, forçando grupos especializados a um maior contato entre si, aumentando a complexidade interna das organizações. Embora o autor tivesse baseado as suas informações em organizações privadas e capitalistas, elas permanecem plenas no contexto religioso que, diante da modernidade, necessita também de uma maior sinergia e especialização de seus colaboradores, além mesmo como base de sustentação de suas ideologias.

Este artigo tem como objetivo explorar a questão da hierarquia dentro de organizações religiosas, tendo como objeto de pesquisa as instituições situadas na cidade de Santa Rita do Sapucaí, MG, há mais de 50 anos.

## 2 – METODOLOGIA

Entre as instituições selecionadas na amostra, estão: Igreja Católica – Paróquia de Santa Rita; Centro Espírita Amor e Caridade e Assembléia de Deus. A amostra foi definida a partir de entrevistas com pessoas tradicionais da cidade e documentação disponibilizada pela prefeitura municipal do município.

Para elaboração desse trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva utilizando, para tal, as metodologias: pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Vergara (2000) define a pesquisa bibliográfica como sendo um estudo sistematizado com base em material publicado e acessível ao público.

Para coleta e análise dos dados, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois de acordo com Oliveira (1999), a utilização desse método possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança. A coleta de dados foi feita utilizando a seqüência da (fig. 1) abaixo:

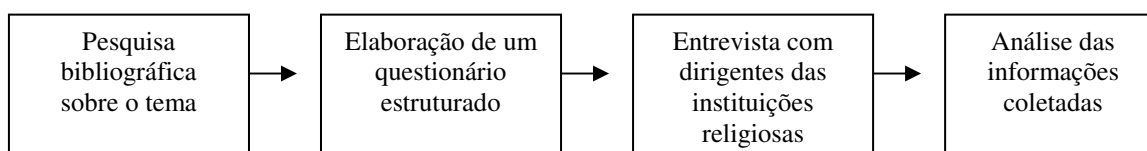


Fig. 1 – Fluxo de procedimento metodológico

A conjuntura teórica do artigo está alicerçada em três autores principais, sendo eles:

**Geert Hofstede** (2003) – Que faz um estudo importante sobre o processo da hierarquia no mundo.

**Alberto Carlos de Almeida** (2007) – Que desenvolve o tema da hierarquia através de uma pesquisa estruturada realizada no Brasil.

**Henry Mintzberg** – (2003) Que sustenta o artigo com teorias em torno da estrutura organizacional e da correspondente hierarquia.

O trabalho foi bordado da seguinte forma: Primeiro aprofunda em alguns conceitos específicos da cultura organizacional, procurando entender quais as suas nuances e classificações, tomando por base principalmente as teorias de Hofstede. Em seguida trabalha a questão da hierarquia e sua problemática embasando na visão e nas pesquisas de Hofstede e Almeida. E finaliza os aspectos bibliográficos com os conceitos de Mintzberg em torno de modelos organizacionais, estruturas e hierarquias dentro das organizações. Em seguida faz um breve histórico das instituições pesquisadas e fecha com as análises dos resultados da pesquisa que aborda questões hierárquicas relacionadas à estrutura organizacional e finaliza com as conclusões sobre o tema.

Como as instituições religiosas pesquisadas estão instaladas a mais de 50 anos na cidade e possuem uma tradição, pretende-se com este trabalho responder duas perguntas: a 1<sup>a</sup> é se as instituições religiosas possuem uma elevada distância hierárquica e a segunda é se a tradição eleva a hierarquia nestas instituições.

## 1 – ENTENDENDO A CULTURA E SUAS VARIAÇÕES E NUANCES

Hofstede (2003) coloca que “quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez.”

Tomando como base o pensamento citado de Hofstede (1991), podemos deduzir não somente a complexidade da assimilação cultural de uma pessoa, mas também a assimilação cultural de um grupo de pessoas e de uma sociedade em geral. É como construir casas e depois descobrir que temos que desmancha-las, seja pelo fato de que suas bases estão frágeis ou pelo fato de que ela foi construída no local errado ou porque não faz mais sentido morar em casas, talvez cabanas ou apartamentos seja melhor. Mas não é fácil você convencer alguém de ter que desmanchar a sua casa, mesmo porque, boa parte das vezes as casas são construídas com muito carinho e apego.

Hofstede (2003) conceitua e relaciona a cultura do indivíduo como uma programação mental, podendo haver traços da personalidade que são herdados e aspectos culturais adquiridos. A programação mental está intimamente ligada ao que Mintzberg (2003) chama de treinamento e doutrinação, conceitos bastante utilizados nas organizações de forma totalmente intencional e que serão desenvolvidos no tópico subsequente.

A cultura de um grupo de pessoas ou de uma sociedade é denominada como uma programação mental coletiva e o autor reforçam o conceito dizendo que neste caso é adquirida, não herdada. São os modelos culturais que são herdados naturalmente,

advindo dos costumes e das relações. Desta forma, um garoto que morou toda a sua vida em um bairro rural, por mais que possa apresentar uma tendência para adquirir outros costumes, irá apresentar fortes traços culturais da ruralidade a qual conviveu.

O autor coloca também o conceito de programação mental universal, que é decorrência natureza humana, das nossas características genéticas e contextuais da natureza, portanto é herdada. Se fizermos uma analogia entre raças onde os seus componentes apresentam elevada estatura e outras onde os componentes apresentam baixa estatura, verificaremos diferenças de hábitos e costumes ligadas a estas características genéticas. O mesmo pode ser observado entre sociedades que vivem em locais com diferenças climáticas acentuadas.

Com relação às manifestações da cultura, Hofstede (2003) descreve quatro aspectos, sendo eles: símbolos, heróis, rituais e valores. Estes termos podem ser entendidos de forma mais clara no quadro a seguir:

<b>Manifestações</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Prática</b>
Símbolos	São palavras gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular para aqueles que comungam desta cultura.	
Heróis	São pessoas vivas ou não que possuem características altamente valorizadas e servem de modelos de comportamento.	
Rituais	São atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas essenciais para a cultura.	
Valores	Fazem parte das primeiras coisas que aprendemos e pelo fato de sua aquisição precoce é inconsciente.	

Fonte: Hofstede (2003) adaptado pelo autor

Hofstede (2003) ainda classifica a cultura em alguns níveis, sendo eles: nacional, pertença a um grupo ético, religioso ou lingüístico; pertença a um dos dois sexos, masculino ou feminino; pertença a uma geração; origem social e pertença a organizações as quais os indivíduos estão socializados.

Outro ponto importante relatado por Hofstede refere-se à questão da nacionalidade. O autor ressalta que não devemos confundir nacionalidade com sociedade, pois as nações (não considerando aqui as nações que venham a possuir um grau muito elevado e isolamento) possuem um grau de heterogeneidade muito grande, enquanto que as sociedades possuem um grau maior de cultura comum. Desta forma, embora possa haver fortes diferenças culturais entre um individuo e outro de uma mesma nação, ambos são identificados culturalmente da mesma forma, sendo o passaporte o único critério de classificação.

## **2 – A CULTURA DOS QUEM MANDA E DE QUEM OBEDECE**

Hofstede (2003) ao realizar um estudo entre vários funcionários da IBM em todo mundo com postos de trabalhos idênticos identificou que cada país possui uma atribuição própria a questão da distância hierárquica. Os resultados para 50 países e três regiões, foram calculados a partir de respostas às questões com uma escala de 1 a 5, o que permitiu um número médio para cada país. O Brasil atingiu a 14ª colocação com o índice de 69 pontos. O país com o maior índice de distância hierárquica é a Malásia, com 104 pontos e o com menor foi a Áustria com 11 pontos.

Foram três as questões utilizadas para determinar a distância hierárquica: receio dos empregados em expressar desacordo; chefia autocrática ou paternalista e preferência pelo ambiente de trabalho ideal. Segundo Holfstede (2003) os índices informam sobre as relações de dependência em cada país. Nos países onde a distância hierárquica é baixa, a dependência dos subordinados relativamente as suas chefias é limitada e mais consultiva e nos países onde a distância hierárquica é elevada encontramos uma forte dependência dos subordinados de suas chefias.

Holfstede (2003) define a distância hierárquica como sendo “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder”. Desta forma, a distância hierárquica tem uma relação estreita com o conjunto de valores daqueles que têm menos poder.

A tabela abaixo mostra algumas diferenças fundamentais identificadas por Holfstede na sociedade de pequena e grande distância hierárquica relativas ao local de trabalho.

Pequena distância hierárquica	Grande distância hierárquica
As desigualdades entre as pessoas devem estar minimizadas.	As desigualdades devem existir e são desejáveis.
As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior.	As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor mostram valores autoritários idêntico.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete a desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é o democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos	Os privilégios e símbolos de estatuto devem existir para a direção e são bem vistos.

Fonte: Holfstede adaptado pelo autor

Almeida realizou uma pesquisa em todo território brasileiro onde obteve dados quantitativos que permitiram várias análises sobre a matriz cultural do país, mostrando que no Brasil, existe uma mentalidade hierárquica fortemente enraizada na programação mental dos brasileiros.

Almeida (2007) coloca que

“os valores hierárquicos devem ser entendidos em oposição aos valores igualitários. Os que compartilham de uma visão hierárquica de mundo consideram que as posições predefinidas e, portanto, deve-se esperar que cada um desempenhe o seu papel determinado pela sua condição social.”

Com relação à visão igualitária Almeida (2007) coloca que neste caso o papel social de cada indivíduo não está claramente definido e que as eventuais desigualdades são conseqüências não perene (pois podem ser modificadas) de um contrato

formalizado. Na visão igualitária as pessoas se vêem como iguais, “Espera-se que um mande e o outro obedeça; que um sirva enquanto o outro é servido, e assim por diante”

Na sociedade altamente hierárquica fica aquele que possui títulos, dinheiro, influencia entre outras coisas, utiliza-se destes instrumentos para conseguir o que deseja, com total aceitação daquele que não possui. Na sociedade com baixa cultura hierárquica isto não acontece, pois o “servir” é parte de um contrato que só tem validade diante das delimitações do próprio contrato. Desta forma um funcionário não precisa se constranger ou agradecer seu chefe fora dos limites contratuais.

Almeida (2007) diferencia a colonização americana da colonização brasileira, sendo que a primeira ficou marcada por pequenos agricultores cultivando terras de sua propriedade igualitariamente dividida, enquanto na segunda fica marcada a presença forte dos senhores de engenho, com grandes propriedades e muitos escravos.

O mesmo autor, ao perguntar a atitude dos empregados de um edifício deveriam ter se os moradores dizem que eles podem usar o elevador social, obtém como resposta que 44% passa a utilizar o elevador social e 56% continua utilizando o elevador de serviço.

Ao questionar que atitude o empregado deveria ter se o patrão diz que podem ser tratado por “você”, 39% passam a chamar o patrão por você e 61% continuam chamando o patrão de “senhor”.

Com relação a atitude do empregado caso o patrão permita que ele tome banho na piscina, apenas 35% iriam tomar banho na piscina enquanto 65% agradeceriam e não iria para a piscina se banhar.

A pesquisa de Almeida possibilitou identificar também que os mais velhos tendem a ser mais hierárquicos que os mais jovens no Brasil. Na média 38% daqueles que têm entre 18 e 44 anos defendem uma solução hierárquica para o dilema da empregada que é convidada a assistir TV na sala junto com a patroa. Este percentual sobe para 45% a partir dos 45 anos.

Com relação à escolaridade a pesquisa mostra que em todas as situações, quanto mais elevada for a escolaridade mais igualitárias as pessoas são.

Com relação ao autoritarismo a pesquisa mostrou que o autoritarismo está estreitamente relacionado com a hierarquia. Ou seja, quanto mais autoritária a pessoa for maior é a crença da mesma na hierarquia.

### **3 – CULTURA E ESTRUTURAS DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO MINTZBERG**

Segundo Mintzberg (2003) uma organização sempre irá ter um modelo de gestão predominante, embora este modelo possa ter variável de outros modelos, podendo ainda, uma organização transitar de um modelo para o outro. O referido autor destaca que a consistência organizacional e sua harmonia interna dependem dos elementos selecionados especificamente para atender a uma configuração específica a sua estrutura.

Estruturas ou modelos organizacionais diferentes refletem em culturas diversas e a correspondentes visões hierárquicas. Mintzberg (2003) classifica as instituições religiosas como pertencentes o modelo de organização missionário, apresentando de forma geral, uma série de características e peculiaridades deste tipo de organização.

Ao realizar seus estudos, Mintzberg (2003) descreve de forma geral as principais características do modelo de organização missionária, deixando claro que, Instituições Religiosas são exemplos claros deste modelo, que tem como parte chave o modelo ideológico cultural.

Cada organização tem suas próprias particularidades, assim como cada pessoa é uma pessoa diferente, cada organização, que podemos entender como uma pessoa coletiva, possuirá suas peculiaridades próprias. Mas será que mesmo com tanta diversidade de organizações, poderíamos classificá-las em alguns modelos? Foi o que Mintzberg fez, ele classificou as organizações em 6 modelos básicos, que são eles:

- ❑ Modelo de organização empreendedora
- ❑ Modelo de organização mecânica
- ❑ Modelo de organização profissional
- ❑ Modelo de organização diversificada
- ❑ Modelo de organização inovadora
- ❑ Modelo de organização missionária

Hofstede (2003) comenta sobre os conceitos de Mintzberg associando as tipologias das configurações organizacionais aos perfis de cultura nacional baseados no estudo da IBM, inferindo que organizações semelhantes em países diferentes, adaptarão um outro tipo de configuração devido às suas diferentes preferências culturais.

Quando Mintzberg (2003) classifica as organizações dentro destes seis modelos, ele não está querendo dizer que estes modelos são estanques, ou seja, que a organização profissional não tem nenhuma característica da organização empreendedora ou que a mecânica não tenha nenhuma característica da inovadora. O que Mintzberg quis dizer na verdade é que a organização empreendedora irá ter um conjunto de características predominantes, e assim por diante. Desta forma, iremos colocar a seguir quais são estas características predominantes de cada um desses modelos organizacionais.

#### Organização empreendedora

Neste modelo de organização o nome já diz tudo, uma organização de estrutura simples, não muito mais que uma grande unidade consistindo de um ou alguns gerentes de cúpula, um dos quais é o líder, e de um grupo de operadores que executam a tarefa do trabalho básico.

#### Organização mecânica

A organização maquinal é oriunda da revolução industrial, quando os empregos se tornaram altamente especializados, o trabalho altamente padronizado e caracterizada principalmente pela produção em massa.

#### Organização profissional

Diferentemente da mecânica, neste modelo de organização predomina a padronização das habilidades e não a de processos. Por precisar depender de profissionais treinados – pessoas altamente especializadas, mas com considerável controle sobre seu trabalho, como em hospitais e universidades.

#### Organização diversificada

Neste modelo de organização existe uma forte atração para dividir. Uma organização cria divisões principalmente por um motivo: pelo fato de suas linhas de produtos serem diversificadas. Normalmente na matriz existe algum mecanismo de controle que são desenvolvidos para que haja uma padronização mínima nas atividades das organizações, mas o controle maior fica a cargo de cada unidades, sendo o principal mecanismo de supervisão a padronização dos resultados.

#### Organização inovadora

Como o próprio nome já diz, a atração principal deste modelo de organização é para a inovação. Estas organizações precisam inovar de maneira complexa. Imaginemos o caso da Rede Globo de Televisão na produção de um seriado como, por exemplo, a casa das sete mulheres. Para o desenvolvimento de tal projeto a rede globo precisou contratar uma gama muito forte de peritos altamente especializados e treinados que vai

desde os diretores, atores, pessoal de filmagem, historiadores da época, figurinistas entre outros para produzirem um produto final juntos.

#### Organização missionária

Na organização missionária encontramos um conjunto de crenças, normas e até mesmo simbologias, sempre norteadas por uma missão que não raro tem como pano de fundo a transformação da sociedade e das pessoas. Nestes modelos organizacionais encontramos uma preocupação muito grande com a socialização dos integrantes e a utilização da doutrinação como um parâmetro importante de manutenção da estrutura hierárquica.

### 3.1 – PARÂMETROS DO DESIGN (ESTRUTURA) DA ORGANIZAÇÃO

Para o desenvolvimento de uma tarefa específica, antes de dar qualquer direcionamento ao seu cliente primeiro você precisa entender como a organização está, ou seja, quais os problemas ela apresenta. Um médico diria ao seu paciente para tirar um raio x a fim de verificar quais os problemas ele possui para depois receitar o remédio. Quando estudamos o design de uma organização, estamos estudando todos os pontos que influenciam no andamento ou no comportamento de uma organização. Entendendo a estrutura da organização, ficará mais fácil de diagnosticar o problema e receitar o remédio para que a organização tenha mais saúde. Para não perdermos o foco da nossa pesquisa, segue abaixo os principais parâmetros da estrutura de uma organização ligados mais diretamente as questões hierárquicas, não nos reportando, portanto dos demais parâmetros que apresentam uma ligação menos estreita com o tema proposto.

#### 3.1.1 – PARTE-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO

Quando falamos em parte-chave da organização estamos nos referindo em como o trabalho pode ser dividido na organização. São seis as partes básicas de uma organização: cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio e núcleo operacional.

**Cúpula estratégica** – Aí encontramos as pessoas com responsabilidade global pela organização – o *chief executive officer* (também chamado de presidente) e outros dirigentes de outros dirigentes de alto nível com preocupações globais. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que controlam ou que detêm poder sobre ela (proprietários, órgãos governamentais, entre outros).

**Linha Intermediária** – Representa o ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional (gerentes intermediários). O gerente da linha intermediária executa várias tarefas no fluxo de supervisão direta acima e abaixo dele: coleta informações de feedback e transfere aos algumas delas ao gerente acima; intervém no fluxo de decisões; fluem para cima os problemas da unidade, as propostas de mudança e as decisões que requerem autorização. Fluindo para baixo estão os recursos, regras e planos e projetos a implementar. Precisam também gerenciar as situações fronteiriças, manter contato com outros gerentes, analistas, outros. Além disto, o gerente intermediário precisa definir a estratégia para a sua unidade.

**Núcleo operacional:** Asseguram os inputs para a produção, transformam os inputs em outputs, distribuem os outputs, ou seja, o núcleo operacional é responsável pela entrada de matéria prima, pela transformação desta matéria prima no produto da empresa e pela distribuição deste produto.

**Tecnoestrutura:** é responsável pela formatação do núcleo operacional, ou seja, ela define os processos, as especificações do produto e a formalização do comportamento, ex: em uma lanchonete ela irá definir o processo de elaboração do sanduíche (1º corta o pão, depois fritar o bife e finalmente lava o alface), especifica que tamanho o sanduíche terá, qual o tipo do pão e a qualidade do alface, e formaliza o comportamento dos funcionários seja através de manuais, treinamento ou doutrinação.

**Assessoria de apoio:** A assessoria de apoio dá suporte às operações da empresa, ex: serviços de vigilância, assessoria jurídica, restaurante entre outros.

**Ideologia** – É a parte da organização responsável pela elaboração, manutenção, disseminação e interiorização de suas ideologias e doutrinas.

### 3.1.2 – MECANISMO DE COORDENAÇÃO

Supondo que um aluno irá desenvolver alguma atividade com a sua equipe de sala de aula. O primeiro passo é identificar que atividade é essa, depois de identificada a atividade a ser desenvolvida por cada componente da equipe (divisão do trabalho). O aluno líder terá que verificar como está a atividade será coordenada: será desenvolvida de maneira informal, um auxiliando o outro quando preciso (**ajustamento mútuo**). Uma pessoa da equipe ficará responsável por supervisionar diretamente o trabalho dos demais (**supervisão direta**). O aluno líder irá elaborar um manual para que cada um saiba exatamente o que fazer (**padronização dos processos**). O aluno líder deixará o modo como a atividade será realizada a cargo de cada componente da equipe, se importando mais com o resultado final (**padronização dos outputs**). O aluno líder irá enviar o pessoal da equipe para fazer um treinamento antes de iniciar as atividades (**padronização das habilidades**). O aluno terá que socializar os seus membros, interiorizando seus valores, cultura, ideais entre outros aspectos (**normas, regras e doutrina**).

## 4 – ESTUDOS DA HIERARQUIA NAS INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS

### 4.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES EM ESTUDO

Dentro da proposta metodológica deste artigo, foram identificadas três instituições religiosas instaladas na cidade de Santa Rita do Sapucaí a mais de 50 anos, sendo elas: Centro Espírita Amor e Caridade; Igreja Católica Apostólica Romana – Paróquia de Santa Rita; Igreja Evangélica Assembléia de Deus. Os próximos tópicos do artigo irão mostrar uma análise sobre a visão hierárquica nestas instituições, dentro do panorama conceitual de seus líderes locais sobre os trabalhadores de cada instituição.

#### 4.1.1 – CENTRO ESPÍRITA AMOR E CARIDADE

Divulgado em praticamente toda a Europa no século XIX pelo Frances Allan Kardec, o Espiritismo chegou ao Brasil em 1865. Hoje, o País é o que reúne o maior número de espíritas em todo o mundo. A Federação Espírita Brasileira – entidade de âmbito nacional do Movimento Espírita – congrega aproximadamente dez mil Instituições Espíritas, espalhadas por todas as regiões do País.

Atualmente, o Brasil possui 2,3 milhões de espíritas, de acordo com o Censo 2000, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Terceiro maior grupo religioso do País, os espíritas são, também, o segmento social que têm maior renda e escolaridade, segundo os dados do mesmo censo.



Os espíritas têm sua imagem fortemente associada à prática do bem e da caridade. Eles mantêm em todos os Estados brasileiros asilos, orfanatos, escolas para pessoas carentes, creches e outras instituições de assistência e promoção social.

O Centro Espírita Amor e Caridade têm como presidente a Senhora Beatriz Carlin Teles e a data de fundação é de 01 de setembro de 1907. Além das atividades doutrinárias, a instituição possui várias ações de promoção social tais como: escola de artesanato, distribuição de sopa para comunidades carentes, aulas de informática, distribuição de cestas básicas e bazar beneficente.

Segundo Teles (2008) a **cúpula estratégica** da instituição é formada pelo presidente, vice-presidente e tesoureiro. O presidente do centro não necessariamente é a maior liderança espiritual da instituição, embora este seja o responsável pela coordenação das atividades doutrinárias e administrativas. A **linha intermediária** é composta pelos líderes dos departamentos doutrinários e sociais. O **núcleo operacional** é composto essencialmente por voluntários e desenvolvem atividades doutrinárias, sociais, administrativas, entre outras. A **assessoria de apoio** é composta apenas pelo pessoal de limpeza (contratado) e contador terceirizado. A **tecnoestrutura** é pequena e é formada pela cúpula estratégica e coordenadores de departamento. A **ideologia** é a parte considerada pela instituição como a mais importante e está baseada nos livros de Allan Kardec, fundador da doutrina espírita, e em outros milhares de livros de médiuns brasileiros, sendo esta a parte mais importante da organização e por isto mesmo pode ser caracterizada como uma instituição missionária.

Com relação aos mecanismos de coordenação, o **ajustamento mútuo** é bastante utilizado, uma vez que é comum um voluntário não aparecer para executar determinado serviço e outra pessoa ter que executá-lo. A **supervisão direta** é realizada de forma discreta e cuidadosa, não sendo muito intensa. A **padronização dos processos** é pequena e podem ser encontrada em processos simples como formulários, controles e fluxos pré-definidos. A **padronização dos outputs** é pouco encontrada no que tange a busca de resultados financeiros ou elevação do número de adeptos. A **padronização das habilidades** é interna e é ela que procura disseminar e **interiorizar a doutrina** e as principais orientações da instituição.

Segundo Teles (2008) o fato da instituição ter mais de cem anos não fez com que houvesse uma maior distância hierárquica entre os membros. No entanto, Teles ressalta que já houve casos em que pessoas com mais idade, e, portanto, mais tradicionais, possuíam uma maior distância hierárquica. Segundo a Presidente, hoje não existe mais isto, pois as pessoas se renovaram e a maior parte dos frequentadores da casa estão nela a pouco tempo.

Teles (2008) afirma que as pessoas com maior graduação acadêmica costumam ser as que possuem a menor distância hierárquica e que é comum conviver com frequentadores da casa sem mesmo saber a sua formação.

Teles (2008) coloca também que é comum os trabalhadores de condição social inferior sentar-se a mesa com os líderes e demais membros da casa, sem que haja constrangimento por isto.

#### **4.1.2 – IGREJA CATÓLICA – PARÓQUIA DE SANTA RITA**

A Igreja Católica é a maior Igreja do Cristianismo, com mais de um bilhão de fiéis. Chama-se também a Igreja Católica Romana e Igreja Católica Apostólica Romana. O atual Papa é Bento XVI, eleito em 19 de Abril de 2005, como sucessor do Papa João Paulo II. Seu nome de batismo é Joseph Ratzinger. O Papa também é conhecido como sucessor do Apóstolo Pedro, sendo este o perpétuo e visível princípio e fundamento da unidade da Igreja Universal.

O Brasil ainda é o país mais católico do mundo, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), do ano 2000, cento e vinte e seis milhões de pessoas se dizem católicas, o que corresponde a 74% da população.

A Igreja católica foi instalada na cidade de Santa Rita do Sapucaí há 168 anos e sua história se confunde com a história da cidade, tendo início no ano de 1821 quando um casal português chegou nesta região trazendo em um saco, junto às suas bagagens, uma imagem de Santa Rita. Manoel José da Fonseca e Genoveva Maria Martins se encantaram pela região do Sul de Minas resolveram adquirir propriedades às margens do Rio Sapucaí, permanecendo por aqui até a morte. Algum tempo depois foi criada a Paróquia de Santa Rita de Cássia tendo como o seu primeiro o Pároco o Pe. Atanásio Rodrigues. Atualmente é dirigida pelo Pároco Cônego Vonilton Augusto Ferreira, pelo Vigário Pe. Júlio César Bernardes e o Monsenhor José Carneiro Pinto.

A Igreja Católica obedece a uma hierarquia que vai de Roma as suas unidades menores. Segundo Bernardes (2008) a Paróquia de Santa Rita responde pela arquidiocese de Pouso Alegre e possui cerca de 18 igrejas sob sua coordenação. Com relação à **Cúpula estratégica** da paróquia, esta é constituída pelo cônego e pelo vigário. A **linha intermediária** é formada pelas lideranças locais das comunidades que participam de reuniões periódicas com a cúpula estratégica para definição das metas da paróquia como um todo e das comunidades. O **núcleo operacional** é composto basicamente por voluntários, sendo que para as atividades administrativas possui alguns funcionários. A **tecnoestrutura** é bem elaborada e é exercida em parte por orientações do Código do Direito Canônico, que são as leis gerais da igreja que abarcam a parte administrativa e doutrinária, sendo responsável, portanto pela parte da **ideologia** da organização, sendo esta a parte mais importante da organização, que pode ser classificada como missionária. A **assessoria de apoio** é composta pelo contador, pessoal de manutenção contratado, limpeza, entre outros.

No que tange aos mecanismos de coordenação, todas as ações da paróquia são bastante planejadas e, portanto a **padronização dos outputs** é bastante elaborada, pois os resultados são medidos constantemente. A **padronização das habilidades** é exercida principalmente pelas instituições católicas de formação superior em seus cursos de teologia. O **ajustamento mútuo** é bastante exercido principalmente nas bases da organização e as **normas, regras e doutrina** são percebidas em todo ambiente da organização. A **supervisão direta** também é bastante utilizada, principalmente nos trabalhos não voluntários. **Os processos** das atividades também são bastante utilizados e normalmente vem das hierarquias superiores da paróquia.

No que tange a questão da hierarquia, Bernardes (2008) coloca que no passado a Igreja já teve o problema da distância hierárquica, mas que hoje, o que ele tem vivido na Paróquia de Santa Rita é um esforço muito grande em diminuir estas barreiras.

Quanto à questão dos trabalhadores que possuem curso superior, Bernardes (2008) cita exemplo de um padre colega seu que possui doutorado e aos finais de semana convive com comunidades simples da zona rural. Segundo Bernardes (2008) o que ele tem presenciado é justamente o contrário, as pessoas com curso superior são as que possuem a menor distância hierárquica na sua organização.

Com relação às pessoas de mais idade, Bernardes (2008) não vê a distância hierárquica naqueles de maior idade de sua organização, assim como, não vê distância das pessoas de condição social inferior com os líderes da sua organização, uma vez que todas as pessoas são recebidas e o contato é viabilizado a todos. Bernardes (2008) conta que é comum ver as lideranças almoçar junto com os trabalhadores de condição social inferior da sua Igreja. Para Bernardes (2008) “é a motivação da fé religiosa que diminui a distância hierárquica”.

#### 4.4 – IGREJA EVANGÉLICA ASSEMBLÉIA DE DEUS

A Igreja Assembléia de Deus foi fundada por Daniel Berg e Gunnar Vingren, dois jovens suecos que chegaram ao Brasil em 19 de novembro de 1910. A Assembléia de Deus é uma igreja evangélica pentecostal que prima pela ortodoxia doutrinária. Tendo a Bíblia como a sua única regra de fé e prática, acha-se comprometida com a evangelização do Brasil e do mundo. Segundo estatísticas de um site da instituição, a Igreja possui hoje em torno de dezoito milhões de membros e optou a não agir politicamente e sim de forma profética e sacerdotal.

A Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Santa Rita do Sapucaí tem como registro de sua fundação a compra de um imóvel que data o ano de 1935 e desde então a instituição vem desenvolvendo na cidade atividades doutrinárias e conta hoje com 6 sub unidades espalhadas na cidade. A sua principal liderança é o Pastor Wilton Gonçalves sendo ele o entrevistado da pesquisa.

A **cúpula estratégica** da Igreja é composta pelo pastor que é responsável pela coordenação da estrutura administrativa e doutrinária da instituição. A Igreja possui também outros pastores auxiliares que, dentro do contexto das teorias de Mintzberg, assumiriam o papel de **linha intermediária** da instituição. O **núcleo operacional** é composto pelos presbíteros e diáconos locais, além dos demais voluntários que assumem atividades diversas. A **assessoria de apoio** é muito pequena, compostas apenas pelo contador (serviço terceirizado), atividades de manutenção (contratação esporádica) e limpeza (funcionário próprio). A **tecnoestrutura** é praticamente inexistente, ocorrendo apenas algumas padronizações de atividades administrativas simples. A **Ideologia** é cuidadosamente elaborada e disseminada pela Convenção Geral das Assembléias de Deus do Brasil, sendo esta a parte mais importante da instituição e por esta razão, pode ser caracterizada como uma instituição missionária.

Com relação aos mecanismos de coordenação, a instituição utiliza-se bastante do **ajustamento mútuo**, uma vez que lida com voluntários e estes periodicamente são substituídos. A **supervisão direta** é utilizada de forma muito sutil para não causar constrangimento aos colaboradores e a **padronização dos processos** é pouco utilizada. A **padronização das habilidades** é bastante utilizada por ser o mecanismo de coordenação que dá suporte de execução as **normas, regras e a doutrina**, sendo estes últimos os mecanismos mais utilizados na instituição. A **Padronização dos outputs** (resultados) é bastante utilizada principalmente no que tange as questões relacionadas à manutenção da casa e da doutrina.

Segundo Gonçalves (2008) o fato de ser uma instituição tradicional e estar instalada a mais de 50 anos na cidade, não levou a uma distância hierárquica entre os seus membros, embora a tradição e o tempo leve a um aumento do número de fiéis e isto sim, segundo Gonçalves, pode levar a um aumento da distância hierárquica.

Gonçalves (2008) também afirma que o grau acadêmico não levou a uma distância hierárquica na sua instituição, uma vez que o que é valorizado ali não são somente os valores intelectuais.

Com relação aos participantes com maior idade e tempo na instituição Gonçalves (2008) coloca que estas pessoas são muito acessíveis e igualitárias, embora haja internamente um respeito e consideração muito grande em torno delas.

Quanto à questão que se refere a um trabalhador de condição social inferior sentar-se na mesma mesa para almoçar com a diretoria, Gonçalves (2008) coloca que isto não acontece, sendo comum todos almoçarem juntos nas confraternizações. Mas Gonçalves coloca também, que os novatos podem se sentir um pouco constrangidos por não estar ainda adaptados a instituição.

## **5 - CONCLUSÃO**

O trabalho foi norteado em torno de dois conceitos: a distância hierárquica e a estrutura organizacional das instituições religiosas. O modelo teórico de Mintzberg possibilitou visualizar a estrutura organizacional das três instituições em estudo e verificar que todas podem ser representadas pelo modelo missionário de organização, um modelo onde predomina a ideologia. A Igreja Católica, por ser a maior e mais antiga, é a que possui o sistema hierárquico formal mais estruturado das três, assim como uma estrutura administrativa mais trabalhada.

Com relação à distância hierárquica, foi possível verificar que, segundo a visão dos três entrevistados, o fato das instituições serem tradicionais e estarem a mais de 50 anos instaladas na cidade de Santa Rita do Sapucaí, não infere na elevação da distância hierárquica, embora alguns dos entrevistados considerarem que a tradição e a idade pode elevar o tamanho e que o tamanho de alguma forma cria alguma distância hierárquica, mesmo que temporária.

Foi possível verificar também no estudo que as três instituições possuem uma baixa distância hierárquica, onde ficou claro na visão dos três entrevistados que pelo fato das instituições terem como parte chave a ideologia (no caso a religiosidade) a distância hierárquica é desestimulada pela motivação da fé.

## **REFERÊNCIA**

- ALMEIDA, Alberto Carlos. A Cabeça do Brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- BERNARDES, Júlio César. Entrevista concedida ao autor no dia 10 de janeiro de 2008.
- GONÇALVES, Wilton. Entrevista concedida ao autor no dia 10 de janeiro de 2008.
- HOFSTEDE, Geert. Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental. McGraw-Hill International, Lisboa, 2003.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. – São Paulo: Atrás, 2003.
- NADLER, David A. & GESTEIN, Marc S. Shain. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro, Campus, 2003.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. Pioneira. 2ª ed. 1999.
- TELES, Beatriz Carlini. Entrevista concedida ao autor no dia 10 de janeiro de 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª ed., Atlas, São Paulo, 2000.