

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – EST

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – STA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA

GREGORY DE ARAUJO AFONSO DE ALMEIDA

**IGREJA E ADMINISTRAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO COM UM GRUPO DE
JOVENS A PARTIR DAS MARCAS DE
QUALIDADE.**

NITERÓI

2018



Ficha catalográfica automática - SDC/BAC

A447i Almeida, Gregory
Igreja e Administração: Um Estudo De Caso Com Um Grupo De Jovens A Partir Das Marcas De Qualidade. / Gregory Almeida ; Teresa Olinda Caminha Bezerra, orientadora. Niterói, 2018.
60 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-
Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2018.

1. Administração e Igreja. 2. Qualidade. 3. Liderança Capacitadora. 4. Estruturas Eficazes. 5. Produção intelectual. I. Título II. Bezerra, Teresa Olinda Caminha, orientadora. III. Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Departamento de Administração.

CDD -

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

GREGORY DE ARAUJO AFONSO DE ALMEIDA

IGREJA E ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM UM GRUPO DE
JOVENS A PARTIR DAS MARCAS DE QUALIDADE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal Fluminense como requisito
parcial para a obtenção do grau Bacharel em
Administração.

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a Teresa Olinda Caminha Bezerra

Niterói

2018

GREGORY DE ARAUJO AFONSO DE ALMEIDA

IGREJA E ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO COM UM GRUPO DE
JOVENS A PARTIR DAS MARCAS DE QUALIDADE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal Fluminense como requisito
parcial para a obtenção do grau Bacharel em
Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Teresa Olinda Caminha Bezerra (Orientadora)
UFF - Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Maurício de Souza Leão
UFF - Universidade Federal Fluminense

Prof^a. Dr^a. Elza Maria Marinho Lustosa da Costa
UFF - Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é Aquele capaz de fazer muito mais do que pedimos ou pensamos, capaz de estabelecer planos perfeitos para pessoas imperfeitas. Apesar de quem somos, Deus permanece bom, cheio de graça.

À minha família, que sempre se mostrou compreensiva com meu processo de formação que por muita vezes me exigiu tempo que gostaria de destinar a ela. Principalmente a meu pai, que me encorajou a realizar este trabalho, se mostrando sempre paciente, mesmo quando não fui, e prestativo em contribuir com este trabalho.

À minha orientadora, Teresa Olinda, sempre dedicada em elevar o nível do trabalho monográfico, zelosa em toda consideração feita, receptiva, otimista, encorajadora e disposta sempre a aprender junto com seus orientandos.

Ao meu amigo Renan Gemino, que me auxiliou na construção de ideais possíveis para abordar o tema proposto, sempre desejando um trabalho excelente.

Ao meu amigo Brane Leandro Alves, que também me incentivou grandemente a prosseguir na vida mesmo diante das dificuldades, sendo o amigo que ama em todo tempo e que se torna irmão na adversidade (Provérbios 17:17).

À minha amiga Carolina Coutinho, que soube ser compreensiva quando precisei priorizar meu tempo para este estudo.

A todos os docentes da Administração, que me ensinaram muito mais do que disciplinas. Sou eternamente grato a vocês.

Aos meus colegas de trabalho do Sobrado, sempre dispostos e preparados para construir boas edificações nas pessoas, mesmo no tempo corrido em que vivemos.

A todos os respondentes da pesquisa e a todos que de alguma forma estiveram próximos a mim, muito obrigado! 1234!

“O evangelho é um mendigo contando a outro mendigo onde encontrou pão.”

(C. H. Spurgeon)

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi estudar o comportamento do grupo Jovens pelo Simples a partir de duas marcas da qualidade desenvolvidas no livro “O Desenvolvimento Natural da Igreja”, de Christian Schwarz, sendo estas: liderança capacitadora; e estruturas eficazes. Para isso utilizou-se de pesquisa exploratória, descritiva, como também de pesquisa de campo, por meio de um questionário com 24 questões a fim de mensurar tais marcas e de gerar indicadores que promovam uma boa compressão geral e também detalhada do grupo sendo este e sua respectiva análise embasados em princípios explanados no livro mencionado. Como resultado, a pesquisa revelou que ambas as marcas são saudáveis dentro do grupo estudado. Ainda, foram esmiuçadas questões que obtiveram maior índice de resposta positivo e negativo, com o objetivo de compreender particularidades específicas do ministério relativas a controle de atividades e treinamento de participantes do grupo. Constam, no final do trabalho, sugestões de ferramentas administrativas que podem proporcionar ao ministério estudado um melhor desempenho em pontos percebidos como negativos.

Palavras-chave: Administração. Igreja. Qualidade. Liderança capacitadora. Estruturas eficazes.

ABSTRACT

The main objective of this monography is to study the behavior of the group Jovens Pelo Simples from two essential qualities explored in the book "The Natural Church Development", of Christian Schwarz. The chosen qualities were: empowering leadership; and effective structures. For this purpose an exploratory and descriptive search was used, as also survey by means of a quest with 24 questions for measure these qualities and create grades that promote a good general and detailed understanding of the group. The quest and its analysis were based on principles explained in the book mentioned. As result, the quest revealed that both essential qualities are good in the studied group. Also, questions that obtained a higher positive and negative index were analyzed, in order to understand specific characteristics of the ministry related to activity control and training of people group.

Keywords: Administration. Church. Qualities. Empowering Leadership. Effective Structure.

LISTA DE GRÁFICOS

		p.
Gráfico 1	Percentual de respondentes de acordo com o gênero.	31
Gráfico 2	Percentual de faixa etária dos entrevistados.	31
Gráfico 3	Percentual de respondentes que se consideram cristãos considerando todas as respostas obtidas.	32
Gráfico 4	Percentual de respondentes que se consideram cristãos considerando respostas de 2 a 12 anos.	33
Gráfico 5	Percentual de respondentes que se consideram cristãos considerando respostas de 15 a 30 anos.	34
Gráfico 6	Relação de entrevistados com anos de participação no grupo estudado.	35
Gráfico 7	Relação de entrevistados que já participaram de outro grupo de jovens.	35
Gráfico 8	Relação de entrevistados que mencionaram motivos que contribuíram para a participação no grupo estudado.	36
Gráficos 9 a 32	Relação de respostas obtidas para as perguntas de 1 a 24, respectivamente.	39 a 46

LISTA DE TABELAS

		p.
Tabela 1	Relação de respondentes e de respostas em branco para cada questão de Liderança Capacitadora.	37
Tabela 2	Relação de respondentes e de respostas em branco para cada questão de Estruturas Eficazes.	38
Tabela 3	Exemplo das possibilidades de resposta disponibilizadas no questionário.	38
Tabela 4	Relação das alternativas de resposta com as respectivas pontuações.	47
Tabela 5	Caso de exceção: relação das alternativas de resposta com as respectivas pontuações nas perguntas 12 e 15.	47
Tabela 6	Tabela geral com pontuações por questão e por entrevistado sobre a marca de Liderança Capacitadora.	49
Tabela 7	Tabela geral com pontuações por questão e por entrevistado sobre a marca de Estruturas Eficazes.	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 – O PROBLEMA	10
1.2 – JUSTIFICATIVA	11
1.3 – OBJETIVOS	12
1.3.1 – OBJETIVO GERAL	12
1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. METODOLOGIA	12
2.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 – O PAPEL DO ADMINISTRADOR	14
3.2 – A GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO	16
3.3 – AS FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO	17
3.4 – ADMINISTRAÇÃO E IGREJA	19
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO NATURAL DA IGREJA	22
4.1 – MARCA 1 – LIDERANÇA CAPACITADORA	24
4.2 – MARCA 4 – ESTRUTURAS EFICAZES	27
4.2.1 – TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO E ESTRUTURAS	28
4.2.2 – ESTRUTURAS EFICAZES E O DNI	29
5. PESQUISA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
5.1 – DIAGNÓSTICO DE PERFIL	31
5.2 – DIAGNÓSTICO DAS MARCAS DE QUALIDADE	37
5.2.1 – ANÁLISE GERAL	37
5.2.2 – ANÁLISE ESPECÍFICA	51
5.2.2.1 – PONTOS NEGATIVOS	51
5.2.2.2 – PONTOS POSITIVOS	52
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	54
7. REFERÊNCIAS	56

1 – INTRODUÇÃO:

Hoje em dia, percebe-se que a Administração é muito complexa, pois ela diz respeito a vários campos de atuação, inúmeras áreas dentro de uma organização e diversas atividades de gestão. É comum ligarmos a Administração a empresas como *Apple*, *Microsoft*, *Ipiranga*, *Enel*, *Volkswagen*, e também no meio público como BNDES, Finep e CVM. Porém parece haver um hiato quando pensamos em organizações eclesiais. Para ser mais específico, será que as Igrejas protestantes são organizações que possuem gestão? Será que cabe às mesmas ter ferramentas de Administração?

Em *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Max Weber se refere ao grupo protestante como estatisticamente mais presente em contextos como o comércio, a indústria, a classe tecnicamente mais especializada e até mesmo em grupos que detêm o capital (WEBER, 2008). Ao longo da obra surgem questões sobre como as práticas advindas da concepção reformada contribuem para a formação do espírito econômico ocidental, o capitalismo. De forma mais específica, Weber irá se interessar em estudar mais especificamente, o Calvinismo, o Pietismo, o Metodismo e as seitas batistas.

De acordo com “As Institutas da Religião Cristã”, de João Calvino, considera-se que dentro da cosmovisão reformada a pessoa individual do cristão possui um papel, e nesse papel estão incluídas particularidades como por exemplo: a posição desse indivíduo relação à sociedade; as atividades que o mesmo realiza; e demais deveres ou tarefas que podem, ou não, ser destinados a este indivíduo específico. Na obra, Calvino relata:

E para que alguém não ultrapassasse temerariamente seus limites, chamou vocações a essas modalidades de viver. Daí, para que não sejam levados em volta às cegas por todo curso da vida, a cada um foi atribuída pelo Senhor, como se fosse um posto de serviço, sua forma de viver. (CALVINO, 2003, p. 195).

A partir do momento que é considerado que indivíduo detém suas afinidades e, mais especificamente o cristão, possui seu “posto de serviço”, como a pessoa que está na posição de responsável pela Igreja pode se utilizar de ferramentas administrativas para estimular o crescimento e a qualidade desta organização?

Tendo em vista as perspectivas supracitadas, este trabalho visa relacionar a Administração, mais especificamente as ferramentas de gestão, com o ambiente religioso mencionado. A Igreja, enquanto organização, e seus intragrupos sem dúvida constituem um ambiente, em princípio, não comum para a aplicação de técnicas que são utilizadas tradicionalmente em ambientes comerciais e empresariais.

1.1 – O PROBLEMA:

Levando em conta o campo e o modo de atuação das Igrejas, sua perspectiva sobre a riqueza e seu tipo de relação particular com as pessoas, fiéis ou não, é ressaltada uma indagação: Seria adequado que tal instituição dispusesse de ferramentas de gestão? Caso essa resposta seja positiva, como utilizar essas ferramentas para um nicho tão específico quanto o eclesiástico?

A Administração enquanto ciência e prática é um campo onde grandes estudiosos elaboram teorias, princípios, ferramentas, modelos e práticas. Por muitas vezes a Administração acaba por tornar inteligível e repetível um princípio que funciona, tendo muitas vezes essa ciência a função de sistematizar tais práticas.

Maurício Franzatto relata em seu artigo “*Funções-Chave da Administração na Igreja*” uma breve síntese que começa a aproximar esses dois universos, até então aparentemente tão distantes: a Administração e Igreja. O autor cita:

Assim como nas organizações seculares, a igreja conta com pessoas-chave para que os princípios administrativos sejam cumpridos, podemos destacar as secretárias, os tesoureiros e os líderes de ministérios. (FRANZATTO, 2009, p. 1).

A partir disso, começa a se tornar mais palpável a relação possível entre o meio eclesiástico e a Administração. Não se pode deixar de perceber que a liderança também é um ponto em comum entre Igreja e Administração. Tal fato é percebido pelos nomes de líderes conhecidos, seja em meio secular com Steve Jobs ou em meio eclesiástico com John Piper. Também pode-se perceber, como possível indicativo dessa relação, o surgimento dos cursos de oratória, que cada vez mais

são disseminados, apresentando metodologias novas, vivências laboratoriais em pequenos grupos, e por sua vez têm uma ligação clara com a influência verbal, o que aponta para a liderança e por consequência para a Administração e Igreja.

1.2 – JUSTIFICATIVA:

O presente trabalho foi pensado e elaborado a partir da vivência do autor em dois universos: o primeiro da faculdade de Administração, que sem dúvida instruiu e inspirou a escrita de uma pesquisa que fosse voltada para as ferramentas práticas de gestão e Administração; e o segundo da Igreja Plena de Icarai, que teve também grande participação na construção do autor enquanto pessoa individual, com seus talentos específicos e personalidade singular.

A partir da vivência nesses dois meios, e no mesmo período cronológico, foi percebida a importância e a proximidade que se pode estabelecer entre os dois, talvez em uma relação de simbiose, no sentido mais positivo da palavra. Vale aqui dizer que se entende que essa simbiótica mencionada é marcada pelo benefício mútuo de todas as partes envolvidas.

Este trabalho foi desenvolvido também por perceber a oportunidade de poder beneficiar futuramente administradores e líderes eclesiais, ainda mais considerando o fato de que em alguns casos estes não possuem conhecimento administrativo ao nível de graduação e aqueles podem vir a ser contratados para desempenhar papel administrativo em um meio tão particular, onde em algumas situações a perspectiva de mercado pode não ser a ideal.

1.3 – OBJETIVOS:

1.3.1 – Objetivo Geral:

O estudo tem como objetivo geral realizar uma abordagem sobre a utilização da Administração aprendida na academia e nas vivências laborais em uma organização não convencional denominada Igreja, visando contribuir com o aprimoramento da gestão nessas instituições.

A partir disso, realiza um estudo de caso com o ministério de jovens da Igreja Plena de Icaraí, denominado Jovens Pelo Simples, com a finalidade de compreender como este grupo se comporta com duas das 8 marcas de qualidade da Igreja: Liderança Capacitadora; e Estruturas Eficazes, tal como encontradas no livro “O Desenvolvimento Natural da Igreja”, do autor Christian A. Schwarz.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- Recorrer a uma revisão de literatura, em livros e artigos, na busca de fundamentar um melhor entendimento do assunto.
- Levantar junto aos participantes da pesquisa, (jovens da Igreja Plena de Icaraí - Jovens Pelo Simples), por meio de questionários, dados que expressem o funcionamento da liderança capacitadora na referida Igreja.
- Conhecer, com base no questionário apresentado aos mesmos jovens participantes, o funcionamento das estruturas na Igreja ora estudada.

2 – METODOLOGIA:

O presente trabalho objetiva verificar a utilização das ferramentas administrativas dentro do meio eclesiástico, através de um estudo de caso com o ministério de jovens chamado Jovens Pelo Simples.

A pesquisa objeto desta monografia possuirá caráter exploratório e descritivo, a saber: a fundamentação teórica de artigos, livros e resenhas já existentes; e a pesquisa em si, que ocorrerá com base nos conceitos explanados no livro “O Desenvolvimento Natural da Igreja”, do autor Christian A. Schwarz, que serviu de grande inspiração para a apresentação do trabalho monográfico.

Entende Gil (2002, p.42) que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” São numerosos os estudos classificados sob este título, tendo como uma das características principais a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. “Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo” (2002, p.42).

Gil (2002, p.41) diz que as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

2.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A orientação metodológica escolhida para a pesquisa de campo foi o Estudo de Caso, realizado no ministério Jovens Pelo Simples com a participação dos grupos de líderes, liderados e participantes do grupo, a fim de obter respostas plurais de diferentes perspectivas. Esses três grupos compõem cerca de 60 jovens, sendo 4 líderes, 3 liderados e cerca de 50 participantes dos cultos e demais programações. Entende-se que a referida amostra da pesquisa é, portanto, classificada como probabilística estratificada proporcional. Probabilística por todos os participantes do ministério possuírem a mesma chance de contribuir para a pesquisa, sem qualquer indução ou seleção, seja ela subjetiva ou objetiva. Estratificada por conter subgrupos já mencionados, líderes, liderados e participantes, e proporcional pelo fato de a representatividade destes mesmos, na pesquisa, ter sido numericamente

proporcional à representação dos membros componentes desses mesmos grupos em sua totalidade (FREITAS et al., 1999).

O grupo amostral respondeu a um questionário no modelo *Survey*. De acordo com Henrique Freitas, a pesquisa do estudo de caso apresenta o que se chama de momento corte-transversal, no qual a coleta de dados ocorre em apenas um único momento, com a finalidade de capturar o estado de uma ou mais variáveis (FREITAS et al., 1999). Nesse caso, como veremos mais à frente, a pesquisa visa analisar oito grandes variáveis, relatadas no livro “*O Desenvolvimento Natural da Igreja*”, ditas no livro como as oito marcas de qualidade da Igreja.

O formulário de pesquisa foi disponibilizado online sem identificação dos entrevistados, a fim de permitir a livre resposta dos participantes, sem qualquer senso de julgamento ou possibilidade de constrangimento.

3 – REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 – O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Primeiramente é preciso entender que a Administração é uma ciência, assim como biologia, física, engenharia, medicina, arquitetura, matemática, ciências sociais. Isso se dá inclusive porque ela se utiliza de muitas dessas demais ciências.

Em uma empresa, nas áreas financeira, de projetos e logística, por exemplo, a matemática é fundamental para previsão de receita, retorno sobre investimentos, viabilização de projetos, otimização de percurso logístico, definição de caminho crítico. Na área do direito o conhecimento da filosofia, ética, sociologia e noções de direito administrativo são necessárias para estipulação de contrato e regulamentação documental, por exemplo. Até mesmo a biologia se torna, no mínimo, agregadora quando pensamos que hoje muito é falado em termos de “gestão de resíduos”, visto que toda empresa e organização consome algo e, por consequência, gera resíduos.

Idalberto Chiavenato, em seu livro “Introdução à Teoria Geral da Administração”, quando inicia sua abordagem sobre a teoria neoclássica, relata cinco pontos acerca da Administração. A abordagem neoclássica tem como base os seguintes princípios:

1. A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
2. Como a Administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo.
3. A Administração é uma arte que, como a Medicina ou a Engenharia, deve se apoiar em princípios universais.
4. Os princípios de Administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.
5. A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da Administração não precisa abarcar todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica aos princípios de Administração. (CHIAVENATO, 2003, p. 148).

Muito impregnada pelo espírito americano, a Teoria Neoclássica é concentrada no ato de realizar algo, ser prático de alguma forma. Segundo Chiavenato (2003, p. 152) “a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática”. De acordo com essa teoria, o administrador, portanto, possui responsabilidade não apenas no pensamento coordenador, que objetiva a tomada de bons direcionamentos e de decisões melhores, mas possui papel também na efetuação de uma teoria. Mesmo que o administrador não utilize seus próprios esforços e ele por si mesmo realize uma ação para aplicar algo que ainda está em campo teórico, este é responsável por cogitar e mensurar a aplicabilidade, seja de uma ferramenta ou do princípio que o gestor utilizou para direcionar e escolher uma decisão.

O administrador tem sem dúvida o papel de conciliar, por exemplo, o mercado e seus demais setores, o que torna seu papel fundamental dentro de qualquer organização. Segundo Carlos Barros, é fundamental o administrador ter a capacidade de unir de forma equilibrada suas próprias habilidades, nos âmbitos técnico, humano e conceitual, pois é através delas que ele irá lidar com áreas diferentes da organização, sendo muito proveitoso que estas interajam de forma equilibrada entre si (BARROS 2012).

3.2 – A GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO

Nas empresas e em muitas organizações, podemos perceber que a qualidade, seja dos produtos, serviços ou dos processos, é foco de atenção dos gestores. Muitas vezes as instituições acabam por dispor de uma área específica apenas para avaliar a qualidade, geralmente por estarem envolvidas com produção industrial.

Assim como no marketing existem os chamados “Cinco P’s” e na área financeira existe o fluxo de caixa, por exemplo, a área da qualidade também dispõe de ferramentas específicas com a finalidade de qualificar, muito ou pouco, ou desqualificar, como já foi dito, um produto, serviço ou processo.

Cabe, portanto, definir o que é qualidade. Para Júnior e Maiczuk (2013, p. 2) “A qualidade é um conjunto de atributos que tornam um serviço plenamente adequado ao uso, esta satisfação envolve preço, disponibilidade segurança e durabilidade”.

O potencial de diferenciação de uma organização em virtude da qualidade que esta desempenha é bastante considerável. A partir do momento em que por conta da boa gestão da qualidade se consegue obter produtos livres de defeito, redução quase eliminatória de retrabalho, análise com base em indicadores, produtos e entregas confiáveis (LAUTENCHLEGER; FLECK; STAMM, 2015), torna-se também possível reduzir custos e aumentar a margem de lucro devido à confiabilidade adquirida.

Faz sentido pensar que a qualidade é um processo contínuo, quando é percebido que após uma primeira avaliação qualitativa de qualquer objeto de estudo será feita uma comparação com os próximos resultados futuros. Por essa razão entende-se que a mensuração da qualidade não termina. Esta serve para mostrar um retrato do momento atual, contudo essa fotografia deve ser tirada ainda outras vezes, a fim de gerar qualidade em cima de qualidade, otimizando processos, produtos e serviços.

3.3 – AS FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO

Como foi visto, a Administração possui muitas vezes o papel de planejar, controlar, medir, mensurar, avaliar, organizar, esquematizar e até mesmo ilustrar, por exemplo, através de um gráfico, o que um investimento em determinado projeto irá promover de retorno à empresa. Sem dúvida muito disso é feito através do que se chama de ferramentas.

A Administração, como ciência, é muito ampla e não se pode esperar que suas ferramentas sejam poucas ou aplicáveis para os diferentes universos dentro das organizações. Por isso existem ferramentas que são aplicáveis ao marketing, como a Estratégia do Oceano Azul e Vermelho, e assim outras à gestão de pessoas, finanças e logística. Nesse estudo buscaremos dar foco às ferramentas da área da qualidade, visto que a pesquisa mais à frente será sobre as 8 marcas de qualidade da Igreja.

De acordo com Rigby (2009), as ferramentas utilizadas para administrar, gerir e controlar têm-se tornado mais frequentes nos últimos anos por, muitas vezes, auxiliarem equipes a alcançarem seus objetivos. Situações que envolvem aumento de receitas, elevação da qualidade, redução de custos e planejamento em geral são momentos em que frequentemente são utilizadas ferramentas de gestão (RIGBY, 2009). O autor questiona:

Mas como identificar as ferramentas mais apropriadas para os desafios de sua organização? O segredo não está em descobrir uma ferramenta mágica, mas sim entender as diferentes ferramentas e saber quando e como utilizá-las. (RIGBY, 2009, p. 5).

Antônio Tadeu Pagliuso, consultor em gestão organizacional e educacional, e instrutor do curso “Ferramenta de Gestão” da FNQ (Fundação Nacional de Qualidade), concorda com Rigby ao declarar que as ferramentas por si só não são ruins ou falhas, mas, levando em conta a cultura e a maturidade da organização, muitas vezes o que ocorre é “a falta de compreensão sobre a ferramenta, além de sua adaptação a cada caso” (FNQ, 2015).

A partir daqui serão ressaltadas três ferramentas que serão mencionadas posteriormente com a finalidade de recomendá-las ao grupo de jovem estudado, de

acordo com os resultados obtidos na pesquisa. As ferramentas abordadas serão: o Ciclo do PDCA; Metas SMART; e Diagrama de Pareto.

Sobre o PDCA, segundo Lautenchleger; Fleck e Stamm (2015), este consiste em quatro fases básicas administrativas quando se propõe a realizar uma atividade ou processo. A sigla da ferramenta consiste nas referidas fases. Dessa forma, primeiro cabe planejar (P – *plan*) como uma determinada tarefa será desempenhada estabelecendo planos de ação. Após isso, tal plano deve ser executado (D – *do*) da forma mais semelhante ao que foi estipulado na primeira fase. Depois de feito, o plano de ação deve ser checado e controlado (C – *check*) através de indicadores que irão revelar se o planejamento foi cumprido e se este cumpriu seu objetivo idealizado. Por fim, o controle da terceira fase possibilita a implementação da seguinte que consiste em agir (A – *act*) de forma a otimizar o processo desempenhado, eliminar erros e padronizar pontos positivos.

Segundo Diogo Silva (2015), o conceito SMART consiste na estruturação de metas que por muitas vezes são boas, mas por falta de planejamento não são, pelo menos não tão facilmente, alcançadas. Pensar em metas como “ter mais pessoas sendo capacitadas pela liderança” é sem dúvida muito positiva, apesar de ser também pouco estruturada. Aplicando o conceito SMART no exemplo dado, pode-se extrair uma estruturação como:

S (especificar) – elaborar um projeto de novos líderes e ter jovens sendo capacitados a desenvolverem sua liderança através de dinâmicas e palestras, promovidas pelos organizadores do grupo, sobre autoconhecimento.

M (mensurar) – considerando o grupo de 60 jovens, ter ao menos 40 desses como participantes.

A (atingir) – esse ponto é bastante importante, pois consiste no embasamento histórico já vivenciado pelo grupo, que pode revelar que a meta de ter 40 jovens em um treinamento de imersão em um final de semana é ambiciosa demais. Portanto, pode ser mais viável ter 15 jovens participantes, por exemplo. Esse ponto do princípio SMART é muito útil para não desestimular a liderança do grupo.

R (relevante) – a meta deve ser relevante, no sentido de que ela deve ser aplicável, inclusive para poder ser percebido o que tal objetivo agregou de positivo ao grupo depois de realizado. Pouco será proveitoso desenvolver a liderança de uma certa quantidade de jovens se não se tem por objetivo utilizar posteriormente o que foi desenvolvido, no dia a dia do grupo.

T (estabelecer tempo) – é importante que qualquer objetivo possua um prazo para ser realizado, pois dessa forma se torna mais fácil tornar produtivo o tempo até o período estipulado. Assim como a atingibilidade da meta, o prazo deve ser equilibrado para que o objetivo não seja esquecido ou inatingível por questão de tempo hábil.

É possível também aplicar ao grupo a ferramenta conhecida como Diagrama de Pareto, capaz de proporcionar uma visão dos pontos mais críticos e, por consequência, dos prováveis focos de atuação. Lautenchleger; Fleck e Stamm (2015, p. 3) afirmam que:

O diagrama de Pareto mostra os problemas por incidência, em ordem decrescente, ao mesmo instante em que indica a participação percentual acumulada. Portanto ele é de grande valor para a determinação de prioridades [...] o gráfico de Pareto consiste em arranjar os dados por ordem de importância, de forma a determinar as prioridades para resolução de problemas. É um gráfico muito usado para classificar causa (por ordem de frequência), que podem ser defeitos, não conformidades, etc.

3.4 – ADMINISTRAÇÃO E IGREJA

Muitos autores se referem à Igreja como um organismo, por ter peculiaridades em relação à maioria das instituições, como regra de fé e prática, e contribuição voluntária de serviços e finanças. Também, a Igreja tem familiaridades com as organizações em geral, pois muitas dispõem de controle financeiro, cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), alvará de regularidade de segurança do estabelecimento, equipe de trabalho, equipe de contratados e até mesmo divulgação em redes sociais.

O conceito de organização é definido por Prêve como “sendo um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo” (LACOMBE e HEILBORN, 2003, apud PRÉVE, 2012, p. 7). A partir dessa concepção se torna fácil perceber que a Igreja se caracteriza por uma união de indivíduos que estão em prol de um objetivo, sem entrar no mérito de qual seria esse objetivo, se possui finalidades emocionais, psicológicas, financeiras ou não, e é, portanto, uma organização.

Segundo Schultz, Barnard vai mais além e define organização como:

sistema cooperativo [...] um sistema complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim. (BARNARD, 1967, p. 26-29, apud SCHULTZ, 2016, p. 19).

Posteriormente o próprio Schultz (2016, p. 19), por considerar que existem diferentes realidades organizacionais que interferem no que se entende como um sistema cooperativo, busca ser mais simplista ao delinear a organização formal como “um sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas”.

Contudo, as organizações possuem peculiaridades entre si. Alguns autores acabam por separá-las em organizações sociais, formais e não formais apenas. De acordo com Schultz (2016), os autores Blau e Scott delimitam três espaços de organizações, sendo eles: sociais – considerando famílias, amigos, grupos de afinidades e relacionamentos em geral; formais – abarcando o lado mais laboral das organizações em que há produção de serviços e produtos; e informais – que por sua vez entram nos relacionamentos que são desenvolvidos dentro desta última.

Vale aqui ressaltar que, ao falar sobre organizações sociais, Blau e Scott (1970) buscam dissociar grupos sociais e relações sociais. Começando pelo segundo, este apenas é um grupo de pessoas sem alguma ligação entre si, como por exemplo, os passageiros dentro de um ônibus. Já o primeiro caso apresenta, e assim é necessário, relação, propósito e por fim estrutura entre os indivíduos. A situação do ônibus anteriormente citada é caracterizada como grupo social se por

exemplo os passageiros são sócios de um mesmo clube que estão buscando fazer um passeio em um domingo pela manhã.

A Igreja, em específico, é pontualmente citada pelos autores como organização na medida em que a compara com muitas outras que “tradicionalmente” já são vistas dessa forma:

Podemos nos referir à Associação Americana de Medicina ou a uma Associação Universitária como uma organização; ao Escritório de Recebimento do Imposto de Renda ou a um sindicato; à General Motors ou a uma Igreja; a uma Associação Cívica ou ao Exército. (BLAU e SCOTT, 1970, p. 14).

Chiavenato diz que o administrador é aquele que “define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade” (CHIAVENATO, 2003, p. 2). Assim, na Igreja, o administrador pode claramente possuir esses papéis assim como em uma empresa e isso se deve a alguns motivos.

Em primeiro lugar pelo fato de, com base nos parágrafos anteriores, a Igreja ser uma organização e por vezes de formas social e formal, o que inclui sem dúvida a modalidade informal. Quando se olha pela perspectiva dos voluntários, por exemplo, esse vínculo organizacional se deve a objetivos em comum, à vontade de querer promover um evento, ao desejo de querer compartilhar ideias diferentes, entre outras possíveis razões. Já quando paramos para perceber pelo olhar dos contratados e dos gestores maiores, em princípio pastores, a organização se torna também formal, pois é onde diversos serviços, como os de limpeza, segurança, mídia e secretaria, são prestados por assalariados contratados.

Em segundo lugar por esta organização ser carente, assim como qualquer outra, de planejamento, por exemplo. Em um projeto de acampamento para adolescentes, muito comum em Igrejas, é necessário que haja planejamento de inúmeras variáveis: possíveis locais, receita das vendas, custo de material gráfico, equipe, divisão de setores de trabalho, empoderamento de líderes, entre outras tantas demandas.

4 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO NATURAL DA IGREJA

O grupo *Natural Church Development* é presidido pelo autor do livro “O Desenvolvimento Natural da Igreja”, Christian Schwarz. O livro traz princípios diferenciados que serão explanados a seguir, mas primeiramente cabe entender que significado o título do livro traz consigo.

Muitas igrejas buscam se desenvolver e ter seu crescimento com base em casos de sucesso de outras congregações, o que não é algo necessariamente errado, mas pelo contrário muitas vezes é algo inspirador. Cabe aqui citar uma das primeiras ideias que guiam todo o desenvolvimento de Schwarz: a diferença entre princípios e modelos.

Quando uma campanha de marketing, por exemplo, ou uma nova divisão da estrutura organizacional alavancam o crescimento de uma instituição Igreja, é fácil outros líderes de outras congregações desejarem aplicar essa mesma prática, porque desejam ter também resultados positivos. Muitas vezes quando isso acontece o resultado que se obtém não é uma replica do que aconteceu com a primeira Igreja, porque possivelmente o modelo foi reaplicado, mas não o princípio.

Segundo Schwarz (2010), modelos são conceitos que proporcionaram a uma Igreja específica bons resultados, enquanto que os princípios são valores e conceitos que são verdadeiros e aplicáveis independente das características individuais da Igreja.

A pesquisa que fundamenta o livro foi realizada mundialmente com 50.000 Igrejas, representando 70 países, sendo que em cada uma 30 membros responderam à pesquisa. A partir disso são elaboradas 8 marcas de qualidade da Igreja, sendo essas: liderança capacitadora; ministérios orientados pelos dons; espiritualidade contagiante; estruturas eficazes; culto inspirador; grupos pequenos; evangelização orientada para as necessidades; e relacionamentos marcados pelo amor fraternal. No estudo dessa monografia, devido ao seu nível de profundidade e afinidade com o curso de Administração, foram selecionadas a primeira (liderança capacitadora) e a quarta marca (estruturas eficazes) para fins de estudo mais profundo e específico.

Schwarz traz com maior ênfase o olhar para a qualidade, muitas vezes ofuscada pela visão tendenciosa à quantidade. Em seu livro ele diz:

É um axioma do movimento de crescimento de igreja - mesmo que não declarado - que "igrejas que crescem" são também "igrejas sadias". Nos livros encontramos todo tipo de declarações sobre esse assunto, mas tudo isso se baseia em suposições e opiniões. Isso é assim porque enquanto o crescimento quantitativo de uma igreja (tanto o tamanho numérico quanto o seu padrão de crescimento) pode ser medido com certa exatidão, ainda não existe um procedimento de avaliação objetivo e de eficiência comprovada do crescimento qualitativo da igreja. Nossos esforços entre 1986 e 1996 concentraram-se no desenvolvimento de um teste de avaliação da qualidade da igreja. (SCHWARZ, 2010, p. 22).

O DNI (Desenvolvimento Natural da Igreja) não é uma ferramenta que se propõe a promover o crescimento da Igreja, porém o grupo DNI entende que esta organização possui um processo automático de crescimento, e portanto sua intenção é de “liberar as forças de crescimento” (SCHWARZ, 2010, p. 16).

O autor se preocupa em diferenciar duas perspectivas, que ele denomina de: paradigma tecnocrático e paradigma da espiritualização. Schwarz diz que “esses conceitos não são nada mais que formas abreviadas representando cosmovisões” (2010, p. 16), entendendo que é comum as pessoas pensarem de uma forma que tende para um ou para outro paradigma.

De forma sucinta, o paradigma tecnocrático supervaloriza sistemas, métodos, ferramentas, campanhas, programas e a própria institucionalização das atividades. Genericamente é uma visão bastante objetiva e talvez até objetificadora. Já o paradigma da espiritualização, em caso extremos, desvaloriza qualquer modelo organizacional, divisão de setores e qualquer método que é valorizado no outro paradigma, por assim dizer. A partir disso, o paradigma que o DNI propõe é uma visão que se esforça para equilibrar o extremo orgânico e o extremo organizacional.

As oito marcas são tidas como fundamentais para o bom desenvolvimento pleno da Igreja. Para o autor “não há fator que por si só possa provocar o crescimento de uma Igreja, mas sim a ação conjunta dos oito elementos” (2010, p. 40). O princípio do fator mínimo é ilustrado no exemplo de um barril, onde cada tábuas que forma a parede do objeto é uma das oito marcas. Se cada tábuas

apresentar um tamanho diferente, ao encher o barril haverá um limite de capacidade de retenção de água, que pode ser comparado com a participação dos membros da Igreja.

Esse princípio diz que o foco de atuação da Igreja tem que estar em seu fator mínimo, ou seja, em sua marca menos desenvolvida para que assim o barril possa receber mais água e que suas marcas mais elevadas podem e devem servir de ferramenta para isso (SCHWARZ, 2010).

A partir da síntese do princípio do fator mínimo, é possível observar ao menos certa semelhança entre este com o princípio da exceção, de Frederick Taylor, que por sua vez dá atenção ao que foge à normalidade e enfatizando a verificação de exceções. Chiavenato sintetiza essa ideia da seguinte forma:

Taylor adotou um sistema de controle operacional simples e baseado não no desempenho médio, mas na verificação das exceções ou desvios dos padrões normais. Em outros termos, tudo o que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar demasiadamente a atenção do administrador. Esse deve estar preocupado com as ocorrências que se afastam dos padrões - as exceções - para que sejam corrigidas. Os desvios positivos ou negativos que fogem dos padrões normais devem ser identificados e localizados para a tomada de providências. (CHIAVENATO, 2003, p. 66).

4.1 – MARCA 1 – LIDERANÇA CAPACITADORA

Liderar é uma das capacidades mais almejadas quase que em qualquer tipo de grupo, seja ele de relações trabalhistas ou não. Por exemplo, percebe-se na família a importância de pais liderarem seus filhos e não o contrário. Grupos de amizade frequentemente revelam traços de liderança de um indivíduo em relação aos demais. E, de forma mais óbvia, o gerente, diretor, coordenador, entre outros títulos, de uma organização possui o papel bem marcado por liderar. Mas afinal, o que pode ser sintetizado como liderança?

Para Ferreira e Silva (s/d, s/p), pais, professores, líderes religiosos, todos têm a missão de atuar como líderes para um grupo de pessoas. “A liderança decorre de uma série de características essenciais como visão do futuro, autocontrole, coragem

e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e ideias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influência é exercida”

Embora o termo liderança venha sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa (BERGAMINI, 1994), quase sempre a discussão sobre a liderança parece estar articulada ao aparecimento do mundo industrial (Siqueira et al., 2012) . Já para Fiedler (1997, p.3) tal discussão:

é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

Para Montana e Charnov (2003) liderar é influenciar, unir os esforços de um grupo, pequeno ou grande, em prol de um ou mais objetivos em comum. Contudo, nos exemplos citados anteriormente, é possível notar que há papéis em que a liderança é uma marca da posição que determinado indivíduo ocupa – como no exemplo dos gestores, diretores e coordenadores – e há outros em que a característica de liderar não é fundamental, nem necessariamente obrigatória – como, por exemplo, nos grupos de amizade.

A partir disso, os autores definem dois tipos de liderança:

Existem dois tipos de líderes em toda organização – os que são *definidos* ou líderes formais e os que *atuam* como líderes de maneira informal. Embora diferentes, ambos os tipos exercem comportamentos de liderança ao influenciar os demais. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 243).

Segundo a definição dos autores (MONTANA e CHARNOV, 2003), o primeiro caso, do líder formal, é aquele a quem é confiado poder de forma oficial, assumindo uma posição hierárquica elevada em uma empresa por exemplo. Já o segundo caso, do líder informal, não há uma investidura de cargo, mas sua ação no meio inserido será de liderança, ação esta que pode se dar devido a um talento pessoal de influenciar e talvez até convencer e convergir pessoas.

Montana e Charnov relatam um exemplo que expressa essas duas lideranças em um mesmo indivíduo, algo portanto possível de acontecer:

O livro bíblico, *Primeiro Samuel*, relata como o primeiro rei de Israel foi escolhido. O jovem Saul tinha o atributo pessoal da estatura – ele é descrito em Primeiro Samuel, Capítulo 9, Versículo 2, como *dos ombros para cima era mais alto do que todos*. Ele se tornou o líder formal (rei) por causa de um atributo pessoal (altura) que fazia dele o líder informal e lhe possibilitava influenciar os demais, supostamente em razão da força física que acompanhava seu tamanho. (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Stephen Robbins (2005, p. 33) compactua com os dois autores, quando, em seu livro “Administração Mudanças e Perspectivas”, ao relatar as funções da Administração, diz que “toda organização contém pessoas, e é tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las. Esta é a função de direção ou liderança”. Segundo ele, a forma como isso é feito pode se dar através de motivações, busca pela comunicação mais eficaz e até mesmo na resolução de conflitos interpessoais (ROBBINS, 2005).

A partir disso é possível pensar sobre os líderes e a ação de capacitar, preparar uma pessoa para um cargo, tarefa, desafio ou até mesmo para uma mudança, seja ela fato ou possibilidade até. Pergunta-se, então, se todo líder capacita outras pessoas? Se não o faz, deveria? Stephen, ao falar sobre as divergências entre gerenciamento e liderança, faz a seguinte consideração:

Convém pensar na liderança como uma habilidade para inspirar as pessoas. Enquanto o gerenciamento está voltado para objetos inanimados, a liderança objetiva elevar o potencial humano. Ou, como afirmava o almirante Grace Murray Hopper: ‘Na batalha, você não pode gerenciar homens. Você gerencia coisas; as pessoas você lidera’. (ROBBINS, 2005, p. 371).

Elevar o potencial humano pode claramente estar ligado a elevar o poder de influência de alguém, por exemplo, e se esse poder “é o que distingue a posição de liderança” (MONTANA E CHARNOV, 2003, p. 243) conclui-se então que faz parte de um líder capacitar pessoas, e nessa ação está incluído estimular e empoderar novos líderes, que por ventura um dia irão ou não assumir o lugar deste primeiro.

No estudo de Christian Schwarz, o autor faz ligeira separação entre ser orientado para objetivos e ser orientado para relacionamentos, e reconhece que a

primeira orientação é indispensável para qualquer líder. Contudo, sua pesquisa revela que o que diferencia os líderes das Igrejas que crescem em relação às que não crescem é o fato de estes em média serem ao menos ligeiramente mais voltados para relacionamentos.

A chave para a distinção talvez seja melhor expressada pela palavra 'capacitação'. Os líderes de igrejas que crescem concentram seus esforços em capacitar outras pessoas para o ministério. Eles não usam seus colaboradores como ajudantes para alcançar seus próprios objetivos e implantar sua visão. Pelo contrário, a pirâmide de autoridade é invertida e os líderes ajudam cada cristão [...] Eles capacitam, apoiam, motivam, acompanham a todos individualmente [...]. (SCHWARZ, 2010, p. 24).

Faz parte de uma liderança capacitar. Mesmo que esta não seja sua maior função, mas é notório que ela faz parte do conjunto de atividades de um líder que exerce seu papel. Esse movimento de gerar novos líderes "leva 'por si mesmo' ao crescimento" (SCHWARZ, 2010, p. 25), e em um sentido qualitativo que potencialmente irá levar ao quantitativo.

4.2 – MARCA 4 – ESTRUTURAS EFICAZES

Já foi relatado que uma organização consiste basicamente em um grupo de indivíduos que se unem com um objetivo em comum e que a Igreja está dentro dessa definição. A partir do fato de que se assume que a organização por natureza caminha para determinados objetivos estipulados, cabe então alinhar o modo como esses serão alcançados. É fácil perceber que há muitos caminhos possíveis para se realizar uma tarefa ou objetivo e certamente uns são melhores, mais otimizados, e outros são piores, possivelmente apresentando retorno inferior aos esforços empenhados. Com esse pensamento, começa-se a falar basicamente sobre departamentalização.

Agrupar pessoas e cargos em unidades de trabalho gerenciáveis para atingir os objetivos organizacionais de maneira mais eficiente e eficaz é a departamentalização. Pode-se utilizar uma diversidade de instrumentos para esse fim. (MONTANA e CHARNOV, 2003, p. 177).

De acordo com os autores Stephen Robbins e os supracitados, a seguir serão expostas algumas das principais formas de departamentalização, sendo elas: exercidas por função; por processo; por produto; por cliente; e por área geográfica.

4.2.1 – Tipos de Departamentalização e Estruturas

A departamentalização por função consiste basicamente no agrupamento de funções afins a partir de uma especialidade, sendo bastante comum na maioria das empresas que dividem seu corpo de funcionários em áreas como financeiro, marketing, gestão de pessoas, qualidade, comercial e produção.

Por outro lado, observa-se que a departamentalização por processo consiste na divisão de pessoas tendo como o critério a atividade com que estas estão envolvidas. Um exemplo seria uma montadora de automóveis, que possui em seu local de montagem áreas como montagem de pneus, pintura externa, aparelhagem de segurança, acolchoamento e conforto, em que cada segmento é responsável respectivamente por: alocação e fixação dos pneus; pintura da parte externa do carro (capô, teto, portas, porta-malas, para-choque); instalação de *airbags*; instalação de assentos reguláveis e aparelhagem que visa o conforto dos passageiros (som, ar-condicionado, televisões para passageiros dos assentos traseiros).

Já a departamentalização por produto é muitas vezes utilizada por empresas de cosméticos e produtos de limpeza. Segundo Robbins (2005, p. 172), esse modelo está na base do negócio da *Johnson & Johnson*, empresa na qual:

Cada uma das 168 companhias da *J&J* se concentra em um conjunto estreito de produtos (por exemplo, óleo para bebês, lentes de contato [...]). O diretor de cada companhia é responsável por tudo o que se relaciona com sua linha de produtos. Cada um por exemplo tem sua própria equipe de fabricação e comercialização.

Há ainda a departamentalização por cliente, que geralmente é utilizada pela organização que possui alguns grupos de compradores de seu produto ou serviço. Os clientes pertencentes a um grupo costumam apresentar as mesmas demandas

de determinado produto, com a mesma regularidade e volume de compra, mesmas dificuldades no pós venda ou na forma de pagamento, entre outras semelhanças possíveis. Um exemplo para este caso é, segundo Robbins (2005, p. 174), “uma empresa de suprimentos para escritórios” que pode optar por dividir-se “em três departamentos para atender clientes do varejo, atacadistas e governamentais”.

Já a departamentalização geográfica é uma estrutura que costuma ser útil para organizações que atuam em diferentes regiões, caso seja relevante considerá-la em seu planejamento. Por exemplo, caso uma empresa de picolés tenha presença nacional, espera-se que sabores como cajá e cupuaçu estejam mais alinhadas com a região nordeste. Sendo assim, “se os clientes de uma organização estão espalhados por uma grande área geográfica, a departamentalização geográfica pode ser muito útil” (ROBBINS, 2005, p. 174).

4.2.2 – Estruturas Eficazes e o DNI

Especialmente a marca de estruturas eficazes se mostrou, de acordo com Schwarz (2010), a mais controversa dentre todas as demais. Ou seja, a maioria dos entrevistados tem um estigma ruim quando se fala de estruturas. Por um lado, os que são tendenciosamente tecnocratas têm dificuldade por supervalorizarem as estruturas, por vezes colocando-as mais no centro das questões e das soluções, sendo assim fácil apresentá-las de forma enrijecida. Por outro lado, aqueles que tendem ao paradigma da espiritualização não consideram como fundamental qualquer estruturação, seja esta de pessoal ou de cronograma por exemplo.

Os autores Montana e Charnov (2003) afirmam que grupos funcionais estão inseridos em uma lógica hierárquica, respondem a um líder e sua dinâmica pode ser claramente ilustrada em um organograma. A partir daí, a palavra líder ganha destaque, pois quando esta é mencionada em um tópico sobre estruturas consegue-se mais claramente convergir as duas marcas de qualidade envolvidas pela pesquisa proposta (liderança capacitadora e estruturas eficazes). Em sua abordagem sobre a segunda marca, Schwarz (2010) relata que questionou em sua pesquisa sobre “o princípio da liderança por departamento” e conclui dizendo:

Um dos 15 fundamentos nos quais se baseia a marca de qualidade “estruturas eficazes” é o “princípio da liderança por departamento”. Escolhi esse fundamento como ilustração porque ele me parece o mais apropriado para elucidar a essência dessa marca de qualidade. Trata-se, aqui, da elaboração de estruturas que possibilitam uma multiplicação constante do trabalho. Líderes não existem somente para liderar, mas para formar novos líderes. (SCHWARZ, 2010, p. 30).

Nesse momento, é possível fazer a conexão de três elementos importantes: a marca de liderança capacitadora; a marca de estruturas eficazes; e por consequência o princípio do fator mínimo, já relatado neste trabalho, que existe devido ao fato das marcas de qualidade possuírem ligações entre si, o que faz com que, portanto, uma interfira na outra.

5 – PESQUISA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

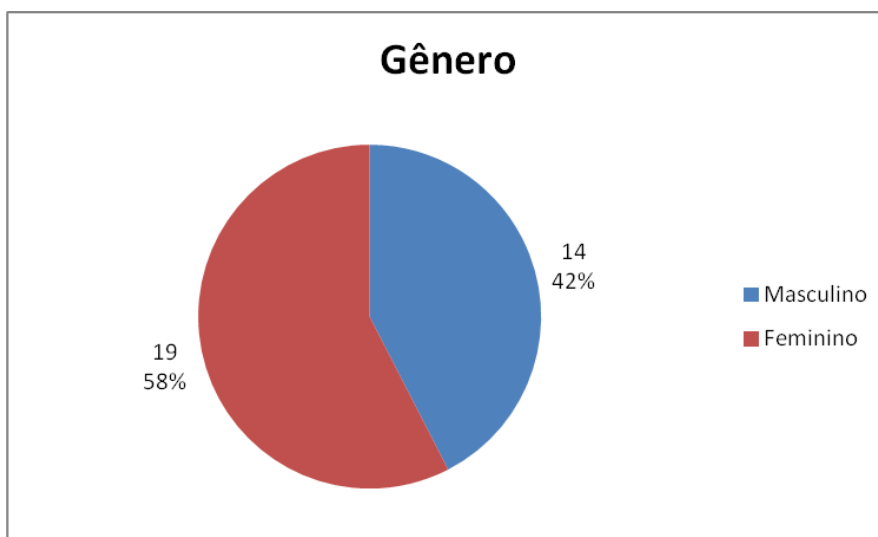
Foi realizada uma pesquisa com o grupo de jovens da Igreja Plena de Icaraí, denominado Jovens Pelo Simples, com a finalidade de compreender como o mesmo se comporta em relação às marcas de qualidade da Igreja, em específico: Liderança Capacitadora; e Estruturas Eficazes. O referido grupo conta em média com 60 jovens. Essa quantidade é estimada pelo número frequente de participantes do culto, que ocorre mensalmente, devido ao fato do grupo, assim como a maioria dos ministérios inseridos em uma Igreja, não possuir cadastro de membros ou algo semelhante. Desse total de 60, 33 jovens participaram da pesquisa.

A coleta das respostas foi iniciada no dia 14 de junho de 2018, sendo que a última entrevista ocorreu no dia 18 do mesmo mês. A pesquisa permaneceu aberta até o dia 20, quando foi encerrada. Visando preservar os respondentes do formulário e garantir uma melhor qualidade das respostas obtidas, os mesmos foram instruídos a não se identificarem ao longo do questionário, sendo assim feito.

5.1 – DIAGNÓSTICO DE PERFIL

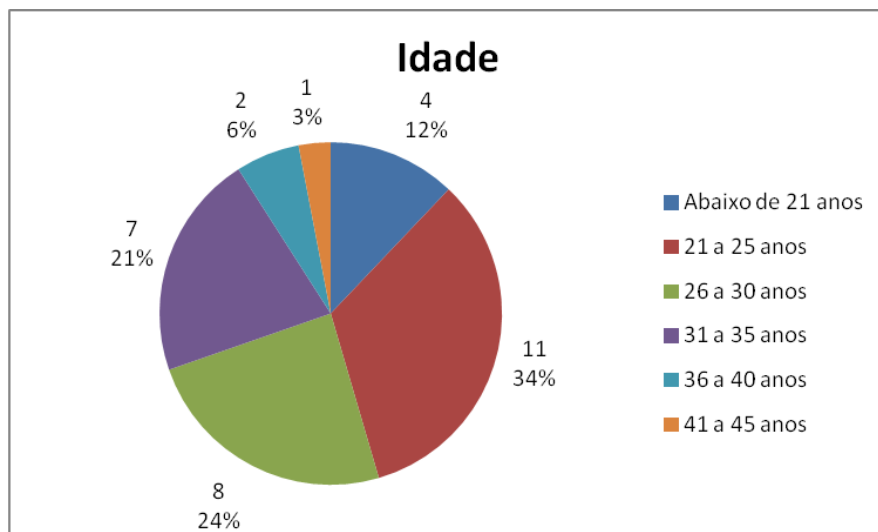
O primeiro bloco de perguntas foi relacionado ao perfil dos entrevistados quanto ao gênero, margem etária, anos que este se considera um cristão e se já esteve envolvido em outro grupo de jovens.

Gráfico 01:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

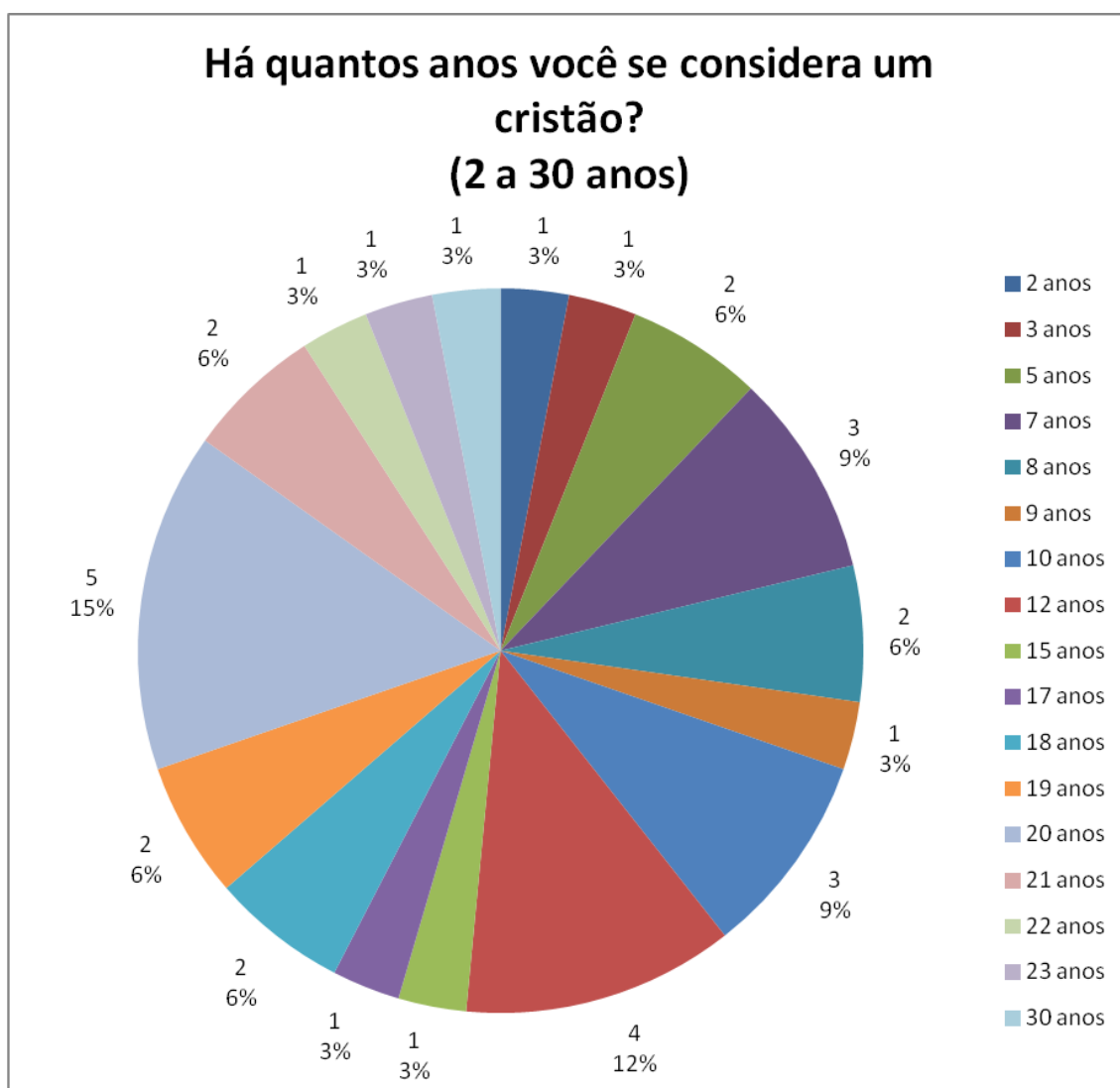
Gráfico 02:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Obteve-se, portanto, um percentual de 42% homens e 58% mulheres respondentes. Ainda, as duas faixas etárias mais representativas corresponderam, respectivamente, a uma idade dos entrevistados de 21 a 25 anos e 26 a 30 anos, o que revela que o público alvo do grupo está sendo atingido e alcançado pela proposta do grupo de jovens.

Gráfico 03:



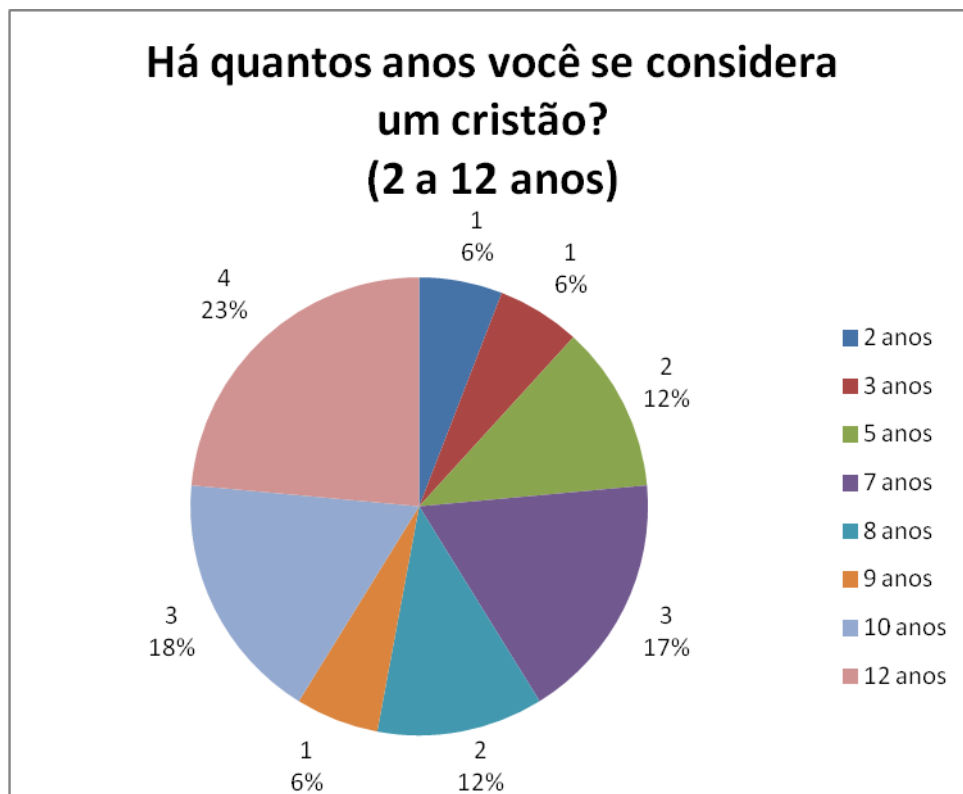
Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Ainda para diagnosticar o perfil dos entrevistados, foi perguntado há quantos anos estes se consideravam cristãos e participavam do grupo de jovens estudado. Obteve-se, respectivamente uma média de 14 anos para os respondentes que se consideram cristãos com um desvio padrão de 6,86 anos. Esse pode ser

considerado um ponto positivo se for analisado que cristãos mais maduros possuem um nível de criticidade mais elevado, além de geralmente não apresentarem uma euforia natural de muitas pessoas que começam a frequentar um grupo de jovens ou Igreja.

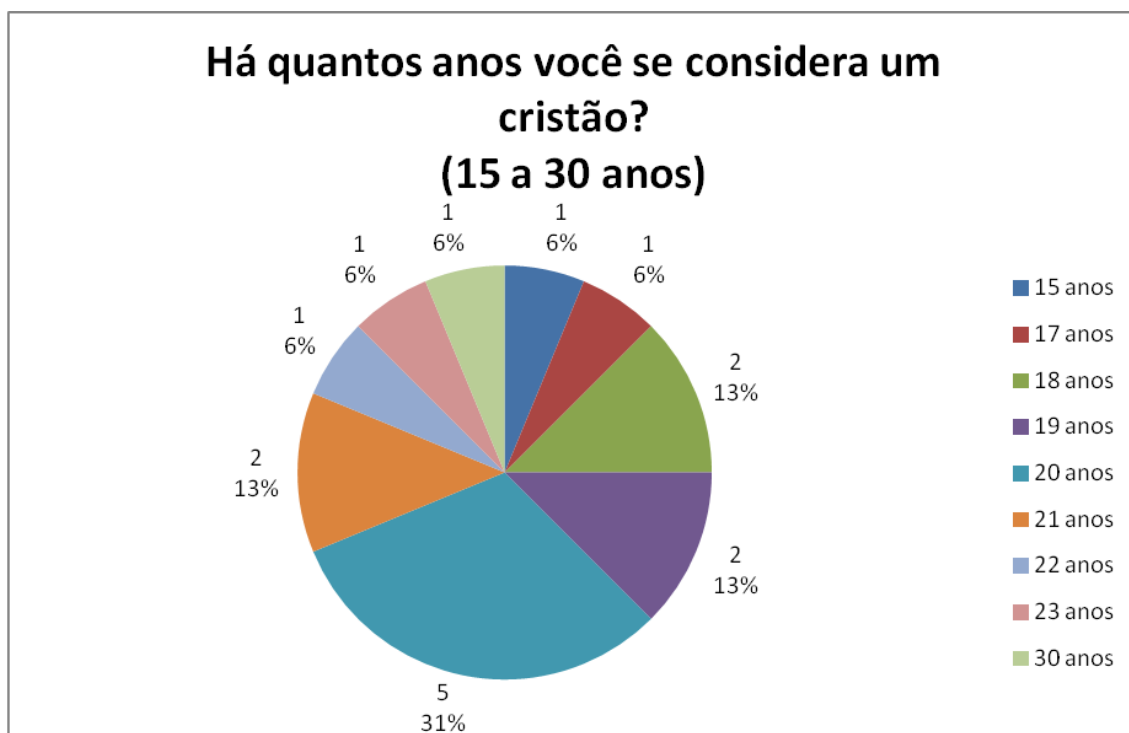
A seguir constam dois gráficos que representam os mesmos dados do gráfico 03, porém de forma dividida. Devido ao fato da respectiva pergunta ter obtido uma grande diversidade de respostas, essa divisão foi realizada com a finalidade de demonstrar os dados com maior clareza, separando as idades em dois grupos: de 2 a 12 anos; e de 15 a 30 anos.

Gráfico 04:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

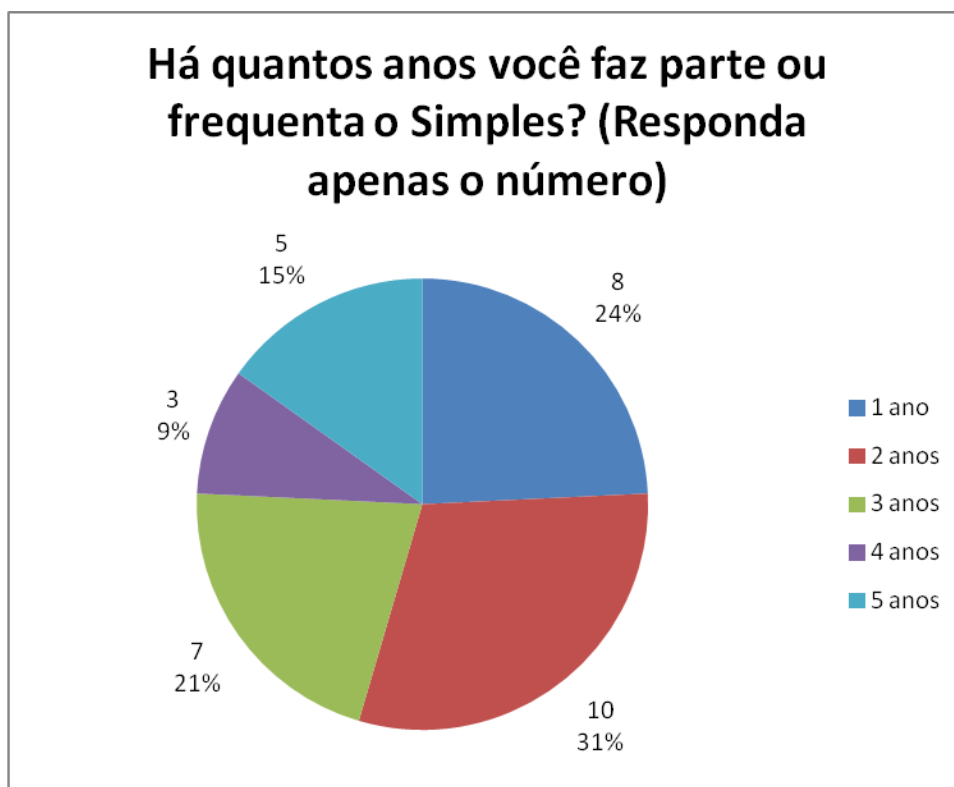
Gráfico 05:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

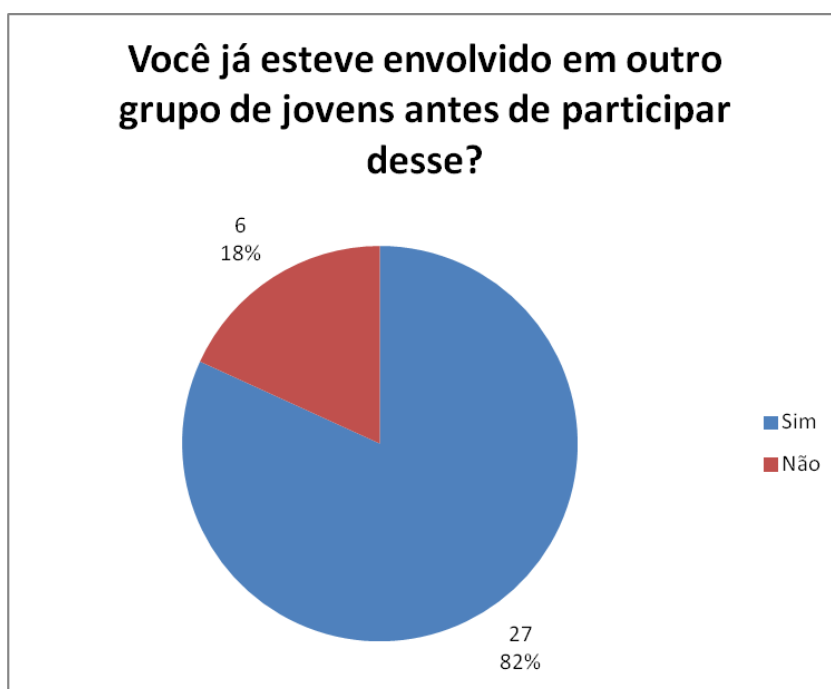
Também foram levantados dados relacionados ao tempo de experiências dos entrevistados com o respectivo e com outros grupos de jovens. Não foi questionado de qual congregação ou instituição estes eram celebrados a fim de evitar qualquer constrangimento e objetivando preservar a qualidade das respostas.

Gráfico 06:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

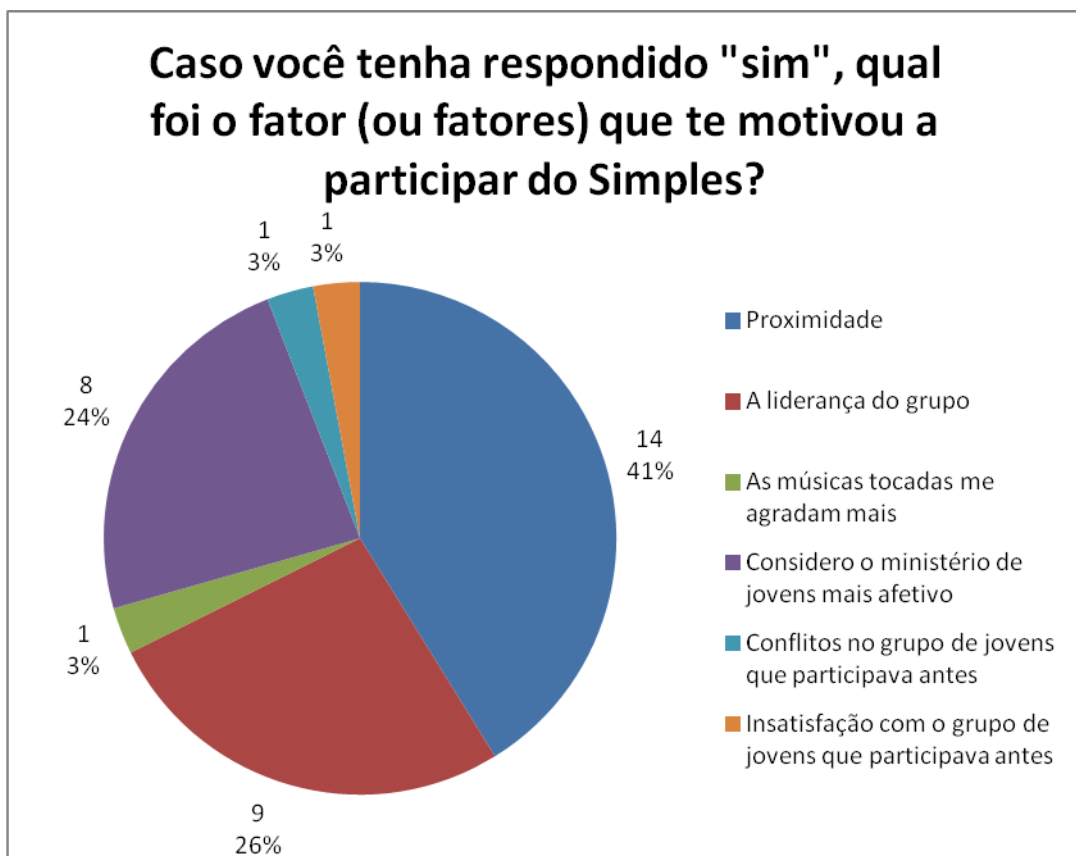
Gráfico 07:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Finalizando o primeiro bloco de perguntas, relacionados à identificação do perfil do entrevistado, foram indagados, para as pessoas que responderam positivamente à pergunta anterior, os possíveis motivos de preferência pelo grupo de jovens estudado. Nesse caso, foi aceita mais de uma resposta possível.

Gráfico 08:



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

É importante observar desde já que pouco mais de um quarto dos entrevistados relatou o fator “liderança do grupo” como um dos mais determinantes para participar do ministério estudado. Considerando a marca de liderança capacitadora, que foi citada já como marca explorada pelo trabalho monográfico, percebe-se que esta é de grande relevância para que o grupo de jovens seja no mínimo mais atrativo.

5.2 – DIAGNÓSTICO DAS MARCAS DE QUALIDADE

5.2.1 – Análise Geral

A seguir, serão explorados os resultados obtidos com o segundo bloco de perguntas, este relativo às marcas de qualidade já mencionadas: liderança capacitadora; e estruturas eficazes.

Cada questão da pesquisa consiste em uma frase afirmativa, em que o entrevistado deveria dizer, de acordo com as cinco possibilidades de resposta múltipla escolha, quão real tal afirmação é no grupo de jovens a partir do seu próprio ponto de vista. Foi possibilitado ainda que as alternativas fossem deixadas em branco no caso do entrevistado entender que determinada frase não se aplica a si e, portanto, não se percebe capaz de marcar uma resposta. Por conta disso, apesar de 33 entrevistados terem participado da pesquisa como um todo, há perguntas que obtiveram uma quantidade menor de retorno dos respondentes. Ainda, as frases de afirmação foram agrupadas em suas respectivas marcas, a fim de facilitar o entendimento e a análise do conteúdo obtido. Abaixo consta uma tabela que revela essa relação.

Tabela 01:

MARCA 1: LIDERANÇA CAPACITADORA													
FRASES AFIRMATIVAS													
	1	5	6	8	9	11	12	14	16	20	21	22	23
Nº respondentes	33	31	33	31	32	32	32	32	30	32	33	33	32
Nº em branco	0	2	0	2	1	1	1	1	3	1	0	0	1

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Tabela 02:

MARCA 4: ESTRUTURAS EFICAZES											
FRASES AFIRMATIVAS											
	2	3	4	7	10	13	15	17	18	19	24
Nº respondentes	33	33	31	32	33	32	31	32	32	32	33
Nº em branco	0	0	2	1	0	1	2	1	1	1	0

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

As possibilidades de alternativa, por sua vez, eram enumeradas de 1 a 5, que correspondiam respectivamente a: nada; um pouco; mais ou menos; bastante; e totalmente. Abaixo, segue como exemplo a primeira afirmativa da pesquisa.

Tabela 03:

AFIRMATIVA				
1 - Sinto que minhas atividades no grupo desafiam minhas capacidades.				

ALTERNATIVAS				
1	2	3	4	5
Nada	Um pouco	Mais ou menos	Bastante	Totalmente

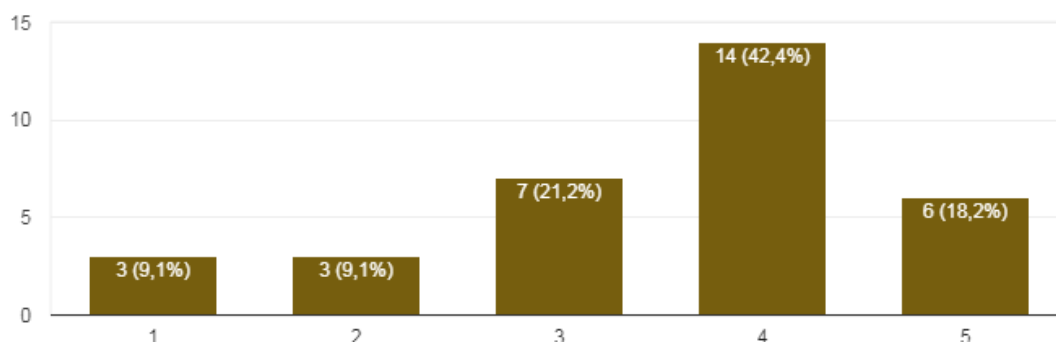
Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

A seguir, constam os resultados obtidos em cada uma das 24 questões propostas na pesquisa.

Gráficos 09 a 32:

1 - Sinto que minhas atividades no grupo desafiam minhas capacidades.

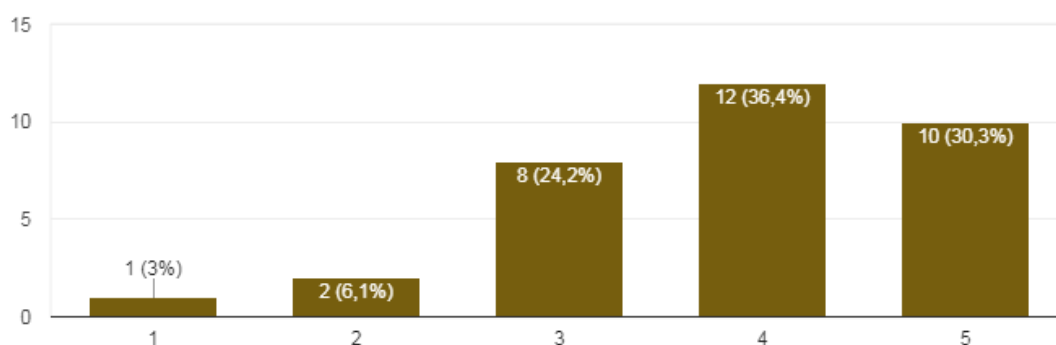
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

2 - Percebo a importância das minhas atividades em meio a tantas outras desempenhadas na Igreja.

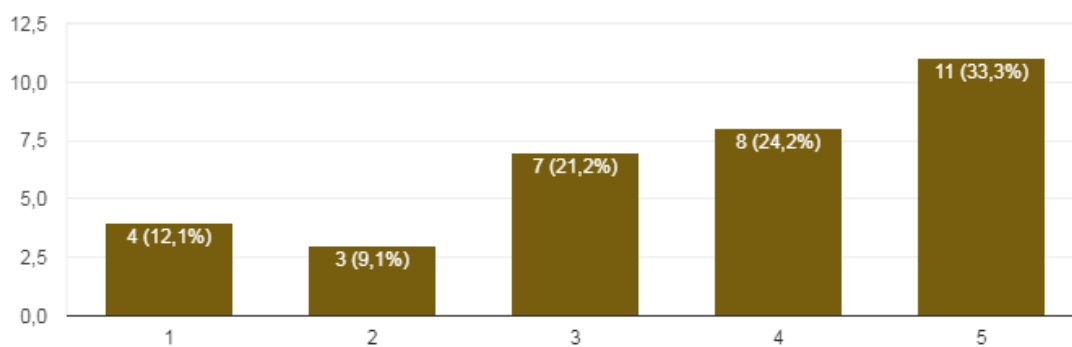
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

3 - Sei que sou responsável por cumprir certas tarefas e atividades no grupo.

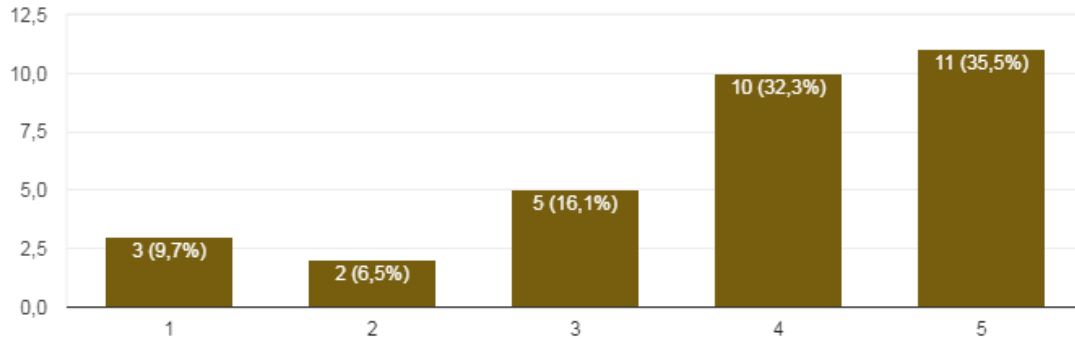
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

4 - A liderança se reúne regularmente para realizar planejamentos sobre o grupo.

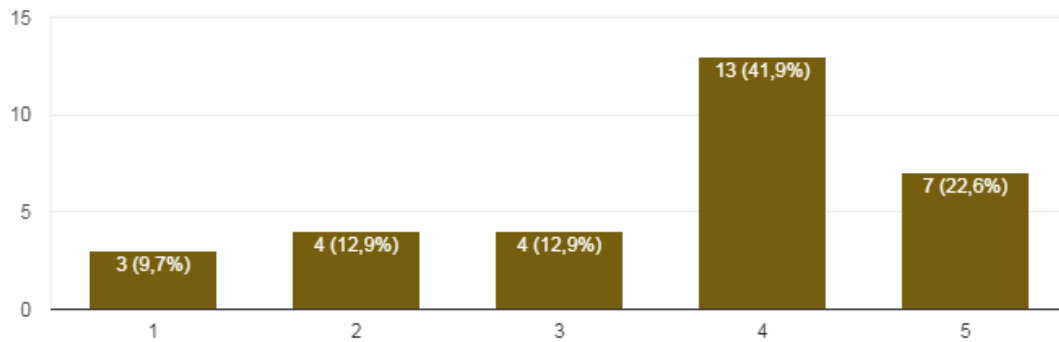
31 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

5 - A liderança busca ativamente remover barreiras das minhas atividades.

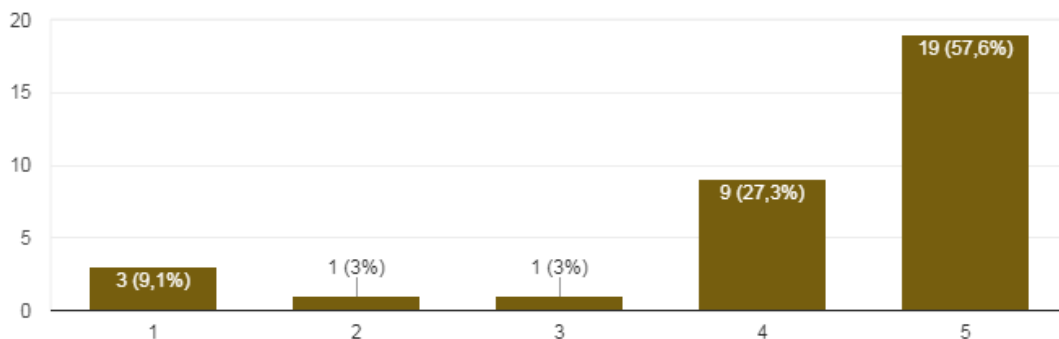
31 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

6 - A liderança apoia ativamente o desenvolvimento do grupo de jovens.

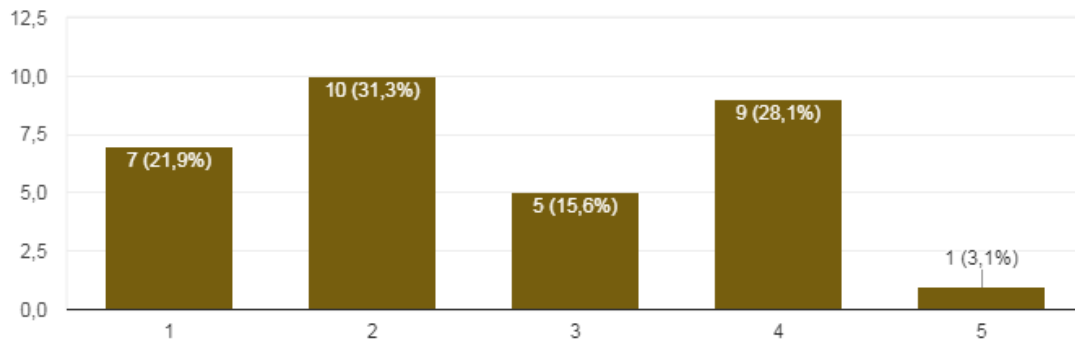
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

7 - Minhas ações no grupo de jovens são regularmente revistas pela liderança.

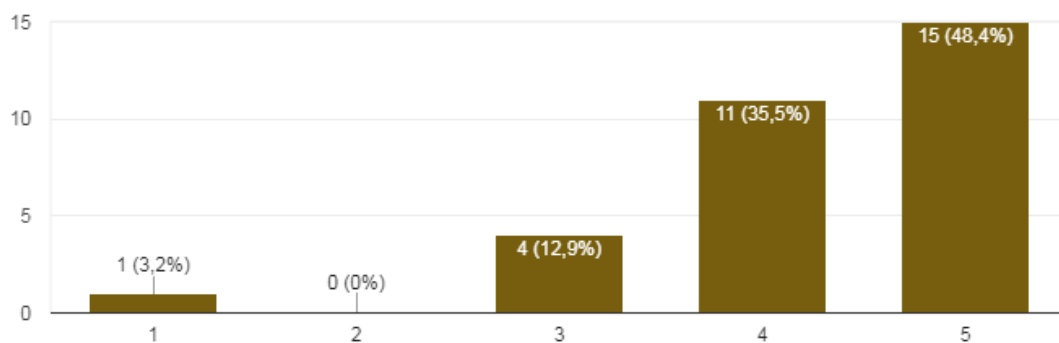
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

8 - Meus líderes têm muito trabalho dentro do grupo de jovens e realizam muitas tarefas.

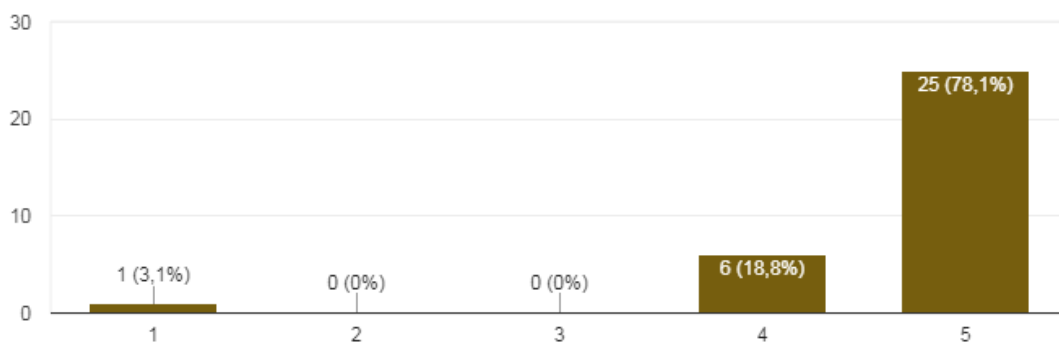
31 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

9 - Meus líderes são bons em explicar dúvidas.

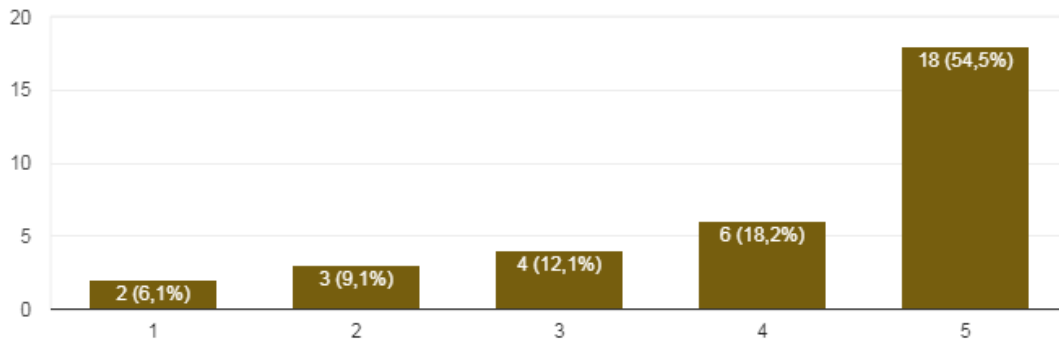
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

10 - A liderança abre espaço para que as pessoas tenham oportunidade de participar ativamente do culto? (Organi...sugerindo novas ideias, entre outros.)

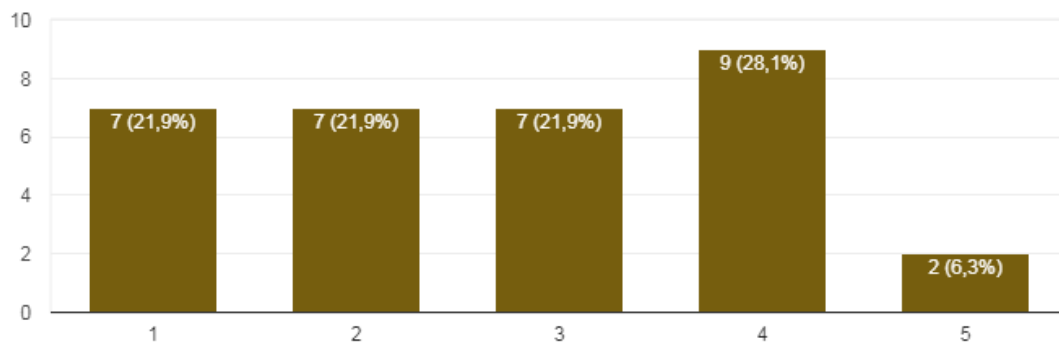
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

11 - Os participantes do grupo de jovens são treinados regularmente.

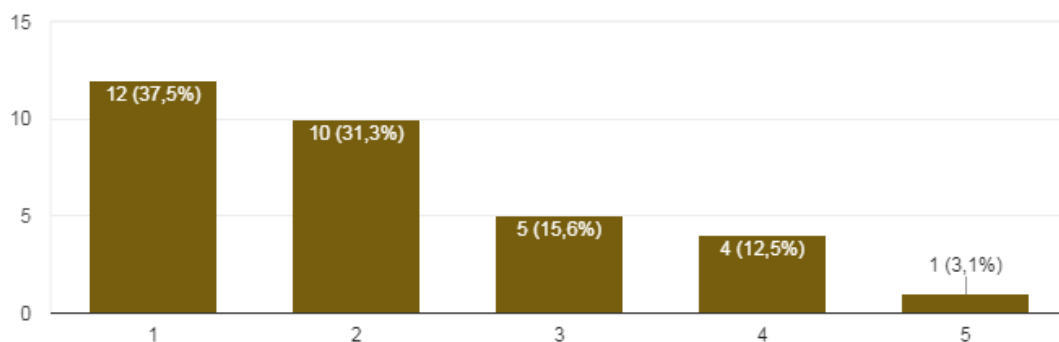
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

12 - A liderança do grupo prefere realizar tarefas por si mesma em vez realizá-las de forma colaborativa.

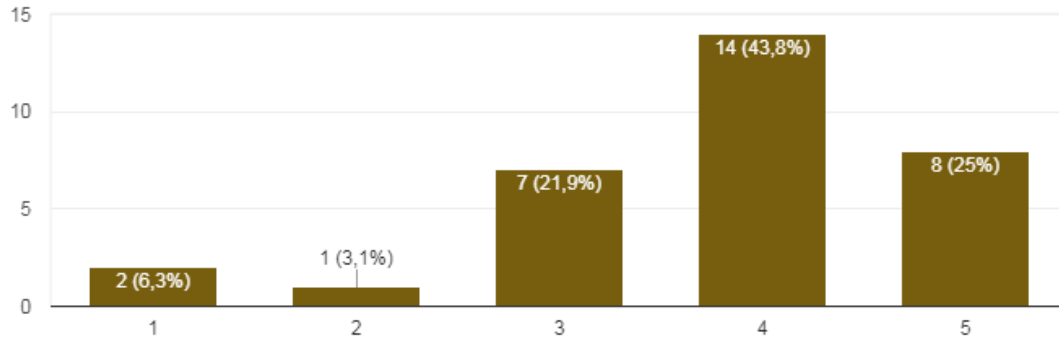
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

13 - Percebo claramente que diferentes partes do grupo trabalham em conjunto.

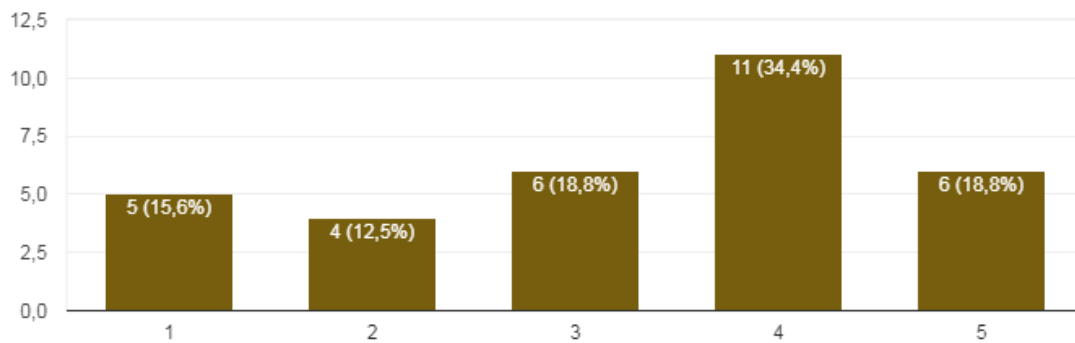
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

14 - Os participantes do grupo são treinados e capacitados para assumir posições e desempenhar tarefas.

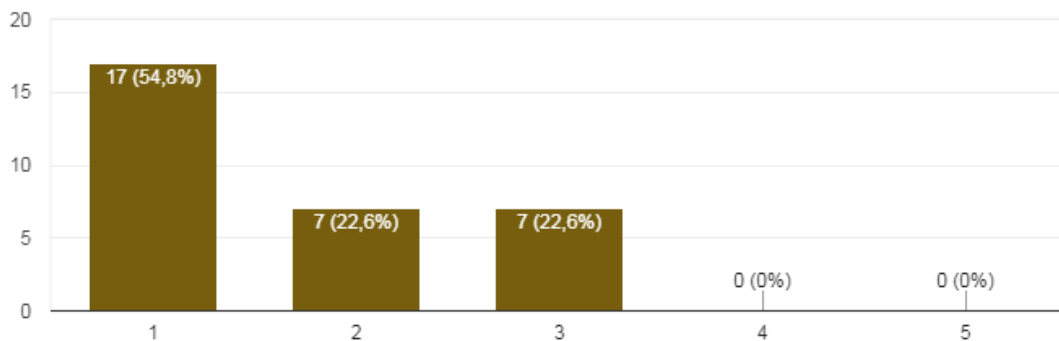
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

15 - Percebo que a estrutura organizacional do grupo de jovens é muito engessada e mais atrapalha do que ajuda o desenvolvimento do grupo.

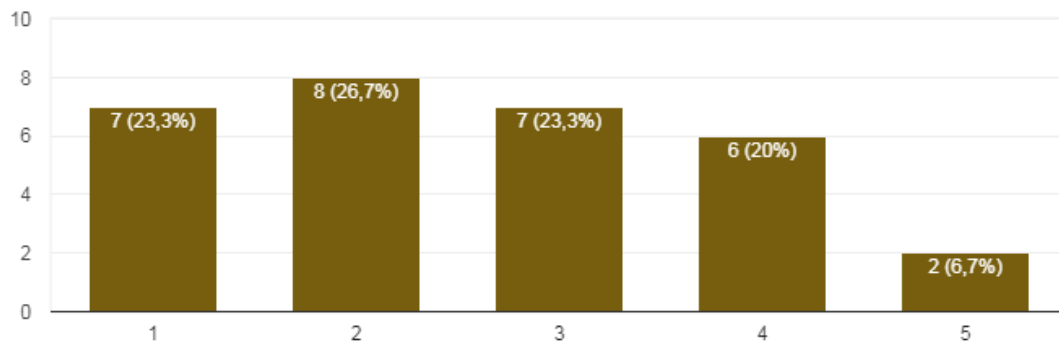
31 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

16 - Cada líder treina ao menos uma pessoa.

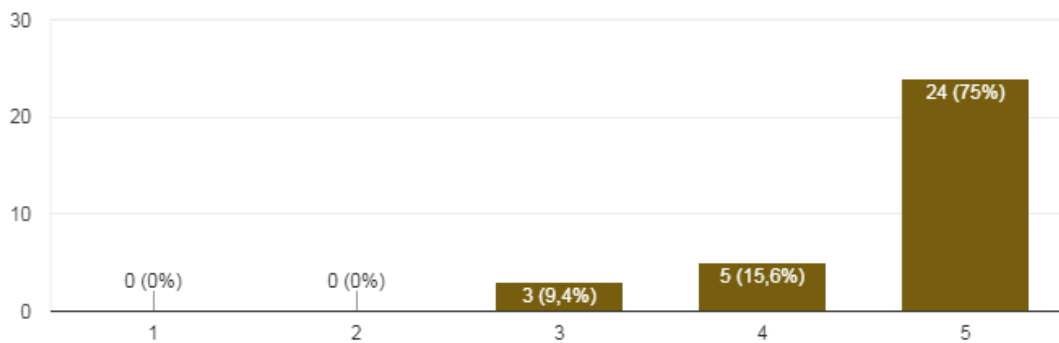
30 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

17 - Percebo os benefícios de trabalhar em equipe, seja liderando ou sendo liderado.

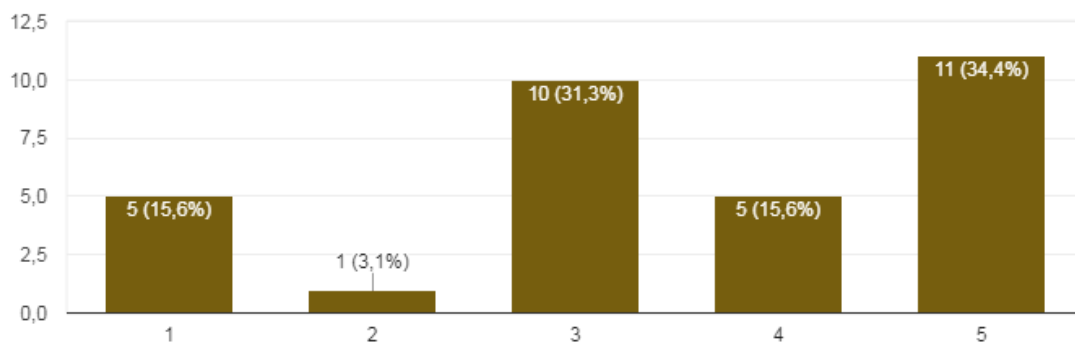
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

18 - Sei para que metas o ministério está trabalhando.

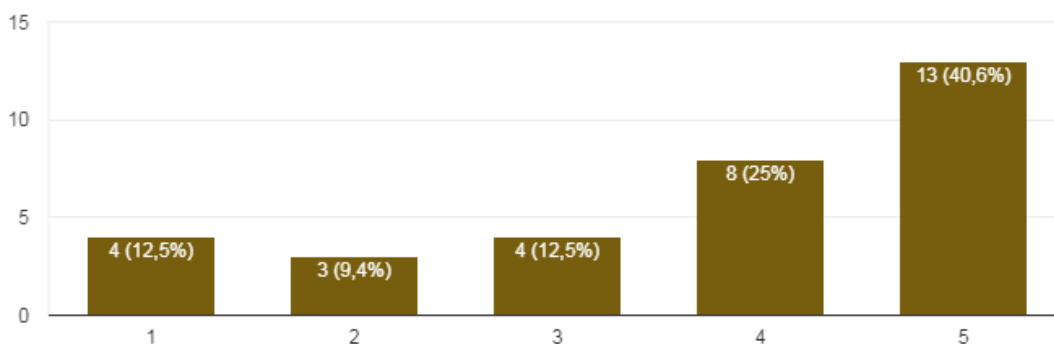
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

19 - Quando desempenho algo no grupo, sei o que é esperado de mim.

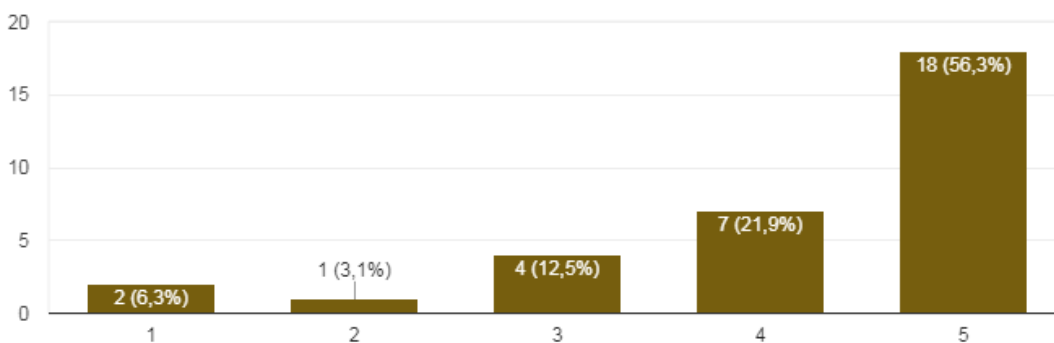
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

20 - Com o objetivo de desenvolver o grupo, a liderança tem suporte de pastores, mentores, conselheiros cristãos, coaches, entre outros.

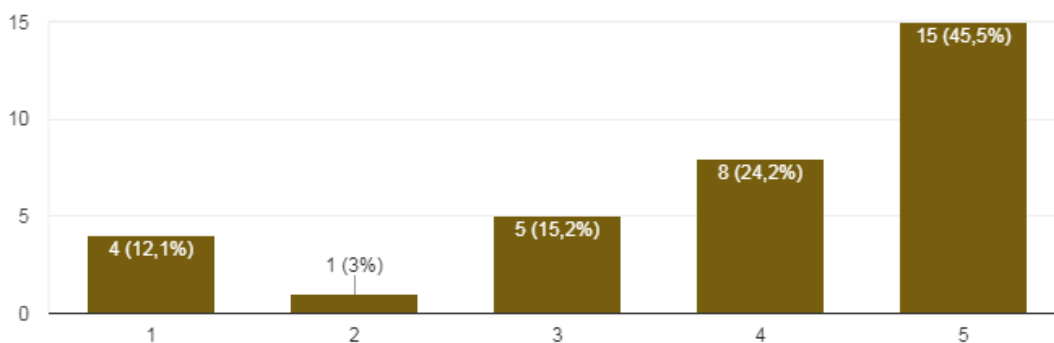
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

21 - Os líderes apoiam e auxiliam cristãos em seus desafios evangelísticos.

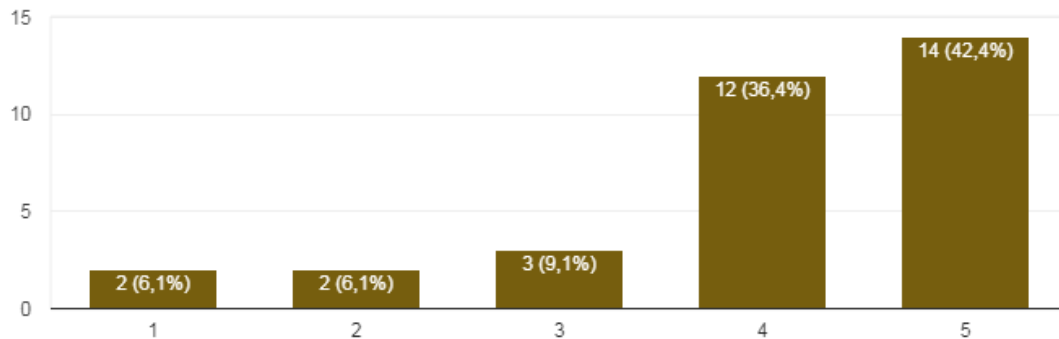
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

22 - Os líderes têm percepção para reconhecer e parabenizar os voluntários.

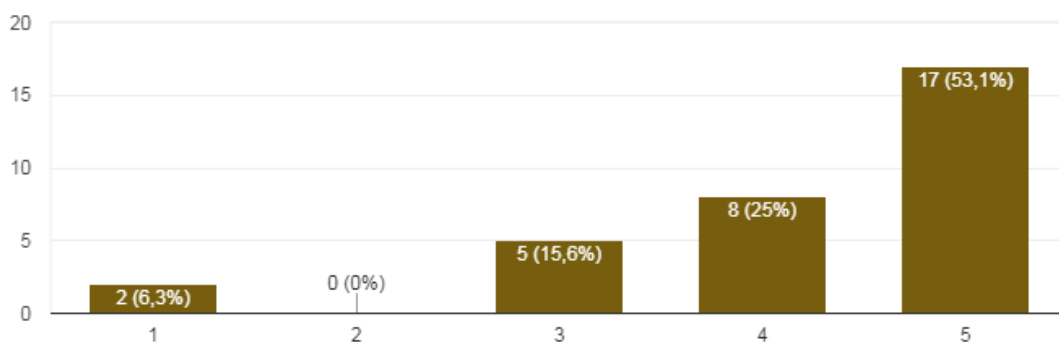
33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

23 - A liderança ajuda de forma prática novos cristãos a entenderem a fé cristã.

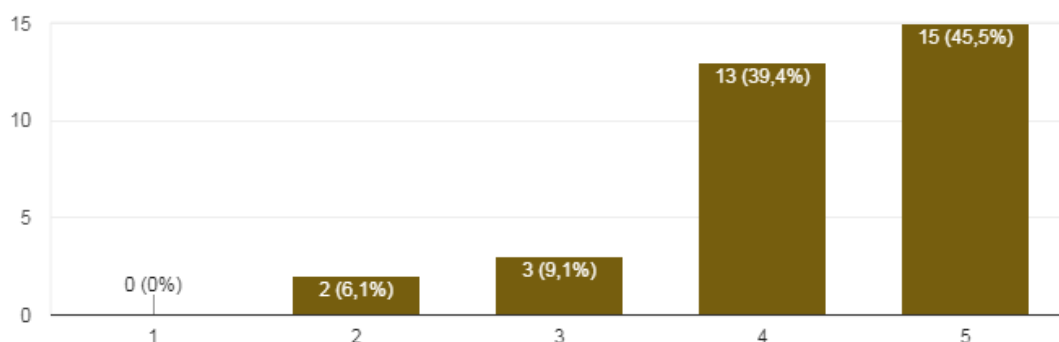
32 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

24 - As atividades do grupo de jovens são bem organizadas e planejadas.

33 respostas



Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Na análise dos resultados, foram atribuídas notas às alternativas de resposta. Entende-se que na medida em que um indivíduo responde que nada a respeito de uma frase é realidade, e portanto esta não ocorre, atribuiu-se à alternativa 1 o valor de 0. Por outro lado, quando se afirma que tal frase está ocorrendo totalmente, e portanto é algo presente e real, atribuiu-se à alternativa 5 o valor de 1. Já às demais alternativas 2, 3 e 4 foram atribuídos valores intermediários e equidistantes, sendo portanto respectivamente equivalentes a: 0,25; 0,5; e 0,75. Analisando a pesquisa como um todo, está apresentou uma pontuação média de 0,68, com desvio padrão de 0,33 pontos.

Tabela 04:

Alternativas	1	2	3	4	5
Pontuação	0	0,25	0,5	0,75	1

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Todas as frases afirmativas da pesquisa possuíam conotação positiva, como por exemplo a questão 9 que afirma “Meus líderes são bons em explicar dúvidas”. Contudo, as frases de número 12 e 15 apresentavam indução negativa.

Considerando que, caso um entrevistado responda tais frases com alternativa 5, esse dado é extremamente negativo e deve compor a nota final como demérito. Portanto, para fins de pontuação e cálculo de nota, fez sentido para a análise dos dados inverter os valores naturalmente correspondentes às alternativas. A tabela abaixo ilustra como foram relacionados os valores das questões 12 e 15.

Tabela 05:

FRASE 12	12 - A liderança do grupo prefere realizar tarefas por si mesma em vez realizá-las de forma colaborativa.				
FRASE 15	15 - Percebo que a estrutura organizacional do grupo de jovens é muito engessada e mais atrapalha do que ajuda o desenvolvimento do grupo.				
Alternativas	1	2	3	4	5
Pontuação	1	0,75	0,5	0,25	0

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

A partir dessas considerações, foi possível quantificar uma nota para cada marca de qualidade e para cada pergunta, sendo que esta representa a média aritmética das respostas obtidas e transformadas em valores. Dessa forma, as notas possuíram um valor mínimo de 0 e máximo de 1, tendo como valor médio 0,5. A marca de qualidade e as perguntas que possuírem valor acima dessa média serão consideradas como boas e as que possuírem valor abaixo serão ruins.

As duas próximas tabelas representam os valores já transformados das duas marcas de qualidade exploradas na pesquisa e revelam ainda a média relativa a cada pergunta, as médias mínimas e máximas das mesmas, o número de respondentes e o número de pessoas que optaram por não responder.

Vale ressaltar que todas as médias feitas foram aritméticas e portanto foram somados os valores interessados e o resultado obtido foi dividido pela quantidade dos tais valores considerados. Sendo assim, quando uma pergunta obteve 31 respostas, por exemplo, apesar de terem sido 33 respondentes no total da pesquisa, o cálculo da nota para a respectiva afirmação considerou uma divisão por 31, e não por 33. Ainda, os espaços sem valores representam que o entrevistado optou por não responder determinada questão.

A seguir, são apresentados os resultados relacionados à marca de liderança capacitadora e, consecutivamente, uma análise sobre esta.

Tabela 06:

LIDERANÇA CAPACITADORA													
	FRASES AFIRMATIVAS												
	1	5	6	8	9	11	12	14	16	20	21	22	23
Entrevistado 1	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5
Entrevistado 2	0,5	0,25	0,25	0,75	1	0,5	0,75	0,5	0,25	0,25	0,5	0,75	0,5
Entrevistado 3	0,75	0,75	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	1	1	1
Entrevistado 4	0,5	0,75	0,75	1	1	0,25	0,75	0,25	0,75	1	1	1	1
Entrevistado 5	0,75	0,75	1	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,5	1	0,5	1	0,75
Entrevistado 6	1	1	1	0,75	1	0,25	1	0,75	0,25	0,75	1	1	1
Entrevistado 7	0,75	0,5	0,75	1	1	0,25	0,25	0,75	0,25	0,75	0,75	1	1
Entrevistado 8	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	1	1	0,25	1	0,75	0,75	0,75
Entrevistado 9	0,75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,75
Entrevistado 10	0,5	0,75	1	0,75	1	0,5	1	1	0,25	1	1	1	1
Entrevistado 11	0		1		0,75	0,25	1	0,25			0,75	0,5	0,5
Entrevistado 12	0,5	0,25	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0,5	1
Entrevistado 13	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,25	0,75	0,75
Entrevistado 14	0,75	0,5	1	1	1	0,25	1	0,25	0,5	1	1	0,75	1
Entrevistado 15	1	0,75	1	0,75	1	0,25	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	1	1
Entrevistado 16	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75
Entrevistado 17	0,75	1	1	1	1	1	1	1	0,75	1	1	1	1
Entrevistado 18	1	0	0	1		0	0,25	0	0	0	0	0,25	0,5
Entrevistado 19	0	0,75	0,75	0,5	1	0,5	0,75	0,75	0,5	1	1	1	1
Entrevistado 20	0,75	1	1	0,5	1	0,75	0,75	0,75	0,5	1	1	0,75	1
Entrevistado 21	0,25	1	1	1	1	0	0,75	1	1	1	0,75	1	1
Entrevistado 22	1	1	0,75	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	1	1	1
Entrevistado 23	0,25		1		1				0	1	1	0,75	
Entrevistado 24	0,25	0,5	0,75	0,75	1	0,75	0,25	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Entrevistado 25	0,75	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,25	0
Entrevistado 26	0,75	0,25	0,5	0,75	0,75	0	0,5	0,5		0,75	0,5	0	0,75
Entrevistado 27	0	0,25	0,75	0,75	1	0	0,25	0	0	0,75	0	0	0
Entrevistado 28	1	0,75	1	1	0,75	0,5	1	0,75		1	0,75	0,75	1
Entrevistado 29	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75	1	0,5	0,25	1	1	0,75	1
Entrevistado 30	0,5	0,75	0,75	1	1	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Entrevistado 31	1	1	1	1	1	0,75	0,75	1	0,5	1	1	1	1
Entrevistado 32	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	1	0,75	0,75
Entrevistado 33	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,5	1	0,5	0,25	0,75	0,75	0,75	1

	FRASES AFIRMATIVAS												
	1	5	6	8	9	11	12	14	16	20	21	22	23
Nº respondentes	33	31	33	31	32	32	32	32	30	32	33	33	32
Nº em branco	0	2	0	2	1	1	1	1	3	1	0	0	1
Nota parcial	0,63	0,64	0,80	0,81	0,92	0,44	0,72	0,57	0,40	0,80	0,72	0,76	0,80

	Nota	Nº da pergunta
Menor nota	0,4000	16
Maior nota	0,9219	9

NOTA FINAL	0,6925
-------------------	---------------

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

Tabela 07:

ESTRUTURAS EFICAZES											
	FRASES AFIRMATIVAS										
	2	3	4	7	10	13	15	17	18	19	24
Entrevistado 1	1	1	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
Entrevistado 2	0,75	0	0,5	0,25	1	0,5	0,75	0,5	0	0,5	0,75
Entrevistado 3	1	1	1	0,75	1	0,75	1	1	1	1	1
Entrevistado 4	1	1	0,25	0,75	0,25	0,5	1	1	0,5	1	0,5
Entrevistado 5	1	0,75	0,75	0,75	1	1	0,75	1	0,5	1	0,75
Entrevistado 6	1	1	0,75	0,5	1	0,75	1	1	0,5	1	1
Entrevistado 7	0,75	0,75	0,5	0,25	0,5	0,75	0,5	1	1	1	1
Entrevistado 8	0,75	0,5	1	0,25	1	1	1	0,75	0,75	0,25	1
Entrevistado 9	1	0,75	0,75	0,75	1	1	1	1	1	1	1
Entrevistado 10	0,5	0,5	0,75	0,75	1	1	1	1	0,75	0,75	1
Entrevistado 11	0	0	0,5	0	1	0,75	0,5				0,75
Entrevistado 12	0,75	1	1	0,25	1	0	1	1	1	1	1
Entrevistado 13	0,5	0,5	0	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,25	0,75	0,5
Entrevistado 14	0,75	0,5	0,75	0,75	1	0,5	1	1	0,5	0,75	1
Entrevistado 15	1	1	0,75	1	1	0,75	0,75	1	1	1	1
Entrevistado 16	0,75	0,5	1	0,25	1	0,75	1	1	1	0,75	0,75
Entrevistado 17	0,75	1	1	0,75	1	0,75	1	1	1	1	1
Entrevistado 18	1	1	0	0	0,25	0	1	1	0	0	0,25
Entrevistado 19	0,5	0,25	0,75	0,25	0,75	0,5	1	1	1	1	1
Entrevistado 20	0,75	1	1	0,5	1	0,75	0,75	1	0,75	1	0,75
Entrevistado 21	1	1	0,75	0,25	1	1	0,75	1	0	0,25	1
Entrevistado 22	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	1	1	0,75	1
Entrevistado 23	0,25	0			0,75			1	0	0	0,75
Entrevistado 24	0,25	0,25	1	0	0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25
Entrevistado 25	0,75	0	0,25	0	0	0,25	1	0,5	0	0	0,75
Entrevistado 26	0,75	0,75		0,25	0,25	0,5		1	0,5	0,5	0,75
Entrevistado 27	0,5	0,75	0,75	0	0,5	1	0,5	1	0,75	1	0,75
Entrevistado 28	0,5	0,25	1	0	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,25	0,75
Entrevistado 29	0,75	1	1	0,75	0,5	0,75	1	1	1	0,75	1
Entrevistado 30	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Entrevistado 31	0,5	0,75	1	0,25	1	1	1	1	1	1	1
Entrevistado 32	0,5	0,5	0,5	0,25	1	0,75	0,75	1	0,5	0	0,75
Entrevistado 33	1	0,5	0,5	0,5	1	0,75	1	0,75	0,5	0,75	0,75

	FRASES AFIRMATIVAS										
	2	3	4	7	10	13	15	17	18	19	24
Nº respondentes	33	33	31	32	33	32	31	32	32	32	33
Nº em branco	0	0	2	1	0	1	2	1	1	1	0
Nota parcial	0,71	0,64	0,69	0,40	0,77	0,70	0,83	0,91	0,63	0,68	0,81

	Nota	Nº da pergunta
Menor nota	0,3984	7
Maior nota	0,9141	17

NOTA FINAL	0,7062
-------------------	---------------

Fonte: Confeccionado pelo autor, com dados coletados de sua pesquisa.

5.2.2 – Análise Específica

A seguir, nesta seção, serão discutidas questões um pouco mais relacionadas com a interpretação dos gráficos e tabelas gerados. As questões do formulário que forem retomadas a partir daqui serão revisadas pelo fato do autor do estudo entender que estas apresentam dados importantes para a compreensão do grupo estudado.

5.2.2.1 – Pontos Negativos

Ao observar as notas parciais sobre a marca de liderança capacitadora (tabela 06), nota-se que a questão que a questão nº 16 obteve a média mais baixa dentre todas demais, resultando em um valor de 0,40. Ou seja, como falado anteriormente, as marcas ou perguntas que obtiveram valores inferiores são consideradas como ruins e, portanto, como pontos a serem trabalhados e observados. Cabe nesse momento retomar o que afirmava a respectiva questão: “Cada líder treina ao menos uma pessoa.”

Dentre todas as demais perguntas realizadas sobre a marca é difícil encontrar uma que seja mais prática e que transmita tanto o significado de liderança capacitadora. Pode-se até supor, após a leitura imediata, que essa questão é quase que síntese base da marca analisada.

Vale lembrar, mesmo que já tendo sido citada neste trabalho monográfico, a consideração que Schwarz (2010, p. 30) faz “Líderes não existem somente para liderar, mas para formar novos líderes”.

Ao abrir o livro de Schwarz na página 30, espera-se que o subcapítulo seja sobre liderança capacitadora. Contudo isso não é realidade, porque tal afirmação foi realizada dentro do trecho destinado a marca de estruturas eficazes. Ora, ao relacionar esse fato com a afirmativa mais baixa de liderança capacitadora, possivelmente esse problema se desdobra em outro, pois mesmo se fosse desconsiderado o princípio de que as marcas são ligadas entre si, logo influenciam umas nas outras, é bastante provável que o impacto negativo da pergunta 16 não

atingisse apenas a questão de liderança do grupo, mas se espalhasse também para a estrutura deste.

Ao mudar a análise para a outra marca, e adotando o mesmo procedimento, observa-se que, por sua vez, a questão de nº 07 foi a que apresentou índice mais baixo dentre as outras, resultando em um valor de 0,3984. Novamente, esta é uma pergunta considerada como ruim devido a sua representatividade negativa abaixo de 0,5. Nesse caso, a frase afirmava a frase: “Minhas ações no grupo de jovens são regularmente revistas pela liderança”.

Essa questão é bastante relevante quando se pensa em Administração, pois a revisão de tarefas está ligada ao retrabalho, à otimização, à hierarquia e à qualidade, ainda mais quando se percebe que Schwarz menciona as marcas como sendo da qualidade da Igreja. Sendo assim, este é um ponto administrativo que é falho no grupo estudado.

Jonas Maiczuk e Pedro Júnior (2013, p. 2) relatam que “O controle estatístico do processo é usualmente o método preferido para controlar a qualidade, porque a qualidade é construída no processo”. Percebe-se, que a falta de revisão das ações dentro de um grupo impossibilita um controle estatístico, que por sua vez impede qualquer controle de qualidade.

Ainda vale pensar sobre a possível correlação entre as afirmações mais negativas das duas marcas estudadas. Se a questão mais inferior de liderança fosse suprida, a respectiva de estruturas provavelmente seria resolvida ou no mínimo melhorada, pois na medida em que cada líder treinasse uma pessoa, as atividades dos treinandos seriam revistas mais intuitiva e automaticamente.

5.2.2.2 – Pontos Positivos

Ambas as marcas de qualidade mensuradas na pesquisa obtiveram avaliações positivas. Liderança capacitadora resultou em uma média de 0,6925 e estruturas eficazes em 0,7062, o que faz com que estas sejam configuradas como marcas boas e saudáveis para o grupo estudado.

Sobre a pergunta anteriormente relatada sobre liderança, é válido comentar que a esta foi a que mais apresentou abstenções dentre todas as 24 afirmações da pesquisa, totalizando assim 3 respostas em branco. Sendo assim, os entrevistados sentem-se menos capazes de responder sobre essa pergunta. Em virtude de ter sido uma questão com um indicador ruim, é positivo que esta tenha mais abstenções, pois isso diminui a representatividade deste resultado em relação ao grupo como um todo.

Com uma média de 0,9219, a questão 9 obteve maior resultado dentre as demais questões levantadas na pesquisa acerca de liderança capacitadora. Esta, por sua vez, afirmava: “Meus líderes são bons em explicar dúvidas” e recebeu 25 respostas máximas (equivalente à nota 1,00).

Percebe-se que essa afirmação é praticamente unânime e pouco discordante no grupo, pois apresentou apenas uma abstenção, 6 respostas 4 (equivalentes à nota 0,75) e apenas uma resposta 1 (equivalente à nota 0). Esse é um indicador bastante positivo para o grupo estudado, visto que é comum que a capacitação, advinda da liderança, seja com mais frequência dada por esta em vez de contar com capacitações externas como cursos, treinadores externos, workshops, entre outras possíveis atividades que sem dúvida são saudáveis e necessárias.

Quando se observa sobre as estruturas eficazes, nota-se que esta obteve resultado um pouco acima da outra marca, mostrando um aumento de 0,0137 pontos em sua média, obtendo portanto uma nota de 0,7062. Sua amplitude entre a melhor e a pior afirmação se mostrou de 0,5156 pontos, valor um pouco menor do que a amplitude de liderança capacitadora, relativa à 0,5219 pontos. Isso mostra que as opiniões dos entrevistados sobre estruturas são ligeiramente mais homogêneas do que as opiniões da outra marca. Por conta disso, o resultado obtido sobre estruturas eficazes representa melhor o grupo como um todo.

Apresentando uma média de 0,9141, a afirmação 17 obteve a maior nota em relação às questões de estruturas eficazes. Essa pergunta levanta a seguinte questão: “Percebo os benefícios de trabalhar em equipe, seja liderando ou sendo liderado”.

Percebe-se que os entrevistados possuem preferência por trabalhar em equipe e provavelmente isso é algo prazeroso para os respondentes. Novamente, essa questão não tem apenas a ver com estruturas, o que já seria bom o suficiente. Quando se fala sobre trabalhar em equipe está intrínseca a necessidade do papel do líder, responsável por delegar, influenciar positivamente um grupo de pessoas à realizarem atividades (até de forma prazerosa se possível), conceder autonomia aos liderados sem que seja perdido o controle das atividades.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Foi objetivo do estudo analisar o grupo Jovens Pelo Simples, por meio de pesquisa realizada, e como este se comporta com relação à duas marcas de qualidade retiradas do livro “O Desenvolvimento Natural da Igreja”, de Christian Schwarz, sendo estas: liderança capacitadora; e estruturas eficazes. Para tal finalidade, o autor buscou embasamento teórico acerca de temas como Administração geral, o papel do administrador, gestão da qualidade, ferramentas de Administração e Administração inserida na Igreja. Também foram estudados os conceitos de organização, liderança e estruturas.

É possível afirmar, com base nas leituras efetuadas, pontos como o fato de que a Igreja consiste sim em uma organização, que o administrador possui papéis de planejamento e controle dentro de qualquer instituição, e que qualidade é um processo contínuo de observação e análise.

Conclui-se ainda que o grupo apresentou na pesquisa duas notas positivas, sendo 0,6925 em liderança capacitadora e 0,7062 em estruturas eficazes. Sendo feita uma média desses valores obtém-se uma nota de 0,6993. Percebe-se que esta nota está entre 0,5 e 0,75. Dessa forma é possível afirmar que os respondentes da pesquisa entendem que o ministério estudado está entre as respostas 3 e 4, que correspondem respectivamente a 0,5 e 0,75 (tabela 04).

A partir daqui, coube ao trabalho recomendar ferramentas utilizadas na Administração, objetivando que estas possam servir de auxílio para aprimoramento

do grupo estudado. Para isso cabe retornar a pontos mais críticos, como por exemplo a pior média obtida em estruturas eficazes, que consistiu na pergunta: “Minhas ações no grupo de jovens são regularmente revistas pela liderança”.

Já foi analisado sobre essa questão que há um problema de controle no grupo. Vale mencionar mais uma vez que o ato de controlar é uma das etapas da ferramenta conhecida como PDCA, onde atividades são primeiramente planejadas (*plan*), para então serem realizadas (*do*), sendo após revisadas e controladas (*check*) e aprimoradas (*act*).

Ao correlacionar a pergunta citada com as fases do ciclo do PDCA, nota-se que falta ao grupo estudado a terceira ação da ferramenta, o ato de controlar. Ora, controlar por sua vez irá possibilitar a quarta fase, que é a aplicação de aprimoramentos e melhorias. Isso ocorre, pois na medida em que se controla uma atividade ou processo obtém-se dados que indicam pontos falhos e pontos ótimos, permitindo assim uma otimização mais assertiva.

As metas SMART também é uma outra ferramenta que torna qualquer meta mais bem estruturada e, portanto, mais fácil de ser alcançada. Esta parte do princípio de que qualquer objetivo precisa ser específico (*specific*), mensurável (*measurable*), atingível (*attainable*), relevante (*relevant*) e temporal (*time based*).

Em relação ao grupo estudado, pode-se aplicar esse conceito SMART relacionando-o com os problemas encontrados na estrutura do grupo. Por exemplo, sugerir que daqui a três meses uma nova pesquisa seja realizada com o objetivo obter uma nota de no mínimo 0,5 sobre a questão 07 é sem dúvida uma meta específica, mensurável, atingível, relevante e temporal.

O Diagrama de Pareto relaciona a incidência de problemas, revelando ainda a porcentagem acumulada destes. É possível para o grupo de jovens estudado aplicar esta ferramenta para se identificar, entre as questões propostas no questionário, o percentual acumulado de duas ou mais dessas perguntas que foram negativas, proporcionando inclusive uma visão integrada entre as marcas estudadas. Dessa forma se torna mais fácil entender quais questões são mais

críticas incluindo tanto liderança quanto estruturas, o que pode elencar melhor a prioridade de pontos a serem melhorados.

Finalmente, entende-se que o tema de Administração na Igreja é pouco falado de forma mais técnica, ainda mais quando se propõe a falar de ações aparentemente menos tangíveis como qualidade, por exemplo. Porém este estudo mostra que é possível, por meio de pesquisa, analisar com indicadores e dados a qualidade do grupo de jovens proposto, possibilitando ainda considerações e melhorias.

7 – REFERÊNCIAS

BARROS, Rafael. **O Papel do Administrador**: 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-administrador/67510/>>. Acesso em 09 jun. 2018.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p. 102 – 114, 1994.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **ORGANIZAÇÕES FORMAIS**. São Paulo: Atlas, 1970.

CALVINO, João. **As Institutas ou Tratado da Religião Cristã**: 2003 Disponível em: <http://protestantismo.com.br/institutas/joao_calvino_institutas3.pd>. Acesso em 09 jun 2018.

FERREIRA, Mônica; SILVA, Mônica Ferreira da. **O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança**. s/d. Acesso em: 20 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/conceito/artigos/2006/018p1-3.htm>>.

FIEDLER, F. **A Theory Of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FRANZATTO, Maurício. **Funções-Chave da Administração na Igreja**: 2009. Disponível em <<http://www.institutojetro.com/ARTIGOS/ADMINISTRACAO->

GERAL/FUNCOESCHAVE-DA-ADMINISTRACAO-NA-IGREJA.HTML>. Acesso em 12 jun. 2018.

FREITAS, Henrique et. al. **O Método de Pesquisa Survey**: Revista de Administração, São Paulo v.35, n.3, p. 105 – 112, julho/setembro 2000.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Ferramentas de Gestão**: 2015. Disponível em <http://www.mettodo.com.br/ebooks/FNQ_Ferramentas_de_gestao.pdf>. Acesso em 30 jun, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IDALBERTO, Chiavenato. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAUTENCHLEGER, Eliezer P.; FLECK Diogo; STAMM Pablo R. Ferramentas da Qualidade: Uma abordagem Conceitual. **Anais 5° SIEF**. Horizontina-RS, 2015.

MAICZUCK, Jonas; JÚNIOR Pedro P. A. **Aplicação de Ferramentas de Melhoria de Qualidade e Produtividade nos Processos Produtivos: Um Estudo de Caso**: Qualitas Revista Eletrônica, Campina Grande v.14, n.1, 2013.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**: 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

PRÉVE, Altamiro D. **Organização, Sistemas e Métodos**. Florianópolis, 2012.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, processo e tomada de decisão**. Apostila EaD. UFSC: Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://admpub.files.wordpress.com/2013/12/cad7213_apostila.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018.

RIGBY, Darrell K.; Bain & Company. **Ferramentas de Gestão Um Guia para Executivos**: São Paulo, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à Gestão de Organizações**: 2. ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.

SCHWARZ, Christian A. **O Desenvolvimento Natural da Igreja: Guia Prático para As Oito Marcas de Qualidade Essenciais das Igrejas Saudáveis**: 3. ed. Curitiba: Editora Evangélica Esperança, 2010.

SILVA, Diogo. **Metas SMART: Como Definir Metas Inteligentes**. 2015. Disponível em <<https://blog.luz.vc/o-que-e/estrategia/como-definir-metas-smart/>>. Acesso em: 02/06/2018.

SIQUEIRA, E. S. et al. **Liderança E Decisão Sob A Perspectiva De Um Seriado**. *Gestão e Sociedade*, v.6, n.13, p. 90-113, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10530/lideranca-e-decisao-sob-a-perspectiva-de-um-seriado>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**: 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.