

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS – EBAPE
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA – CFAP
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO “GESTÃO EMPRESARIAL – GESTÃO PÚBLICA”
TURMA 1999/2001

***A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR:
ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO ECLESIAÍSTICA***

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
ARISTIDES DA ROCHA OLIVEIRA JUNIOR

E APROVADA EM 16 / 08 / 2002
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

ALUÍSIO LOUREIRO PINTO
PhD. in Public Administration (SPA/University of Southern California)

JOSÉ ALBERTO DA COSTA MACHADO
DSc. em Desenvolvimento Sócio-Ambiental (NAEA/UFPA)

PAULO REIS VIEIRA
PhD. in Public Administration (SPA/University of Southern California)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho, conquanto fruto de um intenso esforço pessoal, não teria podido se concretizar sem a ajuda e apoio de várias pessoas, as quais o autor agradece com sinceridade.

Em primeiro lugar, ao Professor PhD. Aluísio Loureiro Pinto, que além de aceitar a orientação deste trabalho dissertativo e conduzir esta orientação com dedicação, rigor e profissionalismo, brindou-me com sua amizade sincera. Ao Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, um agradecimento especial, pois, através de seus textos acadêmicos e aulas no Mestrado Executivo pude elaborar a idéia-chave do projeto de pesquisa que gerou a presente dissertação, contribuindo decisivamente para que meu olhar sobre as organizações e a ciência administrativa “superasse a ingenuidade”.

Gostaria de agradecer, ainda, aos demais membros da banca: Prof. PhD. Paulo Reis Vieira e Prof. Dr. José Alberto da Costa Machado, por aceitarem avaliar o presente trabalho. Ao último, inclusive, um agradecimento especial, tanto pela co-orientação em pontos-chave do presente trabalho quanto pela amizade e estímulo demonstrados ao longo dessa caminhada.

Um agradecimento especial é devido, também, à Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), nas pessoas de seu pastor-efetivo José João de Moreira Mesquita e de seu membro Paulo César Diniz de Araújo, pelo fornecimento atencioso e paciente das informações que me permitiram estruturar o estudo de caso.

A todos os colegas de minha turma do Mestrado Executivo da EBAPE/FGV em Manaus, por tornarem esta jornada de dois anos muito agradável, humana e amistosa.

A meus pais, Tânia e Aristides, a quem devo a orientação tanto para o saber quanto para a conduta ética em meu viver. À minha avó Diva, cujo carinho devotado alegra minha existência. E, por último, mas não menos importante, à minha esposa Fabiana, sem cuja paciência, apoio, afeto e compreensão a presente tarefa teria se tornado bem mais árdua.

LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

TEMA: ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

RESUMO:

Este estudo tem por objetivo avaliar até que ponto a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) exprime seu efetivo enquadramento ao paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é predominância da racionalidade instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais. Admite-se como hipótese inicial de pesquisa a de que a adoção dessa técnica pela IPM representou uma ação gerencial instrumental-estratégica e uma incorporação deliberada de parâmetros gerenciais de origem mercadológica, fortalecendo a constatação de estudos organizacionais recentes sobre a colonização das organizações do terceiro setor pela lógica do sistema capitalista. O método de pesquisa preconiza: (a) revisão bibliográfica sobre as temáticas “teorias sociais críticas”, “gestão estratégica”, “terceiro setor” e “sociologia das organizações religiosas”; e (b) estudo de caso na IPM, organização religiosa sediada no estado do Amazonas, filial da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), e socialmente atuante conforme finalidades religiosas e afins (assistenciais, culturais, etc.).

ABSTRACT:

This study has the objective to evaluate until which extent the adoption of the strategic planning by the Presbyterian Church of Manaus (IPM) expresses its effective fitting within the strategic management paradigm, whose ethos is the predominance of the instrumental-strategic rationality and the market-orientated logic in the managerial actions. It is assumed as a research initial hypothesis that the adoption of this technique by IPM represented an instrumental-strategic managerial action and a deliberated incorporation of market-orientated managerial parameters, strengthening some of the organizational studies' ultimate conclusions about the colonization of the third sector's organizations by the capitalist system logic. The research method foresees: (a) a bibliographical review about the themes “critical social theories”, “strategic management”, “third sector” and “religious organizations sociology”; and (b) a case study at IPM, religious organization established at the state of Amazonas, branch of the Presbyterian Church of Brazil (IPB) and socially active according to religious aims and related (social care, cultural, etc.).

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

<u>Quadros</u>	<u>Página</u>
1 – Proposta de Habermas para a Classificação das Ciências	22
2 – Planejamento Empresarial – abordagens segundo dimensões específicas	31
3 – Estruturas Organizacionais em Igrejas	38
4 – Tipologia Weberiana da Ação Social e das respectivas racionalidades de suporte	51
5 – Tipologia Habermasiana da Ação Social e das respectivas racionalidades de suporte .	53
6 – Tipologia dos Atos de Fala e sua Relação com a Tipologia da Ação Social de Habermas	58
7 – Pretensões de Validade em um Processo Argumentativo e Setores Correlatos da Realidade, segundo Habermas	59

<u>Figuras</u>	<u>Página</u>
1 – Focos Temáticos dos Estudos Organizacionais Teórico-Críticos	22
2 – Igreja Presbiteriana de Manaus (Organograma)	93

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: PROBLEMA E MÉTODO DE PESQUISA	5
CAP. 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1. Teorias tradicional e crítica sobre as organizações	14
1.2. Gestão estratégica: teoria tradicional	25
1.2.1. A gestão estratégica no pensamento administrativo tradicional	25
1.2.2. Planejamento estratégico em organizações eclesiais: referencial técnico-gerencial	36
1.3. Gestão estratégica: teoria crítica	47
1.3.1. Racionalidades da ação social: de Max Weber a Jürgen Habermas	48
1.3.2. Colonização do “mundo da vida” pelo “sistema”: a modernidade como racionalização instrumental-estratégica da ação social	61
1.3.3. A gestão estratégica numa leitura teórico-crítica habermasiana	68
1.4. A gestão estratégica no terceiro setor	71
1.4.1. Evolução e caracterização recente do terceiro setor	71
1.4.2. Gestão estratégica do terceiro setor: modernização cidadã ou colonização sistêmica do mundo da vida ?	76
1.4.3. Gestão social: alternativa dialógica para a gestão do terceiro setor	81
1.5. O presbiterianismo: notas histórico-teológicas e organizacionais	84
CAP. 2 - ESTUDO DE CASO: IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS (IPM)	89
2.1. Contexto histórico em que surgiu a IPM	89
2.2. Caracterização organizacional e administrativa da IPM	91
2.3. Estrutura do Plano Estratégico da IPM	94
2.4. Análise da atividade de planejamento estratégico da IPM	108
CONCLUSÃO	117
BIBLIOGRAFIA	119

INTRODUÇÃO: PROBLEMA E MÉTODO DE PESQUISA

“O destino de nossos tempos é caracterizado pela racionalização e intelectualização e, acima de tudo, pelo “desencantamento do mundo”. Precisamente os valores últimos e mais sublimes retiraram-se da vida pública, seja para o reino transcendental da vida mística, seja para a fraternidade das relações humanas diretas e pessoais.”

Max Weber ¹

*“(...) os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas (...): na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, (...) na administração de **igrejas**, de **institutos filantrópicos**, de universidades e de serviços públicos.”*

Frederick Winslow Taylor ²

A teoria organizacional e administrativa convencional possui como lógica de fundamentação meta-teórica a *razão instrumental-estratégica*. A posição central ocupada por esta forma de racionalidade no pensamento administrativo pode ser indicada pela relevância atribuída ao paradigma da *gestão estratégica*, que, na literatura gerencial dos últimos 30 anos, foi alçado à condição de solução científico-técnica de aplicabilidade universal, ante a percepção do desafio crescente imposto às organizações contemporâneas pela intensificação de dois fenômenos sociais entrelaçados – a *incerteza* e a *complexidade*, ambos em alto grau vinculados ao desenvolvimento da modernidade capitalista em escala global.

A *estratégia*, inicialmente um conceito e uma prática formalmente restritos às esferas militar e política, na década de 50 do séc. XX transpõe estas fronteiras e invade (literalmente) o campo da administração de empresas privadas, encontrando farta receptividade entre executivos e acadêmicos. Emergiu sob a forma do *planejamento estratégico*, considerado uma panacéia à

¹ “A ciência como vocação”, in WEBER (1982:182).

² TAYLOR (1995:23); grifos nossos.

antecipação de ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo, e, por isso, vital à sobrevivência organizacional no longo prazo. Entre as décadas de 60 e 90 do séc. XX, observa-se uma autêntica febre investigativa e prescritiva na ciência da Administração vinculada ao desenvolvimento tecnológico da estratégia, resultando na transição do planejamento estratégico para a gestão estratégica, a qual passa a configurar um modelo qualificado de gestão, caracterizado pela antecipação intelectual de todos os passos a serem executados nas diversas áreas funcionais das empresas (RH, operações, finanças, P&D e marketing) para o enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades externas.

No período recente, o paradigma da gestão estratégica penetra também nas organizações do terceiro setor, moldando seu processo administrativo aos imperativos da *técnica moderna* e do *mercado*, legitimados pela teoria administrativa convencional. Ao que parece, até mesmo o segmento religioso do terceiro setor (igrejas, missões, ONG's religiosas, etc.) está sendo paulatinamente incluído neste fenômeno, conforme indicam as notícias reproduzidas abaixo:

1 – “*Instituições apostam no serviço de profissionais*”:³ a matéria dá destaque ao crescimento do número de profissionais em captação de recursos para entidades do terceiro setor, em especial para organizações religiosas como o Exército da Salvação, utilizando, para tanto, técnicas muito recentes de *marketing*, tais como o CRM (“*Customer Relationship Management*”), bancos de dados relacionais, promoção de eventos públicos, etc., em substituição às formas não-profissionais de captação de recursos junto a patrocinadores estatais e privados.

2 – “*Internet impulsiona o mercado da fé*” (...) “*Instituições tradicionais conciliam evangelização do internauta com negócios on-line*”:⁴ aqui aborda-se a utilização crescente da

³ PENNA (2000:C2).

⁴ CARDOSO (2000:C-2).

World Wide Web como meio de transmissão e comunicação das propostas religiosas de diferentes igrejas junto aos públicos-alvo, aproveitando este meio, também, como canal de comercialização de produtos religiosos (textos sacros, amuletos e estátuas, quadros e pinturas, livros doutrinários, CD's, fitas de VHS com filmes, documentários, mensagens, etc.), captando recursos financeiros para estas organizações eclesiásticas.

3 – “*Clientela em qualquer lugar: software desenvolvido pela Hardt atende igrejas em todo o Brasil*”:⁵ a reportagem descreve o empreendimento da empresa de softwares catarinense Hardt Informática, ressaltando a produção e comercialização de um software feito sob encomenda para uma igreja luterana, capaz de “controlar desde as contribuições dos fiéis até o registro de ofícios”. Diz ainda a reportagem: “As vantagens do uso do software (...) espalharam-se logo pela região. Primeiramente, entre os religiosos evangélicos. Depois, entre os católicos”.

4 – “*Igreja aposta em planejamento*”:⁶ a reportagem destaca aqui a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), para um período de 10 anos, no qual uma série de metas de curto e longo prazos devem ser atingidas pelas “células familiares”, chefiadas por líderes e vinculadas às diversas áreas de atuação da igreja: educação, difusão dos valores doutrinários cristãos, ação evangelizadora, ação social beneficente, etc.

Vê-se, por meio destes poucos exemplos, que o segmento religioso do terceiro setor parece estar, também, se conformando ao *ethos* da “sociedade centrada no mercado”, na expressão de Alberto Guerreiro Ramos. Este fenômeno causa profunda inquietude intelectual, na medida em que pressupõe uma perfeita identidade das organizações do terceiro setor, em geral, e das organizações religiosas, em particular, com racionalidades que lhe são originalmente estranhas.

⁵ VARGAS (2000:47).

⁶ “A CRÍTICA” (2001:A-14).

Como combinar valores como ética, cidadania, auto-realização existencial, dialogicidade democrática e fé religiosa com uma axiologia de suporte que privilegia a busca incansável da eficiência na manipulação utilitária e calculista de recursos materiais (racionalidade instrumental) e de comportamentos humanos alheios (racionalidade estratégica) para satisfazer interesses organizacionais? A difusão do paradigma da gestão estratégica nas organizações do terceiro setor, em geral, e nas entidades religiosas, em particular, representa uma modernização cujo foco é a pessoa humana ou os imperativos de um sistema coletivo anti-humanista? Pode-se pensar em outra modernização, que, sem desprezar as conquistas científico-técnicas, as submeta a aspirações libertárias do homem em seu local de trabalho e em suas relações com os outros indivíduos? Pensamos ser papel da ciência administrativa tentar responder a estas delicadas questões, o que favoreceria o seu reposicionamento, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, como um saber epistêmico não positivista, mas emancipatório e promotor do bem comum.

Escolhemos como ponto de partida de uma contribuição para tal empreitada científica o estudo do caso da supracitada Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), filiada à Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) e que está em processo de adoção da técnica do planejamento estratégico, com o divulgado intuito de formatar uma “administração estratégica”. Intentamos caracterizar a racionalidade que sustenta esta ação gerencial, decodificando seus significados organizacionais menos aparentes.

Nosso problema de pesquisa, portanto, foi assim formulado: Até que ponto a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) exprime seu efetivo enquadramento no paradigma da gestão estratégica, cujo ethos é a predominância da razão instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais ?

O *objetivo principal* da presente dissertação foi avaliar em que medida a adoção da técnica de planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) significa seu efetivo enquadramento ao paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é a predominância da razão instrumental e da lógica de mercado nas ações gerenciais. Como *objetivos intermediários*, nos colocamos os seguintes:

- a) Caracterizar teoricamente as seguintes categorias: razão instrumental-estratégica, razão substantiva, ação social estratégica, ação social comunicativa, gestão estratégica e gestão social.
- b) Caracterizar a organização estudada, tanto do ponto de vista histórico-doutrinário (conjunto de valores, crenças e princípios ético-normativos) quanto de seu padrão de governança, sob o intuito de detectar possíveis conflitos ou conformidades ideológicas com a adoção de processos de modernização gerencial eminentemente técnico-estratégicos.
- c) Descrever a estrutura formal da organização estudada: serviços prestados, funções e cargos, caracterizando o processo decisório como predominantemente *monológico-tecnoburocrático* ou como *dialógico-democrático*.
- d) Analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando: d.1) sua motivação, d.2) forma de implementação, d.3) grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo e d.4) sua efetividade na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária).

A *hipótese* que orienta o presente estudo é a de que a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) representa em elevado grau sua efetiva adequação ao

paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é a predominância da razão instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais.

O estudo cingiu-se, na organização pesquisada, aos seguintes conjuntos de *variáveis*:

- a) Histórico e doutrina.
- b) Componentes da estrutura formal: serviços prestados, funções e cargos e processo decisório.
- c) Elementos caracterizadores da gestão estratégica: formato do planejamento estratégico adotado e seus desdobramentos na organização dos processos de trabalho da entidade.

A *justificativa* da pesquisa se encontra no fato de que, mesmo reconhecendo a indispensabilidade da ação gerencial instrumental-estratégica na concretização eficaz dos fins organizacionais, em ambientes onde prevalece a complexidade e a incerteza, sua predominância promove uma descaracterização das especificidades organizacionais do terceiro setor e, em particular, das organizações religiosas. É questionável, portanto, a preponderância da racionalidade instrumental-estratégica sobre: (1) o julgamento axiológico desses mesmos fins, à luz de uma doutrina religiosa específica; e (2) a desejável adoção de uma postura institucional genuinamente solidária, cidadã e que internalize padrões democráticos (dialógicos) nas suas relações de trabalho. Se a presente pesquisa corresponder à hipótese formulada, significará que a implementação do planejamento estratégico pela IPM se configura como ação gerencial instrumental-estratégica, reforçando a percepção de literatura administrativa crítica recente de que o terceiro setor está ajustando sua atuação social com base em valores utilitaristas, tecnocráticos e mercadológicos, orientada prioritariamente pela busca do binômio eficiência operacional/sucesso organizacional e fundada em teorias organizacionais tradicionais com pretensão de validade universal, em prejuízo tanto da razão substantiva (conjunto de valores,

crenças e princípios ético-doutrinários de origem) quanto da razão comunicativa (dialogicidade democrática e autêntica nas relações de trabalho).

Para fins de entendimento claro sobre o problema tratado, é mister esclarecer o que se compreende por:

- a) Gestão estratégica: paradigma científico-tecnológico administrativo cuja racionalidade preponderante é instrumental-estratégica e no qual a ação administrativa procura deliberadamente preparar a organização para o enfrentamento da complexidade do ambiente onde atua e das incertezas trazidas no longo prazo, na tentativa de propiciar vantagens sobre outras organizações que atuem em frentes de trabalho similares.
- b) Terceiro setor: segmento do trabalho social que integra o conjunto de organizações formais sem fins lucrativos e não-estatais.
- c) Organizações religiosas: organizações do terceiro setor cuja missão precípua reside na prestação de serviços públicos de natureza religiosa (cultos, orientação espiritual, etc.), caritativa e assistencial; sistemas humanos formalmente estruturados cuja atuação institucional inspira-se em uma doutrina religiosa específica.

À guisa de conclusão desta introdução, será detalhada a partir deste ponto a *metodologia* que orientou o presente trabalho dissertativo, no que respeita aos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, universo e amostra de sujeitos da pesquisa, tratamento dos dados e limitações do método.

Quanto aos seus *fins*, podemos caracterizar a pesquisa realizada como: (a) *exploratória*, pois, em um levantamento bibliográfico prévio nas bibliotecas acadêmicas de Manaus e na Internet, constatou-se a inexistência de abordagens específicas sobre a difusão do paradigma da gestão estratégica em organizações religiosas do tipo eclesiásticas; (b) *descritiva*, pois abrangeu a descrição de variáveis como histórico e valores organizacionais, processo decisório, funções e

cargos, etc.; e (c) *explicativa*, já que pretendeu realizar o enquadramento analítico ou não dos dados organizacionais coligidos em categorias teóricas pré-definidas.

Quanto aos *meios*, a pesquisa se utilizou das seguintes ferramentas metodológicas: (a) *revisão bibliográfica* para identificação do referencial teórico; e (b) realização de um *estudo de caso* na Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), organização religiosa filiada à Igreja Presbiteriana do Brasil – IPB, que desenvolve uma série de atividades sociais características do terceiro setor e que implantou recentemente a atividade de planejamento estratégico.

Considerando que o interesse central da pesquisa foi avaliar se a racionalidade gerencial determinante na implantação do planejamento estratégico na IPM foi condizente com o paradigma da gestão estratégica, delimitou-se *o universo de pesquisa* como composto por todos os membros que ocupassem cargos de gerência na IPM. Posto que: (1) a gerência máxima da IPM é exercida somente por uma pessoa, o seu Pastor-Efetivo; (2) que a decisão de implantar o planejamento estratégico na IPM partiu dele; e (3) que na confecção deste planejamento estratégico ele foi assessorado tecnicamente por um dos membros não-gestores da IPM, ambos foram escolhidos para compor *a amostra de sujeitos da pesquisa*.

Para verificar a hipótese levantada, procedeu-se à *análise de documentação técnico-administrativa* da IPM (com ênfase para o *Plano Estratégico* da entidade) e a *entrevistas por pautas* com ambos os sujeitos da pesquisa. Pretendeu-se, assim, descortinar a racionalidade prioritária que embasou a ação gerencial de implementação do planejamento estratégico na IPM.

Em se tratando de uma pesquisa com variáveis qualitativas e de enquadramento de fatos em categorias pré-definidas, os dados coligidos foram classificados, agrupados, inter-relacionados, interpretados e analisados com o intuito de propiciar uma representação teórica o mais fiel

possível da organização pesquisada no que tange aos aspectos que interessam à resposta ao problema formulado.

Antonio Carlos GIL (1996:60) escreve que o método de estudo de caso “(...) *apresenta limitações. A mais grave delas refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos*”.

Assim, trata-se do caso de uma organização religiosa do tipo eclesiástica vinculada a somente uma inspiração doutrinária, não sendo recomendável, pois, quaisquer generalizações maiores a partir do resultado da pesquisa, independente de qual seja. O resultado, no máximo, poderá apenas reforçar ou não visões teóricas já existentes sobre o objeto de estudo.

CAP. 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. TEORIAS TRADICIONAL E CRÍTICA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, caracterizaremos a *teoria tradicional*, centrada no positivismo, e a *teoria crítica* da “Escola de Frankfurt”, com destaque em Jürgen Habermas.⁷ Ambas constituem orientações epistemológicas diametralmente opostas sobre a pesquisa social (método, papel normativo do pesquisador diante dos fenômenos sociais, etc.) e repercutem sobre os estudos organizacionais de formas igualmente distintas. Nosso intento com esta exposição comparativa é evidenciar os aspectos nos quais entendemos que a teoria crítica frankfurtiana em geral (e habermasiana em particular) supera a visão positivista como orientadora da pesquisa social e organizacional, justificando, assim, sua adoção como referencial epistemológico do presente trabalho dissertativo.

O positivismo⁸ integra, em conjunto com o racionalismo, o núcleo duro do pensamento científico social moderno; nasce como utopia crítica indissolúvelmente vinculada ao Iluminismo europeu do Séc. XVIII, pelas obras dos economistas clássicos, do Marquês de Condorcet e de Saint-Simon, mas, posteriormente, cristaliza-se como ideologia nos escritos de Auguste Comte. Os principais corolários da epistemologia positivista – denominada pelos frankfurtianos de teoria tradicional – na ciência social podem ser assim sumarizados:

⁷ Denomina-se de “Escola de Frankfurt” ao grupo de estudiosos em filosofia e ciências sociais reunidos no “Instituto de Pesquisa Social” da Universidade de Frankfurt entre os anos 20 e 30 do séc. XX. Neste grupo destacaram-se nomes como Max Horkheimer, Theodor Adorno, Walter Benjamin, Herbert Marcuse e Erich Fromm, na 1ª geração da escola. A 2ª geração é representada por Jürgen Habermas. Sobre o histórico, principais idéias e posições epistemológicas da Escola de Frankfurt, vide TENÓRIO (2000a:23-127), BOTTOMORE (1988:127-132) e LÖWY (1998:145-167).

⁸ Toda a caracterização, aqui realizada, do positivismo e de seus reflexos político-metodológicos na pesquisa social teve por base Bottomore, *ibid.*, p. 290-291, e Löwy, *ibid.*, p. 15-62.

- (a) a pesquisa científica deve ser realizada de modo axiologicamente neutro e objetivo, liberto de quaisquer visões sociais de mundo apriorísticas na mente do pesquisador; nas ciências sociais, os fenômenos humanos devem ser estudados como *atos sociais*, i.e., como *coisas* às quais o investigador não dirige preferências, julgamentos de valor, etc., antes priorizando a atitude empirista, típica às ciências naturais;⁹
- (b) a apropriação, pelas ciências sociais, de métodos de pesquisa oriundos das ciências naturais, especialmente os de natureza quantitativa, como a matemática e a estatística, sob o intuito de classificar, medir e ordenar os fatos sociais de acordo com categorias e conceitos pré-definidos (um exemplo é a sociometria), esperando-se, com isso, tornar a investigação social mais *objetiva*;
- (c) uma concepção linear e evolucionista da História – a “teoria dos estágios”¹⁰ - na qual as formações sociais do passado são julgadas implicitamente inferiores ou atrasadas em comparação à formação social do tempo presente, a qual constitui o resultado necessário do progresso social; e
- (d) um esforço contínuo para descobrir as leis ou regularidades da conduta humana individual e grupal nos diversos contextos (cultural, econômico, político, etc.), sob a intenção indisfarçada de garantir a *previsibilidade* dos fenômenos sociais e uma crescente capacidade de *controle e intervenção humana* sobre os mesmos, direcionando sua dinâmica a resultados desejados, atendendo a interesses específicos, portanto.

O positivismo penetra no cerne do pensamento científico, seja ele sobre a natureza e/ou a sociedade. Revela-se uma ideologia conservadora, ao considerar o *status quo* das relações de

⁹ Segundo Bottomore (1988:290), na famosa “Lei dos Três Estados” de Auguste Comte, o estado positivo do conhecimento caracteriza-se, entre outras coisas, pela atitude racional que abandona as referências a quaisquer causas não-observáveis dos fenômenos. Nas ciências sociais, esta atitude metodológica de compreender a sociedade como um aglomerado de fatos sociais teve início com a obra de Émile DURKHEIM (1999:15), para quem a sociologia tem como “primeira regra e a mais fundamental (...) considerar os fatos sociais como coisas” [grifos do original].

¹⁰ Bottomore, *idem*, p. 291.

poder, culturais e econômicas na sociedade como fruto do único desenvolvimento histórico possível, dadas as “forças naturais” supervenientes à totalidade das condutas humanas.¹¹ Logo, se pensamento e ação configuram-se dualisticamente como categorias separadas na teoria tradicional, não caberia ao cientista social sugerir alternativas de ação social ou discutir os valores ou racionalidades motivadoras ocultas à superfície dos processos de interação coletiva e às instituições; a ele caberia, tão-somente, descrever e interpretar a estrutura destes processos e instituições, numa ótica política e cultural deliberadamente distanciada, impessoal.

É num contexto de crescente primazia da *racionalidade funcional*¹² que a epistemologia positivista irá se firmar, contribuindo para o surgimento e consolidação das *ciências aplicadas*, sejam elas naturais (como as engenharias e a medicina) ou sociais (economia, contabilidade, direito, administração, etc.). Uma primeira consequência disso é a de que, na atualidade, o papel profissional do cientista social, entendido em seu próprio meio e no senso comum, passa a ser o de gerar não apenas um *saber teórico* sobre a sociedade, mas um *saber prático* capaz de contribuir de modo *útil* para a sustentação e desenvolvimento de suas instituições (empresas, Estado, etc.) – papel desempenhado pelas ciências sociais aplicadas, como a administração pública e privada.¹³ O positivismo favorece, pois, a identificação dessas ciências sociais aplicadas com uma função de *engenharia social*, ou seja, um conjunto de tecnologias específicas capaz de produzir padrões técnicos de intervenção na realidade social em busca de maiores eficiência e autonomia para o trabalho e a vida humanos em relação ao mundo natural. Na visão positivista, a validade da pesquisa teórica restringe-se à sua capacidade de contribuir, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento tecnológico da produção econômica capitalista.

¹¹ Max Horkheimer, “Teoria Tradicional e Teoria Crítica”, in HORKHEIMER & ADORNO (1991:38-39), afirma: “As ciências sociais tomam a totalidade da natureza humana e extra-humana como dada e se interessam pela estrutura das relações entre homem e natureza e dos homens entre si. (...) A totalidade do mundo perceptível, tal como existe para o membro da sociedade burguesa e tal como é interpretado em sua reciprocidade com ela, *dentro da concepção tradicional do mundo*, é para seu sujeito uma sinopse de faticidades; esse mundo existe e deve ser aceito.” [grifos nossos]

¹² Discutiremos o conceito de racionalidade funcional (ou instrumental) no tópico 1.3.1.

Os teóricos frankfurtianos contestam justamente esta ideologia conservadora e produtivista da ciência tradicional, posto que, mesmo dotada de grande capacidade de resposta tecnológica às problemáticas humanas, revela-se inadequada para pensar e implementar mudanças sociais qualitativamente mais profundas, visto promover a reificação das relações sociais¹⁴ nos quadros de um paradigma científico ainda tipicamente cartesiano-newtoniano.¹⁵ A epistemologia crítica dos frankfurtianos, por seu turno, exibe as seguintes características:

- a) Vê a sociedade como categoria *totalizante*, isto é, cultura, política e economia se impactam mutuamente e em diferentes níveis, *historicamente condicionada e condicionante do próprio “fazer ciência”*;¹⁶
- b) não estabelece um dualismo demarcatório entre o pensamento científico sobre a sociedade e a ação social do sujeito pensante; ao contrário, aceita e estimula a formação de uma unidade teoria-*práxis*, na qual os valores normativos (político-culturais) do pesquisador

¹³ Horkheimer, in Horkheimer & Adorno, *op. cit.*, p. 36.

¹⁴ Nas palavras de Tenório (2000a:36), a teoria social tradicional “(...) preocupa-se em estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submete-las à prova; (...) Trabalha os fatos sociais como fatos quase neutros, análogos às ciências naturais. Tal percepção fetichizaria os fatos, já que [nas palavras de Max Horkheimer] os ‘transforma em uma categoria coisificada e, por isso, ideológica’ (...). Portanto, ao serem isolados, os fatos sociais podem ser mais bem determinados e quantificados, mas ao mesmo tempo serão reificados.” Esta reificação (ou coisificação) significa “a transformação dos seres humanos em seres semelhantes a coisas, que não se comportam de forma humana, mas de acordo com as leis que regem o mundo das coisas.” (Bottomore, 1988:314).

¹⁵ Na acepção de CAPRA (1994:49-69), o paradigma científico *cartesiano-newtoniano* ou *mecanicista* passou a vigorar no Renascimento, após as obras capitais de René Descartes, que atribuiu ao Real a propriedade de ser decomponível pela análise racional, e de Isaac Newton, que concebia a Natureza como o resultado da interação de forças mecânicas atuantes sobre aglomerados de partículas duras, indivisíveis – os corpos materiais – que transitam sobre um espaço vazio, o éter. Tais visões, em que pesem de já terem sido superadas pelas descobertas da física quântico-relativista e da biologia do Séc. XX, continuam a inspirar um modo de pensar cientificamente, inclusive nas ciências sociais, que tem conduzido a graves impasses na solução de problemas sociais contemporâneos, como demonstra Capra (p. 156-255). Exemplos desses impasses são as descrições dos economistas neoclássicos sobre as interações entre compradores e vendedores num mercado e a determinação de seu preço de equilíbrio (p. 201-203), que enclausura a economia social em um sistema impermeável à mudança planejada pela coletividade, e as explicações sobre o comportamento humano empreendidas pela psicologia behaviorista (p. 163-168), que justifica a manipulação maquinal da pessoa humana.

¹⁶ “Logo, para a teoria crítica, o homem não pode ser visto isolado de seu contexto social, quer em sociedade, onde se manifestam relações de classe, quer nos subsistemas de produção, local no qual se reproduzem essas manifestações sob a divisão hierarquizada. Ou seja, o homem não é indeterminado, indefinido, ao contrário. O pensamento crítico considera ‘sujeito a um indivíduo determinado em seus relacionamentos efetivos com outros indivíduos e grupos, em seu confronto com uma classe determinada e, por último, mediado por esse entrelaçamento, em vinculação com o todo social e a natureza’ [citação de texto de Horkheimer] O que significa dizer que as leis objetivas do movimento da sociedade são a essência que determina o destino do indivíduo. Na dialética da teoria

integram e orientam seu pensar e seu agir com o intuito de modificar o cerne da estrutura social *a favor dos interesses humanos subjugados por quaisquer formas de dominação e/ou exploração exteriormente impostas ou auto-impostas, utilizando-se para isso, de seu discernimento racional*;¹⁷ influenciada pelo marxismo, a teoria crítica frankfurtiana dele se distancia no ponto em que, partindo de outros referenciais filosóficos, sociológicos e psicológicos, amplia o foco de sua crítica para além da exploração econômica capitalista, englobando também a dominação exercida pelas várias esferas do poder modernamente institucionalizado (empresas, governos, indústria cultural, etc.) sobre a liberdade de pensamento e ação dos seres humanos;¹⁸

- c) rejeita, por conseguinte, tanto o mito da neutralidade axiológica nas ciências sociais quanto o princípio positivista de que o conhecimento é distinto e superior à ação, na medida em que

“o pesquisador é sempre parte do objeto que estuda, principalmente se o objetivo é social; sua percepção está condicionada por categorias sociais as quais não pode sobrepor-se. Independentemente de o cientista aceitar ou não que o seu conhecimento é supra-social ou não, ele e a sua ciência estão integrados à sociedade.”¹⁹

As teses fundamentais que caracterizam as teorias críticas são:²⁰

- “1. Teorias críticas têm posição especial como guias da ação humana, visto que:
 - a) elas visam a produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses;

crítica, a totalidade (a sociedade) tem primazia sobre o particular, isto é, a sociedade precede o sujeito, mostrando a diferença entre o geral e o particular e a determinação deste pelo geral.” Tenório (2000a:37) [grifos nossos]

¹⁷ Horkheimer, in Horkheimer & Adorno, *op. cit.*, p. 50, entende que “a função da teoria crítica torna-se clara se o teórico e a sua atividade específica são considerados em unidade dinâmica com a classe dominada, de tal modo que a exposição das contradições sociais não seja meramente uma expressão da situação histórica concreta, mas também um fator que estimula e que transforma.” E qual é a meta do pensamento crítico, isto é, aquele expresso em termos dessa unidade teoria-práxis? “a realização do estado racional, (...) uma sociedade futura como coletividade de homens livres (...)” *Ibid*, p. 51.

¹⁸ Tenório (2000a:39-40), e Bottomore, *op. cit.*, p. 129.

¹⁹ Tenório (2000a:38).

²⁰ Raymond Geuss, *apud* Tenório (2000a:36-37).

- b) elas são inerentemente emancipatórias, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto-imposta, a auto-frustração da ação humana consciente.
- 2. Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento.
- 3. Teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. As teorias em ciência natural são “objetificantes”; as teorias críticas são reflexivas”.

Em que pese a densidade de seu pensamento, os teóricos frankfurtianos não apresentaram uma proposta epistemológica operacionalizável no âmbito das ciências sociais, apelando a idéias metafísicas²¹ e construindo uma “dialética negativa”, isto é, um pessimismo crítico frente à modernidade. A inclusão formal de Jürgen Habermas neste círculo de pensadores²² não se fez sem um certo grau de rompimento desse intelectual justamente com essa visão epistemológica.²³ Desejava Habermas empreender um projeto teórico de reconstrução da modernidade,²⁴ por entender que a razão e a técnica modernas, em sua acepção originariamente iluminista, poderiam se constituir em fatores de libertação humana das restrições naturais e sociais. A obra habermasiana, pois, demarca nitidamente seu afastamento do “beco sem saída” epistemológico onde julga que a teoria crítica frankfurtiana da 1ª geração terminou chegando, isto é, sua degeneração em retórica vazia contra a modernidade. Suas propostas de reconstrução do projeto moderno vão encontrar grande repercussão (positiva e negativa) no campo das ciências sociais e

²¹ Löwy, *op. cit.*, p. 160-161, argumenta que os frankfurtianos elegeram a Razão como critério supremo de verdade e de ação libertária, à moda do iluminismo, mas (1) não definem adequadamente o que entendem por Razão e (2) ao estabelecerem “a organização racional da sociedade” como objetivo último da luta política e valor ético máximo, desconsideram o relativismo dessa idéia conforme os interesses de classe, estatuidando, assim, uma *démarche* epistêmica metafísica, abstrata e, portanto, pouco aplicável à renovação da *práxis*.

²² Em entrevista concedida em 1987, citada nos *Novos Estudos Cebap* e referenciada em Tenório (2000a:50), o próprio Habermas afirma: “desde o início meus interesses teóricos foram determinados consistentemente por aqueles problemas filosóficos e sócio-teóricos que surgiram a partir do movimento do pensamento que vai de Kant a Marx. Minhas intenções e convicções fundamentais foram cunhadas na metade dos anos 50 pelo marxismo ocidental, através de uma relação crítica com Lukács, Korsh e Bloch, Sartre e Merleau-Ponty, e, obviamente, com Horkheimer, Adorno e Marcuse”.

²³ Conforme explica Tenório (2000a:49), “Jürgen Habermas, apesar de próximo ao legado filosófico da Escola de Frankfurt, rechaçou a idéia de uma *dialética negativa*, na medida em que esta ameaçou a função diagnóstico-explicativa da teoria crítica (...)”.

²⁴ *Idem, idem*.

da filosofia contemporânea, recolocando a questão emancipatória do agir humano na agenda do pensamento social recente e em novas bases.²⁵

Em sua obra *Conhecimento e interesse*, Habermas contribui de modo original à Teoria do Conhecimento, ao empreender uma investigação sobre as relações entre as condições históricas da produção do conhecimento e as situações de interesse social que estruturaram tais condições, isto é, a relação entre razão teórica (teoria) e razão prática (*práxis*), estabelecendo a proposta de uma teoria crítica do conhecimento, cujo *leitmotiv* pode ser assim enunciado: “todo conhecimento é posto em movimento por interesses que o orientam, dirigem-no, comandam-no. É ‘neles’, e não na suposta imparcialidade do chamado método científico, que a pretensão pela universalidade do saber pode ser avaliada.”²⁶ *Interesses* referem-se às “orientações básicas que aderem a certas condições fundamentais da reprodução e da auto-constituição possíveis da espécie humana: *trabalho e interação*.”²⁷ Ao trabalho adere um *interesse técnico* – a necessidade e desejo de transformar e dominar a natureza por intermédio do planejamento e do controle dos processos produtivos – objeto de estudo das ciências naturais;²⁸ já à interação adere um *interesse prático* ou *moral* – o estabelecimento de normas reguladoras das relações recíprocas entre as pessoas – objeto de pesquisa das ciências sociais (hermenêutico-históricas ou “do espírito”).²⁹

Em que pese o fato desta segunda tipologia de interesse do conhecimento pertencer ao domínio

²⁵ Bárbara Feitag, *apud* SERVA DE OLIVEIRA (1996:74), comenta: “Através de Habermas, a teoria crítica transformou-se num fato mundial. Graças a ele, essa teoria entrou numa nova fase. Longe de deixar-se bater pelo pessimismo dos ‘velhos’, Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar”.

²⁶ José Heck, in HABERMAS (1987a:12).

²⁷ Habermas (1987a:217). Sobre a importância da distinção entre *trabalho* e *interação* para a crítica de Habermas à modernidade, vide a nota 124.

²⁸ “Uma sociedade deve sua emancipação da violência da natureza exterior aos processos de trabalho, a saber: à *produção de um saber tecnicamente aplicável* (inclusive à ‘transformação da ciência natural em maquinaria’); (...)” Habermas (1987a:68), [grifos nossos]; e ainda (p. 212): “A pesquisa empírico-analítica é a continuação de um sistemática de um processo cumulativo de aprendizagem, o qual se exerce (...) o círculo funcional do agir instrumental. (...) trata-se da produção de um saber *tecnicamente explorável* (...)” [grifos do original].

²⁹ “(...) nós denominamos de ‘prático’ o *interesse cognitivo que orienta as ciências do espírito*. Ele se distingue do interesse do conhecimento técnico pelo fato de não visar à apreensão de uma realidade objetivada mas de se voltar para a conservação de um entendimento intersubjetivo, em cujo horizonte a chamada realidade pode, pela primeira vez, irromper como algo.” Habermas (1987a:186) [grifos do original].

da sabedoria da vida empírica, ele termina não sendo suficiente para conscientizar criticamente os homens de sua situação como agentes sociais, em razão da legitimação positivista dos múltiplos constrangimentos ao livre diálogo, decorrentes da estrutura e exercício do poder político nos diversos compartimentos institucionais (famílias, empresas, governo, igrejas, partidos, sindicatos, comunidades, etc.) da sociedade.

É nesta questão crucial que Habermas apresenta uma inovação epistemológica, ao propor um terceiro tipo de interesse – o *emancipatório*, consistindo na auto-reflexão crítica realizada pelo agente em relação a seus próprios interesses ante uma situação concreta que pede um determinado agir por parte dele. Assim, procedendo, identifica e contesta racionalmente todas as formas de coerção externas e internas à sua liberdade de consciência, ação e entendimento mútuo com os demais membros da coletividade, originando a crítica do poder, terceira condição de reprodução e auto-constituição da espécie humana.³⁰ Este aparato conceitual permitirá a Habermas propor uma classificação diferenciada das ciências, sintetizada no Quadro 1.

O reconhecimento, na classificação proposta, da tipologia “ciências sociais críticas” será o a viga-mestra de toda a construção teórica posterior de Habermas, ao perceber que a auto-reflexão crítica contida nesta nova classificação *exige uma comunicação não-distorcida entre os agentes que a realizam*, cujo delineamento constituirá o cerne de sua obra *Teoria da Ação Comunicativa*, abordada nos tópicos 1.3.1. e 1.3.2.

³⁰ Importa observar que os teóricos da Escola de Frankfurt e, especialmente, Marcuse e Habermas, buscaram elementos libertários para a teoria crítica da sociedade nas contribuições da teoria psicanalítica de Freud. Habermas, por exemplo, ilustra seu conceito de interesse emancipatório com o estudo das características do processo psicanalítico freudiano, no qual: (1) o paciente é, simultaneamente, sujeito e objeto do processo de autoconhecimento; e (2) o conhecimento (a conscientização dos conteúdos psíquicos inconscientes) e o interesse (a cura e a liberdade que ela gera) coincidem integralmente. Habermas, por isso, considera a psicanálise uma legítima “ciência crítica”, posto estar baseada em uma radical e profunda auto-reflexão do agente. Habermas (1987a:233-262).

Quadro 1
PROPOSTA DE HABERMAS PARA A CLASSIFICAÇÃO DAS CIÊNCIAS

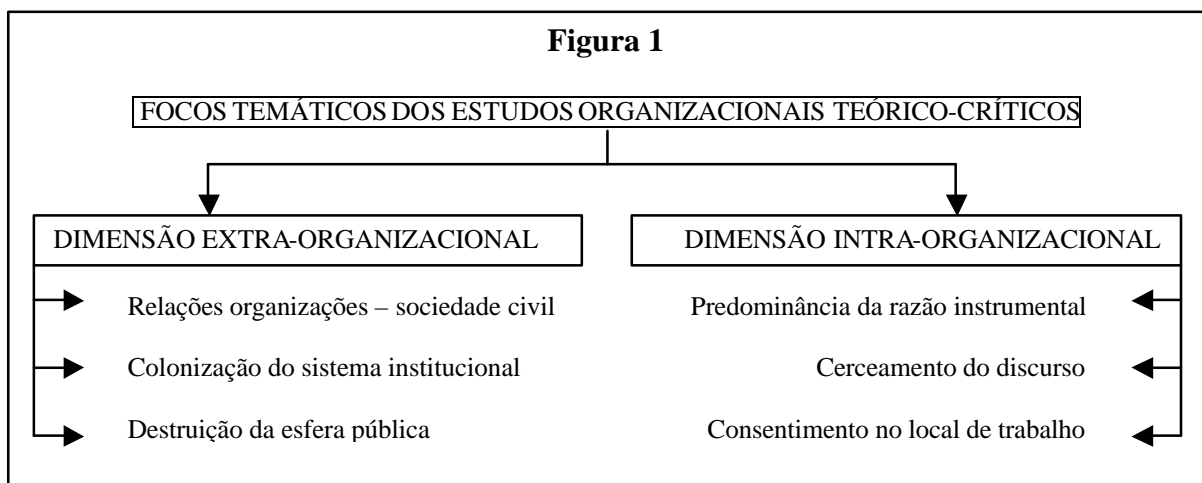
CONHECIMENTO E INTERESSE	CATEGORIA VINCULADA	CIÊNCIAS ASSOCIADAS	OBJETO DE ESTUDO
TÉCNICO	TRABALHO	ANALÍTICO-EMPÍRICAS (FORMAIS E NATURAIS)	Fenômenos cujo entendimento se dá por meio de relações funcionais entre variáveis (dependentes / independentes), visando à sua predição, controle e simulação.
PRÁTICO (MORAL)	INTERAÇÃO	HERMENÊUTICO-HISTÓRICAS (SOCIAIS OU “DO ESPÍRITO”)	Fenômenos sociais cujo entendimento fundamenta-se na compreensão do seu significado, e não no seu controle experimental.
EMANCIPATÓRIO	PODER	SOCIAIS CRÍTICAS	Fenômenos sociais cujo entendimento fundamenta-se na síntese dialética entre as contribuições das ciências analítico-empíricas e hermenêutico-históricas, com um objetivo de reflexão crítica e normativa.

FONTE: Elaboração própria, a partir da leitura de Habermas (1987a) e Tenório (2000a:54-56 e 114 - nota 88).

No que tange aos Estudos Organizacionais, compartimento específico das ciências sociais, como se daria a diferenciação entre as visões tradicional (positivista) e crítica (habermasiana)? Emergem da Teoria da Administração tradicional algumas concepções que permitem enquadrá-la no escopo positivista anteriormente apresentado. Uma delas reside no próprio fato de ser uma disciplina aplicada ao estudos e operacionalização das organizações burocráticas, dependendo muito pouco, pois, de questionamentos quanto à razão de sua existência e formato. Outra idéia é a de que a Teoria da Administração tradicional, para cumprir esta função, busca sempre as melhores maneiras ou práticas orientadas à otimização do uso de meios para atingir resultados previamente definidos.³¹ Uma terceira concepção é de que variáveis tais como estrutura de poder, cultura organizacional, motivações e expectativas psicológicas individuais/grupais, etc., são manipuláveis em alto grau pelo emprego de técnicas administrativas adequadas e orientadas à busca dos objetivos organizacionais de modo eficiente.

³¹ Quer denominemos este princípio de busca pelo “*the one best way*” de Frederick Taylor, ou pela “maneira satisfatória” de Herbert Simon, ou pelo alcance dos objetivos na Administração Por Objetivos (APO) de Peter Drucker, ou ainda pelo trinômio eficiência-eficácia-efetividade, na acepção dos autores contingencialistas, não há Administração no sentido tradicional se o atingimento dos objetivos organizacionais prescindir da otimização técnico-econômica ou da manipulação dos recursos disponíveis; administrar, neste sentido, é atingir os objetivos da

Numa leitura habermasiana, a interpretação tradicional da Administração aproxima-a muito mais da classificação de ciência analítico-empírica, mesmo não sendo uma ciência natural ou formal (visto exibir uma *prioridade do interesse técnico* de conduzir as organizações a resultados), do que da tipologia de ciência hermenêutico-histórica (ainda que esforços de pesquisa sobre os significados sociológicos, psicológicos, políticos e culturais emanados da interação entre os indivíduos nas organizações sejam frequentes). É a esta distorção que a interpretação teórico-crítica da Administração procura corrigir, incorporando e sintetizando dialeticamente tanto as contribuições das ciências analítico-empíricas, como a engenharia de métodos e a econometria, por exemplo, quanto as das ciências hermenêutico-históricas, como a sociologia, a antropologia, a psicologia e a ciência política.³² A Figura 1 sintetiza os focos temáticos principais da abordagem teórico-crítica nos estudos organizacionais recentes:



Fonte: Elaboração própria, a partir da leitura de Alvesson & Deetz, in Clegg, *ibid, idem*.

O principal instrumento metodológico dos estudos críticos em organizações é a *crítica ideológica*, através da qual se identificam “as dificuldades que grupos desprivilegiados têm de

organização com a maior racionalidade (eficiência) possível. CHIAVENATO (1998a:713, 723) e BRESSER PEREIRA & PRESTES MOTTA (1987:48-54).

³² Isto reforça a posição dos autores teórico-críticos em Administração de que esta não implica numa posição anti-Administração *per se*, como se poderia supor. Apenas atribui a este campo de estudo e prática um novo olhar, problematizando-o em dimensões incomuns e orientando-o em uma busca humanista pela auto-realização dos indivíduos que compõem uma organização. Vide Matz Alvesson & Stanley Deetz, “Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais”, in CLEGG *et alli*. (1999:238).

entender seu próprio interesse político, porém é mais freqüentemente dirigido às limitações das pessoas em geral, desafiando a tecnocracia, o consumismo, o carreirismo, e a preocupação exclusiva com o crescimento econômico.”³³ A meta central do pensamento crítico nos estudos organizacionais e na Administração consiste em “criar sociedades e lugares de trabalho livres de dominação, em que todos os membros têm igual oportunidade para contribuir para a produção de sistemas que venham ao encontro das necessidades humanas e conduzam ao progressivo desenvolvimento de todos.”³⁴

A presente dissertação toma por referencial epistemológico, portanto, a teoria crítica de Habermas.³⁵ Procuraremos compreender a adoção da técnica do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) à luz de um interesse emancipatório, i.e., uma reflexão sobre a possibilidade de esta ação gerencial evidenciar um predomínio da razão instrumental-estratégica (*dimensão intra-organizacional*), ou seja, de um viés tecnoburocrático em sua concepção e implementação, sob influência da lógica de mercado, de origem externa (*dimensão extra-organizacional*), ao invés de uma ação de fortalecimento da comunicação democrática intersubjetiva entre seus membros, gestores ou não.

³³ *Idem, idem.*

³⁴ *Idem, idem.*

³⁵ Sobre a aplicabilidade do pensamento de Habermas nos estudos organizacionais, Alvesson & Deetz, *idem*, p. 244, sentenciam: “Ao contrário dos primeiros defensores da teoria crítica, (...) Habermas (...) introduz um programa de trabalho afirmativo, não baseado em uma utopia, mas ainda com uma esperança de como nós poderíamos reformar instituições ao longo das linhas de um discurso moralmente dirigido, em situações que se aproximem de uma situação de fala ideal.” E mais adiante (p. 247): “As idéias de Habermas também podem ser usadas de modo pragmático, mais apropriado para a ciência social e os estudos organizacionais, do que a versão filosófico-teórica original. Com a direção comunicativa no trabalho de Habermas, seguem-se possibilidades de um desenvolvimento mais aplicado e empírico no uso da teoria crítica.”

1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA: ABORDAGEM TEÓRICA TRADICIONAL

Nesta seção, discutiremos a gestão estratégica sob um enfoque epistemológico teórico-tradicional. Para tanto, no tópico 1.2.1., ela será tratada como um *paradigma científico-tecnológico oriundo da teoria administrativa tradicional*, cuja delimitação teórica demandará uma breve abordagem histórico-etimológica do termo “estratégia”, bem como a identificação das contribuições teóricas das escolas de pensamento administrativo que legitimaram o uso da estratégia como tecnologia gerencial no universo das organizações modernas. Como a organização escolhida para a realização do estudo de caso é do tipo eclesiástica, no tópico 1.2.2., será apresentado um referencial técnico-gerencial de planificação estratégica em igrejas, sustentado nas contribuições teóricas do tópico anterior.

1.2.1. A gestão estratégica no pensamento administrativo tradicional

No pensamento administrativo tradicional, a *estratégia*³⁶ constitui um *paradigma científico-tecnológico* que engendra diversas *técnicas modernas de intervenção gerencial* nas

³⁶ O termo “estratégia”, de acordo com o *Novo Dicionário Aurélio* [FERREIRA (1997:726)], refere-se a: “**1.** Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. **2.** arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. (...) **3.** P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. **4.** P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. (...)” De fato, a estratégia consiste numa prática de origem militar; a raiz etimológica da palavra está associada à função administrativa do generalato na Grécia antiga, em torno de 500 a.C. “O estrategista ou estrategista”, afirma Paulo MOTTA (2000:79), “era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico.” Mais ou menos na mesma época, na China, o general Sun Tzu escreveu um manual intitulado *A Arte da Guerra*, no qual estabelecia os pilares teóricos fundamentais da estratégia militar chinesa antiga [Vide SUN TZU (1994)]. Outro marco no uso militar do pensamento estratégico foi a obra de Maquiavel intitulada, também, de *A Arte da Guerra* (1521). Alerta-se, porém, para o fato de que o conjunto da obra de Maquiavel demonstra diversos usos contemporâneos do termo “estratégia”, não apenas o militar, mas também o político e o do senso comum, no sentido de *artimanha calculista para obter vantagens* [Motta (2000:104, nota 3)]. No campo militar, entretanto, o divisor de águas da visão clássica sobre o uso da estratégia em ambiente de guerra reside na obra *Princípios da Guerra*, de Karl Von Clausewitz, já no Séc. XIX. Sua principal contribuição ao tema foi relacionar a guerra às dimensões sociais, políticas e econômicas da sociedade, ampliando o escopo de uso da estratégia militar, seja para tempos de paz ou de guerra, sempre associado à idéia de segurança nacional e conquista de posições no jogo internacional [*Ibidem*, p. 79 e 104 (nota 4)]. Nos últimos dois séculos, a estratégia passou a estar associada também a jogos, no sentido de método de seleção de opções alternativas de jogadas. No campo militar, sempre foi tratada como arte e, mais recentemente, como ciência

organizações.³⁷ Todavia, nas duas primeiras escolas de pensamento administrativo – o da *Escola Clássica* (Taylor, Fayol, Ford, etc.) e o da *Escola de Relações Humanas* (Mary P. Follett, Elton Mayo, Kurt Lewin, Chester Barnard, etc.) – não se verificou a formatação de uma tecnologia propriamente estratégica, vez que a preocupação de sistematizar o conhecimento científico-técnico administrativo, ora enfatizando a observação, a experimentação e a prescrição de métodos de trabalho (Taylor e Ford), ora o *design* da estrutura organizacional (Fayol), ora a análise e prescrição de padrões de relação gerência-trabalhadores (Escola de Relações Humanas), partia de uma visão temporal de curto prazo³⁸ e de um recorte espacial centrado exclusivamente no ambiente interno da organização.³⁹ Esta concepção se adequa ao contexto sócio-econômico regulado de modo *fordista* (sociedade de massas), ou seja, por políticas macroeconômicas de corte keynesiano clássico (intervencionismo estatal regulador da demanda agregada e do emprego), estabilidade mercadológica, homogeneidade de gostos, bens e serviços e busca exclusiva de economias de escala.⁴⁰

É no terceiro momento histórico do pensamento administrativo, nos anos 50 do Séc. XX, com as contribuições das escolas Neoclássica e Comportamental (ou Behaviorista), que a racionalidade gerencial procura construir as primeiras técnicas administrativas de cunho propriamente

metódica [*Idem, idem*]. *Estratégia*, pois, é um termo historicamente associado a *cálculo racional de meios visando atingir um fim que represente um “sucesso” ou “vitória” para o agente que o realiza sobre outros agentes*. E será com este sentido que ela penetrará, posteriormente, na Administração.

³⁷ Adotamos aqui a distinção conceitual proposta por MACHADO (1999) entre *técnica*, *técnica moderna* e *tecnologia*, como forma de eliminar a confusão que a linguagem cotidiana realiza entre eles. “(...) *técnica* é tratada como qualquer habilidade humana de fabricar, construir e utilizar instrumentos. *Técnica moderna* seria aquela que apareceu no Renascimento e que incorpora conhecimento empírico de origem científica. *Tecnologia* seria o saber teórico que tem por objetivo a transformação do conhecimento científico puro em técnica, cientificamente construída.” Assim, para os propósitos dessa dissertação, por exemplo, tratamos a gestão estratégica como paradigma científico-tecnológico, i.e., conjunto de conceitos *cientificamente* elaborados e *tecnologicamente* empregados no desenvolvimento de *técnicas modernas* de intervenção gerencial nas organizações. O planejamento estratégico é *uma dessas técnicas modernas*, especificamente aplicada ao campo da gerência organizacional, assim como várias outras (p.ex: *Balanced Scorecard*, Gestão da Informação, etc.).

³⁸ A função-planejamento, por exemplo, restringia-se aos detalhes metodológicos das operações rotineiras (Taylor e Ford) ou à disposição dos elementos formais da estrutura administrativa (Fayol). Seu objetivo, aqui, segundo, era definir uma estrutura organizacional não-passível de modificações em futuro previsível. Vide MOTTA & CARAVANTES (1979:97).

³⁹ Chiavenato (1998a:549) qualifica este foco de ambas as escolas como “abordagem de sistema fechado”, na qual o ambiente externo é desconsiderado como variável relevante à configuração do ambiente interno da organização.

estratégico. Na Escola Neoclássica forjou-se a idéia pioneira de “decisão estratégica”, através da obra *The Practice of Management* (1954), de Peter Drucker, como elemento integrante de sua proposta da *Administração por Objetivos – APO*.⁴¹ As características distintivas das decisões estratégicas são: (1) sua íntima vinculação a objetivos *estratégicos* (nível da organização) e *táticos* (nível de departamento) previamente estabelecidos e quantificáveis; e (2) na sua perspectiva de longo prazo.⁴²

O Behaviorismo prestou outra contribuição fundamental à estruturação do conceito de ação administrativa e de sua racionalidade estratégica subjacente: a *Teoria da Decisão* de Herbert Simon, base teórica da posterior ampliação dos conceitos de planejamento estratégico e estratégia organizacional. A decisão administrativa, segundo essa teoria, compõe-se dos seguintes elementos:

- “
1. *Tomador de decisão*: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação. É o agente que está frente a alguma situação.
 2. *Objetivos*: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
 3. *Preferências*: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.
 4. *Estratégia*: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido. Depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.
 5. *Situação*: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
 6. *Resultado*: é a consequência ou resultante de uma dada estratégia.”⁴³

⁴⁰ Para uma discussão do fordismo como modelo de regulação social, vide Tenório (2000:144-150).

⁴¹ Motta (2000:84 e 106 (nota 10)). CHIAVENATO (1998b:591) conceitua a *APO* como “uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar. (...) A *APO* é um processo pelo qual os gerentes (...) de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um pelos resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios”. Segundo QUINTELLA & DIAS (2000:9), Drucker levanta duas questões pertinentes ao coração do pensamento estratégico – “Qual é o nosso negócio? O que deveria ser?” – e sentencia que as respostas a ambas as perguntas encaminham os gestores a tomar as decisões estratégicas, definindo para onde e como a organização caminhará.

⁴² Chiavenato (1998b:602).

As contribuições das Escolas Neoclássica e Comportamental correspondem à primeira grande etapa de construção da tecnologia estratégica – a da *formulação estratégica*, vinculada ao planejamento organizacional tradicional, só que incorporando, em grau moderado, uma perspectiva temporal de longo prazo, um olhar para fora da organização com o objetivo de situá-la em seu contexto de atuação e uma técnica decisória mais racionalizada, no sentido de antecipação mental de ações a serem executadas tendo em foco um dado objetivo. Esta compreensão respondia adequadamente a um ambiente empresarial e público ainda relativamente estável, numa economia que experimentava uma acentuada taxa de crescimento e com poucas turbulências ou mudanças sociais drásticas que exigissem uma prática de revisão estratégica contínua.⁴⁴

A tecnologia gerencial estratégica dará seus passos decisivos a partir da escola de *Sistemas Abertos* (Talcott Parsons, Daniel Katz e Robert Kahn), que interpretou as organizações como *sistemas abertos*, isto é, totalidades compostas de elementos interligados e interagentes contínuos com o ambiente externo (o qual constitui um sistema maior, a sociedade), direcionados a um fim específico (acumulação de capital, prestação de serviços públicos, etc.) e capazes de garantir sua reprodução contínua por meio de entradas, processamento e saídas de recursos, informações, pessoas e energia.⁴⁵ A sobrevivência da organização, na visão sistêmica, depende da sua capacidade de vencer a tendência à entropia (dissipação de energia, levando um sistema à desapareição) por meio, principalmente, do uso inteligente e planejado da informação e dos recursos à disposição para transformar toda a sua estrutura interna (departamentos, cargos e

⁴³ Chiavenato (1998a:213).

⁴⁴ Motta (2000:84). Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 9, comentam a esse respeito: “A quarta onda longa de crescimento mundial, [as três anteriores tinham sido, na abordagem de Kondratieff, a 1ª Revolução Industrial (1770-1820), a era Vitoriana (1840-1870) e a Belle Epoque (1890-1930)] ocorrida no pós-guerra (1950-1970) e denominada de ‘anos dourados’, caracteriza-se pela feliz combinação de crescimento econômico aliado a altas taxas de emprego, (...) difunde a produção em massa basicamente através de métodos fordistas (...). Não por acaso, a década de 1950 traz consigo a difusão da prática do Planejamento a Longo Prazo (PLP), nas empresas. Tratava-se de procedimento sistemático para o estabelecimento de metas de longo prazo, a partir da programação e elaboração de orçamentos

funções, processos de trabalho, infraestrutura física, quantidade e qualidade de recursos humanos, etc.) e seu padrão de relacionamento com o ambiente externo (novos serviços, melhoria contínua da qualidade de bens e serviços produzidos, construção de uma imagem social positiva, etc.). Sob a influência dessa racionalidade sistêmica, o planejamento, enquanto série de decisões programadas, converte-se em um sistema, e sistemas de planejamento foram implementados em empresas e governos dos países considerados mais modernos no decorrer das décadas de 60 e 70 do séc. XX.⁴⁶

A *Teoria da Contingência*,⁴⁷ por seu turno, estabelece o princípio teórico de que não existe uma estrutura organizacional nem um conjunto de técnicas administrativas universalmente válidas para todas as organizações; a seleção de estratégias organizacionais passa a ser determinada (contingente), em alto grau, pelas incertezas e mudanças ambientais.⁴⁸

A visão sistêmico-contingencial alicerçou teoricamente a segunda grande etapa de constituição da tecnologia gerencial estratégica – a do *planejamento estratégico*, na qual se acrescenta à

com base em uma extrapolação de séries de indicadores e resultados passados. Tratava-se, portanto, do precursor do Planejamento Estratégico (...).”

⁴⁵ Sobre a Teoria dos Sistemas Abertos, vide Chiavenato, *ibidem*, p. 477-524.

⁴⁶ Sobre a conexão planejamento - Teoria de Sistemas, ver OLIVEIRA (2001:51-56). Destaque-se, no caso da administração pública brasileira, o exemplo das reformas modernizantes do período dos governos militares pós-1964, no qual foram implantados os sistemas de saúde, financeiro, planejamento econômico, etc, e o “sistemês” tornou-se o jargão corrente da tecnoburocracia estatal brasileira [Tenório (2000a:219)].

⁴⁷ A origem dessa escola encontra-se nos trabalhos de B. F. Skinner, cujo modelo psicológico comportamental de estímulo-resposta serviu de paradigma para a relação tipo desafio-resposta observada entre a organização e o ambiente onde se insere. Seu desenvolvimento encontra-se nos resultados de diversas pesquisas organizacionais conduzidas a partir dos anos 50 nos EUA e, mais intensivamente, no período entre fins dos anos 60 e início dos anos 70, na Inglaterra, sobressaindo as realizadas por Alfred D. Chandler Jr., por Joan Woodward, pelos pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, e pelos americanos Lawrence e Lorsch. Todos eles demonstraram a existência de uma correlação funcional e determinante entre a variável dependente “estrutura organizacional” – interação entre a estrutura formal (relações hierárquicas, normas, procedimentos documentais, etc.) e a informal (relações humanas, cultura, poder, etc.) – e as variáveis independentes “ambiente”, “tecnologia”, “estratégia mercadológica” e “porte empresarial”. A essa idéia denomina-se *princípio da contingência*, pois a organização “ótima” torna-se contingente à combinação de fatores como a estratégia, o ambiente onde a organização atua, etc. Vide OLIVEIRA Jr. (2000:1-3).

⁴⁸ *Ibidem*, p. 1. Lex Donaldson, in Clegg *et al.*, *op. cit.*, p. 107, afirma que “a incerteza da tarefa é o coração do conceito de contingência (...)”, característica associada a um número crescente de processos de trabalho contemporâneos (por exemplo, nas empresas de alta tecnologia), em contraponto à estabilidade dos processos de trabalho estruturados pela lógica burocrática e taylorista-fordista. Esta percepção de incerteza crescente exigirá a adoção de ferramentas estratégicas capazes de minimizá-la (como o planejamento estratégico, por exemplo).

função-planejamento a perspectiva de *escopo* (análise do contexto onde a organização desempenha sua missão e atividades), de *longo prazo* e de uma *flexibilidade decisória* tal que possibilitasse, inclusive e se fosse o caso, a alteração da missão, das atividades da organização, de seus produtos, processos e infraestrutura de recursos disponíveis. O planejamento estratégico, cujos marcos iniciais foram a obra *Estratégia Empresarial* (1965), de Igor Ansoff, e a criação do célebre modelo de análise estratégica denominado de *Matriz SWOT*, pelo grupo de estudiosos em Políticas de Negócios (*Business Policies*) da Harvard Business School,⁴⁹ rapidamente se converteu em panacéia para o sucesso na competição empresarial.⁵⁰ A idéia-força por trás do planejamento estratégico consistia na firme crença no poder da racionalidade técnico-gerencial de antecipar com razoável segurança o futuro com base em variáveis até certo ponto controláveis, através de um intenso trabalho de *design* conceitual, mesmo reconhecendo uma forte contingencialidade oriunda do ambiente externo ao sistema organizacional.⁵¹ Outra diferença crucial em relação ao planejamento organizacional clássico (também conhecido por Planejamento de Longo Prazo) refere-se à visão do planejamento estratégico como atividade exclusiva da alta gerência, a qual configura o *nível hierárquico institucional* ou *estratégico*.⁵² As diferenças básicas entre o planejamento tradicional e o estratégico são reproduzidas no Quadro 2.

⁴⁹ Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 10. A sigla SWOT significa a união dos termos em inglês *Strengths* (“forças”), *Weaknesses* (“fraquezas”), *Opportunities* (“oportunidades”) e *Threats* (“ameaças”) e é utilizada para avaliar a condição organizacional externa (identificação de oportunidades e ameaças no ambiente) e interna (identificação das forças e fraquezas intra-organizacionais) no momento inicial do planejamento estratégico, dispondo-a em formato matricial e permitindo a visualização dos quesitos mais relevantes à definição das estratégias administrativas a serem adotadas.

⁵⁰ Em que pese o fato de diversos outros estudos demonstrarem a idéia contrária, isto é, a de que o planejamento estratégico não funciona como ferramenta dominante para assegurar o sucesso competitivo. Sobre esta controvérsia, vide as indicações bibliográficas constantes em Motta (2000:106-108, notas 8 e 16).

⁵¹ Motta (2000:85-86).

⁵² Motta (2000:91-93) e Oliveira, *op. cit.*, p. 43-44 concordam em esclarecer que a divisão da atividade de planejamento na forma piramidal por níveis hierárquicos de decisão (institucional/estratégico – alta gerência; tático – gerências intermediárias; e operacional) acarreta algumas dificuldades práticas, pois dependendo do contexto situacional, a decisão/planificação requerida pode (e não é raro) envolver mais de um ou até os três níveis hierárquicos. Há uma certa fluidez nas fronteiras conceituais entre *estratégico/tático* e *tático/operacional*.

Quadro 2
PLANEJAMENTO EMPRESARIAL –
ABORDAGENS SEGUNDO DIMENSÕES ESPECÍFICAS

<i>Dimensões</i>	<i>Tradicional: Diretrizes empresariais ou formulação estratégica</i>	<i>Moderno: Planejamento estratégico</i>
Forma do dimensionamento organizacional	Ocasional e cíclico	Contínuo e sistemático
Unidade de análise	Objetivos específicos, negócio, produtos e serviços	Organização e seu ambiente
Ênfase metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação da estratégia
Análise da ambiência	Em termos das funções tradicionais, marketing, produção, pessoal e orçamento	Em termos da configuração de cursos alternativos para ação e da missão sócio-econômica da organização
Método de diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica, incluindo considerações sociais e políticas
Formas de aproximação do futuro	Principalmente por análises de tendências, projeções e predições (verdades gerais)	Principalmente por conjecturas (cenários), predições e subsidiariamente por projeções
Definição do futuro	Futuro único	Futuros alternativos
Instrumentos de análise	Métodos quantitativos tangíveis e controláveis	Combinação de métodos qualitativos e quantitativos
Avaliação e controle	Como fase final de um processamento ocasional e rotativo que recomençaria com um novo dimensionamento	Permanentes como base para as decisões diárias e correção dos cursos de ação
Base teórica	Sistema aberto	Sistema globalístico-contingencial

Fonte: Motta (2000:87).

As primeiras modelagens normativas do planejamento estratégico, em que pese terem definido suas características mais essenciais, mostraram-se limitadas, quando não flagrantemente inócuas quanto à relação meios-fins no contexto histórico imediatamente seguinte. Entre fins da década de 60 e toda a década de 70, o mundo assistiu mudanças profundas (culturais, econômicas e políticas), as quais em conjunto assumiram o aspecto de uma crise geral da regulação fordista e de uma transição à propalada sociedade *pós-fordista* ou *pós-industrial*.⁵³ Neste ambiente

⁵³ Sobre a discussão em torno do pós-fordismo ou pós-industrialismo nas esferas empresarial e social, vide Tenório (2000a:163-209), KUMAR (1997:18-77), ANSOFF & McDONNELL (1993:25-34) e CABRAL (1998:8). No tocante ao mundo do trabalho e das organizações, se consubstanciam alterações de ordem *tecnológica* (revolução trazida na Tecnologia da Informação e de comunicação remotas), *político-cultural* (multiculturalismo, movimentos civis de crescente contestação dos resultados negativos da civilização industrial, tais como os danos ambientais, o militarismo, o autoritarismo inerente ao padrão tecnoburocrático de governo das democracias representativas capitalistas, a industrialização/mercantilização da cultura, etc.) e *econômica* (a crise do petróleo; o ingresso de novos

histórico, a magnitude e velocidade das mudanças já não permitiam falar adequadamente de conceitos como “turbulências” e “descontinuidades”, comumente utilizados no jargão próprio do planejamento estratégico no sentido de problemas até certo ponto previsíveis e cíclicos. A crença em sua eficácia como técnica gerencial orientada ao sucesso empresarial declinou sensivelmente, haja vista sua racionalidade antecipatória ter se mostrado, em vários casos, ineficaz.⁵⁴

A resposta aos desafios ambientais inusitados e multifacetados constituiu a terceira grande etapa da tecnologia estratégica na gerência, iniciada em meados dos anos 70 – a transição do conceito de planejamento estratégico para o de *administração estratégica*, entendida agora como exercício contínuo, sistemático e contingencial da racionalidade estratégica pela gerência, e no qual o planejamento estratégico assume um caráter preponderante de pensar continuamente as opções estratégicas que se apresentam junto com as oportunidades e ameaças ambientais. Obrigar-se-á, pois, a estar menos imbuído de um *ethos* racionalista e mais dotado das seguintes capacidades: (1) identificar oportunidades e ameaças do ambiente; (2) traçar metas estratégicas e de desempenho operacional; (3) mudar a organização no nível adequado às metas traçadas (desde uma simples alteração em uma rotina operacional até uma mudança radical de áreas de atuação, se for o caso); e (4) reavaliar permanentemente os resultados das ações gerenciais e/ou projetos implementados, em termos das estratégias estatuídas e retroalimentar com essas informações a formulação de novas metas, e assim sucessivamente. A diferença básica deste novo conceito de planejamento estratégico para o antecessor e para o Planejamento de Longo Prazo reside, segundo Ansoff, no fato de que os últimos partem da premissa simplista de que o

países competidores no cenário do comércio mundial, tais como o Japão e os Tigres Asiáticos, exibindo uma surpreendente capacidade competitiva baseada em filosofias de gestão inovadoras e que se estendeu até o início dos anos 90; a redução generalizada de barreiras ao comércio internacional; a difusão de novos modelos de *flexibilização organizacional*, como as empresas-rede, o “modelo italiano”, o “modelo sueco” e o “modelo japonês”; a fragmentação dos gostos e preferências dos consumidores, fazendo transitar as técnicas de ação mercadológica de massa para as customizadas, etc.).

⁵⁴ Motta (2000:86-88). Escrevem Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 11: “A ênfase exacerbada em prospectar o ambiente, coletar dados, quantificar metas, medir resultados, e estruturar seqüências de atividades em uma perspectiva racional

futuro é o resultado da extrapolação das tendências passadas, enquanto que, no primeiro, esta premissa é substituída por um enfoque de contínua adaptação a surpresas ambientais.⁵⁵

Há, ainda, o aspecto *empreendedor* da administração estratégica, que deve perpassar a organização, desde a alta gerência até o nível operacional.⁵⁶ Assim, promove-se a “estrategização” de todas as áreas funcionais da organização (ex: *marketing* estratégico, gestão estratégica de operações, gestão estratégica de recursos humanos, P&D, tecnologia da informação, etc.), sob o argumento de que as estratégias organizacionais só podem ser bem-sucedidas se construídas de modo orgânico *pela totalidade das pessoas que nela trabalham*, evitando cair na armadilha típica do planejamento tradicional: o enfeixamento da visão estratégica em um sistema de rotinas burocráticas, com controles, formulários, relatórios, intermináveis reuniões, etc.⁵⁷

Durante as décadas de 80 e 90, os trabalhos na área da gestão estratégica tendem a deslocar seu foco do racionalismo decisório centralizado para uma abordagem que envolva novas dimensões. Delineamos, a seguir, as principais contribuições desses estudos.

- (1) O estilo da *visão estratégica*, centrado no princípio de que “a melhor forma de se predizer o futuro é inventá-lo. O sucesso, individual ou organizacional, depende da habilidade de antecipar o futuro e participar das mudanças por vir. Organizações com uma clara visão de futuro têm maiores chances de inventar um futuro capaz de lhes garantir vantagens

e analítica parecia ter conduzido as organizações à síndrome da paralisia analítica: a organização tornava-se incapaz de mover-se sem que todas as peças do quebra-cabeça estivessem em seu devido lugar.”

⁵⁵ Ansoff & McDonnell, *op. cit.*, p. 36-39 e p. 289.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 285-287. Charles Hofer e Dan Schendel, *apud* Motta (2000:88-89), reforçam tal idéia, descrevendo a gerência estratégica como “(...) um processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”

⁵⁷ “A estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação estratégica. O mesmo se pode dizer da formulação tática. (...) Decisões táticas e estratégicas são tomadas em todos os níveis de organização e não são necessariamente separadas por níveis hierárquicos (...). Deve-se lembrar, ainda, que nenhuma estrutura

competitivas e liderança de mercado.”⁵⁸ Enquanto o estilo do planejamento estratégico utiliza como método a extrapolação dos dados passados e presentes para o futuro, o estilo da visão estratégica complementou o sentido da missão sócio-econômica da organização, ao estimular a formação de lideranças que, de forma artesanal, integrem conhecimento do mercado e dos concorrentes e unifiquem a estratégia e a cultura organizacional para maximizar os resultados.⁵⁹

- (2) O estilo da *aprendizagem estratégica*, resultante da percepção generalizada de que o uso de uma ou mais técnicas gerenciais da moda, tais como *empowerment*, *benchmarking*, reengenharia, *downsizing*, etc., por si só não promoveria o sucesso, e sim as capacidades de aprender a partir de suas experiências de modo flexível, refletir contínua e sistematicamente sobre suas fraquezas, necessidades, potenciais e oportunidades e inovar, oferecendo à clientela diferenciais que seus concorrentes não pensaram; o “aprender a aprender” da organização torna-se, assim, ferramenta de seleção de estratégias competitivas adequadas à situação, e não simplesmente fazer o que os concorrentes estão fazendo; esta abordagem tem como principal representante Peter Senge e seu conceito de “organização que aprende” (*learning organization*).⁶⁰
- (3) As *estratégias competitivas genéricas* de Michael Porter, ou seja: a) liderança de baixo custo (sustentada na maior participação mercadológica e nas economias de escala), b) a estratégia de diferenciação de atributos dos bens ou serviços produzidos pela empresa, e c) a estratégia de concentração ou nicho de mercado.⁶¹
- (4) As *estratégias de internacionalização*, focadas na expansão das operações produtivas e comerciais por diversas regiões do mundo, de modo articulado (fracionando e transnacionalizando as cadeias produtivas e flexibilizando a capacidade de fornecimento de

organizacional é funcionalmente especializada ou hierarquicamente definida a ponto de retratar uma rigidez que coadune com as categorias de estratégico, tático e operacional.” Motta (2000:91).

⁵⁸ Cabral, *op. cit.*, p. 5.

⁵⁹ *Ibidem, idem.*

⁶⁰ *Idem*, p. 8.

insumos e bens finais onde se detectar oportunidades de negócio consideradas vantajosas); aqui ganham relevo os trabalhos de Porter⁶² e os de MORAN, HARRIS & STRIPP (1996), estes últimos analisando como as estratégias globais são contingentes à efetividade das negociações e projetos que envolvem pessoas de diferentes culturas.

- (5) A *intenção estratégica*, um enfoque “heróico” recomendado por Hamel e Prahalad às organizações que almejem à liderança do setor de mercado em que atuam, mesmo que isso represente uma jornada árdua; o meio para isso, segundo eles, é a identificação e o direcionamento do foco estratégico para as *competências essenciais* (*core competences*) da empresa, isto é, aqueles produtos que elas sabem fazer melhor do que seus competidores, dificultando a reprodução dessas estratégias pelos concorrentes.⁶³
- (6) O *enfoque artesanal da estratégia* de Henry Mintzberg, complementar ao enfoque de planificação racional da estratégia, do qual este autor sempre foi um ácido crítico;⁶⁴ neste enfoque, “dedicação, maestria de detalhes e de habilidades e interação harmônica entre o trabalhador e o trabalho substituem as exigências de racionalidade e controle externos (...) o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias.

As contribuições sumarizadas permitem definir a gestão estratégica como *um paradigma científico-tecnológico emergente da ciência administrativa tradicional, pautado na lógica de mercado e na busca contínua do sucesso em ambientes sociais cada vez mais complexos (aumento do número de variáveis a ponderar) e incertos (riscos crescentes à sobrevivência organizacional derivados das mudanças observadas nas interfaces com o ambiente)*. Complexidade e incerteza, na ciência administrativa tradicional, são os parâmetros de

⁶¹ *Idem*, p. 9-10.

⁶² *Idem*, p. 12.

⁶³ *Idem*, p. 10-11.

diferenciação entre as técnicas gerenciais propriamente “estratégicas” e aquelas vinculadas aos aspectos tático e operacional (decisões de menor amplitude). As técnicas gerenciais estratégicas (o planejamento estratégico, por exemplo) envolvem uma dimensão *racionalista* (crença no poder da inteligência em reduzir a complexidade e a incerteza) e uma dimensão *comportamental* (engenharia de comportamentos da gerência e dos demais membros da organização para exercitar atitudes estrategicamente desejáveis).

1.2.2. Planejamento estratégico em organizações eclesiais: referencial técnico-gerencial

A análise sobre o planejamento estratégico na Igreja Presbiteriana de Manaus demanda a discussão de um referencial técnico-gerencial de *aplicação do planejamento estratégico em organizações eclesiais*.⁶⁵ Antes, porém, cabe delinear o conceito e a estrutura organizacional deste tipo específico de pessoa jurídica.

A Igreja corresponde a um tipo de *organização religiosa*⁶⁶ caracterizado por: a) desenvolvimento de um estamento de sacerdotes profissionais (com salário, carreira, deveres profissionais e

⁶⁴ Paulo Motta (2000:108, nota 16). Crítico no sentido funcional, é bom que se explique. Não procedeu Mintzberg a uma crítica dos fundamentos ideológicos ou da estrutura de poder que a racionalidade de suporte do planejamento estratégico legítima.

⁶⁵ Este referencial integrará dois vetores: (a) a metodologia universal de planejamento estratégico consagrada na teoria e na prática em Oliveira, *op. cit.*, p. 62-77 e em Motta, *op. cit.*; e (b) a complementação da metodologia de Oliveira, feita por ARAÚJO (2000) a partir de outras metodologias, aplicável especificamente à planificação estratégica das *organizações eclesiais*.

⁶⁶ A organização religiosa, aqui entendida como “o conjunto estruturado de atores que exercem um papel religioso específico, com uma base material e organizacional que permite o funcionamento dos sistemas religiosos” [HOUTART (1994:97)], representa um desenvolvimento institucional bastante antigo do fenômeno religioso, mas que ganha novos contornos com o advento da modernidade. O’DEA (1969) expõe o processo de organização formal dos sistemas religiosos em duas grandes etapas historicamente situadas: 1) a religião enquanto experiência individual ou coletiva de cunho psíquico-cultural diluído nas atividades das assim chamadas sociedades “arcaicas” ou “primitivas”, onde a divisão do trabalho é pouco complexa, e a organização religiosa e a organização social se confundem; e 2) como consequência da passagem das sociedades simples às sociedades complexas, onde são crescentes a diferenciação social, o crescimento demográfico e econômico, a divisão técnica do trabalho, etc, ocorre a fundação das *organizações especificamente religiosas* com funções delimitadas, baseadas em padrões de crença racionalizados, ritualísticas desenvolvidas e rotinizadas, bem como lugares e condições específicos de prestação de culto, podendo ser classificadas, segundo WACH (1945), nos seguintes tipos: a) as *sociedades secretas*; b) as

conduta extraprofissional regulamentados) desvinculado da mundanidade; b) manifesto explícito de pretensões universalistas de dominação, desvinculando-se a instituição de casas, clãs, tribos e etnias, ampliando-se seu horizonte etnogeográfico ao espaço mundial; c) administração de meios formalizados de graça e suas conseqüências sócio-teológicas – hierarquização de cargos e racionalização sistemática dos dogmas e dos cultos; d) submissão do carisma pessoal ao carisma do cargo hierocrático (eclesiástico, neste caso); e) imposição da igreja como autoridade trans-territorial legalmente instituída e com um elevado nível de impessoalidade, representando o papel de uma espécie de fiel depositária dos “bens de salvação”; e f) filiação compulsória e institucionalizada dos indivíduos (não se ingressa na igreja voluntariamente, e sim a partir do nascimento e iniciação comunitariamente instituídos).⁶⁷

No que respeita às opções de estruturação formal das igrejas, reproduz-se no Quadro 3 uma tipologia de estruturas organizacionais encontradas em pessoas jurídicas do terceiro setor, adaptada às idiossincrasias de uma igreja, resultando em alguns critérios para a departamentalização de suas atividades típicas. É mister, ainda, distinguir, nas estruturas organizacionais eclesiásticas, as funções de *governança* e de *administração*.⁶⁸ Os padrões de governança organizacional encontrados em organizações não-lucrativas e não-estatais dependem

sociedades dos mistérios; c) a “*sampradaya*” (*sucessão discipular*) hindú; e d) as *religiões fundadas*. Estas últimas são organizações religiosas de maior número de adeptos em todo o mundo (ex: cristianismo, islamismo e budismo) e que, apoiadas em suas escrituras e hagiografias de santos, profetas ou líderes carismáticos, sofrem um processo crescente de institucionalização, o que implica em três fenômenos: rotinização do carisma, racionalização dos padrões de culto e crença e aparecimento da classe sacerdotal e da ordem monástica. Na modernidade, as organizações religiosas tornam-se *burocracias* desvinculadas do Estado, sendo classificadas por Max WEBER (1999a:368) em *igrejas (ecclesia)* e *seitas (secta)*.

⁶⁷ Weber (1999a:368) e O’Dea, *op. cit.*, p. 96-97.

⁶⁸ A governança é exercida pelos membros através de órgãos colegiados eleitos como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, etc., objetivando “assegurar que a organização tenha uma missão e estratégias claras, mas não necessariamente desenvolvê-la. Trata-se de assegurar que a organização seja bem dirigida, mas não necessariamente administrá-la. (...) Governar é assumir responsabilidade pelo desempenho da organização, mas sem interferir nos detalhes do sistema de monitoração do desempenho. O governo preocupa-se, em última análise, em proporcionar percepção, conhecimento e um bom julgamento.” Já a administração “é responsabilidade da equipe técnica. Elas são responsáveis pela implementação da estratégia aprovada pelo conselho. São também responsáveis por transformar as intenções do conselho em ação e por administrar sistemas e procedimentos necessários para a obtenção de resultados. Na prática, fazem também grande parte do trabalho necessário para desenvolver os detalhes da estratégia e das políticas estabelecidas pelo conselho. A equipe técnica ajuda também a assegurar que os mecanismos do processo do conselho funcionem sem problemas.”

daquilo que Hudson denomina de *estrutura institucional*,⁶⁹ a qual pode assumir duas formas básicas: (1) *linear*, definida como aquela perfilada segundo uma “linha reta, na qual os membros (ou o governo ou outro corpo externo) nomeiam o conselho para governar a organização. (...) Estes, por sua vez, nomeiam uma equipe técnica que dirige a organização do dia-a-dia. (...) A estrutura linear é do tipo “de cima para baixo”; e (2) *federativa*, que possui uma feição de governança circular, como a nomeação do Conselho por filiais locais da organização e, mesmo sendo responsável pelas decisões institucionais, a elas se reportando e prestando contas, o que torna a organização uma espécie de federação. As Igrejas, em geral, tem sua governança estruturada de modo linear, enquanto que outros tipos de organização religiosa podem assumir, também, a estrutura federativa.

Quadro 3
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM IGREJAS

ESTRUTURA	EXEMPLOS ECLESIASTICOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
POR FUNÇÃO (Ex: serviços, finanças, captação de recursos, recursos humanos, relações públicas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Administração • Assistência Social • Música • Evangelização • Missões • Educação 	Reflete as diferentes habilidades funcionais necessárias para gerir a organização.	Risco de que a alta administração seja dominada por questões internas e não de serviços.
POR USUÁRIO (Ex: jovens, adultos, idosos, mulheres, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Juventude • Núcleo de Casais • Grupo de Mulheres • Missão de Ajuda a Refugiados 	Concentra a organização nas necessidades peculiares de cada grupo de clientes ‘orientadas para o mercado’ na linguagem dos negócios.	Menos adequado quando o serviço fornecido depende de um <i>pool</i> de habilidades profissionais.
POR SERVIÇO (Ex: educação, assistência social, cultos e orientação religiosos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social • Evangelização • Missões de Assistência Médico-odontológica • Educação Teológica 	Enfoca habilidades profissionais necessárias para fornecer o serviço. Reconhece a natureza diferente dos serviços.	Incômodo para usuários que precisam ter acesso a vários serviços.
POR ÁREA GEOGRÁFICA (Ex: países, regiões)	<ul style="list-style-type: none"> • Igreja Presbiteriana dos EUA • Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB • Igreja Assembléia de Deus do Amazonas 	Coloca a tomada de decisões perto da área de atuação. Permite diferenças regionais.	Perigo de dispersar as habilidades profissionais.

Adaptado de: Hudson (1999:165-166) e KESSLER & CÂMARA (1987:39-43)

⁶⁹ Escreve Hudson (p. 36-37): “O termo ‘estrutura institucional’ refere-se aos arranjos estatutários que as organizações adotam para permitir que as várias partes da entidade relacionem-se umas com as outras. (...) Não se trata da estrutura legal da organização (...).”

Apesar das diferenciações conceituais anteriores, o pensamento administrativo estratégico, delineado no tópico anterior, tem recomendado a aplicação de metodologias universais de planificação estratégica, independentemente do tipo de organização, do tipo de estrutura interna que a organização assume ou do padrão de governança adotado.⁷⁰ Apresenta-se a seguir, uma dessas metodologias universais, através de sua seqüência de etapas:

1. Elaboração de um *diagnóstico estratégico*, fase “realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna”.⁷¹ Aqui, (a) se identifica a *visão* que os proprietários ou membros possuem em relação ao futuro, em termos de seus desejos ou expectativas, por mais aparentemente irreais que pareçam; (b) se realiza uma *análise externa* sobre o ambiente onde a organização atua, desde o contexto internacional e nacional até o regional, verificando as oportunidades e ameaças com as quais a entidade precisará ou desejará lidar para delas extrair alternativas estratégicas de ação; (c) se realiza uma *análise interna* onde se identificam os pontos fortes, fracos e neutros da organização em termos de seus recursos, produtos e serviços e estrutura; e (d) se realiza uma *análise dos concorrentes*, em suas aparentes forças e fraquezas competitivas, aplicando-se mesmo em entidades do terceiro setor, quando se tem em vista a competição por recursos limitados de doações, subvenções ou financiamentos de projetos públicos ou privados.⁷²
2. Estabelecimento da *missão sócio-econômica* da organização, “o motivo central do planejamento estratégico”,⁷³ pois é nela que se estatui claramente para onde deseja evoluir a organização, satisfazendo alguma necessidade específica do ambiente externo. Para tanto,

⁷⁰ *Ibidem, idem.*

⁷¹ Oliveira, *op. cit.*, p. 65.

⁷² Os itens (b), (c) e (d) integram a Matriz SWOT, já citada no tópico 1.2.1. No caso de uma igreja, esta “análise competitiva” pode se referir às ações de outras denominações religiosas, no intuito de identificar possibilidades concretas de atrair e converter um maior número de fiéis, antes pertencentes a elas, justificando a utilização estratégica de novas propostas doutrinárias e abordagens de convencimento.

⁷³ Oliveira, *idem*, p. 71.

poderá recorrer à estruturação de (a) *propósitos* – setores de atuação da organização; (b) *cenários* – parâmetros para o futuro da organização, montados com base em dados e informações disponíveis; (c) uma *postura estratégica* – a maneira pela qual a organização se posiciona em seu ambiente de atuação, como resultado da interação de seus pontos fortes e fracos com sua capacidade de enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades; e (d) *macroestratégias* e *macropolíticas* – as primeiras “correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente”,⁷⁴ enquanto as segundas “correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente”.⁷⁵

3. Planejamento dos *meios estratégicos*, através de *instrumentos prescritivos* (objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação) e *quantitativos* (projeções econômico-financeiras e orçamentos).
4. Controle e avaliação estratégicos do desempenho organizacional observado em termos da visão, missão e meios estratégicos estabelecidos, corrigindo-os e reelaborando-os sempre que se fizer necessário.

Em organizações eclesiais, a metodologia exposta anteriormente pode ser complementada pela técnica de planificação estratégica atualmente mais utilizada nas igrejas evangélicas norte-americanas: o *story boarding*. Desenvolvida pela Escola de Comércio da Universidade de Stanford a partir de uma técnica de planejamento de animação gráfica utilizada pelos Estúdios Walt Disney (EUA) para criar histórias em desenho animado, foi posteriormente incorporada

⁷⁴ Oliveira, *op. cit.*, p. 72.

⁷⁵ *Ibidem, idem.*

pela indústria cinematográfica para planejar seqüências inteiras de cenas de filmes.⁷⁶ Sobre ela, escreve Araújo:⁷⁷

“É uma técnica flexível que permite a ocorrência de ajustes em detalhes dentro do contexto geral. (...) O *story boarding* torna possível mover do macro (visão global do quadro) para micro (detalhes). Ele revela o caminho ou os caminhos críticos pelos quais uma pessoa, grupo ou organização precisa passar para alcançar os objetivos desejados. Concebido apropriadamente, o *story boarding* resulta em um quadro prático da estratégia do fluxo de transição.”

A utilização do *story boarding* como técnica de planejamento estratégico nas igrejas reformadas vinculadas ao protestantismo histórico (presbiterianos, batistas, anglicanos, metodistas, etc.), corresponde a uma macro-diretriz de implantar aquilo que vem sendo denominado de uma “segunda Reforma protestante” – o modelo da “Igreja em Células”, cujas raízes teológico-organizacionais encontram-se no “Princípio de Jethro”.⁷⁸ Numa acepção técnica moderna, a “Igreja em Células” refere-se à delegação das funções administrativas da organização eclesiástica para grupos menores liderados por pessoas qualificadas, de modo que as ações gerenciais partam dessas lideranças e sejam coordenadas sob a forma de redes informais de trabalho.⁷⁹ Trata-se de uma alternativa à excessiva burocratização eclesiástica e à forma de proselitismo majoritária das denominações pentecostais e neopentecostais, baseadas na teatralização espetacular de seus cultos e de seus atendimentos em massa aos fiéis.⁸⁰ A técnica do *story boarding* adequa-se a este formato organizacional, na medida em que

⁷⁶ Araújo, *op. cit.*, p. 44.

⁷⁷ *Ibidem, idem.*

⁷⁸ *Idem*, p. 42-43, e Chiavenato (1998a: 45-47). Jethro, personagem bíblico, sacerdote de Midiá e sogro do profeta Moisés, recomendou a este que, ao invés de atender sozinho a todas as demandas do povo de Israel e concentrar as decisões, estabelecesse uma rede de líderes de grupos familiares menores – 10, 50, 100 pessoas –, especialmente qualificados (carismáticos e conhecedores dos princípios religiosos), delegando a eles a autoridade de culto, oração, orientação sobre detalhes da prática religiosa, etc., conservando para si as atribuições de estabelecer as grandes normas e diretrizes de ação.

⁷⁹ Araújo, *idem*, p. 43.

⁸⁰ Araújo, p. 51-54, assim explana sobre a “Igreja em Células”, exaltando-lhes as qualidades: “Tal qual uma ave, também a Igreja necessita de duas asas para voar. A primeira é a asa dos pequenos grupos caseiros, das células, chamada de asa comunitária. Esta asa trabalha no varejo alcançando as pessoas lá onde elas convivem umas com as outras no cotidiano. (...) A outra asa, igualmente importante, é chamada de asa da celebração, da reunião dos pequenos grupos no grande grupo da celebração semanal. Ela trabalha no atacado, nas grandes colheitas, os recém-

“simplifica o processo do planejamento estratégico. Ela é ideal especialmente para o estrategista da igreja em células pelas seguintes razões:

- A igreja em células é um sistema integrado que pode, assim, ser visualizado.
- A igreja em células opera em uma linha de tempo de 3-5 anos e o processo de *story boarding* desenvolve uma linha de tempo de longo prazo.
- A igreja em células é formado de vários subsistemas bem definidos que correm simultaneamente. O *story boarding* permite “ver” os sistemas paralelos lado a lado.”⁸¹

A seguir, Araújo estabelece normativamente a metodologia do *story boarding*:

“Como será o quadro geral da estratégia na igreja típica? Uma grande superfície, talvez toda a parede de um escritório ou sala especial, conterá toda a estratégia. Os objetivos principais serão representados por algum tipo de folhas ou placas grandes e poderão ser separados em duas ou três vertentes mais amplas. (...) Planos de ação necessário para alcançar os objetivos principais serão representados por folhas ou

nascidos são abrigados e alimentados no calor dos berços dos grupos caseiros. (...) As duas asas para alçarem grandes vôos necessitam de uma perfeita harmonia. Durante cerca de 1.700 anos a Igreja tentou alçar vôos com uma só asa mas ficou girando em círculos. (...) Há uma diferença muito grande entre uma Igreja com células e uma Igreja em células. Uma Igreja não pode misturar os padrões tradicionais da vida da Igreja com as estruturas de grupos celulares e ser bem sucedida. (...) A primeira tem seus pequenos grupos como mais um programa, mais uma atividade interessante para incentivar o evangelismo e dar funções e cargos às pessoas. As células nessas Igrejas não têm a prioridade, e os ministérios não fluem das células, nem há um compromisso sério com elas. Muitas vezes os líderes são dispensados das células para exercerem com "mais eficiência" outras "atividades". Essa Igreja continua com seus programas de entretenimento para os seus membros e os de outras Igrejas. (...) Uma Igreja em células passou por uma reforma radical em toda a sua teologia e estrutura, e baseia nos pequeno grupos o foco central de sua vida e alcance evangelísticos. As células se constituem prioridade sobre programas e ministérios. O louvor dos cultos de celebração são conduzidos pelas lideranças celulares. É nas células que as pessoas são atendidas em suas necessidades físicas e espirituais, necessitados recebem beneficência, os feridos e traumatizados a cura, os laços conjugais são restaurados. Os programas de entretenimento dão lugar à campanhas de evangelismo pessoal e eventos de colheita de almas preciosas.(...) [As células não] são cópias de cultos. Não é mais um culto realizado nas casas dos irmãos, onde uma ou duas pessoas dirigem tudo e as demais ouvem passivamente. Nas Igrejas modernas apenas um pequeno grupo de no máximo 10 a 15% desempenham todas as tarefas, nada sobrando para os demais. (...) São os pequenos grupos se reunindo, nos lares principalmente ou em outros lugares pré-determinados, onde o líder é o que serve coordenando os trabalhos, que contam com a participação de todos, onde estão presentes os fatores a seguir: (...) É um grupo de encontro em comunhão (*koinonia*) onde podemos abrir os nossos corações para ajudarmos e recebermos ajuda, onde todos se conhecem e se amam. A solidão é um dos grandes males da humanidade e em nossas comunidades também encontramos pessoas solitárias. Vêm aos cultos entram, sentam-se, ouvem, às vezes cantam, outras vezes até recebem orações, levantam-se, vão embora e rapidamente estão vazios e solitários novamente. Em uma célula saudável isso não acontece pois há comunhão entre as pessoas, todas se conhecem e se amam como são. Podemos abrir nossos corações, contar nossas frustrações e anseios para recebermos ajuda ministrando-nos mutuamente, quebrando as fortalezas do "inimigo". Não somos mais anônimos, cumprindo-se o "Amai-vos uns aos outros". (...) É um grupo de exaltação, pois nós fomos criados para exaltar e adorar a Deus, e sabemos que "Deus habita no meio dos louvores...", e a adoração é levada a todas as partes da cidade através de nossa palavra, orações e cânticos. (...) É um grupo de edificação que estuda a palavra de Deus através de reflexões semanais baseadas na mensagem pastoral do culto de celebração de domingo à noite. São reproduzidas, distribuídas a cada participante e estudadas item a item sob a coordenação do líder e participação de todos. Ao contrário da "Igreja Histórica", todos têm oportunidade de participar. Todos são disciplinados em estudos complementares da Palavra semanalmente nas células e no templo em seminários intensivos. (...) É um grupo de evangelismo, onde todos se esforçam para levar outras pessoas necessitadas e problemáticas a ouvirem a mensagem de libertação e salvação em Jesus Cristo, nosso Senhor. Todos temos o nosso OIKÓS (família e círculo de amigos) e por eles oramos preparando-nos para levar-lhes a mensagem do amor de Deus.”

⁸¹ *Idem, idem*, p. 44.

etiquetas menores ligadas ao objetivo principal em uma linha horizontal. A estratégia pode ser colorida em um código de cores e disposta ao longo de uma linha de tempo de três a cinco anos: Conectados a cada plano de ação haverá subplanos de ação que são necessários para a implementação do plano de ação.

Quando olhamos para o quadro, o processo da estratégia pode ser facilmente reconhecido porque o *story boarding* une as ações entre si. Portanto, a técnica faz com que a estratégia flua e tenha vida. Uma vez que os objetivos principais, os planos de ação e os subplanos de ação estão afixados no quadro, novas idéias e planos podem ser facilmente inseridos. Os objetivos principais para o nosso planejamento estratégico são os mesmo que usamos previamente no mapa da transição, no módulo anterior do Ano de transição.

Aviso: Quando estiver desenvolvendo o seu *story boarding* não comece já decompondo os fatores de seqüência de tempo de necessidade de pessoal. Concentre-se primeiro nos planos de ação.

1.1. ELEMENTOS PARA O STORY BOARDING

1.1.1. UMA DECLARAÇÃO DA VISÃO. Para o exercício desse planejamento da estratégia vou estipular a seguinte declaração de visão da igreja em células: Dar início ao protótipo de uma congregação – base de igreja em células que irar multiplicar-se exponencialmente.

1.1.2. UMA BASE DE VALORES. Os valores, em última análise, determinam a estratégia. Nós iremos usar os valores essenciais discutidos no treinamento do Ano de transição.

1.1.3. UM “QUADRO” (BOARD) GRANDE. Fazer o *story boarding* requer uma área grande o suficiente para abrigar a “história” (estratégia) em todos os seus detalhes. A princípio o “quadro” pode ser uma folha grande papel. Mais adiante uma parede não ocupada é ideal para uma igreja expor a sua estratégia e para que a equipe de estrategistas continue a atualizá-la.

1.1.4. OBJETIVOS PRINCIPAIS. Os elementos importantes necessários à implementação da estratégia precisam ser identificados. Os objetivos principais quebram a estratégia geral em subestratégias executáveis. Adotaremos os objetivos principais encontrados no mapa do Ano da transição. Esses objetivos não são exaustivos, mas proporcionam a maioria dos objetivos principais que precisam ser considerados.

1.1.5. PLANOS ESPECÍFICOS DE AÇÃO. Os planos de ação representam detalhes necessários para alcançar os objetivos principais. Para facilitar esse processo, ações específicas podem ser executados, usando a simples afirmativa “NÓS VAMOS...”. Os planos de ação devem ser descritos da maneira mais precisa a breve possível quando forem inseridos no quadro e então, se necessário, mais elaborados, com inserções e ajustes, durante o processo da estratégia. Os planos de ação devem ser mensuráveis. Um bom modo de começar é fazer um *brainstorming* (livre debate entre os participantes com idéias e sugestões; tempestades de idéias) com palavras e frases. No processo então as frases e palavras podem ser transformadas em sentenças gramaticalmente corretas.

1.1.6. PAPÉIS ADESIVOS. Utilizando papéis adesivos, planos de ação específicos podem ser transcritos das folhas – tarefas para o “quadro” maior. Esses planos de ação em adesivos (*post-it*) podem ser mudados de lugar no “quadro” para que se possa ter uma visão real da estratégia. Papéis adesivos menores podem ser usados no

início para a folha de papel grande, e mais tarde papéis adesivos maiores podem ser usados para a parede.

1.1.7 FATORES ENVOLVIDOS. Vários fatores estão relacionados à estratégia como um todo e esses devem ser enquadrados somente depois que todas as subestratégias e planos de ação específicos tiverem sido considerados e afixados.

1.2 EXEMPLOS DE OBJETIVOS PRINCIPAIS PARA UMA IGREJA EM CÉLULAS:

1.2.1. Interiorize Visão e Valores

pastor geral e os líderes preparam “todo” o corpo da igreja para mudança mediante o ensino de valores comunitários bíblicos.

1.2.2. Mobilize para a oração

Líderes e pessoa de tempo integral investem uma quantidade significativa do tempo durante o trabalho diário na oração, o que encoraja a igreja toda a orar.

1.2.3. Faça uma reciclagem com os líderes da igreja

Pessoal de tempo integral, líderes e influenciadores-chave têm sido re-treinados para viver a vida da célula e liderar a igreja de acordo com os valores da igreja em células.

1.2.4. “Celularize” a administração

Líderes trabalham apoiados em um plano de células anual, o qual prioriza as atividades e as necessidades das células no calendário e orçamento da igreja.

1.2.5. Forme congregações

Congregações que fornecem liderança e treinamento para o ministério das células são formadas considerando a afinidade e situação geográfica.

1.2.6. Alinhe os programas e ministério

São identificados as atividades, programas e ministério que competem com a vida da célula para efeito de reengenharia ou substituição.

1.2.7. Visualize o mundo

A igreja tem uma estratégia para iniciar de maneira objetiva outras igrejas em células “em Jerusalém, Judéia, Samaria e até nos lugares mais distantes da terra”.

1.2.8. Projete a célula – protótipo

Líderes recebem de Deus dinâmicas e mecanismos de uma célula protótipo que pode ser reproduzida por todas as outras células.

1.2.9. Introduza um sistema de prestação de Contas

Cada membro da célula é designado a um relacionamento discipulador/discípulo ou a uma parceria de prestação de contas.

1.2.10. Estabeleça o currículo-base de treinamento

Um trilho de treinamento está disponível para que os novos membros possam ser discipulados nos princípios essenciais da vida cristã e preparados para a vida na célula.

1.2.11. Comece o evangelismo por amizade

Os membros da célula desenvolvem uma lista de *oikos*, ingressam na oração intercessórios pelos perdidos, testemunham e cultivam relacionamentos com os incrédulos e com os filhos pródigos.

1.2.12. Treine auxiliares de células

Auxiliares de todos os níveis são treinados individualmente, em classes e em atividades práticas pelo pastor de congregação e outros líderes.

1.2.13. Inicie células de gerações integradas

As crianças aprendem a ministrar e a amar a Deus principalmente em células mistas com adultos e em atividades coletivas especiais.

1.2.14. Estabeleça células para jovens

Os jovens participam na vida da célula, são treinados, lideram células, edificam, supervisionam líderes de células e levam os seus amigos para Cristos.

1.2.15. Desenvolva uma congregação do “remanescente”

Uma congregação – base é formado em terno de três inovadores, em núcleo de doze líderes e uma rede de suporte de setentas pessoas.

1.2.16. Lidere baseado numa estratégia

Os líderes têm uma estratégia que direciona as suas decisões em relação ao calendário, orçamento, equipe de trabalho e prédios da igreja.

1.2.17. Organize unidades de liderança

Os líderes e auxiliares são organizados em unidades de dez, cinquenta e cem.

1.2.18. Providencie treinamento complementar

Os pastores oferecem treinamento especial intensivo e concentrado sobre evangelismo, vida da igreja, vida vitoriosa e grupos de evangelismo.

1.2.19. Desenvolva um centro de treinamento

A igreja começou a treinar os seus próprios membros a se tornarem pastores e missionários por meio de treinamento intensivo local.

1.2.20. Prepare-se para a expansão

A igreja possui um plano para adequar-se a um crescimento exponencial que é maior do que a sua visão humana pode conceber.”

Em que pese as metodologias acima serem claras e aparentemente adequadas aos propósitos de organizações do tipo eclesiais (especificamente as cristãs protestantes), é importante salientar alguns obstáculos gerenciais comumente observados à planificação estratégica nas organizações do terceiro setor em geral: (1) o conflito entre *a aderência à missão sócio-econômica da entidade*, freqüentemente centrada em valores muitas vezes altruístas e definida de modo vago, ambíguo e idealista, e *a necessidade de sobrevivência no longo prazo*, mensurável por critérios econômico-financeiros típicos das empresas privadas (tais como rentabilidade, análise de custos, limitação do crescimento, capacidade de negociações comerciais de rendimentos com seus membros profissionais e com atores externos, etc.); (2) *dificuldade de incorporação do racionalismo subjacente ao planejamento estratégico*, técnica de antecipação de um futuro incerto em um ambiente ambíguo e cujas pressões terminam por gerar um alto grau de conservadorismo e resistência à mudança e à inovação, decorrentes das ameaças e oportunidades contidas no próprio plano estratégico, e a adoção de um planejamento por minianálise, no qual os dirigentes tendem a basear suas decisões muito menos em indicadores, dados e informações objetivamente recolhidos e sistematizados, e mais no comportamento tradicional, intuitivo,

baseados em crenças e valores, etc., o que conduz ao desprezo, inclusive, de ferramentas estratégicas modernas como a tecnologia da informação; e (3) *isolamento do planejamento como atividade funcional em poucas mãos, com baixa participação dos membros*, inclusive da alta gerência, fazendo com que o controle e avaliação, etapa fundamental do planejamento estratégico, seja realizado de modo intermitente e esporádico, concentrando-se a função-controle principalmente nas rotinas administrativas e operacionais e originando uma atitude de fuga dos problemas, além da incapacidade de prever ou enfrentar dificuldades estratégicas à sobrevivência organizacional.⁸²

Com relação a este último obstáculo, constata-se que *o planejamento estratégico tem sido entendido e praticado como uma atividade decisória de competência exclusiva do nível institucional ou estratégico da organização*. No que concerne às entidades jurídicas não-estatais e não-lucrativas, em geral, e às igrejas, em particular, interpretações recentes recomendam o compartilhamento de suas etapas com os membros funcionários e voluntários, garantindo maiores flexibilidade decisória, adesão à missão e às metas estipuladas e participação nos destinos futuros da entidade.⁸³

Parece que o modelo de “Igreja em Células” e sua técnica de planificação estratégica via *story boarding* procura equacionar este obstáculo, ampliando significativamente o espaço de participação dos membros da igreja nas macro-decisões que corresponderiam ao nível institucional da entidade, sem recorrer necessariamente ao assembleísmo. Presume, porém, que todos eles (ou sua maioria) possuem o perfeito domínio da tecnologia estratégica e de sua racionalidade subjacente, e é esta premissa implícita do modelo, e suas implicações sociológicas e políticas, que será objeto do referencial teórico-crítico a ser desenvolvido na seção seguinte.

⁸² MOTTA (1979:9-15)

⁸³ TENÓRIO (1998a:24 e 28-29) e Araújo, *op. cit.*, p. 12.

1.3. GESTÃO ESTRATÉGICA: ABORDAGEM TEÓRICA CRÍTICA

Na investigação de seu objeto de estudo, o presente trabalho dissertativo não se contenta com a compreensão puramente positivista da gestão estratégica apresentada na seção anterior, a qual desemboca na defesa da difusão das técnicas gerenciais estratégicas (entre as quais o planejamento estratégico) para a totalidade das organizações, como um *movimento de modernização administrativa inexorável ao qual os seus membros devem se adaptar e cuja lógica de fundamentação se obrigam a compreender e a internalizar em suas relações de trabalho*. O questionamento desse tipo de modernização administrativa implica em ir além da superfície das relações gerência-trabalhadores e desocultar significados não captados pelo pensamento administrativo tradicional, sob um interesse não apenas técnico, mas emancipatório. Logo, a presente dissertação sumariza, nos tópicos 1.3.1. e 1.3.2., as principais contribuições da teoria social crítica de Jürgen Habermas à *modernidade*,⁸⁴ referencial precípua da reconstrução teórica da gestão estratégica, empreendida no tópico 1.3.3., como um tipo de ação social/gerencial *tecnoburocrática*, cujo *ethos* reside na *supremacia da razão instrumental-estratégica* nas relações intersubjetivas no local de trabalho. Este referencial permitirá discutir a premissa implícita do modelo de “Igreja em células” e de seu planejamento estratégico via *story boarding*, apresentado na seção anterior e ora em aplicação na Igreja Presbiteriana de Manaus.

⁸⁴ A modernidade, como conjunto de fenômenos econômicos, culturais e políticos, pode ser estudada sob diversos ângulos. Nosso propósito é analisá-la pela ótica do fenômeno de *racionalização/tecnificação* das ações sociais, conforme argumenta Alain TOURAINE (1997:18): “A idéia de modernidade está portanto estreitamente associada à da racionalização. Renunciar a uma é rejeitar a outra. (...) A particularidade do pensamento ocidental, no momento da sua mais forte identificação com a modernidade, é que ele quis passar do papel reconhecido à racionalização para a idéia mais ampla de uma *sociedade racional*, na qual a razão não comanda apenas a atividade científica e técnica, mas o governo dos homens tanto quanto a administração das coisas.” Adotaremos como referenciais as pesquisas sociais conduzidas por Max Weber, Karl Mannheim e os pensadores da “Escola de Frankfurt”, principalmente Jürgen Habermas, os quais constituem uma autêntica tradição de pensamento social crítico à modernidade. Sobre

1.3.1. Racionalidades da ação social: de Max Weber a Jürgen Habermas

Nas ciências sociais, a interpretação das distintas *racionalidades da ação social* aufere posição distintiva, dado o seu poder esclarecedor das ideologias sustentadoras dos discursos e práticas sociais, inclusive no campo organizacional.⁸⁵ Fácil é constatar que grande parte das ações/relações sociais costuma ser racionalmente justificada, e o questionamento crítico dessas justificativas racionais permite (a) caracterizar o tipo de racionalidade que lhes é intrínseca; (b) iluminar, portanto, os interesses expressos e/ou ocultos às ações empreendidas ou propostas e (c) visibilizar ações sociais sustentadas por racionalidades alternativas.

A *razão* é um conceito historicamente condicionado.⁸⁶ Em sua acepção especificamente moderna, foi caracterizada por eminentes pensadores como uma consciência *reflexiva*, *laica*, *antropocêntrica* e centrada na *técnica* (Francis Bacon⁸⁷); *autônoma* (Montaigne⁸⁸); *calculista* e *utilitária* (Hobbes⁸⁹); *estratégica* (Maquiavel⁹⁰) e *metódica* (Descartes⁹¹). Mas, também,

este ponto, consultar Tenório (1998b:11), GUERREIRO RAMOS (1989:4-15) e o próprio Habermas (1987a:197-508).

⁸⁵ TENÓRIO (1990) e (1993); Serva de Oliveira, *ibidem*, p. 10-11. O presente trabalho insere-se na tradição de pesquisas sobre racionalidade organizacional e administrativa.

⁸⁶ “No sentido antigo,” escreve Guerreiro Ramos (1989: 2-3), “(...) a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social.” Serva de Oliveira, *idem*, p. 32, demonstra que este conceito antigo de razão encontra respaldo na concepção de razão de Aristóteles, o qual não separa *ações* e *valores*, ou seja, a ação dotada de motivações éticas, políticas ou estéticas era considerada racional. Na cultura antiga, segundo Machado (1999:13), o *saber teórico* “tem por objeto de estudo a natureza invariável das coisas e dos fenômenos (...). O objetivo da busca desse conhecimento não é a dominação, a exploração ou qualquer fim utilitário mas, simplesmente, compreender, para dar inteligibilidade ao suceder natural em seu redor.” Sua integração com o *saber técnico* possui como pano de fundo uma idéia da relação homem-natureza centrada no temor religioso, uma auto-imagem do homem como sendo parte integrante de um cosmos cíclico e objetiva a imersão do homem na ordem universal captada pela razão. Em seu sentido medieval, a idéia de razão não muda em essência, i.e., permanece orientada para a sabedoria integrativa da vida individual ao cosmos metafísico e comunitário; apenas o saber teórico torna-se mais delimitado pelos cânones teológicos da Igreja Católica, ideologicamente legitimados nas instituições feudais, enquanto que o saber técnico inicia, de modo muito lento e pouco intenso, uma dinâmica de apropriação da natureza para a satisfação do homem, sendo este uma espécie de “fiel depositário” da obra divina, cabendo a ele por ela zelar e explorar apenas para sua reprodução material mais imediata. Vide Machado, *ibid*, p. 15-16.

⁸⁷ ABBAGNANO (1992:19-33).

⁸⁸ ABBAGNANO (1984:41-47).

⁸⁹ Escreve Hobbes, *apud* Abbagnano (1992:76): “Por raciocínio (*ratiocinatio*) entendo o cálculo.” E ainda (*apud* Serva de Oliveira, *op. cit.*, p. 110): “Quando alguém *ratiocina*, nada mais faz do que (...) *cálculo* (isto é, *adição* e *subtração*) das conseqüências das normas gerais estabelecidas para *marcar* e *significar* nossos pensamentos.”

orientada para a emancipação humana em relação às forças naturais e às imposições sociais irracionais (Kant e os demais iluministas⁹²). Exibe, pois, já em seu nascedouro intelectual, uma dicotomia. Por um lado, desabrocha como reação libertária ao passado antigo e medieval, negando validade às formas e estruturas tradicionais de autoridade e expressão estética; atacando a submissão da filosofia à teologia, contestando a hierarquização social centrada em critérios como o costume, a predestinação divina, a linhagem nobre de sangue, etc; e difundindo a concepção de que o homem só deve pautar o seu agir em sua própria razão, intelectualmente lapidada pelo conhecimento científico, plenamente exercida contra poderes arbitrários e tecnicamente direcionada à auto-realização material e espiritual do sujeito, numa mentalidade de valorização do *presente* em detrimento do *passado*.⁹³ Estes são, em síntese, o ideal e a proposta do Iluminismo, ponto de culminância da razão ocidental como proposta libertária. Por outro

Abbagnano comenta: “De facto [para Hobbes], os homens não são apenas capazes de procurar as causas ou os meios que podem a vir a produzir no futuro efeito calculado – coisa que também os animais podem fazer – mas são, outrossim, capazes de procurar todos os possíveis efeitos que podem ser produzidos por uma coisa qualquer; ou, por outros termos, são capazes de *prever e planejar a longo prazo a sua conduta e a consecução dos seus fins*. Esta capacidade só se encontra nos homens.” [grifos nossos] Serva de Oliveira (p. 111) também observa que “pode-se constatar uma drástica redução do conceito de razão em Hobbes face àquele elaborado por Aristóteles. (...) Aristóteles entendia a razão num prisma muito mais amplo que Hobbes, abarcando as diversas ‘disposições’ para as artes, ciências, filosofia, etc., e, principalmente ressaltando o importante papel que o julgamento ético, enquanto componente da razão, teria para as ações racionais humanas. Com Hobbes, no entanto, *a razão é limitada (...) ao cálculo de conseqüências*. (...)” [grifos nossos]

⁹⁰ ARANHA & MARTINS (1999:205).

⁹¹ Abbagnano (1992:37-70)].

⁹² Observamos em Kant e nos iluministas em geral uma reaproximação com o ideal aristotélico da razão enquanto capacidade de discernimento ampla e orientada não somente para o *êxito*, mas, também, para o *bem* e o *belo*, o que, no curso posterior da história mundial, será eclipsado em favor da concepção reducionista inaugurada com Hobbes.

⁹³ Sobre a modernidade como *humanismo racional*, escreve Alain TOURAINE (1997:9): “A idéia de modernidade, na sua forma mais ambiciosa, foi a afirmação de que o homem é o que ele faz, e que, portanto, deve existir uma correspondência cada vez mais estreita entre a produção, tornada mais eficaz pela ciência, a tecnologia ou a administração, a organização da sociedade, regulada pela lei e a vida pessoal, animada pelo interesse, mas também pela vontade de se libertar de todas as opressões. Sobre o que repousa essa correspondência de uma cultura científica, de uma sociedade ordenada e de indivíduos livres, senão sobre o triunfo da *razão* ?” Sobre a modernidade como *culto ao novo*, MACHADO (1998:128-129) assim se posiciona: “Primeiramente, o surgimento de diversas modernidades, baseadas na formação de consciência que se vê sempre em relação à antigüidade clássica, buscando compreender a si mesma como resultado de uma transição do antigo para o novo, embora sem perder do antigo a condição modelar e normativa a ser imitada. (...) Posteriormente, com o advento da ciência natural exata, do progresso técnico-científico como sentido da história e dos ideais do iluminismo francês, uma nova consciência de modernidade se instala e a relação com o tempo se modifica radicalmente. Nessa mudança a antigüidade é situada como infância primitiva já ultrapassada e a consciência do presente como a maturidade. Esta se expressa pela concepção de um progresso histórico em detrimento da visão retrospectiva e por uma relação com o passado, na qual, só é legítimo o que continua atual no presente. (...) Mas, ao tornar-se característica do que é novo, a modernidade impõe-se uma dinâmica interna autofágica em relação ao tempo, pois o novo de agora caminha, inexoravelmente, para ser obsoleto, impondo ao que é moderno, um espaço de atualidade cada vez menor. A novidade é, ao mesmo tempo, alicerce e ruína da modernidade.”

lado, ao tentar atingir este ideal, termina por promover uma radical *redução* do conceito de razão à *capacidade de operacionalizar meios para alcançar fins práticos*, atitude que se revelaria fundamental à modernização dos sistemas econômico-institucionais das nações ocidentais (Estado, organizações, aparato legal, mercados, etc.). Neste sentido, a razão, restritamente identificada ao binômio Ciência & Tecnologia, se expandiu de forma ímpar a praticamente todos os setores da vida ocidental, enquanto a racionalidade ético-político-estética se viu crescentemente relegada à esfera dos julgamentos “irracionais”.⁹⁴

Max Weber preocupou-se em entender a racionalidade moderna e seus efeitos sociológicos, mas, para isso, percebeu a necessidade de estruturar uma tipologia de racionalidades (motivações) da *ação social*⁹⁵ que extrapolasse a mera operação mental de cálculo técnico, cientificamente embasado, de meios eficientes para atingir fins. No Quadro 3, dispõe-se esta tipologia e os sentidos (racionalidades ou motivações) visados pelos agentes.

Karl Mannheim segue de perto a tipologia weberiana, ao distinguir entre a razão *funcional* (ou *instrumental*), derivada da razão referente a fins, e a *substancial*, derivada da razão referente a valores. A primeira, segundo Guerreiro Ramos (1989:6), refere-se a “qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta”. Escreve, ainda:

“Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo determinado. (...) Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de

⁹⁴ Alvesson & Deetz, in Clegg *et al.*, *op. cit.*, p. 241.

⁹⁵ Definindo a Sociologia como “uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”, entende Weber a ação social como “uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de *outros*, orientando-se por este em seu curso” WEBER (1991:3). Por isso, desenvolve o *método sociológico compreensivo*, segundo o qual caberia à Sociologia captar o *sentido interno das ações e relações humanas*, e não simplesmente descrever seus aspectos externos [TENÓRIO (1981:86)].

outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações.”⁹⁶

Já a razão substancial é interpretada por Guerreiro Ramos como aquela que sustenta

“todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. (...) a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade.”⁹⁷

Quadro 4

TIPOLOGIA WEBERIANA DA AÇÃO SOCIAL E DAS RESPECTIVAS RACIONALIDADES DE SUPORTE

AÇÃO SOCIAL	CONTEÚDO / ORIENTAÇÃO INTRÍNSECA	RACIONALIDADE DE SUPORTE	EXEMPLOS
Com respeito a meios e fins	A ação é realizada com base no cálculo de adequação operacional dos recursos a serem utilizados aos fins a serem atingidos.	Técnica ou Formal (utilitária)	Ação de compra e venda no contexto de uma transação comercial (cálculo utilitário de conseqüências).
Com respeito a valores	A ação é realizada com base na crença consciente do indivíduo em seu valor intrínseco (ético, estético, político, religioso) e independentemente do seu resultado.	Valorativa (axiológica)	Ação filantrópica consciente (desde que não calculada como meio deliberado para produzir ganhos pessoais específicos).
De modo afetivo	A ação é realizada com base estritamente em emoções e sentimentos atuais.	Irracional (o pensamento é subjugado pelas emoções e sentimentos no curso da ação).	Ação romântica entre pessoas apaixonadas.
De modo tradicional	A ação é realizada com base em costume arraigado na cultura psíquica do indivíduo.	Irracional (o pensamento é subjugado pela tradição no curso da ação).	Ação de “tomar a benção” dos pais em virtude do ensinamento de que isto é uma atitude de respeito não condicionada pelo passar do tempo ou outro fator.

FONTE: Elaboração própria, a partir da classificação e conceituação expostas em Weber (1991:15).

No contexto intelectual da 1ª geração da “Escola de Frankfurt”, Max Horkheimer também identifica ambas as categorias de razão acima expostas, denominando-as, respectivamente, de

⁹⁶ GUERREIRO RAMOS (1966:52).

⁹⁷ *Idem, idem.*

razão *subjetiva* e *objetiva*. A primeira, também denominada de *razão técnica, tecnológica* ou *formal*, incorpora o mesmo sentido dado por Weber e Mannheim, pois

“ênfatiza os meios mais do que a coordenação dos meios com os fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para esse tipo de idéia, uma idéia, um conceito, ou uma teoria não passam de um esquema ou plano de ação no qual a probabilidade e a calculabilidade são suas noções-chave, daí a verdade não passar do êxito da idéia. Portanto, de acordo com os cânones da razão instrumental, uma atividade é boa apenas se serve a um fim.”⁹⁸

A razão objetiva de Horkheimer, por seu turno, é identificável com a razão referente a valores de Weber ou a razão substantiva de Mannheim. Os frankfurtianos assinalam, entretanto, que as razões instrumental e substantiva podem e devem ser reconciliadas pela atividade filosófica, vez que não representam duas funções essencialmente separadas e antitéticas da mente.⁹⁹

Jürgen Habermas atualiza a discussão acima, ampliando a tipologia da ação social e as formas de racionalidade associadas. Partindo de uma confrontação de Marx com diversos outros (Max Weber, Sigmund Freud, Talcott Parsons, Herbert Mead, György Lukács, J. L. Austin, etc.), em sua obra *Teoria da Ação Comunicativa*, Habermas amplia a tipologia da ação social de Weber,¹⁰⁰ Mannheim e Horkheimer, reproduzida no Quadro 5.

⁹⁸ Tenório (2000a: 41).

⁹⁹ *Ibid*, p. 42.

¹⁰⁰ Habermas reformula e amplia a teoria weberiana da ação social, ao constatar que Weber parte de um conceito de ação centrado na questão do *sentido*, mas sem explicá-lo como *significado*, resultando numa concepção de ação social estruturada monologicamente (Serva de Oliveira, *op. cit.*, p. 77). Habermas (1987b:v. 1, p. 359) considera que Weber adota uma “teoria intencionalista da consciência. (...) ele relaciona o sentido com as opiniões (*Meinungen*) e intenções de um sujeito de ação, a quem em princípio se concebe como um sujeito ilhado”. Logo, Weber estabelece sua tipologia com base exclusiva num modelo teleológico de ação, e não num modelo que preconize a *interação social*, o que constituirá o propósito da tipologia da ação de Habermas.

Quadro 5
TIPOLOGIA HABERMASIANA DA AÇÃO SOCIAL E DAS RESPECTIVAS RACIONALIDADES DE SUPORTE

AÇÃO SOCIAL	ESFERA DE MUNDO RELACIONADA	CONTEÚDO / ORIENTAÇÃO INTRÍNSECA	RACIONALIDADE DE SUPORTE	CORRESPONDÊNCIA COM A TIPOLOGIA DE WEBER
1. TELEOLÓGICA	Objetiva	O agente atua racionalmente sobre o mundo externo visando alcançar objetivos seus. Orientada para o <i>êxito</i> , o <i>sucesso</i> .	Instrumental (Técnica)	Ação referente a fins (ou formal)
2. ESTRATÉGICA (TELEOLÓGICO-ESTRATÉGICA)	Social	O agente atua racionalmente sobre outros atores visando alcançar objetivos seus, considerando-os como <i>oponentes</i> (quando há choque de interesses) ou como aliados (quando os interesses coincidem). O cálculo racional considera os demais agentes como <i>meios</i> ou como <i>impedimentos</i> ao alcance dos fins visados e presume que eles também atuem de modo similar. Orientada, também, para o sucesso.	Estratégica	Ação referente a fins (ou formal)
3. NORMATIVA (CONTEXTUAL)	Social	O agente atua racionalmente visando o cumprimento de normas, regras, valores e crenças socialmente instituídas e cultural, legal e politicamente legitimadas.	Ético-normativa	Ação referente a valores (ou substancial) Ação tradicional (respeito a normas e costumes)
4. DRAMATÜRGICA	Subjetiva	O agente expressa sua subjetividade frente a uma <i>audiência</i> de outros atores em um dado contexto de ação (emoções, sentimentos, gostos, desejos, etc.).	Consistência e autenticidade entre a subjetividade exprimida e a ação executada	Ação afetiva
5. COMUNICATIVA	Objetiva, Social e Subjetiva	Diversos agentes (mais de um) perseguem racionalmente um <i>fim comum</i> através da <i>comunicação intersubjetiva</i> orientada para o alcance de um <i>consenso mútuo</i> sobre as ações futuras necessárias ao fim supracitado, bem como sobre sua forma de coordenação. Os interesses dos atores são considerados condições respeitáveis e negociáveis por cada um dos envolvidos, sem pretensões de vê-los como meios ou como obstáculos aos seus interesses próprios.	Comunicativa	Não há

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b, v.1:122-146), Tenório (2000a:71-85) e White (1995:44-51).

A primeira diferença da tipologia de Habermas é a subdivisão da ação com respeito a fins de Weber em duas subcategorias de lógica similar, mas aplicadas a esferas de mundo díspares: a *teleológica*, direcionada ao êxito (ou sucesso) do agente na solução instrumental de problemas e desafios por ele percebidos como tal no mundo que o circunda; e a *estratégica* (ou *teleológico-estratégica*), na qual o agente adota atitude similar à anterior, só que atuando calculadamente sobre um contexto em que interesses (contrários ou similares) de outros agentes igualmente racionais são considerados ou como facilitadores ou como obstáculos a superar.¹⁰¹ Em segundo lugar, o conceito de ação normativa engloba as categorias weberianas de ação com respeito a valores (baseada na razão substantiva) e ação tradicional. Em terceiro lugar, a ação dramatúrgica de Habermas, correspondente à ação afetiva de Weber, desta se distancia frente à possibilidade das expressões subjetivas do agente poderem ser consideradas como ações racionais no tocante à avaliação objetiva de sua *consistência* – a ação subsequente reflete a experiência subjetiva? – e *autenticidade* – o que o agente sente ou deseja é de fato o que ele sente ou deseja? Em quarto lugar, a identificação da *ação comunicativa*, categoria sem correspondência com nenhuma das racionalidades abordadas por Weber, Mannheim ou pelos frankfurtianos de 1ª geração. Dedicaremos as linhas a seguir à contraposição ação comunicativa – ação estratégica, por entendê-las como racionalidades antitéticas.¹⁰²

A *ação social estratégica* ocorre “quando a decisão ou comportamento de pelo menos um indivíduo é afetada pelo cálculo da relação meio-fim”.¹⁰³ Nela, “os atores estão exclusivamente

¹⁰¹ “A uma ação orientada ao êxito, chamamo-la de *instrumental* quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de ação técnicas e avaliamos o grau de eficácia da intervenção que essa ação representa em um contexto de estados e sucessos; e a uma ação orientada ao êxito, chamamo-la de *estratégica* uma ação orientada ao êxito quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de eleição racional e avaliamos o grau de eficácia obtido no intento de influir sobre as decisões de um oponente racional. As ações instrumentais podem estar associadas a interações sociais. As ações estratégicas representam, elas mesmas, ações sociais” Habermas (1987b: v.1, p. 367). Adotamos ambas as definições de Habermas em conjunto, ao referir-nos à *racionalidade instrumental-estratégica*, seja no meio social em geral, seja no meio organizacional em particular.

¹⁰² “As ações estratégicas, vou opô-las às ações comunicativas” Habermas, *apud* Tenório (2000a:82).

¹⁰³ Tenório (2000a:72).

orientados para o *sucesso*, isto é, para as conseqüências do seu agir”,¹⁰⁴ e por se relacionarem entre si como *meios* ou como *impedimentos* à concretização de seus objetivos, se influenciam externa e mutuamente,

“por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. A coordenação das ações de sujeitos que se relacionam dessa maneira, isto é, *estrategicamente*, depende da maneira como se entrosam os cálculos de ganho egocêntricos. O grau de cooperação e estabilidade resulta então das faixas de interesses dos participantes.”¹⁰⁵

Resulta dessas definições que toda ação estratégica se configura pelo exercício de uma racionalidade *objetivante* (os outros indivíduos são tratados como *objetos*, de modo similar à ação teleológica do ator sobre o mundo das coisas), intencional, prática e *utilitarista*,¹⁰⁶ por atores sociais motivados exclusivamente para a vitória de suas propostas e interesses sobre as propostas e interesses de outros atores. As situações de competição explícita ou tácita entre pessoas e organizações é o exemplo clássico, mas há a possibilidade de uso estratégico até mesmo de instrumentos tais como *alianças* e *parcerias*, cuja forma cooperativa superficial mal disfarça sua lógica real, qual seja, a tentativa de tornar interesses individuais (de uma pessoa,

¹⁰⁴ HABERMAS (1989:164).

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 164-165.

¹⁰⁶ “Utilitarista” é um adjetivo que pode ter dois usos. O primeiro provém da corrente ética denominada *Utilitarismo*, cujos maiores expoentes foram os filósofos e teóricos sociais Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873). Ao contrário da concepção popularmente a ela associada, a ética utilitária não se refere a uma motivação puramente egoísta assumida pelo indivíduo na realização de ações visando um objetivo. Apregoa, realmente, que o “bom” é equivalente ao “útil”. Mas útil não apenas para o agente, e sim para o maior número de pessoas envolvidas no contexto que demanda uma decisão ou ação. Como envolve não apenas o cálculo, mas a negociação dos interesses e a defesa de argumentos que apóiem ou não a sua adoção, é o Utilitarismo a ética que maior força e influência exerceu nas sociedades pós-aristocráticas, constituindo a base do projeto democrático moderno [Vide ALBERONI & VECA (1992:37-40) e VÁSQUEZ (1998:141)]. Porém, é o segundo uso do termo utilitarista, estabelecido por Norberto Bobbio, que melhor se encaixa ao conceito hobbesiano de razão como *cálculo utilitário de conseqüências* e à noção equivalente de ação social instrumental-estratégica de Habermas, qual seja, o utilitarismo como um processo decisório, isto é, “a proposta das operações mentais que um sujeito racional deve adotar quando se encontra em situações de escolha entre duas ou mais alternativas. Quanto à proposta, é preciso: 1. apurar quais as alternativas que temos à disposição; 2. calcular a possibilidade com a qual cada uma delas conduz a determinadas conseqüências; 3. decidir qual alternativa é mais válida para ser utilizada (...). A ação que o sujeito deverá escolher é, portanto, aquela que apresenta a máxima utilidade esperada (*maximum expected utility*)” Bobbio, *apud* Tenório (2000a:217).

grupo ou organização) vitoriosos utilizando-se dos outros atores como meios para isso, mesmo que de modo recíproco.¹⁰⁷

A ação social estratégica se apresenta como portadora de intrínseco *autoritarismo político*, vez que sua forma procedimental é *monológica*, ou seja, um ator atinge seus fins planejados *priorizando seus interesses individuais e impondo-os sobre os outros atores*, seja pela força legítima (numa relação hierárquica, por exemplo), seja pela manipulação racional de discurso, meios materiais ou posições institucionais de poder.¹⁰⁸

A ação social comunicativa, ao contrário, pode ser definida como aquela empreendida por dois ou mais atores sociais visando a um *consenso, obtido através do mútuo entendimento calcado em atos de fala legítimos, sobre a coordenação de uma ação futura que se apresente como de interesse comum aos agentes*. Seus elementos fundamentais consistem: (a) numa *teoria dos atos de fala*; (b) numa *teoria da argumentação*; (c) numa concepção normativa sobre as relações sociais – a *ética discursiva*; e (d) num repensar da esfera social calcado na relação entre os conceitos de *sistema e mundo da vida*.

Numa ação comunicativa, os agentes são *falantes* que interagem com o objetivo de concretizar um *entendimento* mútuo sobre a adoção de procedimentos de ação futuros. Habermas define entendimento como

¹⁰⁷ TENÓRIO (2000b). A respeito desse arranjo cooperativo superficial, vale rever o seguinte trecho de Habermas (1987b:v.1, p.126-127): “O resultado da ação depende também de outros atores, cada um dos quais se orienta à consecução de seu próprio êxito, e somente se comporta cooperativamente na medida em que ele se encaixa em seu cálculo egocêntrico de utilidades”. [grifos nossos]

¹⁰⁸ Tenório (2000a:74). As noções habermasianas de ação e racionalidade estratégicas possuem direta vinculação à Teoria da Escolha Racional (*Rational Choice Theory*) desenvolvida em meados do séc. XX nas ciências econômica e política, segundo a qual os atores sociais são racionais egoístas, maximizadores de utilidade pessoal ou pública e que vêm uns aos outros de modo similar a objetos manipuláveis pelo cálculo (White, *op. cit.*, p. 21-24). Salvaguardadas algumas diferenças não-essenciais, significativa parcela das teorias sobre o processo decisório em organizações e sobre a estratégia da gerência possui como pano de fundo a Teoria das Escolha Racional.

“um processo de obtenção de um acordo entre pessoas lingüística e interativamente competentes. (...) Devido a esta estrutura lingüística, não pode ser só induzido por um influxo exercido de fora, e sim tem que ser aceito como válido pelos participantes. Nesse sentido se distingue de uma *coincidência* puramente *factual*. Os processos de entendimento tem como meta um acordo que satisfaça as condições de consenso, racionalmente motivado, com o conteúdo de uma emissão. Um acordo alcançado comunicativamente tem que ter uma base racional; isto é, não pode vir imposto por nenhuma das partes, quer seja instrumentalmente, devido a uma intervenção direta numa situação de ação, quer seja estrategicamente por meio de um influxo calculado sobre as decisões de um oponente. (...) O acordo se baseia em *convicções* comuns.”¹⁰⁹

Trata-se, pois, de um típico processo de interação social que se encerra e se justifica pelo *consenso*¹¹⁰ alcançado entre pessoas racionalmente competentes.¹¹¹ A primeira condição para uma ação comunicativa autêntica reside na delimitação sobre o tipo de fala praticada pelos atores. A teoria dos atos de fala de John Langshaw Austin, incorporada por Habermas, propõe a existência de três tipos de atos de fala, reproduzidos no Quadro 5 e relacionados à tipologia habermasiana da ação social.

Os atos de fala ilocucionários expressam o sentido mais perfeito de uma ação comunicativa por estarem sedimentados em *argumentos*. Habermas chama de *argumentação*

“ao tipo de fala no qual os participantes tematizam as pretensões de validade que sejam duvidosas e tratam de implementá-las ou de recusá-las por meio de argumentos. Uma *argumentação* contém razões que estão conectadas de forma sistemática com a *pretensão de validade* da manifestação ou emissão problematizada.

¹⁰⁹ Habermas (1987b: v. 1, p. 368).

¹¹⁰ O consenso (ou *acordo racional intersubjetivo*), assume, na proposta habermasiana de ampliação da racionalidade moderna, o papel de *fonte de verdades socialmente construídas*. A posição gnosiológica de Habermas – o conhecimento verdadeiro reside no *consenso de inúmeros sujeitos sobre o objeto* – contrapõe-se diretamente àquela do positivismo, o qual pretende enxergar uma “verdade objetiva” nas relações sociais. Sobre esta “teoria consensualista da verdade” e suas implicações epistemológicas, consultar ROCHA (1990).

¹¹¹ A *competência racional* aqui abordada refere-se ao uso adequado e coordenado de linguagem e pensamento pelo agente que se comunica com os outros. White, *op. cit.*, p. 38, tomando como ponto de partida esta visão comunicativa da racionalidade, esquematiza os elementos definidores da competência comunicativa dos agentes na obra de Habermas: “1. ‘Competência cognitiva’: domínio das regras de operações formais, lógicas (...). 2. ‘Competência do discurso’: domínio das regras lingüísticas para produzir situações de compreensão possível. [Esta categoria subdivide-se em:] a) domínio das regras para produzir gramaticalmente sentenças bem-formadas (...). b) domínio das regras para produzir formas de expressão bem formadas (regras pragmáticas universais ou formais). 3. ‘Competência interativa’ ou ‘Competência de Papel’: domínio das regras para tomar parte em formas de interação cada vez mais complexas.”

A força de uma argumentação se mede em um contexto dado pela pertinência das razões.”¹¹²

Quadro 6
TIPOLOGIA DOS ATOS DE FALA E SUA RELAÇÃO COM A
TIPOLOGIA DA AÇÃO SOCIAL DE HABERMAS

ATO DE FALA	CONTEÚDO / SENTIDO	AÇÃO SOCIAL RELACIONADA
1. LOCUCIONÁRIO	Quem fala simplesmente exprime um significado pela articulação lingüística de sons, isto é, diz algo. O sentido é apenas expressar-se.	Todas
2. PERLOCUCIONÁRIO	É um ato locucionário onde quem fala busca intencionalmente produzir um efeito psicológico-comportamental calculado no(s) ouvinte(s), de modo indireto e subreptício. O sentido é controlar a situação de fala. ¹¹³	Teleológica / Estratégica
3. ILOCUCIONÁRIO	É um ato locucionário onde quem fala implementa uma ação modificadora de sua relação com o(s) ouvinte(s), de modo direto e transparente. O sentido é entender-se com os ouvintes sobre algo. ¹¹⁴	Comunicativa

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b: v.1, p. 370-371) e Tenório (2000a:80).

Em qualquer ação comunicativa, portanto, aparece como de suma importância a reivindicação dos agentes sobre as pretensões de validade subjacentes a seus respectivos argumentos.¹¹⁵

Segundo Habermas, são três as pretensões de validade possíveis em uma ação comunicativa, cada uma delas expressando um segmento correlato do Real, conforme se procura demonstrar no Quadro 6.

¹¹² Habermas (1987b: v.1, p. 37).

¹¹³ Escreve Tenório (2000a:82): “(...) quando uma ação é orientada para o êxito – *ação estratégica*, somente um ou parte dos envolvidos locuciona suas intenções.” A seguir, ilustra este tipo com dois exemplos administrativos: “a) se em dado contexto organizacional divulga-se que o modelo de gestão da empresa é participativo e durante uma crise econômico-financeira empregados são demitidos sem que haja uma discussão aberta, transparente, da situação, a locução quando da propagação do novo modelo (participativo) foi *perlocucionária*, portanto, *estratégica*; b) a implantação de um novo processo de produção através de tecnologia de base microeletrônica será uma *ação estratégica* se o processo de tomada de decisão não envolver os diferentes atores afetados pela decisão.” [grifos do original]

¹¹⁴ Escreve Tenório (2000a:81): “Em dada relação de produção, a decisão de implantar um processo de automação flexível em substituição a um rígido somente seria válida, segundo os pressupostos de uma *ação comunicativa*, se tal decisão fosse submetida à coordenação de saberes entre os diversos atores envolvidos (patrões-empregados ou superiores-subordinados).”

¹¹⁵ Sob o paradigma da razão comunicativa em uma ação social, “somente pode ser considerado capaz de responder pelos seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade de comunicação, de orientar sua ação por pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas. (...) Existe argumento quando os requisitos de validade se tornam explícitos em termos de até que ponto podem ser oferecidas boas razões para eles em lugar de coação ou força.” Tenório (2000a:76).

Quadro 7
PRETENSÕES DE VALIDADE EM UM PROCESSO ARGUMENTATIVO E SETORES
CORRELATOS DA REALIDADE, SEGUNDO HABERMAS

PRETENSÃO DE VALIDADE	SIGNIFICADO	SETOR CORRELATO DA REALIDADE
1. VERDADE	O enunciado feito é <i>verdadeiro</i> , isto é, as condições do que se diz efetivamente se verificam.	<i>Mundo objetivo</i> (estado de coisas existente)
2. CORREÇÃO	O enunciado é <i>correto</i> ante o contexto normativo vigente.	<i>Mundo social</i> (conjunto das relações interpessoais legitimamente reguladas)
3. SINCERIDADE	O enunciado realmente expressa a intenção e pensamento do ator.	<i>Mundo subjetivo</i> (conjunto das vivências a que todo locutor tem acesso privilegiado)

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b: v.1, p. 144) e Tenório (2000a:76).

Há uma racionalidade comunicativa propriamente dita quando as três pretensões de validade podem ser livremente criticadas e fundamentadas – ou seja, *argumentadas*, de modo não coercitivo, entre agentes que as reconhecem mutuamente e que desejam atingir um consenso baseado no melhor argumento. A argumentação pode assumir a forma de: a) um *discurso teórico*, onde se questiona a verdade afirmada sobre os fatos no intuito de elaborar uma nova teoria, isto é, tematiza as pretensões de validade; e/ou b) um *discurso prático*, onde se questiona a adequação dos atos de fala à moldura normativa socialmente legitimada e aceita, isto é, tematiza as pretensões de retidão normativa.¹¹⁶ A argumentação, assim exposta, corresponde, para Habermas, à “situação de discurso ideal”, uma racionalidade procedimental que se orienta pelas seguintes regras:

- “(…1.) É lícito a todo sujeito capaz de falar e agir participar de Discursos.
 (…2.) a. É lícito a qualquer um problematizar qualquer asserção.
 b. É lícito a qualquer um introduzir qualquer asserção no Discurso.
 c. É lícito a qualquer um manifestar suas atitudes, desejos e necessidades.
 (…3.) Não é lícito impedir falante algum, por uma coerção exercida dentro ou fora do Discurso, de valer-se de seus direitos estabelecidos em (…1.) e (…2.).”¹¹⁷

¹¹⁶ Tenório (2000a:84).

Observe-se que a teoria do agir comunicativo de Habermas implica numa *ética discursiva*, construída com o fito de evitar a ocorrência de distorções comunicacionais, sob a forma de repressão aos atos de fala, discurso de caráter dominador, autoritarismo, etc. A razão incrustada no agir comunicativo é *dialógica*, em contraposição à razão *monológica* da ação estratégica.¹¹⁸

A intersubjetividade comunicativa se processa no conjunto das interações sociais cotidianas, denominado por Habermas de “mundo da vida” (*Lebenswelt*),¹¹⁹ estruturado em três componentes – *cultura*, *sociedade* e *personalidade* –¹²⁰ que interagem para formar o contexto no qual os atores sociais se abastecem de significados a serem utilizados nas interações comunicativas e na coordenação das ações delas derivadas.¹²¹ A este processo, pelo qual o mundo da vida, através de suas práticas comunicativas, reproduz (no espaço e no tempo) a cultura, a sociedade e a personalidade, Habermas, baseando-se na terminologia e conceitos de Talcott Parsons, designa como *integração social* (ou socialização).¹²² Inserido dentro do mundo da vida repousa o *sistema*, entendido por Habermas como o complexo estrutural de instituições e organizações formais que garantem a *integração funcional* dos indivíduos, o que equivale a

¹¹⁷ Habermas (1989:112).

¹¹⁸ O diálogo, no agir comunicativo, preserva e valoriza as figuras do *ego* (“eu”) e do *alter* (“outro”). Na ação estratégica, o *alter* somente existe como ferramenta/obstáculo para o *ego* atingir seus objetivos calculados; na ação comunicativa, o *ego* tem de se despir de seus preconceitos contra o *alter* e tê-lo em especial consideração e respeito, não apenas como ser humano, mas como ente racional (leia-se, dotado de saberes, capacidade comunicativa e de ação). O agir comunicativo somente existe se os *egos* mantiverem uma relação de reciprocidade ética integral e uma disposição ativa para cooperarem uns com os outros, mesmo perseguindo seus fins individuais.

¹¹⁹ O “mundo da vida” significa para Habermas uma estrutura “a partir da qual, os participantes na comunicação se entendem entre si sobre algo [no mundo]” Habermas (1987b: v. 1, p. 431). Comenta Tenório (2000a:86) que a “idéia central do conceito de mundo da vida é a de que quando os atores sociais participam de processos cooperativos de interpretação (de ações comunicativas), o fazem de acordo com um mundo (com uma totalidade) que determina ou condiciona as suas pretensões de validade. O mundo da vida é o espaço atematicamente existente dentro do qual os participantes, em interação, fazem referência tematicamente a algo no mundo.(...)”

¹²⁰ “Chamo *cultura* ao acervo de saber, em que os participantes na comunicação se abastecem de interpretações para entender-se sobre algo no mundo. Chamo *sociedade* as ordenações legítimas através das quais os participantes na interação regulam suas pertinências a grupos sociais, assegurando com isso a solidariedade. E por *personalidade* entendo as competências que permitem a um sujeito ser capaz de linguagem e de ação, isto é, que o capacitam a tomar parte no processo de entendimento e para afirmar neles sua própria identidade.” Habermas (1987b: v.2, p. 196).

¹²¹ “Os argumentos de uma ação comunicativa surgem a partir do mundo da vida, fonte de onde os atores sociais obtêm os conteúdos da situação analisada.” Tenório (2000a:86)

¹²² Habermas (1987b: v. 2, p. 332)

submetê-los aos imperativos da razão instrumental, de modo a cumprir fins estipulados.¹²³ O sistema, numa leitura complementar, corresponderia ao mundo do trabalho, ou o conjunto articulado de instituições e organizações econômico-administrativas, devidamente amparado pelo aparelho jurídico e estatal da sociedade (processo de conservação do próprio sistema), e onde se dá a reprodução material do mundo da vida (relações de produção e trocas).

1.3.2. Colonização do "mundo da vida" pelo "sistema": a modernidade como racionalização instrumental-estratégica da ação social

Habermas constata, no mundo contemporâneo, a invasão da lógica do sistema no mundo da vida, sob a forma de pressões entrópicas exercidas sobre seus três componentes estruturais (cultura, sociedade e personalidade), conformando as ações comunicativas espontâneas dos indivíduos aos imperativos da racionalidade instrumental-estratégica típica do sistema. Este é o eixo estruturador da crítica habermasiana à modernidade, a qual precisa ser inicialmente contextualizada em sua reconstrução do materialismo histórico de Marx, a partir da constatação de que ele promove um reducionismo múltiplo e inter-relacionado: a *interação social* se reduz ao *trabalho social*, a *razão prática (práxis)* se reduz à *razão técnica (techne)*, o *agir comunicativo* se reduz ao *agir instrumental-estratégico*, a mediação intersubjetiva pela *linguagem* se reduz à mediação pela *Ciência & Tecnologia* e, portanto, o *mundo da vida* se reduz ao *sistema*.¹²⁴ A

¹²³ *Idem, idem.*

¹²⁴ Sobre este ponto, vide WHITE (1995:51), Tenório (2000a:61-69) e ARAÚJO (1996:32). Esta reconstrução parte da distinção original de Hegel (posteriormente abandonada) entre as categorias históricas *trabalho* e *interação*. Marx entendeu, de modo positivista e reducionista, a *práxis* (interação) social como processo derivado e marginal das relações de trabalho. Habermas recorreu a estudos antropológicos mais recentes, demonstrando que desde os primórdios da civilização humana a interação através da *linguagem* representou um papel decisivo na comunicação de objetivos, métodos e valores entre os indivíduos, orientando, assim, o agir social, fosse ele laboral ou de outra espécie. Os atores sociais são assim concebidos porque *podem se entender sobre algo no mundo objetivo* (capacidade cognitivo-racional, típica do mundo da interação) e *sobre ele atuar em seu proveito comum* (capacidade instrumental, típica do mundo do trabalho). Disto resulta que as normas sociais, expectativas de comportamento, expressões simbólico-estéticas, além do próprio trabalho, também são mediadas pelos atos de fala, e que a comunicação intersubjetiva (seja pelo uso de uma linguagem ordinária ou especializada) assume, na teoria social de Habermas, um papel tão relevante quanto o trabalho social (funcional e ideologicamente hierarquizado) na constituição dos *modos de produção* e de suas respectivas *formações sócio-econômicas*, historicamente localizados (escravismo, asiático, feudal, capitalista, socialista, etc.). Marx compreendia a dinâmica temporal desses modos de

dialética interação/trabalho, ou ação comunicativa/ação instrumental-estratégica, exhibe na modernidade um padrão de determinação do último sobre o primeiro, como resultado de um processo histórico de racionalização/tecnificação da sociedade.

Partindo das teorias sobre a *racionalização social*, construídas por Max Weber,¹²⁵ Karl Mannheim¹²⁶ e pela “Escola de Frankfurt”,¹²⁷ Habermas mostra como a ascensão e predomínio

produção e formações sócio-econômicas correspondentes como impulsionada pela dialética entre as *relações de produção* (interações sociais em geral, como culturais, jurídicas, políticas, éticas, etc.) e as *forças produtivas materiais* (conjunto dos *meios de produção* – recursos naturais, ciência & tecnologia, etc. – com a *força humana de trabalho* – capacidades físicas e mentais). Assim, o desenvolvimento das forças produtivas contradiz o formato das relações de produção, forçando sua mudança (de modo pacífico ou conflitivo) para um novo quadro institucional que viabilize a continuidade do desenvolvimento das forças produtivas. A totalidade das relações de produção constitui a superestrutura social cuja base é a infraestrutura econômica (no caso do capitalismo, o mercado) e Marx admite explicitamente uma *determinação de última instância desta sobre aquela*, ou seja, a sociedade “evolui” *sob os imperativos exclusivos da reprodução do sistema técnico-econômico*. O “fim” da evolução histórica se concretizaria determininisticamente na sociedade comunista, na qual as relações de produção hierarquizadas (classes sociais) seriam abolidas, conclusão que promove uma concepção otimista e dogmática de Marx sobre o papel do progresso da ciência e das técnicas, por ele vistas como *aliadas* permanentes das classes oprimidas em seu processo de emancipação. Vide MARX (1991:29-30) e Bottomore, *op. cit.*, p. 157-159. Tal visão fatalista, linear e tecnicista-economicista da história é contestada por Habermas, por entender que: (1) os modos de produção podem coexistir no tempo e no espaço, ainda que em graus diversos (as relações senhoriais no meio rural do Brasil capitalista em pleno séc. XXI seriam um exemplo); (2) a evolução social não é teleológica, mas se caracteriza pelo aumento da complexidade do ambiente e à qual o sistema deve responder; e (3) a ciência e a técnica não são, *per se*, forças de emancipação humana nos interstícios da engrenagem social. Podem contribuir muito, sem dúvida, mas os *usos* que o sistema institucional das nações ocidentalizadas tem feito delas aponta, em numerosos casos, mais para um papel ativo de reforço à *dominação* e à *coação* dos agentes do que à sua *autonomização*.

¹²⁵ Toda a obra de Weber possui como fio condutor a tentativa de compreender as forças estruturadoras da sociedade capitalista, caracterizada por um conjunto de diversos fenômenos sociais interligados entre si e manifestados inicialmente apenas na Europa Ocidental: (a) *a ciência racional*, como um modo de conhecimento universalmente “válido”; (b) *o Direito racional* (positivo), como ordem predominante na regulamentação das relações sociais; (c) *o Estado racional*, laico e estruturado segundo a lei; (d) *a arte autônoma*; (e) *a organização racional do trabalho e sua administração*; e (f) *o capitalismo*. Cf. WEBER (1999b:1-15). Entende Weber este conjunto de fenômenos como produtos de um longo e complexo processo histórico de crescente *racionalização social* que corresponde à *ascensão e supremacia da forma de dominação racional-legal como tipo de autoridade predominante nas relações sociais*, em detrimento das outras formas de dominação (carismática e tradicional). Neste contexto sociológico, a ação referente a fins, fundada na razão técnico-formal torna-se a força construtora central das instituições modernas (relações familiares, econômicas, legais, políticas, culturais, etc.), justificando em escala crescente as decisões e ações individuais e coletivas pela via da *burocratização social*, i.e., o domínio das organizações burocráticas como mediadoras das relações sociais de produção, correspondendo a um poder exercido e aceito pela sociedade com base em princípios *racionais* – a necessidade de cumprir metas estipuladas dados uma certa estrutura de recursos disponíveis e um conhecimento e experiência técnico-profissionais – e *legais* – uma estrutura jurídica que legitima e fixa as condições de exercício do poder burocrático, seja na esfera privada, seja na esfera pública. A burocratização das relações sociais tem por efeito sociológico mais profundo o auto-aprisionamento do homem em sistemas que o coisificam. Weber profetiza com indisfarçável pesar a inexorabilidade da racionalização formal nas relações sociais, pois, na esteira deste fenômeno, constata uma progressiva *perda de sentido e de liberdade* dos indivíduos em suas ações e relações mútuas. Vide Guerreiro Ramos (1981:4-5) e Tenório (2000a:42).

¹²⁶ Mannheim analisa como, à proporção do desenvolvimento industrial, amplia-se o domínio da razão funcional (técnico-econômica) por todos os setores da vida social e declina o uso da razão substancial, ou seja, a faculdade de julgamento crítico e autônomo do indivíduo médio. Na esfera do processo decisório, em quaisquer campos, a tensão existente entre as razões funcional e substancial passa a ser resolvida privilegiando-se as considerações de ordem técnica e pragmática em detrimento das considerações de ordem ética, humanista, etc. Guerreiro Ramos (1981:6-7).

do *racionalismo ocidental* significa o processo de incorporação da racionalidade pelos três componentes estruturais do mundo da vida, ou seja, há uma *racionalização da sociedade* (desenvolvimento da economia capitalista e do Estado secular), uma *racionalização da cultura* (diferenciação das esferas culturais de valor: ciência/moral/arte/religião) e uma *racionalização da personalidade* (condutas pessoais racionais, metódicas, parametrizadas pelo racionalismo impregnado nas demais instituições). Habermas acompanha de perto a interpretação weberiana de que o ponto de partida de todo este longo processo histórico de racionalização, do qual a civilização moderna ocidental representa um ponto de culminância em termos de racionalismo, reside na racionalização da cultura, cujo efeito de diferenciação das esferas culturais de valor,

¹²⁷ Os teóricos da “Escola de Frankfurt”, promovendo um diálogo entre as idéias de Weber e de Marx, vêem a modernidade também pelo ângulo da ascensão da *razão instrumental* como critério predominante de ação em todos os setores da vida social, através da dominação do discurso e valores científicos e tecnológicos na cultura, na política e na economia da sociedade capitalista. Mesmo nos países socialistas (ex-URSS, China, ex-Alemanha Oriental, etc.), tal racionalidade penetrou com força total, através da burocratização das relações sociais de trabalho, do modo de organização taylorista do trabalho e do modelo de gestão fordista de produção, meios considerados plenamente eficazes na promoção de uma suposta igualdade econômica “de massas”. Chamam atenção para o fato de, em ambos os casos, o problema desta racionalidade estar firmemente enraizado no seu caráter excludente e autoritário, isto é, a apropriação e uso da razão tecnológica se faz por uma elite de “entendidos”, “*experts*”, “burocratas”, “técnicos” e “cientistas”, restringindo severamente o grau de participação dos diversos atores sociais interessados no processo decisório no âmbito das organizações formais. Vide Tenório (2000a:40-46). A este respeito, Machado (1999:5) comenta a percepção de Horkheimer & Adorno sobre a técnica moderna: “(...) a *técnica moderna* é apresentada como a essência do saber que substitui a superstição e domina a natureza. Ela objetivaria o método, a operação e a exploração desse saber. O preço desse poder seria a alienação daquilo sobre o que é exercido o poder, ou seja, a natureza transforma-se em mera objetividade. Transportada para a sociedade, essa idéia é uma ponte para a identificação da técnica como instrumento de dominação do homem pelo homem, pois o progresso social suporia um mundo homogeneizado e tecnicamente perfeito, mas cujos membros perderiam a liberdade, espontaneidade e individualidade; (...)”. No mundo das organizações, a intensa crítica frankfurtiana à feição socialmente excludente e elitista da racionalidade instrumental pode ser muito bem sintetizada nas seguintes palavras de Herbert MARCUSE (1982:142-144): “(...) Os limites dessa racionalidade e sua força sinistra aparecem na escravização progressiva do homem por um aparato produtor que perpetua a luta pela existência, estendendo-a a uma luta total internacional que arruína a vida dos que constroem e usam este aparato.(...) A esta altura se torna claro que algo deve estar errado na racionalidade do próprio sistema. O que está errado é a forma pela qual os homens organizaram seu trabalho social. (...) A gerência científica e a divisão científica do trabalho aumentaram enormemente a produtividade do empreendimento econômico, político e cultural. Resultado: o mais elevado padrão de vida. Ao mesmo tempo e com os mesmos fundamentos, esse empreendimento racional produziu um padrão de mente e comportamento que justificou e absolveu até mesmo as particularidades mais destrutivas e opressivas do empreendimento. A racionalidade e a manipulação técnico-científica estão fundidas em novas formas de controle social.” Machado (1999:5) assim interpreta a posição crítica de Marcuse à onipresença física e ideológica da técnica moderna em todos os setores da sociedade: “(...) Com Marcuse (...) o avanço tecnológico é concebido de forma determinística e a técnica como sinônimo de dominação ‘metódica, científica, calculada e calculadora’. Sendo isso característica intrínseca de sua natureza, a técnica teria na sociedade industrial a efetivação do projeto que traz implícito em sua essência. Marcuse também identifica a burguesia e o proletariado como classes básicas da sociedade, mas ambos interessados em manter o *status quo*. Face às conseqüências observadas advoga atitudes de transformação enfeixadas no que ficou conhecido como a ‘grande recusa’ a ser liderada por minorias marginais e não mais pelo proletariado. Para Marcuse, a ciência que permitiu dominar a natureza forneceu também conceitos puros e instrumentos práticos para domínio do homem pelo homem. Razão teórica e prática fundiram-se no interesse

isto é, sua autonomização e crescente afastamento e desintegração mútua, possui como causa central a *racionalização das imagens mítico-religiosas do mundo*, ou seja, o espraio da dominação racional-legal pela civilização ocidental possui fortes laços de afinidade eletiva com a racionalização das imagens simbólicas oriundas das assim denominadas “religiões universais”,¹²⁸ promovendo um “desencantamento do mundo”.

A racionalização cultural implica, também, na redução de significado sofrida pela razão moderna, circunscrevendo-a ao papel quase que exclusivo de apenas mais uma das forças produtivas (Ciência & Tecnologia) a serviço da acumulação de capital e do Estado.¹²⁹ Cumpre tal papel exercendo uma *função afirmativa*, responsável pelas descobertas científicas das regularidades fenomênicas, possibilitando estabelecer experimentos controlados e predições em campos que possam gerar benefícios instrumentais ao sistema social (ex: invenções de novos produtos, processos, materiais e modos de organizar o trabalho), e uma *função crítica*, no sentido de julgar o que é válido como norma epistemológica e como conduta técnica, promovendo uma assepsia metodológica desde a seleção do objeto de estudo ou de intervenção técnica até o uso de seus resultados pelos agentes sociais interessados. Extrapolando as dimensões da cultura e da personalidade e sendo absorvida pela dimensão social (economia/Estado), a conjunção de ambas

de ambas e a dominação passou a perpetuar-se não apenas através da tecnologia, mas também como tecnologia; (...).”

¹²⁸ Esta temática, pertencente à sociologia da religião de Weber e Habermas, será ilustrada no item 1.5., quando trataremos do sentido ético secular incrustado no protestantismo acético e sua influência racionalizadora sobre as condutas especificamente religiosas.

¹²⁹ “Na segunda metade do séc. XIX, no curso da redução da ciência como força produtiva de uma sociedade industrializada, o positivismo, o historicismo e o pragmatismo arrancam, cada um, um fragmento desse conceito total de racionalidade. O intento, até então inquestionado, das grandes teorias de submeter à reflexão a conexão da vida em seu conjunto, se vê desacreditado como dogmático.(...) Ao mesmo tempo o interesse e a tendência são expulsos, como momentos subjetivos, da corte do conhecimento. A espontaneidade da esperança, os atos de tomada de posição e sobretudo a experiência da relevância ou da indiferença, a sensibilidade em relação ao sofrimento e à opressão, a paixão pela autonomia, a vontade de emancipação e a felicidade da identidade encontrada são agora desligados para sempre do interesse vinculante da razão. Uma razão desinfetada se vê purificada dos momentos da vontade ilustrada; alienada de si mesma, alienou-se de sua vida. E a vida privada de espírito arrasta uma existência espectral de arbitrariedade, com o nome de ‘decisão’.” Habermas, *apud* Tenório (2000a:51).

as funções dá origem e movimento ao processo específico de racionalização/tecnificação social.¹³⁰

Habermas enxerga a racionalização/tecnificação social pela distinção entre o progresso dos *meios técnicos* – “todos os tipos de instrumentos e máquinas utilizados para poupar trabalho e alcançar fins planejados”¹³¹ – e o progresso das *regras técnicas* ou *tecnologias* – “sistemas de normas que determinam a ação racionalmente adequada aos fins planejados.”¹³² A evolução histórica dos meios técnicos segue uma lógica de substituição da força de trabalho humana por dispositivos automáticos.¹³³ O progresso das tecnologias ou regras técnicas corresponde ao desenvolvimento de padrões de intervenção prática e laboral baseados nos princípios científicos, com vistas à resolução de empecilhos à produtividade do trabalho organizado. Isto se observa pela difusão tecnológica gerencial em diversos meios sociais, até mesmo estranhos à vinculação original entre ciência, técnica e produção industrial capitalista, como é o caso da administração pública e de entidades do terceiro setor. Interromper a análise neste ponto é o que costuma fazer a *interpretação liberal* ou *conservadora* do progresso técnico, ocultando o fato de que a

¹³⁰ O processo de racionalização social se dá em quatro níveis, segundo Habermas [cf. Tenório (2000a:52-53)]. O 1º nível corresponde ao desenvolvimento de racionalidades tecnológicas específicas, guiadas por interesses técnicos imediatos e dependentes das condições de avanço das dências empíricas naquele momento. O 2º nível é o da racionalização técnica no processo de seleção de ações sociais, conforme os fins almejados; um exemplo é a *Teoria da Decisão*, que estabelece as regras de preferência (sistema axiológico) dentre diversas alternativas para um dado curso de ação, demonstrando, neste nível, a insuficiência dos conhecimentos empíricos para se tomar decisões, o que leva à conclusão de que “se a progressiva racionalização da prática, como ocorre frequentemente nas empresas, se reduz a esses dois níveis, fica sempre um núcleo de irrationalidade no tocante a valores, fins e necessidades” [Tenório (2000a:52)]. O 3º nível implica na racionalização do curso de ação quando estão envolvidas situações de competição, correspondendo, pois, às *ações estratégicas*, “nas quais se calcula uma conduta racional diante de adversários que atuam também racionalmente” [Thomas McCarthy, apud Tenório (2000a:53)], não sendo relevante a concordância dos sistemas de valores de cada competidor; este é o nível da indeterminação racional, levando o agente a não apenas se utilizar da racionalidade científico-técnica, mas, também, de seu aspecto estratégico (planificador, calculista, antecipador). O 4º nível corresponderia à “racionalização autoprogramada”, pela difusão de sistemas automáticos (mecânicos/eletrônicos/cibernéticos) ou de regulação retroativa, característicos de uma sociedade na qual as decisões passam a ser transferidas, em escala crescente, dos seres humanos para os sistemas (ex: uso de softwares de gestão e de controle de produção, automação de procedimentos, interações homem/computador, homem/robô e computador/robô), situação característica das *tecnocracias*, isto é, organizações sociais governadas em larga escala pelos parâmetros da técnica moderna. Vide Tenório (2000a:53).

¹³¹ Tenório (2000a:57).

¹³² *Idem, idem.*

¹³³ Primeiro, substituindo as funções de pés e mãos; depois, as funções dos órgãos dos sentidos (olhos e ouvidos); e, finalmente, substituindo as funções do órgão de controle (cérebro). “Por conseguinte, a evolução dos meios técnicos

“produção de saber tecnicamente utilizável, o desenvolvimento da técnica, a exploração industrial e militar das técnicas e uma administração que abarca todos os âmbitos sociais, tanto privados como públicos, confluem hoje, aparentemente, em direção a um só sistema em expansão, estável e duradouro, ante o qual a liberdade subjetiva e o estabelecimento autônomo de fins se vêem diminuídos até carecer de sentido. (...)”¹³⁴

Adicionalmente, a *interpretação tecnocrática*, defende a existência de uma “lei natural” governando a aplicação socialmente irrestrita da racionalidade tecnológica. Na medida em que esta aplicação gera uma necessidade de aperfeiçoamento e inovação que tende a gerar novas aplicações e novas necessidades, em um ciclo não necessariamente virtuoso, cada vez mais a sociedade se enreda nesta teia de crescente regulação da vida privada e pública, restringindo paulatinamente as opções pessoais de escolha, ainda que, dialeticamente, possa engendrar melhorias incrementais nos padrões de renda e consumo materiais.¹³⁵

A crítica da modernidade de Habermas deságua na análise dos custos sociais do processo de racionalização/tecnificação social sob o capitalismo avançado. Para ele, a modernização capitalista das instituições se expressa como *colonização do mundo da vida pela lógica do sistema*, subvertendo seu ordenamento próprio (comunicativo) através do constrangimento, inclusive ideológico.¹³⁶ O significado prático desta colonização frutifica na *utilização estratégica* da racionalidade científico-tecnológica por segmentos sociais específicos (empresariado, administradores públicos e privados, políticos, etc.), ditada pelas necessidades de um mercado

desde o martelo, como ferramenta de trabalho manual, até os sistemas cibernéticos, como instrumentos complexos de produção, tem-se caracterizado pela ‘substituição’ dos órgãos naturais do homem.” *Idem, idem*.

¹³⁴ Habermas, *apud* Tenório (2000a:58).

¹³⁵ Tenório (2000a:58-61).

¹³⁶ Interessante é observar que o sistema invade a esfera do mundo da vida de forma ideológica, através do exercício de uma *falsa consciência* dos atores sociais, ao crerem que é o sistema que age, e não eles, sujeitando-se a mecanismos de repressão intra-psíquica [Habermas (1987b: v.2, p. 333-334)]. Habermas sentencia: “Com o conceito de sistema de ação desaparecem os atores como sujeitos agentes; a abstração os converte em unidades às quais se imputam as decisões e, com ele, os efeitos das ações.” [*Ibidem*, p. 335]. Quando a lógica do sistema se espalha pelo mundo da vida, constrangendo-o através dos códigos do dinheiro e do poder, isto representa a “colonização”. Colonização dos interesses públicos pelos interesses privados, do Estado e da sociedade civil pelo mercado [*Idem*, p. 243-261 e 451-452].

em contínua expansão – antes regional, depois nacional e, finalmente, global. A lógica concorrencial e produtivista do mercado transpassa os limites estritos das relações econômicas diretas e invade as esferas normativas da cultura (religião/moral/arte/ciência), da política, do Estado, do Direito e da família, onde as ações sociais passam a ser significativas e legítimas *somente se contribuem para a manutenção e desenvolvimento das instituições capitalistas*, caracterizando aquilo que Guerreiro Ramos denominou por “sociedade centrada no mercado”.¹³⁷ As necessidades de sobrevivência do sistema econômico-administrativo capitalista moldam cada vez mais a socialização e a interação simbólica entre os indivíduos no mundo da vida. A linguagem, portadora de uma intrínseca racionalidade (comunicativa), deixa de mediar prioritariamente as relações intersubjetivas, cedendo seu lugar à racionalidade instrumental-estratégica, o que equivale dizer que as pessoas se relacionam em escala crescente sob parâmetros de interesses econômico-profissionais calculados. Neste ponto, Habermas concorda com Weber de que há uma progressiva *perda de sentido e de liberdade* na ação humana individual e coletiva, conforme se adensa a racionalização social moderna.

No intuito de reconstruir o projeto moderno, Habermas advogará a substituição da racionalidade instrumental-estratégica pela racionalidade comunicativa como paradigma orientador das relações sociais institucionalizadas (sistemas-empresa, sistemas-governo, etc.), pautadas no diálogo genuinamente ético, democrático, livre de coerções discursivas ou ideológicas, de modo a evitar que o mundo da vida continue a ser indevidamente colonizado pelo sistema. Pretende, acima de tudo, preservar a racionalidade comunicativa própria dos processos de socialização do mundo vivido (cultura, ordem social e personalidade) contra a invasão de uma lógica mercantil e instrumental típica dos subsistemas de ação econômico-administrativos e que a eles deve

¹³⁷ Guerreiro Ramos (1989:38) sintetiza criticamente a sociedade centrada no mercado: “A sociedade é o próprio mercado amplificado. Os valores humanos tornam-se *valores econômicos*, no sentido moderno, e todos os fins têm a mesma categoria. (...) O mercado é cego para os fins intrínsecos das coisas e as considera, tanto quanto os próprios indivíduos, convertidos em força de trabalho, como “dados”, ou seja, como fatores de produção.”

permanecer circunscrita, governada, porém, pelos interesses emancipatórios e éticos da coletividade.¹³⁸

1.3.3. A gestão estratégica numa leitura teórico-crítica habermasiana

A delimitação teórico-crítica da racionalização instrumental-estratégica da ação social nos habilita a discutir a gestão estratégica sob um novo enfoque, complementar àquele estabelecido no item 1.2.1., quando a definimos como um paradigma científico-tecnológico emergente da ciência administrativa tradicional, pautada pela lógica de mercado e caracterizada pela tentativa racional-comportamental de controlar a incerteza e a complexidade que desafiam a gestão organizacional. Tal conceituação permanece válida segundo os parâmetros da razão instrumental-estratégica, mas deve ser ampliada pela caracterização de seu aspecto ideológico fundamental: trata-se de um modelo de *ações gerenciais* centrado em um *ethos tecnoburocrático* e, portanto, intrinsecamente *autoritário, monológico e excludente*.

A ação gerencial é uma categoria específica de ação social. Na ciência administrativa tradicional, a racionalidade subjacente às ações gerenciais é instrumental (técnica) – visto focalizar a manipulação coordenada de recursos materiais para atingir objetivos organizacionais estipulados – e estratégica, posto englobar e recomendar normativamente a adoção de técnicas de intervenção e influência sobre *comportamentos humanos* alheios. As ações gerenciais são predominantemente instrumentais por causa da própria concepção das organizações modernas, podendo estas ser vistas tanto como *burocracias*¹³⁹ quanto como *tecnocracias*¹⁴⁰.

¹³⁸ Tenório (2000a:75-76, 90 e 93).

¹³⁹ Entenderemos a burocracia aqui sob dois ângulos complementares: (1) como um *tipo-ideal da sociologia weberiana*, i.e., caracterizado por “a) tarefas orientadas por normas escritas; b) sistematização da divisão do trabalho; c) cargos estabelecidos de forma hierarquizada; d) regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; e) seleção de pessoal feita através do sistema de mérito; f) separação entre propriedade e administração; g) necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização; h) profissionalização dos participantes; i) previsibilidade do comportamento dos seus membros” [TENÓRIO

No que respeita à dimensão *estratégica* da racionalidade gerencial, a crítica de Habermas à racionalização/tecnificação social capitalista permite-nos fazer uma leitura das organizações

(1981:88)]; e (2) como uma *estratégia de administração das organizações*, conforme explicam BRESSER PEREIRA & MOTTA (1987:10-11): “No processo de desenvolvimento capitalista, à medida que cresciam as empresas, a classe capitalista verificou que uma condição essencial para a continuidade desse crescimento e, portanto, para a manutenção do próprio processo de acumulação de capital era a estruturação das empresas na forma de organizações burocráticas. Definiu-se assim uma estratégia de administração baseada nas organizações burocráticas. Através dessa estratégia a classe capitalista defendia-se contra a tendência ao declínio secular da taxa de lucro ao alcançar maior produtividade, não apenas da mão-de-obra, mas também do capital. Por outro lado, esta estratégia inseria-se no processo histórico de luta de classes, garantindo para os empresários a disciplina e a cooperação dos trabalhadores.” Estes mesmos autores, bem como os estudos críticos sobre a burocracia enumerados por CANÇADO & CRUZ (1997:3), constataam que o processo de burocratização, na sociedade capitalista, promove não apenas relações sociais conflituosas e competitivas no espaço intra-organizacional – pois a progressão profissional nas organizações burocráticas implica numa progressão de *status* social, em um acesso diferenciado ao poder institucionalizado e no enriquecimento pessoal –, mas reforça, também, no espaço social como um todo a concorrência inter-organizacional e o conflito de interesses entre os cidadãos e as burocracias (públicas estatais, não-estatais ou privadas) com as quais se obrigam a conviver e se relacionar quotidianamente. Mostram, portanto, que o avanço da burocracia moderna representa uma perda da liberdade individual e coletiva, em nome do profissionalismo e da despersonalização.

¹⁴⁰ As organizações modernas caracterizam-se não apenas pelo “governo do escritório”, mas, também, pelo “governo da técnica”. Afinal, como esclarece BRESSER PEREIRA (1982:44), “(...) uma organização burocrática, na medida em que é um sistema social racional, é uma organização técnica, que só pode ser administrada por técnicos. Para administrar uma organização burocrática de forma eficiente é necessária grande soma de conhecimentos técnicos, que se vão tornando monopólio dos administradores profissionais. (...) o administrador burocrático (...) domina um tipo de conhecimento técnico – o conhecimento organizacional – que se vai tornando cada vez mais importante ou estratégico, na medida em que a produção e a própria vida social são realizadas cada vez mais no seio das organizações burocráticas.” O conhecimento organizacional é multifacetado, ainda segundo este autor (p. 45): “Ele deve conhecer bem os princípios básicos das ciências sociais, da Sociologia, da Psicologia e da Economia. (...) sentir-se à vontade com a Matemática, a Estatística, a Lógica e os métodos formais de tomada de decisão. (...) ter uma sólida base em Contabilidade, conhecer Produção, Mercadologia, Finanças, Planejamento Financeiro, Custos, Relações Industriais, Direito Comercial, Tributário e Trabalhista, e, principalmente, deve conhecer a Teoria das Organizações (...)” Comenta este autor (p. 33-49) que a técnica moderna aplicada ao universo das organizações públicas e privadas ascendeu de forma historicamente incomparável na fase atual do capitalismo contemporâneo, tornando-se um “fator estratégico da produção” mais importante do que foram o trabalho na Antiguidade escravista, a terra na Idade Média feudal e o capital nas primeiras fases da modernidade capitalista (mercantil, 1ª Revolução Industrial e 2ª Revolução Industrial). Viabiliza não apenas um salto quantitativo na produtividade do trabalho, mas, também, qualitativo, pelo estabelecimento de uma diferença intransponível entre *trabalho não-especializado e qualificado* para manipular a infraestrutura produtiva mais sofisticada (como, por exemplo, máquinas automáticas, ferramentas de precisão, computadores, robôs, e, mais recentemente, *softwares* de controle gerencial e equipamentos de comunicação remota, etc). Esta constatação, que encontra ressonância em análises realizadas por diversos autores, tais como Charles Wright Mills e John Kenneth Galbraith, permitem caracterizar a *ideologia tecnoburocrática*, que se alimenta da valorização social da técnica moderna e da tecnologia como meios absolutos e infalíveis para se realizar uma engenharia social ampla e irrestrita [Tenório (2000a:151)]. O comportamento tecnocrático seria, pois, “toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, fenômeno comum às sociedades contemporâneas.” [*Ibidem, idem*] e a tecnoburocracia, por consequência, assume a feição de “um sistema social que não apenas superou a revolução da máquina, mas enfrentou a segunda Revolução Industrial (...) A sociedade da organização (programação e planejamento) é (...) o verdadeiro ambiente que constitui o genus tecnocrático, enquanto a terceira Revolução (a da automação ou do computador) comporta (...) a emergência de novas espécies tecnocráticas”, integrando este sistema social “diretores e organizadores da produção”. [Norberto Bobbio, *apud idem, idem*]. Tenório (2000a:152-153) comenta, ainda, que a *ideologia tecnocrática* parte de premissas estritamente positivistas, tais como o cientificismo, descrença na validade e/ou eficácia da ação política, justificação de sua dominação para o bem da humanidade. Progresso científico-técnico e desenvolvimento social são, para a tecnocracia, sinônimos perfeitos. Seu discurso legitimador é o da *inexorabilidade* ou *inevitabilidade* do progresso técnico, tal como se este fosse uma consciência autônoma, não-criada pela própria textura das relações sociais historicamente determinadas. A vida pessoal submete-se, sempre e cada vez mais, à lógica da dominação tecnocrática, em um contexto institucional cuja face mais óbvia é a de um “mundo administrado” segundo padrões de eficiência.

modernas sob o prisma da utilização formal de *regras técnicas* (sistemas de recomendações cientificamente experimentadas) não somente na manipulação de *meios técnicos* (a infraestrutura de recursos físico-financeiros disponíveis à organização), mas, também, de *comportamentos humanos* em favor dos interesses da organização e/ou de seus proprietários. Exemplos disso são fartos no universo do *management*: as técnicas sócio-psicológicas de liderança, motivação, recrutamento, seleção, qualificação e coordenação de Recursos Humanos, a Gestão pela Qualidade Total, os Sistemas de Informação Gerenciais, as técnicas de elaboração e análise de projetos, e, o que nos interessa de perto, as recomendações procedimentais pertinentes à tecnologia gerencial propriamente estratégica, ou seja, toda aquela que lida com a complexidade e com a incerteza ambientais da organização e de onde emerge a técnica do planejamento estratégico.¹⁴¹

Esta leitura habermasiana da ação gerencial estratégica a caracteriza como autoritária e monológica, pois as regras técnicas do paradigma estratégico dispensam a dialogicidade democrática entre o corpo gestor e o corpo funcional. Mesmo considerando as contribuições teóricas de autores sobre a necessidade de compartilhar as decisões estratégicas com os demais membros da organização, a genuinidade desse diálogo pode estar irremediavelmente comprometida se, pelo lado da gerência, forem adotadas ações posteriores à “decisão consensual” que contraditem os interesses dos membros não-gestores, assumindo o caráter de um ato de fala perlocutório, ocultando propositadamente que o verdadeiro interesse da gerência é o

¹⁴¹ A manipulação calculada de comportamentos humanos em favor de interesses organizacionais é um dos sustentáculos da visão tradicional sobre a gestão estratégica, conforme abordado no item 1.2.1., encontrando sua fonte de legitimação na escola behaviorista. Vale, portanto, rever a crítica de Guerreiro Ramos (1989:50-68) ao que chamou de “síndrome comportamentalista” que impregnou a ciência social contemporânea e, particularmente, a teoria das organizações. Destaca a diferença fundamental entre a *ação humana consciente* e o *comportamento*, o qual definiu como o ajustamento, a conformação da ação humana aos imperativos sociais institucionalizados (leis, cultura, ideologia política, etc.), motivado pela busca interminável de maior eficiência social e organizacional. Para Guerreiro Ramos, a ação do homem numa organização formal assume a forma de comportamento puramente maximizador, eivado de grau mais ou menos elevado de conformismo moral; uma ação assim não pode ser perfeitamente racional do ponto de vista substantivo, isto é, baseada na percepção subjetiva inteligente e valorativa dos fatos. Não é uma ação livre, portanto.

cumprimento dos objetivos da organização, vinculados aos códigos do dinheiro e do poder, e não o alcance de um consenso racional que considere os interesses de todos.

A gestão estratégica como paradigma científico-tecnológico (onde o planejamento estratégico desponta como uma das técnicas gerenciais disponíveis) não implica num rompimento com o pressuposto da hierarquia, mas, no máximo, numa *flexibilização organizacional*, capaz de gerar resultados estrategicamente calculados pela alta gerência, sob a máscara da participação ativa do corpo funcional nas decisões especificamente vinculadas ao enfrentamento da complexidade ambiental e da incerteza trazida pelo tempo futuro.¹⁴² A gestão estratégica e suas técnicas, portanto, exhibe uma feição *excludente e elitista*, apoiando-se em um grupo de conhecimentos e habilidades tão sofisticados (análise de cenários, disponibilidade de informações multidimensionais, visão panorâmica sobre a organização e seu ambiente econômico, regulatório, tecnológico e político, desenhos de sistemas de trabalho, etc.) que termina exigindo sua apropriação por uma casta de técnicos-gestores que advogam a autoridade hierárquica para justificar suas decisões e os efeitos delas sobre a vida profissional (e, às vezes, pessoal) dos demais membros da organização.¹⁴³

¹⁴² A *flexibilização organizacional* pode ser definida, conforme Tenório (2000a), como movimento de modernização administrativa inserido no contexto de transição da sociedade fordista (homogeneização sócio-econômico-cultural) para a pós-fordista (heterogeneização sócio-econômico-cultural), transição marcada por três processos macrosociais que interagem entre si – a) intensa evolução técnico-científica, especialmente no que se refere às técnicas de produção econômica; b) globalização da economia; e c) expansão dos movimentos sociais de valorização da cidadania –, justificando o desenvolvimento e a aplicação de modelos e técnicas de gerenciamento calcados na flexibilidade do pressuposto burocrático da hierarquia e na maior participação decisória dos membros das organizações. Recepcionada pela ciência administrativa tradicional como movimento de modernização gerencial democratizante, a flexibilização organizacional foi reconstruída criticamente por Tenório, o qual demonstrou tratar-se de uma modernização baseada tão-somente na racionalidade instrumental-estratégica, que mantém o pressuposto tecnoburocrático da separação entre pensamento (tarefa dos estrategistas dos escalões hierárquicos superiores) e ação (cumprimento das decisões pelo corpo funcional) sob um discurso de democratização superficial, e que, portanto, não pode ser identificada com uma verdadeira democratização emancipatória do ser humano em seu local de trabalho, a qual demandaria a priorização de ações gerenciais do tipo comunicativas.

¹⁴³ Tenório (2000a:154-155).

1.4. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR

1.4.1. Evolução e caracterização recente do terceiro setor

As organizações do assim denominado “terceiro setor”¹⁴⁴ representam uma força ativa na sociedade atual, prestando uma gama bastante diversificada de serviços.¹⁴⁵ Caracterizam-se, em primeira instância, por serem sistemas associativos humanos formalmente organizados de natureza civil, não-lucrativa¹⁴⁶ e não-estatal. Juridicamente, são agentes de direito privado, porém com fins públicos.¹⁴⁷ Integram trabalho profissional remunerado com trabalho voluntário não-remunerado.¹⁴⁸ Além dessas definições, poucos são os caracteres comuns aos diversos segmentos enfeixados pela denominação “terceiro setor”, pois seus fins, áreas de atuação, públicos-alvo, arquiteturas organizacionais, portes e recursos são tão diversificados que qualquer generalização corre um elevado risco de ser contraditada por numerosas exceções.¹⁴⁹ Apesar das organizações do terceiro setor possuírem motivos de criação derivados de diferentes racionalidades substantivas (éticos, político-ideológicos, religiosos, estéticos, esportivos, ligados

¹⁴⁴ Outros nomes, cf. BRESSER PEREIRA & GRAU (1999:15-48) para esta divisão do trabalho social podem ser “setor sem fins lucrativos”, “setor voluntário” ou “setor público não-estatal”. Contrapõe-se ao *primeiro setor* (Estado) e ao *segundo setor* (mercado), cf. Tenório (1998b:20).

¹⁴⁵ Dentre tantos outros, pode-se citar a assistência social a pessoas excluídas da economia formal, serviços de educação e saúde complementares e/ou para pessoas excepcionais, auxílio a refugiados políticos ou de guerra, desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, cooperativização do trabalho comunitário ou de segmentos profissionais específicos, defesa do meio ambiente natural, serviços religiosos, promoção cultural e desportiva, além de sindicalização e arregimentação política por meio de partidos.

¹⁴⁶ “Não-lucrativa” não significa necessariamente que tais organizações não possam gerar superávits financeiros em suas operações, mas, nesses casos, não possuem como fim estatutário distribuir tais lucros entre seus membros, associados ou controladores. A esse respeito, ver comentário de HUDSON (1999:8).

¹⁴⁷ FERNANDES (1994:20-21).

¹⁴⁸ SCORNAVACCA Jr. & BECKER (2000).

¹⁴⁹ Hudson, *op. cit.*, p. 8-11, discorre sobre as dificuldades conceituais relativas à delimitação de fronteiras tipológicas para o terceiro setor e propõe uma interpretação deste como sendo um setor composto por organizações *típicas* (instituições caritativas, voluntárias, de campanhas, igrejas, sindicatos, clubes, associações profissionais, etc.) e por organizações *secundárias*, as quais ele classifica segundo a maior afinidade de seus objetivos com aqueles do setor privado (escolas independentes, associações de previdência, sociedades de seguro mútuo, etc.) ou com aqueles referentes ao setor público (museus, escolas especiais mantidas por doações, creches comunitárias, etc.). Estabelece, assim, um gradiente conceitual que caminha da fronteira com o setor privado para a fronteira do setor público, tendo as organizações típicas como localizadas a meio-termo.

a interesses corporativos e profissionais, etc.),¹⁵⁰ há um crescente número de casos em que os motivos podem ser mais instrumentais do que substantivos.¹⁵¹

Os empreendimentos organizados e voluntários de diversos atores sociais em prol de sua própria comunidade, sem o envolvimento do Estado, não constituem um fenômeno histórico recente. Da Antigüidade até o Séc. XIX, estes empreendimentos cingiam-se majoritariamente às ações isoladas de organizações religiosas,¹⁵² de indivíduos ou grupos filantrópicos.¹⁵³ Mesmo até o início dos anos 60, a grande maioria das associações do terceiro setor possuía estreita vinculação com as instituições religiosas de diversas correntes doutrinárias (cristãs, em sua maior parcela),¹⁵⁴ mas, a partir da década de 60, começa a emergir um novo formato de organização do terceiro setor – as ONG's (organizações não-governamentais). Serão as ONG's o produto da conjunção de uma série de fatores político-culturais, entre os quais pomos em relevo o surgimento dos Novos Movimentos Sociais (NMS).¹⁵⁵ As ONG's nascem embaladas pelo ideal autogestionário fomentado por grupos da sociedade civil que, intencionalmente, se colocam à margem dos processos de representação democrática tradicionais dos países ocidentais e reivindicam um poder deliberativo direto, pressionando governos e tentando influenciar a opinião pública através de inúmeros tipos de ações publicitárias, sempre com vistas aos fins que cada ONG se propôs a atingir. Colocam-se, pois, como alternativas à gestão governamental, ao concluírem sobre o fracasso das políticas públicas

¹⁵⁰ Pode-se encontrar uma referência para as motivações substantivas do terceiro setor na tipologia estruturalista de organizações proposta por Amitai Etzioni, na qual um dos tipos identificados seriam as “organizações normativas”, cujo critério de controle psicossocial do trabalho refere-se a normas de conduta, valores ou crenças conscientes que motivam a participação dos membros neste tipo de entidade jurídica. Vide Chiavenato (1998a:99-102).

¹⁵¹ Tenório (1999:12) cita uma notícia da Revista VEJA que é um exemplo de como uma organização do terceiro setor pode ser criada mais para fins instrumentais do que sociais: “Uma Missão Especial. Ministro pede ao banqueiro (...) que monte uma ONG para custear campanha pela privatização.”

¹⁵² Hudson, *op. cit.*, p. 1-2.

¹⁵³ Brandão *et al.*, p. 9.

¹⁵⁴ MENDES (1999a:58).

¹⁵⁵ White, *op. cit.*, p. 119, caracteriza os NMS: “Desde a década de 60, têm surgido grupos que muitos observadores consideram como sendo grupos que exibem características distintas daquelas de outros movimentos sociais típicos da sociedade moderna. Enquadram-se nesta categoria nova os movimentos feministas, o ecologismo radical, o ativismo pela paz, os gays, grupos de autonomia local e vários outros movimentos contraculturais. As características comuns destes grupos, que parecem novos, são seu “radicalismo autolimitante” e sua preocupação distintiva com questões de identidade de grupo. São autolimitantes no sentido de que rejeitam os elementos “totalizantes” da moderna

dirigidas pelo Estado, mesmo não excluindo a hipótese de tais organizações realizarem trabalhos e implementarem projetos em parceria tanto com a iniciativa privada quanto com os próprios governos.¹⁵⁶ No período dos anos 70 até o fim dos anos 90 três fenômenos ocorrem em paralelo: a) um *boom* na quantidade de ONG's por todo o mundo;¹⁵⁷ b) diferenciação crescente das áreas de defesa da cidadania em que elas se posicionam (nos anos 90, por exemplo, destacam-se aquelas dedicadas à defesa e proteção ambiental, como o *Greenpeace international* e a *WWF – World Wildlife Fund*); e c) a diversificação de porte e áreas geográficas de atuação dessas entidades.¹⁵⁸

A definição e amplitude do terceiro setor, no período histórico recente, têm sofrido mais uma metamorfose, como decorrência do processo de transferência de ativos e serviços públicos do Estado para o setor público não-estatal, no contexto das *reformas gerenciais dos aparelhos estatais*, tanto de países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, durante as décadas de 80 e 90 do século passado.¹⁵⁹ A magnitude do terceiro setor na atualidade tornou-se grande o suficiente

teoria revolucionária: sujeitos revolucionários coletivos falando em nome de toda a sociedade e procurando assumir a economia e o Estado. Contudo, também não seguem o padrão de comportamento de grupos de interesse.”

¹⁵⁶ Escreve CARVALHO (1995:13): “Essas ONG's, *grassroots* ou organizações de base estabeleceram-se por volta dos anos 70 nos países desenvolvidos e rapidamente se espalharam por todo o mundo, como uma expressão *avant la lettre* da crise de governabilidade em seguida instalada no sistema mundial”.

¹⁵⁷ Isto é confirmado quando se vê os dados apresentados por Brandão *et al.*, p. 10: “(...) entre 1975 e 1985 em países periféricos houve um aumento de 1.400% de assistência ao desenvolvimento canalizada para as Organizações Não-Governamentais (ONG's). No Nepal essas organizações aumentaram de 220 em 1990 para 1.210 em 1993 e no Quênia tais organizações controlam de 30 a 40% das despesas de desenvolvimento e 40% das despesas de saúde. Nos países industrializados, essas organizações são reconhecidas enquanto *economia social* (França) e em países anglo-saxônicos recebem as denominações de *setor voluntário* e de *organizações não-lucrativas*.”

¹⁵⁸ Com base nesse último critério, Carvalho, *op. cit.*, p. 15-16, tipologiza as ONG's: “a) as de âmbito local; b) as de âmbito regional-nacional; c) as de âmbito transnacional. (...) Assim, existem pequenos grupos locais cujo reflexo alcança âmbito internacional; ou organizações internacionais que foquem assuntos de uma única localidade ou onde estas se sobressaíam; bem como organizações locais que tenham reflexo no próprio âmbito em que se formaram, desde que sua ação demonstre um interesse humanitário. (...) Exatamente nisso consiste o nexo entre o nível local e o nível internacional das modernas organizações de massa: a capacidade de incluir demandas de novas maiorias, que de outra forma estariam excluídas dos canais abertos convencionados pelos sistemas de articulação existentes entre Estados nacionais ou no interior dos aparatos governamentais domésticos.”

¹⁵⁹ O processo de redesenho do Estado brasileiro se insere no contexto das chamadas *reformas gerenciais* do Estado iniciadas a partir dos anos 80 nos países capitalistas maduros (destaque para o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos), o segundo grande movimento reformista do Estado moderno capitalista, sendo o primeiro a reforma tecnoburocrática, implantada no Brasil a partir do final do séc. XIX e completada nos anos 30, com o primeiro governo de Getúlio Vargas [BRESSER PEREIRA (2000:16-17)]. A reforma gerencial do Estado é justificada em razão: (a) do reduzido grau de *accountability* (prestabilidade de contas) dos agentes públicos burocráticos em relação à sociedade; (b) da diminuta participação da sociedade no processo decisório sob o contexto da tecnoburocracia estatal; (c) da ineficiência e ineficácia crônicas no manuseio dos recursos públicos no cumprimento de metas estabelecidas em políticas, programas e projetos públicos; e (d) do agravamento da crise de financiamento do próprio Estado, causada pelos desequilíbrios orçamentários

para que Lester Salomon o caracterizasse como uma legítima “revolução associacional moderna”.¹⁶⁰

Na América Latina, em que pese engendrar dinâmicas um pouco distintas e dadas as especificidades de problemas sociais e quadros culturais, o terceiro setor também é responsável por grande parte dos projetos institucionais de auxílio a grupos sociais marginalizados, organização comunitária e defesa dos direitos civis. Neste quadro, as organizações religiosas, continuam exercendo um papel de destaque, o que se comprova através de experiências

cumulativos gravados por taxas de juros de curto prazo crescentes e seguida de processos inflacionários crônicos. Este último fator - a necessidade de reequilíbrio das contas públicas – terminou sendo o principal motivo das reformas gerenciais (que incluem as reformas patrimonial e tributária), ainda que o discurso oficial abrangesse as demais justificativas [COSTA & PECI (1999:191)]. Tratam-se de reformas *liberais*, destinadas a construir um Estado mínimo [Tenório (1999:93)]. Dentre as reformas citadas, a patrimonial foi a prioridade acolhida pelo governo brasileiro, dentro da qual pode-se identificar três sub-estratégias de desestatização: publicização, desregulamentação e privatização. A sub-estratégia de publicização consiste em “um movimento em direção ao ‘terceiro setor’, através do qual é transferida para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos do Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade civil para o seu funcionamento e controle” [MARE, *apud* MENDES (1999b:1)]. Tais serviços se inserem no chamado Setor de Serviços Não-exclusivos do Estado, dentro da tipologia proposta pelo *Plano Diretor da Reforma do Estado*, o qual confere a esta denominação o sentido de “serviços [que] envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem ‘economias externas’ relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do Estado. Como exemplos, cita as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus” [Mendes (1999b:6)]. O Programa Nacional de Publicização concretizou-se na Lei nº 9.637/98, que cria as *Organizações Sociais* (OS’s) e estabelece as condições para que entidades jurídicas públicas pudessem se qualificar como OS’s nas áreas de educação, saúde, cultura, pesquisa científica, meio ambiente e desenvolvimento tecnológico [Mendes (1999b:2)], condições contempladas na Medida Provisória nº 1591-5/98: “Dentre os requisitos mínimos para a qualificação como ‘organização social’ incluem-se: natureza social de seus objetivos, finalidade não-lucrativa, sujeição ao princípio da publicidade dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão. O contrato de gestão é o instrumento a ser firmado entre o Poder Público e a organização social para regular os termos da parceria a ser estabelecida. Destaca-se, dentre os requisitos para a qualificação oficial como organização social, a obrigatoriedade da constituição de um conselho de administração composto por (...) representantes do Poder Público, (...) representantes de entidades da sociedade civil, (...) membros eleitos dentre os associados, no caso de associação civil, (...) membros eleitos pelos demais membros do conselho, e (...) membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto”. Trata-se da prestação de serviços públicos através de entidades privadas com objetivos públicos, sujeitando-se a entidade às exigências mencionadas como condição para poder postular o aporte de recursos orçamentários e para o uso de bens públicos na consecução dos objetivos acordados em contrato de gestão firmado entre o Poder Público e a organização social. (...)” [Brandão *et al*, *op. cit.*, p. 12]. Mas a transferência de responsabilidades estatais ao terceiro setor não se faz apenas pela via da reforma do Estado. O governo federal, através do Conselho do Programa Comunidade Solidária, que reúne representantes do governo federal e de vários segmentos sociais, também contribuiu para a regulamentação legal do terceiro setor, por meio da Lei nº 9.790/99, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como *Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público* (OSCIP’s), simplificando o reconhecimento institucional de entidades sem fins lucrativos e instituindo o Termo de Parceria como documento hábil para viabilizar convênios entre as OSCIP’s e o poder público estatal [Mendes (1999b:7-9)].

¹⁶⁰ *Apud* Carvalho, *idem*, p. 16. Veja-se alguns números informados por Scornavacca & Becker, *op. cit.*: “as entidades sem fins lucrativos movimentaram em 1995 mais de US\$ 1,1 trilhão, valor que não inclui congregações religiosas. Este montante equivale a nada menos que 4,7% do PIB mundial (...). Nos Estados Unidos 10% da força de trabalho remunerada encontra-se neste setor (...). Já no Brasil, o setor é a terceira maior categoria na geração de empregos (...), havendo mais de 250 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas no Ministério da Fazenda (...)”

comunitárias como as CEB's – Comunidades Eclesiais de Base católicas, inspiradas na Teologia da Libertação.¹⁶¹ Também as igrejas evangélicas e organizações espíritas kardecistas, para não se falar em outras correntes religiosas não-cristãs, completam um quadro que mostra como este tipo de entidade jurídica se tornou o maior aparato não-estatal de serviços sociais da América Latina.¹⁶²

Não há, como se vê, uma caracterização universalmente válida para o terceiro setor. Autores estrangeiros tendem a incluir quaisquer organizações não-empresariais e não-estatais nesta categoria, ao passo que autores brasileiros e as recentes discussões governo-sociedade sobre a demarcação legal do terceiro setor tendem a restringir sua composição àquelas entidades que prestam serviços públicos vinculados à saúde, educação, pesquisa científica, promoção cultural e defesa do ambiente natural. Como esta segunda vertente classificatória, a nosso ver, não logrou ainda realizar uma delimitação baseada em critérios de relevância social universalmente válidos,¹⁶³ optamos pela primeira vertente, de caráter mais generalista.

1.4.2. A gestão estratégica no terceiro setor: modernização cidadã ou colonização sistêmica do mundo da vida ?

Independentemente da classificação adotada para caracterizar o terceiro setor, estudos recentes constataam a difusão da lógica econômica de mercado e das técnicas administrativas (clássicas ou “da moda”) em seu espaço institucional, num movimento de *modernização organizacional* e

¹⁶¹ Fernandes, *op. cit.*, p. 35-42.

¹⁶² *Ibidem*, p. 109-126.

¹⁶³ Posto que o exercício da cidadania plena, focalizando o bem-estar da comunidade, abrange o acesso coletivo à prestação de serviços sociais díspares, não parece sensato excluir do terceiro setor clubes esportivos, sindicatos, partidos políticos ou igrejas, tal como está definido na lei 9.790/99, que tenta estabelecer um Marco Legal do Terceiro Setor, criando a figura jurídica das OSCIP's. Ademais, seria interessante perguntar: se estes tipos de entidade estivessem fora do terceiro setor, onde estariam situados na divisão da produção social? Ou ainda: os largos segmentos da sociedade civil atendidos por estas pessoas jurídicas não estariam computados como integrantes do difuso “interesse público”?

profissionalização.¹⁶⁴ Isto se deve, em especial: (a) ao crescimento de porte e complexificação das atividades desenvolvidas por muitas dessas pessoas jurídicas; e (b) às pressões do meio social, em particular dos agentes financiadores (internos ou externos às próprias entidades) e reguladores estatais, no sentido de que tais organizações prestem contas dos resultados da aplicação de recursos captados conforme seus objetivos sociais;¹⁶⁵ (c) os processos de reforma dos aparelhos estatais, que engendram novos modelos de organização pública não-estatal (OS's, OSCIP's, etc.), sujeitas a parâmetros administrativos empresariais; (d) a consolidação do sucesso administrativo empresarial como ícone da cultura contemporânea, convertendo as figuras do executivo de sucesso e do consultor-*guru* em figuras socialmente veneradas;¹⁶⁶ e (e) a disputa entre as organizações do terceiro setor por recursos financeiros privados e públicos para concretização de seus projetos, o que as conduz a freqüentemente se comportarem concorrencialmente, como empresas privadas. Ante estes fenômenos, a disponibilidade de recursos para organizações que não apresentam uma missão e um plano de trabalho consistentes, além de uma estrutura profissionalizada na elaboração e gestão de projetos nas áreas específicas de sua atuação, tem escasseado visivelmente.¹⁶⁷ A busca de maior eficiência na manipulação de recursos, marca da incorporação do espírito utilitarista do mercado pelas organizações públicas não-estatais, têm conduzido suas administrações a constituir estruturas organizacionais profissionalizadas nas áreas operacional e administrativa, o que traz consigo, também, a incorporação progressiva das técnicas gerenciais mais recentes, entre elas o planejamento estratégico.¹⁶⁸

A ciência administrativa tradicional, por meio de sua literatura especializada, tem procurado responder a essa necessidade, desenvolvendo aplicações tecnológicas de instrumentos

¹⁶⁴ Tenório (1998b e 1999) e Mendes (1999a:49-61).

¹⁶⁵ TEIXEIRA (2001).

¹⁶⁶ Vide WOOD Jr. (1999:43-68) e MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE (1998).

¹⁶⁷ Tenório (1999:95).

¹⁶⁸ Scornavacca Jr. & Becker, *op. cit.*

administrativos (gestão pela qualidade total, planificação estratégica, softwares de gestão, metodologias customizadas de elaboração e análise de projetos comunitários e de interesse social, técnicas de prospecção e formação de lideranças, etc.) a serem incorporados pelas entidades do terceiro setor.¹⁶⁹ Inúmeros livros, artigos e eventos técnico-científicos ressaltam a necessidade de incrementar o processo de profissionalização e tecnificação da gerência dos processos de trabalho das organizações sem fins lucrativos e não-estatais com o fito de equacionar diversos desafios específicos.¹⁷⁰

Uma primeira dimensão crítica dessa apropriação da lógica de mercado e da racionalidade instrumental-estratégica gerencialista pelas organizações do terceiro setor é o provável *choque entre suas culturas organizacionais de origem, suas razões substantivas, e a força da mentalidade instrumental-estratégica que as técnicas administrativas convencionais trazem em seu bojo*. A literatura gerencialista, a esse respeito, parte de duas premissas: (1) a de que o terceiro setor é um espaço organizacional *heterogêneo* (conforme a área de atuação, a cultura, o tipo de competência requerido por boa parte dos quadros de pessoal das inúmeras instituições existentes), mas que pode ser administrado de modo *homogêneo*, ou seja, pressupõe-se que as ferramentas administrativas usualmente aplicadas nos setores privado lucrativo e público estatal são universalizáveis o suficiente para orientar a gestão do setor público não-estatal, sem prejuízo de sua razão substantiva inerente (valores e princípios de natureza ética, estética, política, religiosa, etc.); e (2) a de que estes valores e crenças impactariam a estratégia dessas

¹⁶⁹ Comprovação desse fenômeno é o crescimento do número de obras de *management* específicas para o terceiro setor, entre as quais citamos Hudson (1999), Tenório (1998a), NANUS & DOBBS (2000) e DRUCKER (1999).

¹⁷⁰ Hudson, *op. cit.*, p. 16-21 cita os desafios mais comuns: a) Frequência elevada de objetivos vagos; b) dificuldades de monitorar o desempenho das atividades; c) obrigações com um leque de atores sociais mais amplo (financiadores, reguladores, membros profissionais e voluntários, cidadãos beneficiados pelas suas ações, etc.) do que organizações de outros setores; d) em muitos casos, as estruturas administrativas são complexas, vista a necessidade de coordenar os interesses dos diversos atores, e conforme a diversificação de serviços prestados, estimulando a criação de comissões e subcomissões; e) grande parte do trabalho humano nelas realizado é de natureza voluntária, sem vínculos formais ou profissionais; f) necessidade de cultivar e estimular nos membros os valores que orientam a organização, e isto implica, freqüentemente, no exercício constante do diálogo e na avaliação de clima organizacional, com o intuito de perceber se a desejável convergência de interesses, ideais e percepções permanece entre os membros; e g) a ausência de resultados financeiros como critério orientador de prioridades.

organizações apenas na medida de sua definição operativa (“missão”, “visão”, “valores”); de resto, pouco interfeririam no processo de “estrategização” da gerência do processo de trabalho.

Tais premissas causam inquietação, em primeiro lugar, pela inadequação filosófica entre as múltiplas razões de existir das organizações do terceiro setor e o pensamento administrativo convencional, centrado numa base cultural em muitos casos flagrantemente contrárias aos princípios e valores que os movimentos sociais que estruturam tais organizações pretendem difundir e defender.¹⁷¹ Em segundo lugar, porque é muito discutível a aplicabilidade da racionalidade administrativa tradicional a todo tipo de entidade, tendo em vista que a heterogeneidade das áreas de atuação e dos serviços prestados conduz, em muitos casos, a necessidades específicas de estruturação dos processos de trabalho e de relacionamentos entre seus membros. O trabalho, em si mesmo, possui motivações e formas de desempenho muito distintas para cada um dos múltiplos segmentos componentes do terceiro setor. Considera-se que as premissas do *mainstream* teórico da Administração possivelmente não são aplicáveis em sua totalidade à gestão desse tipo de entidade.¹⁷²

Num segundo plano, abordagens mais recentes sobre o tema¹⁷³ questionam abertamente a forma e o sentido da modernização gerencial do terceiro setor tal como está posta. Ao analisar o comportamento de muitas organizações do terceiro setor, em face dos constrangimentos a elas

¹⁷¹ Como mostra Carvalho, *op. cit.*, p. 29-56, a lógica da autogestão (ou de autogoverno) que fundamenta grande parte das ONG's atualmente existentes, surge, historicamente, como alternativa e reação às burocracias públicas e privadas. Aplicar o mesmo instrumental administrativo derivado dessas últimas nessas organizações autogestionárias significaria a própria negação do motivo de sua existência. Também escreve Tenório (1999:94): “(...) o risco que se corre sob o pensamento único – o mercado superando o bem comum –, à semelhança dos *setores público e privado*, é transferir-se a epistemologia gerencial destes *setores* para a prática gerencial do *terceiro setor*, transferência “ingênua”, na medida em que, segundo Guerreiro Ramos, é pretender aplicar os conceitos oriundos das ciências naturais à vida humana associada (...)”, as quais, segundo Guerreiro Ramos (1989:2), “não se fundamentam numa forma analítica de pensamento, já que se viram apanhadas numa trama de interesses práticos imediatos. (...)”.

¹⁷² Escrevendo sobre o caso específico das organizações do terceiro setor atuantes no Brasil, Mendes (1999a:61) defende ser imperativo “(re)conhecer o que mobiliza os atores e movimenta as forças propulsoras e inibidoras próprias do segmento a que pertencem para, então, propor dinâmicas, técnicas e instrumentos administrativos e gerenciais adequados à cultura dessas organizações. Não vale querer simplesmente mudá-las para se adequarem às organizações assemelhadas estadunidenses ou européias. Mais inapropriado, ainda, seria “aprender” os modelos válidos para o setor privado ou para o setor público.”

impostas, em nível *prático* (falta de recursos financeiros; transferências indevidas, por parte dos governos, de responsabilidades para o terceiro setor, etc.) e *ideológico* (a penetração do discurso da eficiência técnico-econômica), termina revelando o *caráter autoritário e excludente* da racionalidade instrumental-estratégica que invade o espaço organizacional do terceiro setor, inadequado a um padrão de relações humanas de trabalho solidário, democrático e orientado para o bem comum, que se espera desse tipo de organização.

A penetração da gestão estratégica no terceiro setor transparece ser menos uma modernização cidadã e muito mais um movimento de colonização do mundo da vida, aqui representado pela *colonização do terceiro setor pela lógica do sistema capitalista racionalizado*, que se apresenta cada vez mais como um “mundo administrado”, com espaços bastante contingenciados à vivência dos valores democráticos ou das experiências baseadas em valores ou saberes refratários a essa lógica.¹⁷⁴

No caso das organizações religiosas, aqui especificamente as de vertente doutrinária cristã, o problema é ainda mais delicado, vez que a luta entre a lógica do sistema e a do mundo da vida implica numa ação ambivalente – de um lado, o impulso à tecnoburocratização observado em diversas entidades religiosas;¹⁷⁵ de outro, a constatação de que

“os cristãos jamais se sentiram à vontade dentro de uma visão exclusivamente sistêmica da sociedade, porque nela não há espaço para a ação. (...)”

Esta posição parece ter raízes na concepção antropológica do Cristianismo. Se Deus se comunica com o homem, ele possui uma *dignidade inerente*. Ao menos diante de Deus, toda ação humana terá sempre um sentido. E Deus é maior do que qualquer sistema. As ações realizadas historicamente por Jesus tiveram um resultado histórico e escatológico, apesar do seu fracasso diante do sistema de dominação de seu tempo. E hoje, para nós, o Espírito nos impele à ação: a espiritualidade do cristão nasce da ação e o reenvia para a ação.

¹⁷³ Tenório (1998b e 1999).

¹⁷⁴ VALLE (1992:76-77).

¹⁷⁵ O'DEA (1969:55-78;94-96).

Mas os cristãos não podem tampouco aceitar a visão dualista da ação social que Weber propôs. Minha relação com Deus deve ser contínua, seja no trabalho, seja fora dele. Weber se enganou: é possível uma ética, mesmo onde não há religião. Entretanto, não é possível religião cristã, onde não há ação ética. Como então voltar a conciliar, uma práxis, ética e trabalho?” [grifos do original] ¹⁷⁶

1.4.3. Gestão social: alternativa dialógica para a gestão do terceiro setor

Uma alternativa sólida para se evitar a continuidade desta colonização sistêmica da esfera pública não-estatal pode ser a implementação, nesse tipo de organização, de uma *gestão social*, tal como pensada por Tenório (1998b), em substituição à gestão estratégica. A gestão social está sedimentada na *racionalidade comunicativa* e na concepção de *cidadania deliberativa*, ambas de autoria de Habermas.

É um tipo de ação gerencial comunicativa, e, como tal, exercida através do diálogo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes em busca de um consenso racional sobre uma situação que demanda decisões que afetarão os destinos da organização e de seus membros. Implica, assim, em um processo decisório organizacional pautado segundo uma ética discursiva que permita a todos os agentes interessados na situação participarem da decisão, utilizando a linguagem para transmitir seus saberes e motivos e colocar as pretensões de validade do que afirmam ou reivindicam. Com isso, evita-se tanto o cerceamento da liberdade individual de expressão quanto a prática de atos de fala perlocutórios (nos quais o discurso é calculadamente utilizado para camuflar as intenções reais da gerência, ao tomar uma decisão).

Enquanto a gestão social funda-se na capacidade comunicativa oriunda do mundo da vida, a gestão estratégica, tecnoburocrática, está fundada nos imperativos do sistema econômico-administrativo. Evidentemente, sua adoção por organizações do terceiro setor não implica em

desprezo às conquistas e inovações científico-técnicas no campo administrativo, mas as sujeita ao julgamento intersubjetivo, discursivamente ético e democrático dos fins pretendidos, priorizando o bem comum.

A concepção política que dá suporte à gestão social - cidadania deliberativa – contrapõe-se aos modelos normativos de cidadania liberal¹⁷⁷ e republicana¹⁷⁸. Para Habermas, o modelo deliberativo é aquele no qual

“a razão prática se afastaria dos direitos universais do homem (liberalismo) ou da eticidade concreta de uma determinada comunidade (comunitarismo) para se situar naquelas normas de discurso e de formas de argumentação que retiram seu conteúdo normativo do fundamento da validade da ação orientada para o entendimento, e, em última instância, portanto, da própria estrutura da comunicação lingüística.”¹⁷⁹

Logo, há uma legítima gestão social quando os elementos da racionalidade comunicativa estão presentes, e os atores são tratados como cidadãos deliberantes. Nas empresas privadas (relação trabalho-capital) há gestão social quando ocorre efetiva e transparente participação decisória de trabalhadores e gerentes em condições discursivas de igualdade. Na esfera pública estatal

¹⁷⁶ *Ibid*, p. 79-80.

¹⁷⁷ “Segundo a *concepção liberal* o processo democrático cumpre a tarefa de programar o Estado no interesse da sociedade, entendendo-se o Estado como o aparato de administração pública e a sociedade como o sistema, estruturado em termos de uma economia de mercado, de relações entre pessoas privadas e do seu trabalho social. A política (no sentido de formação política da vontade dos cidadãos) tem a função de agregar e impor os interesses sociais privados perante um aparato estatal especializado no emprego administrativo do poder político para garantir fins coletivos.” Habermas, *apud* Tenório (1998b:17-18). Os cidadãos, na concepção liberal, são conceituados a partir dos “direitos subjetivos que eles têm diante do Estado e dos demais cidadãos (...) em prol de seus interesses privados dentro dos limites estabelecidos pelas leis.” Habermas, *apud ibidem*, p. 18.

¹⁷⁸ “Segundo a *concepção republicana* a política não se esgota nessa função de mediação. Ela é um elemento constitutivo do processo de formação da sociedade como um todo. A política é entendida como uma forma de reflexão de um complexo de vida ético (no sentido de Hegel). Ela constitui o meio em que os membros de comunidades solidárias, de caráter mais ou menos natural, se dão conta de sua dependência recíproca, e, com vontade e consciência, levam adiante essas relações de reconhecimento recíproco em que se encontram, transformando-as em uma associação de portadores de direitos livres e iguais.” Os cidadãos, na perspectiva republicana, os cidadãos usam sua liberdade além da pura e simples defesa contínua de seus interesses privados, fazendo da participação uma prática corrente, “cujo exercício é o que permite aos cidadãos se converterem no que querem ser: atores políticos responsáveis de uma comunidade de pessoas livres e iguais.” Habermas, *apud idem, idem*. Sentencia, ainda, a vantagem e a desvantagem do modelo republicano: “A vantagem, vejo-a em que se atém ao sentido democrata radical de uma auto-organização da sociedade por cidadãos unidos comunicativamente, e em não fazer com que os fins coletivos sejam derivados somente de um arranjo entre interesses privados conflitantes. Vejo sua desvantagem no idealismo excessivo que há em tornar o processo democrático dependente das virtudes de cidadãos orientados para o bem comum.” Habermas, *apud idem, idem*.

(relação sociedade-Estado) há gestão social quando as pessoas não atuam apenas como eleitores e contribuintes, mas se reconhecem como sujeitos ativos, solidários e socialmente responsáveis, capazes de participarem de interlocuções com o Estado na solução das questões públicas. Na esfera do terceiro setor (pública não-estatal), há gestão social quando a lógica de autogoverno é praticada no interior da organização de acordo com as condições fixadas pela ação dialógica, e quando esta organização participa no processo decisório que envolve questões de interesse da sociedade civil, juntamente com o Estado e o mercado, na busca de um consenso que atenda aos interesses coletivos.

Em organizações religiosas, eclesásticas ou não, a aplicabilidade da gestão social pode contribuir para a promoção da cidadania, internamente (entre seus membros) e externamente (participando dialogicamente nos movimentos da sociedade civil em defesa da solidariedade e do bem-estar comunitário). Como conclui Valle (1992:80):

“O filósofo alemão J. Habermas abre-nos um novo horizonte, ao propor que a ação ética assume hoje a forma de uma busca do consenso, anteriormente à ação. Dentro de uma comunidade cristã, o que há é justamente isto: todos têm direito à palavra. A começar por Deus. A ação deve contar com o apoio de todos.”

¹⁷⁹ Habermas, *apud idem*, p. 18-19.

1.5. O PRESBITERIANISMO: NOTAS HISTÓRICO-TEOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS

A organização do terceiro setor objeto do estudo de caso na presente dissertação é uma igreja protestante pertencente à corrente doutrinária *presbiteriana*. Entende-se, numa perspectiva sociológica do fenômeno religioso, que o estudo sobre a racionalidade das ações gerenciais (no caso, a implementação do planejamento estratégico) em uma organização desse tipo deve ter em especial consideração o contexto histórico-teológico que fornece os parâmetros doutrinários/ideológicos orientadores da conduta individual e coletiva de seus membros, gestores ou não.¹⁸⁰ Por isso, neste tópico, caracterizaremos sumariamente o *presbiterianismo* sob dois ângulos complementares: o primeiro, como *movimento teológico* historicamente inserido no contexto da Reforma protestante do cristianismo nos séculos XVI e XVII; o segundo, como *conjunto de organizações eclesiais* cristãs reformadas que seguem um *padrão de governança específico*.¹⁸¹

O presbiterianismo possui diversas raízes teológicas, sendo a principal delas localizada na obra de João Calvino (1509-1564),¹⁸² configurando-se como o movimento eclesial moderno mais

¹⁸⁰ A sociologia da religião demonstra que, no caso das organizações religiosas, as variáveis *formato organizacional* e *doutrina* apresentam uma relação de recíproca influência: de um lado, a doutrina apresenta sentidos existenciais e orientações normativas de ação humana que animam os atores religiosos a instituir e operar uma organização especificamente religiosa; esta, por outro lado, ao interagir com a sociedade e o contexto histórico-cultural nos quais está inserida, deles recebe influências que provocam novos desafios e problemas a serem solucionados pela doutrina, estimulando a reelaboração dos sentidos normativos da ação humana religiosamente legítima, e assim sucessivamente. Sobre este ponto, vide Houtart, *op. cit.*, p. 97-124, e O'Dea, *op. cit.*, p. 55-78.

¹⁸¹ ELIADE (1995c:522). É necessário especificar que trataremos, a partir deste ponto, do presbiterianismo protestante, que não deve ser confundido com o católico medieval, baseado nos conceitos de “presbitérios” (= paróquias) e “presbíteros” (= padres).

¹⁸² Eliade (1995c:522-523) aponta como raízes do presbiterianismo antes da obra de Calvino: (a) a Igreja Católica medieval, no sentido dos credos no Deus bíblico único, na Trindade, no Velho Testamento e em particular, no Novo Testamento, em Jesus Cristo como redentor dos pecados e via para a salvação da alma e em seus apóstolos como difusores autorizados da mensagem evangélica; e (b) a obra reformadora de Martinho Lutero (1483-1546), dos expoentes da Reforma em Zurique – Ulrich Zwingli (1484-1531) e Heinrich Bullinger (1504-1575) – e em Estrasburgo, sob Martin Bucer (1491-1551). A literatura que modelou a teologia e os credos das igrejas reformadas presbiterianas foi: *Os Institutos da Religião Cristã* (1536), de Calvino, *A Confissão dos Escoceses* (1560), *A Confissão de Fé de Westminster e os Catecismos* (1649), *Institutio Theologiae Elencicae* (1688), de Francis Turretin, e *Teologia Sistemática* (1871-1873), de Charles Hodge. No que respeita à liturgia dessas igrejas, as

fortemente inspirado na doutrina deste teólogo.¹⁸³ O calvinismo, em essência, apresenta os seguintes aspectos doutrinários:¹⁸⁴

- a) Conceção *prioritária* de Deus como Poder, Atividade, Intencionalidade e Propósito Moral Supremos, e *menos* como Verdade ou Beleza supremas; também é caracterizado como totalmente transcendente ao mundo e inatingível pelo homem;
- b) idealização da História como um *plano detalhado e metódico* de Deus para Sua própria glória, incluindo os destinos humanos;
- c) doutrina rígida da *predestinação* terrena dos acontecimentos, negando frontalmente qualquer idéia de livre-arbítrio do ser humano; Deus, por motivos imperscrutáveis, já havia decidido, no início dos tempos, quais seres humanos seriam salvos e conduzidos ao Céu e quais seriam condenados ao Inferno, não importando suas ações;
- d) doutrina da *salvação* baseada na predestinação, ou seja, a salvação humana não reside no cumprimento de sacramentos, vontade, ação, magia, filiação à Igreja ou pensamento; a salvação se dá única e exclusivamente pela graça divina;
- e) doutrina da *prova* de salvação, i.e., sabendo-se incapaz de influenciar o julgamento prévio de Deus, resta ao crente perceber sua condição espiritual (condenada ou salva) pelos sinais que se manifestam em sua existência; suas ações refletem acima de tudo um claro sinal de sua predestinação à condenação ou à salvação, e não a condição prévia para atingir qualquer um de ambos os destinos.

Analisando estes caracteres doutrinários, bem como as obras de fundamentação e a história do calvinismo, Max Weber percebe sua forte afinidade eletiva com a racionalização da conduta

principais referências, de acordo com esta mesma obra, foram: *A Forma das Orações da Igreja*, de Calvino, *Liturgia da Palavra*, de Zwingli, *A Ordem Observada na Pregação*, de Guillaume Farel, *A Forma das Orações*, de John Knox, *O Diretório de Adoração* de Westminster, o *Livro da Ordem Comum* (Igreja da Escócia) e o *Livro da Adoração Comum* (Igreja Presbiteriana dos EUA).

¹⁸³ Weber (1999b:87).

laica do homem moderno e com o surgimento do que denominou o “Espírito do Capitalismo”.¹⁸⁵ Em primeiro lugar, porque, sob o calvinismo, a religiosidade cristã transita da subjetividade à *objetividade*, ou seja, a consciência do crente se volta ao mundo profano, entendido este agora como o campo de manifestação da graça, concretizado por meio das “obras sociais” realizadas para a glória de Deus, com base em uma *divisão racional, metódica, organizada* (hierarquicamente) e *impessoal* do trabalho,¹⁸⁶ e não importando se os beneficiados pelas obras sociais seriam salvos ou não, pois isto seria preocupação da Providência Divina.¹⁸⁷ Em segundo lugar, porque, em termos de conduta prática, a auto-confiança calvinista na graça divina de salvação terminou se revestindo na busca ansiosa de “sinais” por parte do crente, sendo o principal deles *a perfeição e o sucesso de seu desempenho profissional secular*.¹⁸⁸ Em Calvino, o trabalho mundano, desde que executado com espírito de glorificação a Deus e *de modo racionalmente reflexivo* (no sentido hobbesiano, ou seja, centrado no cálculo e na “contabilidade” de pecados e êxitos profissionais alcançados), revestiu-se de uma positividade singular.¹⁸⁹

¹⁸⁴ Eliade (1995c:522-523). Também Weber (1999b:68-87).

¹⁸⁵ O “Espírito do Capitalismo”, surgido antes mesmo do desenvolvimento capitalista europeu, corresponde a um “estilo de vida normativo baseado e revestido de uma ética” [Weber (1999b:37)] cujo cerne é acumular riquezas de modo permanente, sistemático, metódico e legal, compreendendo esta atividade como uma *vocação*, uma habilidade profissional e “uma obrigação que o indivíduo deve sentir e que realmente sente, com relação ao conteúdo de sua atividade profissional, não importando no que ela consiste e, particularmente, se ela aflora com uma utilização de seus poderes pessoais ou apenas de suas possessões materiais (como ‘capital’).” *Idem*, p. 33-34. O conceito de vocação secular, profissional, somente apareceria, com este sentido, na obra de Lutero, na 1ª década da Reforma, o qual, segundo Weber, enfatizou “que o cumprimento das tarefas do século sob quaisquer circunstâncias é o único caminho para satisfazer a Deus, que ele, e somente ele, está dentro da vontade de Deus, e que, por isso, qualquer vocação lícita tem o mesmo valor perante os olhos de Deus” (*Idem*, p. 53-54). Entretanto, Weber também adverte que esta concepção luterana de vocação não pode ser considerada moderna, como foi a de Calvino, já que considera a função laboral em que o homem se encontra atualmente como aquela designada por Deus, não devendo o homem, pois, mudar de profissão. Isto permite caracterizá-la como uma idéia ética conservantista, tradicionalista (*Idem*, p. 54-56).

¹⁸⁶ Destaque-se a concepção do próprio Deus como um “planejador metódico”, afim ao racionalismo instrumental típico do espírito ocidental moderno.

¹⁸⁷ Weber (1999b:75). O “amor ao próximo” calvinista apresenta-se, ao que parece, intencionalmente despido de relações afetivas mais intensas, adquirindo uma roupagem quase “burocrática”, no sentido de ser calculado e impessoal.

¹⁸⁸ *Idem*, p. 77.

¹⁸⁹ *Idem*, p. 82 e 86-87.

O presbiterianismo ajuda a consolidar esta moral laica,¹⁹⁰ o que se comprova pela estreita afinidade entre as idéias de Richard Baxter, um dos mais eminentes clérigos e teólogos presbiterianos, e a racionalidade capitalista no mundo do trabalho,¹⁹¹ senão vejamos:

- a) O trabalho, seja para a subsistência ou para o enriquecimento, *é o núcleo mesmo da ascese religiosa do cristão protestante*, em contraposição à vida contemplativa dos monges católicos e do ócio luxuoso da aristocracia de origem medieval; mesmo os ricos deveriam se sujeitar ao trabalho; o “bom” trabalho, porém, *é permanente, sistemático, metódico e especializado*; a divisão do trabalho (tanto técnica quanto social) é “abençoada” pelo puritanismo ascético, ao ser interpretada como a disposição, por Deus, dos homens em diferentes camadas e vocações seculares.¹⁹²
- b) A riqueza e sua procura, enquanto objetivando à fruição sensual e ao consumo conspícuo pelo homem, associados ao desfrute de mais tempo livre e ociosidade, são graves pecados e sinais evidentes de predestinação condenatória; por outro lado, se acumulada sob o propósito de glorificar a Deus (que escolheu previamente quem iria enriquecer) e aplicada para o bem da comunidade (obras sociais e, principalmente, investimentos empresariais capazes de gerar mais empregos e renda, etc.), encontra por parte dos puritanos caloroso apoio; a riqueza, portanto, era vista como um “dom” divino, ao qual o escolhido não tinha sequer o direito de recusar, sendo sua vocação profissional a acumulação capitalista,

¹⁹⁰ Outras correntes protestantes – pietistas, metodistas, batistas, *quakers*, etc., também auxiliaram, em maior ou menor intensidade, na construção deste *ethos* racionalista e ideologicamente favorável ao mercado, conforme analisa Weber ao longo de seu texto. Mas fica claro na leitura deste que a influência teológica do presbiterianismo sobre a moral secular é a que mais se aproxima do “Espírito do Capitalismo”.

¹⁹¹ *Idem*, p. 110.

¹⁹² *Idem*, p. 112-115. Baxter elogia o trabalho sob a forma de ofício regular, sobre o que Weber escreve: “O trabalho irregular, que muitas vezes o operário comum é obrigado a aceitar, é (...) um indesejável estado de transição. Assim, falta à vida do homem sem ofício aquele caráter sistemático e metódico requerido, como vimos, pelo ascetismo secular.”

através do trabalho metódico que conduziria ao circuito virtuoso lucro-poupança-investimento, etc.¹⁹³

- c) O trabalho e a acumulação capitalista de riquezas são encarados de modo *utilitarista*, sob a perspectiva implícita de que o bem comum (maior número de beneficiados) *poderia ser gerado pelo próprio mercado*.¹⁹⁴

O presbiterianismo também pode ser concebido como padrão de governança organizacional eclesiástica. Nisto, ele difere de outras duas propostas organizacionais com as quais disputou de modo feroz nos Sécs. XVI e XVII a hegemonia sobre as diversas igrejas protestantes da Inglaterra, da Escócia e da Irlanda do Norte – o episcopalismo e o congregacionismo.¹⁹⁵ A palavra “presbiteriano” começou a ser usada na Escócia em meados do Séc. XVII, passando a designar o cristianismo reformado de língua inglesa que mantém a seguinte política de governança eclesiástica:¹⁹⁶ (1) crença bíblica nos *presbitérios* – conselhos de presbíteros eleitos pelo “povo de Deus” e que representam a unidade operacional de poder eclesiástico efetivo – como o formato original da *ekklesia* cristã; (2) as relações institucionalizadas de poder intra-clericais e entre o clero e o laicato assume a forma de um gradiente de conselhos eclesiásticos (desde o nível local até os níveis nacional e internacional), compostos pelos ministros oficiais e

¹⁹³ *Idem*, p. 111-112. Weber, neste ponto, traça um paralelo entre a idéia de Baxter de aproveitar o tempo diário ao máximo em proveito da ascese laboral para a glorificação de Deus e o famoso dito de Benjamin Franklin “*Time is money!*”.

¹⁹⁴ Weber, *idem*, às págs. 114-115, escreve: “O caráter providencial da interação dos interesses particulares (...) [de] acordo com a tendência do puritanismo (...) dá-se a conhecer pelos seus resultados. Sobre estes, Baxter tece considerações que, em mais de um ponto, lembram diretamente a conhecida apoteose da divisão do trabalho de Adam Smith. A especialização das ocupações leva, à medida que possibilita o desenvolvimento das habilidades do trabalhador, a progressos quantitativos e qualitativos na produção, servindo assim também ao bem comum, que é idêntico ao bem do maior número. (...) a motivação é puramente utilitária, e, por isso, aparentada a diversos pontos de vista da literatura secular da época.”

¹⁹⁵ Weber (1982:360-366), ELIADE (1995b:473-480) e (1995c:523-524). A governança episcopal provém da Igreja Católica e se baseia no governo de sacerdotes/ministros nomeados pelos superiores; no caso das igrejas protestantes, refere-se ao governo dos arcebispos e bispos (considerados os sucessores dos Apóstolos de Cristo), cujas decisões se estendem dos níveis hierárquicos mais elevados – sob a forma de conselhos episcopais – para as dioceses e paróquias locais; predominou nas igrejas anglicana e metodista. A governança congregacional rejeita qualquer forma de autoridade externa e acima da igreja local, ficando a maioria das decisões a cargo das assembleias de fiéis de cada igreja local (congregações) e reduzindo as atribuições dos seus ministros (pastores, reverendos), que são eleitos pela comunidade; foi o formato predominante nas denominações batistas.

¹⁹⁶ Eliade (1995c:524-525).

remunerados (pastores, presbíteros e diáconos); (3) igualdade de *status* de ministros dentro das igrejas, respeitadas, evidentemente, as diferentes atribuições funcionais (educação, trabalho missionário, administração, etc.); e (4) eleição e destituição dos ministros pela congregação local de fiéis para os presbitérios, valorizando a concentração democrática do poder no nível local, ainda que não na mesma intensidade do congregacionalismo.

O modelo eclesiástico presbiteriano teve início na Igreja da Escócia, ainda no Séc. XVII, expandindo-se para os Estados Unidos neste mesmo século, com a imigração de puritanos escoceses e irlandeses,¹⁹⁷ para os países da *Commonwealth* (Austrália, Nova Zelândia, Canadá, etc.) no Séc. XIX e para os países da América do Sul, no Séc. XX, entre os quais o Brasil, por força das correntes migratórias de escoceses e irlandeses, principalmente.¹⁹⁸

O presbiterianismo aparece, portanto, como movimento ideológico *favorável* aos processos históricos de modernização capitalista, entre os quais desponta a tecnificação das ações administrativas (através de ferramentas como o planejamento estratégico), combinando a mentalidade meritocrática e impessoal das burocracias privadas e públicas e a lógica de acumulação de riquezas via empreendedorismo e trabalho ascético. Os reflexos desse *background* ideológico se farão sentir para onde quer que o presbiterianismo tenha se expandido geograficamente, seja através da burocratização crescente das denominações protestantes, seja através das reciprocidades ideológicas entre os comportamentos de grupos sociais delimitados – empresários, tecnocratas da classe média, administradores públicos, etc., e as próprias atividades de governança e administração dessas organizações eclesiásticas.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Eliade (1995c:525).

¹⁹⁸ Sobre a história do presbiterianismo no Brasil, consultar o “Esboço Histórico da Igreja Presbiteriana do Brasil”, elaborado por Alderi Souza de Matos, disponível no *website* da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) – www.ipb.org.br. A história do presbiterianismo no estado do Amazonas, em particular sobre a Igreja Presbiteriana de Manaus – IPM, está detalhada no *Plano Estratégico da IPM* (item 10 do Anexo).

¹⁹⁹ ELIADE (1995a:569-570).

CAP. 2 – ESTUDO DE CASO: IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS (IPM)

Nesta seção apresentaremos o estudo de caso que constitui o objeto de pesquisa do presente trabalho, estando estruturado como segue: no item 2.1., procurar-se-á contextualizar historicamente o surgimento da Igreja Presbiteriana de Manaus no estado do Amazonas (particularmente em Manaus), no sentido de prospectarmos possíveis motivações para a inserção de um empreendimento religioso em um espaço geográfico tão distante dos principais centros de difusão da teologia protestante e numa época (início do Séc. XX) ideologicamente dominada pela Igreja Católica de Roma; no item 2.2., descreve-se a estrutura organizacional e administrativa da IPM; no item 2.3., apresenta-se o Plano Estratégico da IPM para o período 2000-2005 e, finalmente, no item 2.4., discute-se esta atividade de planejamento estratégico, buscando-se entender em que extensão a IPM, ao implementá-la, se submeteu à lógica do paradigma da gestão estratégica, tal como analisado no Referencial Teórico desta dissertação.

2.1. Contexto histórico em que surgiu a IPM

A Manaus do início do Séc. XX, época da fundação da IPM (18 de novembro de 1904)²⁰⁰, fervilhava como nunca graças ao período áureo da coleta de látex natural, atividade produtiva de importância ímpar na história econômica da Amazônia. Sendo esta região a terra nativa da *Hevea brasiliensis* (seringueira) e devido à intensiva demanda externa por este produto experimentada no mercado internacional, em razão da vasta gama de artefatos domésticos e industriais manufaturados com borracha já desde o Séc. XIX,²⁰¹ estruturou-se toda uma cadeia produtiva

²⁰⁰ IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DO AMAZONAS (1926:13).

²⁰¹ SANTOS (1980:47) cita alguns dos muitos usos fabris da borracha nesta época: “(...) roupas e calçados impermeáveis (...) borrachas de apagar (...) correias de transporte fabril, tubos, luvas, gasômetro elástico, mangueiras contra incêndio, blocos para amortecimento de balanço em carruagens, lâminas preservadoras de infiltração em embarcações e tetos de edifícios, verniz de borracha para fabricação de lonas e carpetes, cordas revestidas de borracha (...) almofadas, camas e travesseiros infláveis e bolas de jogo (...)”. Mas o mesmo autor lembra que foi com o processo de vulcanização desenvolvido por Charles Goodyear e Thomas Hancock em 1839,

denominada de *sistema de aviamento*²⁰², orientada à coleta, beneficiamento e exportação da borracha natural para a Europa e os EUA, possibilitando a empreendedores locais (nascidos na região ou imigrantes nela estabelecidos), membros dessa cadeia, tanto em Belém quanto em Manaus, acumularem quantidades consideráveis de riqueza. Este enriquecimento de parcela da população, aliado à instalação de filiais de companhias comerciais e bancárias estrangeiras e à imigração estrangeira (particularmente de portugueses, judeus sefarditas marroquinos, ingleses, libaneses e americanos) atraída pelas oportunidades de emprego e enriquecimento, passou a justificar fartos investimentos realizados por capitais nacionais e estrangeiros e pelo então governo estadual (em situação orçamentária francamente superavitária graças à produção e circulação de riquezas no estado e a algumas transferências do Governo Federal) na infraestrutura urbana, transformando Manaus em uma das mais belas e bem estruturadas capitais do Brasil, apesar de seu pequeno porte.²⁰³

Um ambiente cultural hostil à implantação de uma igreja cristã protestante seria de se esperar na Manaus daquela época, dado o caráter dominante exercido pela Igreja Católica na sociedade de então. Porém, apesar de não haver estudos específicos neste sentido, levantamos a hipótese de

que a indústrias automobilística e bélica puderam, a partir de fins do séc. XIX, viabilizar suas respectivas produções fabris, o que culminou em um ambiente mercadológico extremamente favorável à economia extrativista da borracha natural.

²⁰² O *aviamento* corresponde à troca de trabalho por mantimentos e meios de produção, em um tipo de relação de trabalho intermediária entre o feudalismo e o capitalismo. O sistema de aviamento na economia gomífera da Amazônia era constituído por quatro agentes assim encadeados: (1) as *casas exportadoras*, situadas no topo da cadeia, freqüentemente de capital estrangeiro e financiadas por casas bancárias também estrangeiras, que compravam a borracha semi-beneficiada das (2) *casas aviadoras*, comerciantes locais brasileiros, portugueses, judeus e libaneses, que compravam a borracha semi-beneficiada dos (3) *seringalistas*, fazendeiros brasileiros que controlavam a produção extrativa de seringa e que intermediavam comercialmente (“aviavam”) os adiantamentos de ferramentas de trabalho e mantimentos, recebidos das casas aviadoras, para os (4) *seringueiros*, coletores rurais brasileiros (de origem nordestina, em sua maioria) e que eram os “aviados” dos seringalistas (financiados de última instância em troca de produção de seringa). Observe-se que as relações de produção no circuito casas exportadoras-casas aviadoras-seringalistas era do tipo capitalista mercantil, enquanto que, na base da cadeia, as relações de produção entre seringalistas e seringueiros eram do tipo feudal, pois não havia assalariamento e recebiam meios de produção como adiantamentos para a produção. Como o preço do látex estabelecido para o seringueiro era o menor da cadeia, este freqüentemente não conseguia pagar os adiantamentos recebidos e permaneciam anos a fio forçados a trabalhar para saldar esta dívida, entregando toda a sua produção, sem poder dispor de parte dela para comercializá-la em benefício próprio, de modo semelhante à corvéia medieval extraída pelo senhor feudal de seus vassalos. Sobre o sistema de aviamento, vide Santos, *op. cit.*, p. 155-75.

²⁰³ Sobre a qualidade da infraestrutura urbana e o capital social de Manaus no início do Séc. XX, que lhe valeu a alcunha de “a Paris dos trópicos”, vide PONTES FILHO (2000:142-144) e SOUZA (2001:163-188).

que pelo menos um fator possa ter exercido influência no sentido contrário, favorecendo este empreendimento eclesiástico: a forte presença de imigrantes ingleses e norte-americanos na região já desde o Séc. XIX.²⁰⁴ Constituindo uma elite econômica e cultural que deixou influências marcantes na arquitetura, nos serviços públicos de transportes, água e energia e nos hábitos de consumo da cosmopolita Manaus de então,²⁰⁵ é razoável supor que pelo menos parte desse contingente anglo-americano fosse de formação religiosa presbiteriana ou similar.

2.2. Caracterização organizacional e administrativa da IPM

A *estrutura organizacional* da IPM, demonstrada no Organograma da Figura 2, é composta por uma estrutura de *governança* e por uma estrutura *administrativa*. Sua estrutura de governança está representada no organograma pelas unidades “Congregação de Fiéis” (órgão deliberativo máximo), “Conselho” (também denominado de “Presbitério” e formado por cinco pastores – 01 efetivo eleito pela assembléia da Congregação e 04 indicados pelo próprio Conselho – e por 12 presbíteros) e “Junta Diaconal” (formada por onze diáconos eleitos pela assembléia da Congregação e auxiliados por “irmãs” indicadas pela comunidade para auxílio nos cultos e serviços de assistência social). Sua unidade “Administração”²⁰⁶ se responsabiliza pelas rotinas gerenciais (documentação, planejamento e orçamentos, controladoria, gestão de pessoas, projetos, etc.) sendo exercida pelo pastor efetivo com o auxílio de dez profissionais remunerados. Contando-se com os evangelistas e profissionais que prestam serviços técnicos nas missões, a IPM possui atualmente setenta pessoas remuneradas. São mais de quarenta

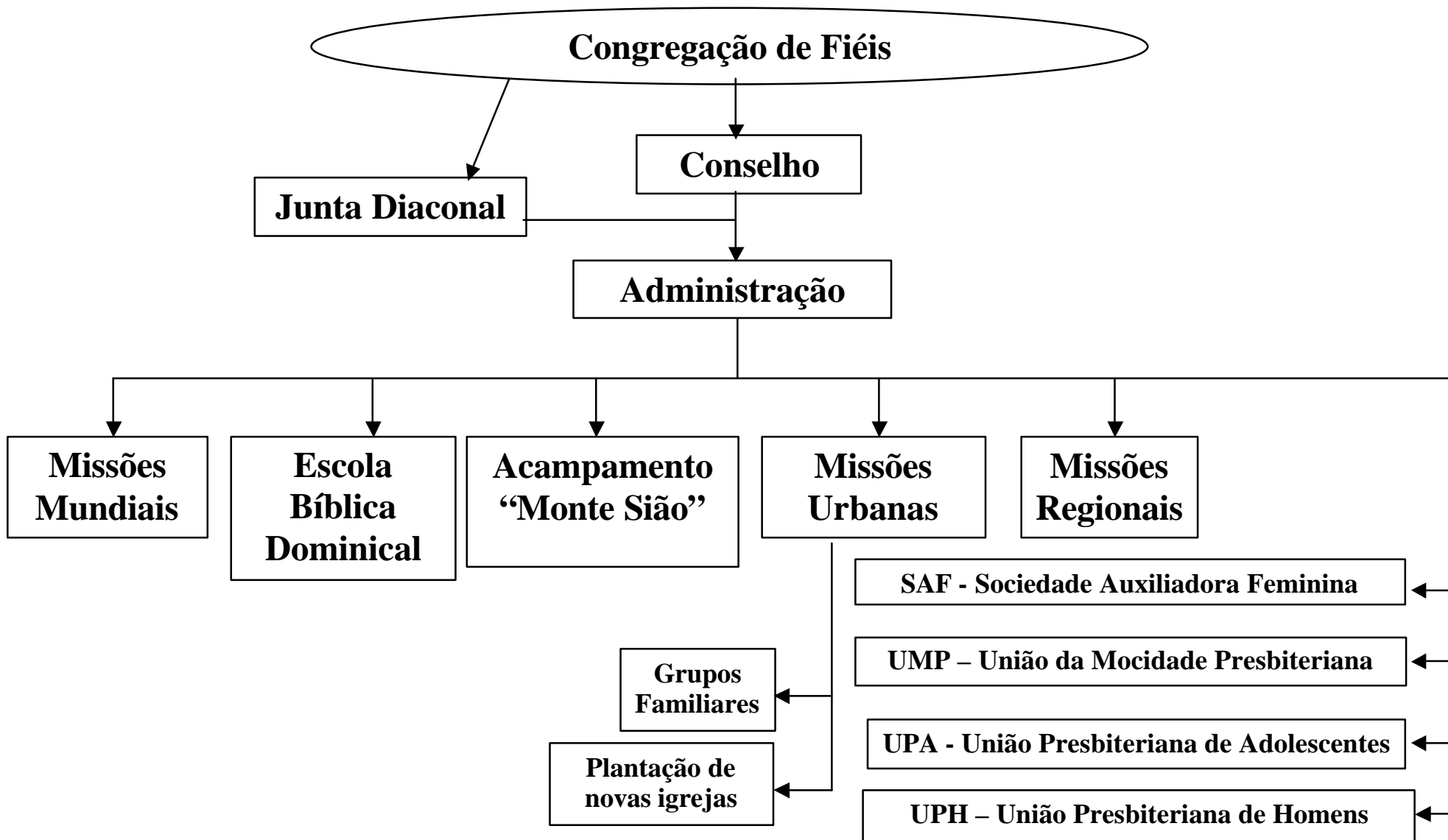
²⁰⁴ Souza, *op. cit.*, p. 186, informa: “Em 1867, com a derrota na Guerra da Secessão, nos Estados Unidos, centenas de confederados, sob a liderança do major Warren Lansford Hasting, deslocam-se para a cidade de Santarém, ocupando depois outras localidades do baixo Amazonas.” Também informa (p. 184) que: “Os ingleses dominavam a comercialização da borracha e instalaram uma agência do *London Bank for South America* antes de qualquer outra casa bancária brasileira chegar a Manaus. A libra esterlina circulava como o mil-réis e os transatlânticos da Booth Line faziam linhas regulares entre a capital amazonense e Liverpool.”

²⁰⁵ Pontes Filho, *op. cit.*, p. 143-144.

²⁰⁶ As informações referentes à governança e à administração da IPM que a seguir reproduziremos estão dispostas no item 4 do Plano Estratégico da IPM. Note-se, todavia, que a IPM não faz essa distinção conceitual entre

voluntários não-remunerados e quatro mil fiéis (contando-se as crianças) em todo o estado do Amazonas.

Figura 2
Igreja Presbiteriana de Manaus (organograma)



Pode-se classificar a *estrutura organizacional* (*governança + administração*) da IPM como *linear, por usuário e por serviço*. Linear, pois o poder decisório flui em linha reta e descendente da esfera da governança para a da administração e desta para as áreas funcionais da Igreja como um todo. Ao mesmo tempo, utiliza um critério misto de departamentalização de suas atividades, qual seja, por usuário – ao visibilizar os tipos de membros atendidos (mulheres, homens, adolescentes, etc.) – e por serviço – ao dividir as tarefas dentre prestações específicas de serviços a membros (Acampamento, Escola, Grupos Familiares) e a não-membros (Missões).

2.3. Estrutura do Plano Estratégico da IPM

Reproduzimos a seguir, com a mesma configuração do texto original, o Plano Estratégico da IPM, sobre o qual construiremos toda a análise posterior, no subitem seguinte.

PLANO ESTRATÉGICO DA IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS – IPM
PARA O PERÍODO 2000 - 2005

1. Palavra do Pastor Titular da Igreja Presbiteriana de Manaus sobre a importância do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é importante para Igreja Presbiteriana de Manaus, porque pode definir o que seremos no futuro, dentro do nosso contexto cultural. Podendo projetar sua presença e atuação na sociedade aproveitando assim as oportunidades surgidas no decorrer da caminhada.

O objetivo do Planejamento Estratégico é de criar um plano que se torne visível para todos os membros, ajudando assim a todos se moverem numa só direção, evitando com isso a fragmentação da visão da Igreja.

Com a implementação do Planejamento Estratégico queremos ter um instrumento de Planejamento e Avaliação, que nos permita monitorar o andamento da visão da instituição, reavaliar a rota e itinerário que ela está seguindo e as necessidades reais da sociedade.

O Planejamento Estratégico é bem vindo dentro da estrutura da Igreja Presbiteriana de Manaus, porque estamos no momento planejando os próximos 10 anos e será uma ferramenta muito útil para nossa Igreja.

Com o Planejamento Estratégico, pretendemos definir qual a verdadeira missão da Igreja Presbiteriana de Manaus, criando assim um plano que expresse seus verdadeiros valores e crenças.

Pr. José João de Moreira Mesquita

2. Nossa VISÃO

Ser uma igreja relevante na sociedade e séria nos princípios de Deus, evangelista e acolhedora onde cada crente desenvolva seu ministério com vistas a alcançar Manaus, Amazonas e o Mundo para Cristo.

Com essa visão a Igreja Presbiteriana de Manaus pretende ...

...ser uma Igreja cheia do Espírito Santo de Deus, portanto, acolhedora (amorosa), vibrante, alegre e comprometida com a santidade;

...ser uma Igreja Missionária, que se importa com as pessoas, interessada pelos ribeirinhos, que vive um estilo de vida simples, que quer alargar a sua tenda em todos os bairros de Manaus, muitos municípios do Amazonas e em muitas nações do mundo;

...ser uma Igreja, d'aqui a 20 anos, de referência na área de ensino, educação cristã, missões, grupos familiares. Com seus muitos pastores com mestrado, doutorado e com uma vastíssima liderança leiga bem preparada e ativa, onde cada membro encontre e ocupe o seu lugar no Reino de Deus, pelas razões certas e com a motivação certa.

...ser uma Igreja séria, participativa na sociedade de modo responsável, desvinculada de qualquer partido político-partidário, uma instituição de gente honesta que ama ao Senhor Deus.

3. Para realizarmos a VISÃO elegemos como NOSSOS VALORES...

Família – Como célula-mãe onde são comunicados os princípios fundamentais da fé e a preparação para a caminhada cristã na sociedade.

Santidade – Para viver de modo agradável diante de Deus e dos homens é necessário uma vida separada do pecado.

Caráter – Expressão da santidade prática que desemboca uma vida ética, íntegra, honesta e sem avareza, revelando os compromissos do crente com o Senhor.

A Comunhão dos Santos – Para o crescimento espiritual, exercício dos dons; identificação mútua na fé em Cristo, por isso enfatizamos os Grupos Familiares e as diferentes reuniões comunitárias.

O Ensino da Palavra de Deus – Através do púlpito, da Escola Bíblica Dominical e nos grupos pequenos, e o aconselhamento pastoral como o fator de transformação de vida e habilitação para os ministérios.

Evangelização e Missões – cremos que toda a nossa ação deve ser para glorificar a Deus ganhando novas pessoas para Cristo, em Manaus, no Amazonas e até os confins da terra.

Adoração – Como expressão de nosso amor a Deus e como fator de libertação dos oprimidos.

Ação Social – Como resultado de nossa teologia de missão integral. Os pobres, estrangeiros e viúvas tem um lugar especial no coração de Deus.

Trabalho em equipe – A Igreja é governada por um Conselho e todas as suas atividades e ministérios são dirigidos por uma diretoria.

Discrição e Transparência nas Finanças – Cada membro é informado onde e quanto são aplicados os recursos financeiros.

Os dons do Espírito Santo – Usados de modo equilibrado e série são bênçãos na expansão no Reino de Deus.

Ministério Específicos – onde cada crente pode desenvolver o seu Dom e ser frutífero e realizado.

Neutralidade da Política Partidária – Todo crente é chamado para exercer sua cidadania com responsabilidade mas, a igreja como instituição não tem ideologia política nem ação política partidária, os irmãos que se candidatam a cargos eletivos não são candidatos da igreja, são membros da igreja na política.

Tolerância – Com os que pensam diferente.

Treinamento Contínuo – Como estratégia de geração de novas lideranças e a busca da excelência no ministério.

A Autoridade do Homem – No contexto da igreja e da família, para liderar e proteger seus membros.

Oração Pessoal e Comunitária – é a chave para uma vida cristã saudável, abençoada e frutífera.

4. Para realizarmos a VISÃO com NOSSOS VALORES, possuímos as seguintes ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e ENTIDADES INTERNAS:

4.1. Administração

A Igreja é administrada por um Conselho composto de 05 pastores e 12 presbíteros.

O pastor efetivo e os presbíteros são eleitos pelo povo e os pastores auxiliares são convidados pelo Conselho.

O Conselho é auxiliado pela Junta Diaconal, composta de 11 diáconos que depois de experimentados são submetidos à eleição pelo povo, e pelas auxiliares de culto que são irmãs chamadas para auxiliarem os diáconos na ordem do culto e na assistência social.

4.2. Missões Mundiais

Cremos que nossa responsabilidade não se limita ao nosso país mas é também com outros povos que não conhecem o evangelho de Cristo, por isso temos orado e apoiado algumas pessoas em Angola, Moçambique e uma pessoa na Índia.

4.3. Escola Bíblica Dominical

É um poderoso instrumento nas mãos de Deus para ensinar os princípios cristãos contidos na Bíblia a todas as pessoas incluindo todas as faixas etárias, atualmente temos 17 classes com 1.200 alunos matriculados, que se reúnem de 9:00 as 10:15hs aos domingos, entre as classes oferecemos estudos para os novos a fé, crianças, adolescentes, jovens, casais, etc.

4.4. Acampamento Monte Sião

É um lugar acolhedor no Km 180 da estrada Manaus-Itacoatiara, com uma estrutura física para acomodar bem 350 pessoas, mas, em datas especiais chega a ter em torno de 500 pessoas. O local tem quatro dormitórios, refeitório, sala de reuniões, e uma bela torre, campo de futebol, piscina e é banhado pelo rio Urubu, com uma praia natural.

4.5. Entidades Internas

A igreja está organizada em grupos homogêneos como:

4.5.1. *SAF – Sociedade Auxiliadora Feminina*, que congrega as mulheres, e tem como objetivo serem verdadeiras auxiliadoras. As atividades da SAF são as seguintes: reuniões mensais com todas as sociais, reuniões mensais de departamentos (sub – grupos), apoio social e espiritual as viúvas e idosos, evangelização e missões, eventos beneficentes, ministérios nos hospitais e presídios.

4.5.2. *UMP – União de Mocidade Presbiteriana*, congrega moços de 18 a 35 anos de ambos os sexos, com a finalidade de crescerem na fé, trabalharem juntos. As atividades desenvolvidas pelo jovens são: cultos ao sábados, estudos bíblicos no Domingo pela manhã, programas evangelísticos, sociais, retiros, etc.

4.5.3. *UPA – União Presbiteriana de Adolescentes*, reúne os adolescentes de 12 a 17 anos, com as mesmas finalidade e atividades dos jovens.

4.5.4. *UPH – União Presbiteriana de Homens*, que congrega os homens, e tem por finalidade criar espaço para o ministério dos homens na igreja, promover seminários, etc.

5. Para realizarmos a VISÃO com NOSSOS VALORES, possuímos a seguinte ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e ENTIDADES INTERNAS, cada uma delas envolvidas nos seguintes MINISTÉRIOS:

MINISTÉRIOS

Deus deu a cada crente dons espirituais com vistas ao desenvolvimento de serviços. Cremos que cada crente só será realizado e frutífero quando estiver no pleno uso dos seu dons num ministério específico no corpo de Cristo.

(Romanos 12:1-8; I Corintios 12:1-11; Éfesios 4:11-16 ; I Pedro 4:10).

RELAÇÃO ENTRE OS GRUPOS FAMILIARES E MINISTÉRIOS

Cremos que cada crente deve participar de um grupo familiar para desenvolver o princípio da mutualidade e também deve se integrar num ministério para desenvolver o serviço.

A IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS tem os seguintes ministérios :

Missões

1. Urbanas – Manaus tem aproximadamente um milhão e oitocentos mil habitantes, com novos bairros começando a cada ano, especialmente com pessoas vindas do Nordeste, de outros estados do Norte e do interior do Amazonas. Para alcançá-los temos duas estratégias:

a) Grupos Familiares

Cremos que cada crente deve participar de um grupo familiar para desenvolver o princípio da mutualidade e também deve se integrar num ministério para desenvolver o serviço.

b) Plantação de Novas Igrejas

Especialmente nos novos bairros temos começado novas Igrejas, trabalhando com nosso povo sofrido comunicando-lhes o evangelho e ensinado a obedecer ao Senhor, também desenvolvemos algumas atividades de cunho social, assistindo os necessitados.

2. Regionais – A IPM está presente em 09 municípios, desenvolvendo atividades evangelísticas e sociais. O Projeto “Amazon Vida” é o nosso carro-chefe, pois através desse trabalho iniciado

em 1990 temos alcançado novas cidades e comunidades com o evangelho de Cristo. São 04 as atividades do Projeto:

- 1º) evangelização;
- 2º) saúde;
- 3º) agricultura; e
- 3º) desenvolvimento comunitário.

O trabalho é desenvolvido através de 05 barcos, sendo um hospitalar de 22 metros.

6. NOSSO AMBIENTE:

6.1. Ambiente Externo da IPM

6.1.1. Oportunidades:

- Uso de novas tecnologias
- Falência na ação social e educacional do Poder Público
- Crise de liderança na sociedade
- Desestruturação familiar e social
- Movimentos sociais emergentes e deslocamentos demográficos
- Aumento do misticismo ante a proximidade do terceiro milênio/ Pós modernidade
- Ambiente favorável a parcerias com outras igrejas da mesma ou de outras denominações
- Questionamentos dos valores morais e éticos na sociedade brasileira
- Crise espiritual da humanidade
- Rede Mundial de Informática – Internet
- Globalização da economia e abertura das fronteiras (Mercosul)
- Crescimento de programas de alcance social liderados por evangélicos
- Novas conquistas científicas e seu impacto na sociedade
- Despertamento vocacional

6.1.2. Ameaças

- Crise econômica mundial
- Descrédito de "evangélicos" em algumas áreas
- Desrespeito a instituições e autoridades em geral
- Influências doutrinárias e litúrgicas do neopentecostalismo
- Declínio dos valores morais e éticos da sociedade brasileira
- Influência do sistema político da sociedade no sistema político da Igreja
- Influência desagregadora da família e da sociedade por meio da mídia
- Ingerência do poder público mediante novas leis em andamento
- Falta de renovação de lideranças
- Valorização do individualismo na sociedade
- Comodismo e modismos teológicos
- Aumento do desemprego e da violência
- Inovações científicas e seu conseqüente materialismo científico
- Preconceito contra os evangélicos por causa de formas heterodoxas de captação de recursos financeiros em algumas comunidades evangélicas

6.2. Ambiente Interno da IPM

6.2.1. Pontos Fortes

- *Adoração* – Com Envolvimento dos jovens no louvor da Igreja e um aprimoramento nesta área
- *Ação Social* - Programa de assistência sócio-econômica aos membros carentes das Igrejas através do projeto SAL & LUZ exercido pela Diaconia
- *Ensino* - Com a existência dos Seminários e Institutos Bíblicos; bom embasamento bíblico-doutrinário e o início do ensino de pós-graduação teológica, com Interesse dos pastores no aprimoramento acadêmico (pós-graduação e atualização). Uma Escola Dominical bem estruturada e dinâmica
- *Comunhão* - Através dos Grupos Familiares vem acontecendo o fortalecimento da relações pessoais
- *Missões* – Um trabalho forte voltado para Despertamento para Missões, Plantação de Igrejas e Ação Social
- *Integridade da liderança* - Com potencial do trabalho leigo
- *Reputação na cidade* - Com credibilidade e simpatia e um bom nível sócio-econômico e cultural da membresia
- *Doutrina* – Uma boa doutrina sendo as Escrituras Sagrada, a única regra de fé e prática; temos como referência teológica a Confissão de fé de Westminster, os Catecismos e a Exposição fiel das Escrituras, bem como uma visão Reformada Calvinista

6.2.2. Pontos a Melhorar

Oração

Evangelismo

Fortalecer ação unificada em evangelização e missões, bem como treinamento dos membros para a evangelização.

Comunicação

Trabalhar melhor a área de Comunicação e Marketing da igreja, com o objetivo de melhorar a comunicação interna (anuário, organograma da Igreja) com um *feedback* (retorno das informações, decisões e publicações, comunicação horizontal entre órgãos e entidades da Igreja); criação e atualização de uma *Home page* “IPM-NET” na *INTERNET*.

Administração da Igreja

Viabilizar o Planejamento e Administração Estratégica da Igreja, através de um acompanhamento do planejamento estratégico e de seus programas;
verificar que todas as entidades internas bem como as congregações estejam com os propósitos e as ações definidas de acordo com o planejamento da igreja;
verificar se a estrutura organizacional da Igreja responde à sua necessidade de crescimento, bem como avaliar o patrimônio imobiliário da Igreja e verificar se a utilização dos espaços físicos e do patrimônio econômico da igreja estão sendo utilizados com fins de atender ao crescimento da mesma;
levantar o potencial econômico-financeiro da Igreja, bem como fazer um reestudo da vida econômica e financeira da Igreja.

Educação

Formação de Pastores em áreas como Prática Pastoral, Missiologia e Plantação de Igrejas
Maior Preparo e despertamento no oficialato da Igreja

Pensar na possibilidade de produção e utilização de literatura própria par aos Grupos Familiares
Reestruturação da Escola Dominical para uma Escola de Líderes.

7. NOSSOS ALVOS ESPECÍFICOS PROJETADOS ANTERIORMENTE ATÉ O ANO DE 2000

Tornar a IPM uma igreja dinâmica e missionária, alcançando a cidade através da organização de novos grupos familiares e novas congregações com a meta de chegar no final do ano 2.000 com 5.000 membros, congregados em 200 grupos familiares, 30 ministérios, 20 congregações e 10 pontos de pregação na cidade e 30 congregações no interior do Estado assistidas por 06 barcos, e ainda apoiando 10 pastores e obreiros em Angola e Moçambique (África) e 05 outros na Índia.

8. NOSSOS ALVOS ESPECÍFICOS PARA OS PRÓXIMOS 05 ANOS (2001 a 2006)

8.1. MISSÕES URBANAS

a) Grupos Familiares

Alcançar a marca de 1.000 células, envolvendo aproximadamente 15.000 pessoas. Para isso precisamos de:

8 Pastores de Distrito
40 Coordenadores de Área
200 Supervisores
200 Auxiliares de Supervisores
1000 Líderes de células
2000 Auxiliares

Hoje temos cerca de 90 células, envolvendo aproximadamente 2.500 pessoas. Com basicamente:

01 Coordenador Geral
04 Coordenadores de Congregação
22 Supervisores de Células
90 Líderes de Células
180 Auxiliares de Células

b) Plantação de Novas Igrejas

Organizar as seguintes congregações em igreja: Nova Jerusalém, Nova Esperança, Betel (Tancredo Neves), Shallon (Mauazinho) e outras conforme o desenvolvimento;
Apoiar e ajudar o surgimento de novas Congregações através das Congregações já existentes;
criar um Centro de Treinamento, construindo estrutura para 200 pessoas no Terumã, para servir as células, departamentos e ministérios da igreja.

8.2. MISSÕES ESTADUAIS

- 8.2.1. Organizar em igreja as congregações de Novo Airão, Anori, Beruri, Anamã e Urucurituba.
- 8.2.2. Plantar 10 novas igrejas nas sedes dos Municípios do Amazonas: Aripuanã, Itacoatiara, Nhamundá, Lábrea, Tabatinga, Boa Vista do Ramos, Barrerinha e outros.
- 8.2.3. Plantar 100 igrejas nas comunidades ribeirinhas.
- 8.2.4. Criar Centro de Treinamento para treinar os pastores e obreiros do interior, no Lago Boa Vista, com capacidade para 100 pessoas.
- 8.2.5. Construir um Barco Hospitalar de 18m. e 02 de 12m.
- 8.2.6. Desenvolver pregação e ensino pelo Rádio, voltado para o interior.
- 8.2.7. Conseguir um avião (Hidro) para alcançar lugares distantes.

8.3. MISSÕES TRANSCULTURAIS

- 8.3.1. Apoiar cinco (05) obreiros (estudantes) angolanos até completarem seus estudos.
- 8.3.2. Enviar missionários para os países que Deus orientar.

8.4. DESENVOLVER O CURSO DE MESTRADO – Parceria com B.M.F. para :

- 8.4.1. Formação de Pastores em áreas como Prática Pastoral, Missiologia e Plantação de Igrejas
- 8.4.2. Maior Preparo e despertamento no oficialato da Igreja
- 8.4.3. Produção e utilização de literatura própria
- 8.4.4. Valorizar a literatura produzida pela IPB
- 8.4.5. Para formação Teológica de pastores que não tiveram educação teológica regular
- 8.4.6. Atualização anual e regional dos pastores - Institutos de Pastores

9. NOSSOS PROJETOS:

9.1. PROJETO BARCO-HOSPITAL

O Barco Hospital é fruto da Teologia de missão integral: Evangelização e Ação Social, Pregar, Curar e Libertar.

Iniciamos em julho de 1990, com objetivo de alcançar o Amazonas, suas cidades e vilas, com o Evangelho integral, plantando igrejas e promovendo o bem estar do homem. Hoje, temos trabalhado nos Rios Negro, Solimões, Amazonas e Purus.

Os desafios:

O Amazonas é o maior estado brasileiro com 1.564.445 Km², com 1.100 rios dos quais 200 são grandes rios. Sua população é de aproximadamente 3 milhões de pessoas, das quais metade vive em pequenas cidades e 9.000 comunidades, às margens dos rios. Milhares de comunidades não têm igrejas evangélicas, nem acesso à saúde.

Estratégias:

Treinamento de Líderes – Atualmente, realizamos em nossos barcos 4 cursos para os obreiros do interior e seus auxiliares, onde ensinamos matérias fundamentais: Bíblia, Pregação, Vida familiar e outros.

Plantação de Igrejas – Dedicamos a esta atividade nos lugares mais necessitados, especialmente onde não têm igrejas evangélicas.

Planos até o ano 2000 :

Alcançar 20 novos locais;
 Construir 10 templos;
 Construir 04 barcos de 12 metros com motor de 12 HP;
 Construir ou comprar mais um barco hospitalar.

Parcerias :

Visão Mundial: De onde vem 50% do sustento do Barco Hospital;
 Missão Sal da Terra: Uberlândia-MG. Juntos compramos o Barco Zany Silva III;
 Cruzada Estudantil e Profissional para Cristo: Envio de equipe de curto prazo, missionários, médicos e dentistas;

Como Participar :

Orando e intercedendo por nós e nossos planos;
 organizando equipes com evangelistas, médicos e dentistas;
 doando Bíblias, medicamentos, roupas e sapatos.

Dez anos de Missões Ribeirinhas - Notas Históricas

A Igreja Presbiteriana de Manaus, sob o pastorado do Pr. Caio Fábio d'Araújo, iniciou missões entre os ribeirinhos do Amazonas usando um barco de 16 metros em julho de 1990 através de equipes de jovens em fins de semana ou uma vez por mês, sob a liderança do Pr. José João Mesquita e do Missionário João Wilson Vasconcelos.

Em abril de 1992, iniciou-se nova fase com Projeto Barco-Hospitalar com apoio da Visão Mundial, utilizando um barco de 20 metros, com consultórios médicos, odontológico, laboratório, farmácia e contando com a participação de muitos profissionais voluntários. Em outubro de 1993 este barco sofreu naufrágio, foi recuperado e devolvido ao proprietário. Recebemos por empréstimos de um irmão da igreja um barco de 16 metros, que adaptamos consultórios, laboratórios, farmácias. Usamos este barco de por apenas um ano. A Igreja recebeu uma oferta da Igreja Sal da Terra de Uberlândia e com participação da Igreja em Manaus e Visão Mundial, foi comprado um barco de 22 metros, qual foi adaptado para uso hospitalar.

Em 1996, o trabalho missionário ganhou nova dimensão, agora não só com voluntários esporádicos, mas com uma equipe com médica dentista, enfermeiro, assistente social, evangelistas, ao todo 12 pessoas dedicadas exclusivamente ao trabalho missionário. Em 1998, foi acrescentada ao projeto uma agrônoma, iniciando assim uma área nova de trabalho: Agroecologia. Ainda neste ano, foi recuperado o barco Peniel. Em 1999, recebemos da SBB - Sociedade Bíblica do Brasil, em convênio por dois anos, o barco hospitalar "LUZ na Amazônia II". Começamos a usar o avião de Asas de Socorro.

Em 2000, estamos iniciando a construção de três novos barcos hospitalares com apoio da Visão Mundial. Também aumentamos as viagens de avião para lugares distantes em parceria com Asas de Socorro. Atualmente atendemos 2.500 familiares (aproximadamente 10.000 pessoas). Hoje são cinco barcos, dois hospitalares e três em atividades evangelísticas no interior. Foram plantadas 16 congregações com templos, seis em cidades, dez em comunidades e mais 14 pontos de pregação onde há um pequeno grupo de crentes, mas, ainda não existe um templo construído e liderança treinada, eles dependem da visita mensal de um dos nossos barcos. Foram feitos mais de 30.000 atendimentos ambulatoriais, muitas pequenas cirurgias em nossos barcos. Foram plantadas 12 novas igrejas em Manaus

O que será os próximos 10 anos? Se obedecermos a Deus, vivendo de acordo com sua Palavra, certamente Ele fará um grande trabalho através de nós. Você está disposto (a) a orar, contribuir e obedecer o comando de Deus? Se assim se for podemos sonhar com grandes coisas para a glória de Deus.

9.2. PROJETO DE PROGRAMAÇÃO VISUAL

Apresentação

A sociedade é composta de inúmeras entidades, e estas se fazem reconhecer das mais diversas formas. Para que uma entidade seja reconhecida no meio de tantas outras, é mister que possua uma identidade única, que representa, de forma sucinta, os seus valores. Essa identidade deve ser representada de forma gráfica, clara, e que resista às diversas formas de veiculação e assim, demonstre o nível de organização da entidade.

A Igreja Presbiteriana de Manaus é uma entidade de reconhecida utilidade para a sociedade, necessita organizar sua identidade visual, a fim de ser facilmente identificada entre tantas outras organizações civis existentes e similares. Assim, apresentamos este projeto que busca definir essa identidade e padronizar a sua aplicação.

Valores

Os valores que devem orientar a criação da identidade visual da Igreja Presbiteriana de Manaus, e que foram definidos pelo Conselho da Igreja, são:

- Palavra – O ensino bíblico;
- Evangelização e Missões;
- Louvor;
- Discipulado – principalmente representados pelos Grupos Familiares
- Dons Espirituais – Cremos na contemporaneidade dos dons espirituais

Metodologia

A fim de promover o envolvimento de todo o corpo de membros da Igreja Presbiteriana de Manaus, e ainda agregar valor aos trabalhadores resultado dessa empreitada, será promovido concurso para definição da marca, com a participação aberta a todos os membros. Uma vez eleita a marca da Igreja Presbiteriana de Manaus, serão estabelecidos todos os padrões que deverão ser seguidos a fim de possibilitar a sua aplicação em todas as situações possíveis, preservando-a contra deformações que venham a comprometer a imagem da organização que a mesma representa.

Regulamento do Concurso

Objetivo – Este concurso visa eleger a identidade visual que representara a Igreja Presbiteriana de Manaus. A marca será composta de um desenho (que será a logomarca), acompanhada do nome “Igreja Presbiteriana de Manaus” escrita de forma clara e legível (que será o logotipo). O Conjunto logomarca, mais logotipo serão marca da Igreja Presbiteriana de Manaus. A marca da Igreja Presbiteriana de Manaus deverá, se possível, lembrar os valores da Igreja que são:

- Palavra – O ensino bíblico;
- Evangelização e Missões;
- Louvor;
- Discipulado – principalmente representados pelos grupos familiares
- Dons Espirituais – Cremos na contemporaneidade dos dons espirituais

A forma – Os trabalhos deverão ser apresentados, preferencialmente, em papel ofício branco. Outras formas de apresentação também não serão descartadas.

Prazo – Os trabalhos deverão ser entregues até o dia 06 de agosto de 2000.

Local – Poderão ser entregues na Secretaria da Igreja, no horário comercial, ou na Igreja em dias de Culto ou Escola Dominical.

Comissão – A Comissão que julgará os trabalhos será formada por membros da Igreja Presbiteriana de Manaus, profissionais da área gráfica ou similares, detentores de experiência no ramo, e ainda por representantes das entidades organizadas da Igreja (UPH, UMP, UPA)

A Comissão de Comunicação reserva-se o direito de inserir alterações no trabalho eleito, afim de adequá-lo, se necessário, aos melhores resultados nas aplicações, sem ferir a sua essência.

Resultado será divulgado no dia 13 de agosto, nos cultos das dezessete e dezenove horas.

Premiação – O autor da marca vencedora além do reconhecimento pela sua marca, será premiado com a Bíblia de Estudo de Genebra.

Os casos omissos serão decididos pela Comissão de Comunicação.

Após a definida e validade pelo Conselho da Igreja Presbiteriana de Manaus, deverão ser definidos os seguintes padrões:

Manual de descrição e aplicação da marca;

Manual de sinalização interna e externa, contendo:

Identificação de prédios;

Sinalização interna completa;

Identificação de viaturas;

Identificação de funcionários

Manual de padronização de impressos contemplando: carta de visitas; ofício; envelope de carta; boletim interno; transparência de uso nos cultos.

Comissão de Comunicação

Pr. Manoel do Carmo

Presbítero Luiz Otaviano

Presbítero Júlio Bessa

Carlos Augusto Myrria

10. NOSSA HISTÓRIA DA IGREJA:

Período Inicial

O início do trabalho presbiteriano na capital do Amazonas foi revestido de um grande silêncio, não se encontrando qualquer documento escrito que pudesse auxiliar as pesquisas do ponto inicial do movimento evangélico no Norte do país. Os primeiros presbiterianos que por aqui passaram, no expirar no século 19 para o alvorecer do século 20, vieram em busca de ouro negro (a borracha), que naquela época se constituía a ambição irresistível do nordestino. Nas regiões do

Nordeste o Evangelho florescia. Era natural, portanto, que, nas lavas de aventureiros, emanasse para o Amazonas a semente presbiteriana no coração de alguns desses heróis desbravadores da região amazônica.

O que de mais positivo se encontra, são notas do Rev. Vicente Themudo Lessa e do Rev. Bezerra Lima, publicados num jornal intitulado “NORTE EVANGÉLICO”. Os pastores acima aludidos, diziam ter ouvido do Rev. Cícero Barbosa que a Igreja Presbiteriana de Manaus foi fundada por elementos egressos da Igreja Episcopal Amazonense, que receberam orientações de outros crentes presbiterianos já existentes aqui.

Organização da Igreja

Animado pelo destino do trabalho presbiteriano, aqui chegou em 1902, o Rev. Lourenço de Barros, recém formado e ordenado, aos 40 anos de idade, pelo presbitério de Pernambuco. Dois anos depois do seu operoso pastorado, chega a Manaus o Rev. Tompson que, juntamente com o seu colega, organizaram em 18 de novembro de 1904, a Igreja Presbiteriana de Manaus, que passou a pertencer à jurisdição do Presbitério de Pernambuco. Foi o Rev. Lourenço o primeiro Ministro Presbiteriano brasileiro, que residiu no Amazonas. Não foram eleitas autoridades eclesiásticas e ignora-se o número de membros que constituiu a nova Igreja. Continuou a liderança o Rev. Lourenço, a quem a morte prematuramente arrebatou, vítima que foi de beribéri. Sua morte se deu no dia 26 de abril de 1905. Após a sua morte a Igreja passou por uma longa crise espiritual: 05 anos sem pastor, recebendo de longe em longe a visita do Rev. Tompson.

Em 1909, Manaus recebe a visita do Rev. Antonio Almeida, pastor da Igreja Presbiteriana de Fortaleza – Ceará. Em 1910 a Igreja recebe com grande júbilo o pastorado do Rev. Cícero Barbosa, que ficou apenas 01 ano. Segue-se novamente um longo período de decadência espiritual.

Reorganização do Trabalho

Em 1916, segue-se o regime das visitas pastorais. Em 1917, vem de S. Luiz e assume o pastorado o Rev. Raimundo Bezerra Lima. Foi um dos períodos mais prósperos da Igreja até então. Daí até 1922, fica a Igreja novamente sem pastor, tendo apenas a dedicada e incansável assistência do Presbítero João Maranhão que empregou os esforços para que não houvesse outro colapso na história da Igreja.

Em 1923, o Presbitério do Norte, reunido em Belém, resolveu designar o Rev. Antonio Teixeira Gueiros como pastor evangelista nesta região. Em 1924 foi substituído pelo Rev. João Gadelha, que se demorou, que se demorou por pouco tempo e transferindo-se para Pernambuco. Em janeiro de 1927, reuniu-se pela primeira vez em Manaus o Presbitério do Norte designado o Rev. José Bezerra Duarte, recém ordenado por esse mesmo Concílio, ficando aqui apenas por dois anos. Volta o sistema da visitas esporádicas, recebidas do pastor do campo de Belém.

De 03 de março de 1931 até 26 de outubro de 1941, vem o período do Rev. Alcides Nogueira. Na sua liderança foi remodelado o primeiro templo, comprado um órgão e cadeiras geminadas que ainda existem. Foi também comprado mais um pedaço de terra ao lado do templo. De 1942 a 1945, assume o Rev. Josafá Xavier Siqueira, por designação do Presbitério Ceará – Amazônia. De 1946 a 1948, volta o Rev. José Bezerra Duarte. De 1949 a 1950, assume o pastorado o Rev. Nehemias Castelo Branco. De 1951 a 1961, assume o Rev. José Cantanhede de Mattos Filho. No

seu pastorado foi construída a Casa Pastoral e o pavilhão social. Têm início os trabalhos de evangelização de Educandos, São Jorge e Crespo, onde hoje existem as Igrejas em franco desenvolvimento. De 1961 a 1966, é o período do ministério do Rev. Élio Nogueira Castelo Branco. Foi um período em que foi dada muita ênfase ao trabalho de evangelização. Incentivou o trabalho já iniciado em São Jorge, impulsionou o trabalho do Crespo, onde construiu um templo de madeira. Iniciou outro trabalho em Petrópolis, onde hoje existe uma igreja. Deu muita ênfase ao trabalho de Assistência Social nos bairros onde existiam as congregações. De 1966 a 1970, assume o Rev. Felinto Almeida, primeiro pastor amazonense. Convertido nessa Igreja, sentiu o chamado para o ministério sagrado, e foi para o Seminário Presbiteriano do Norte. Em sua gestão foi construído o terceiro templo, bem maior que os dois anteriores, concretizando assim o sonho de outros pastores que lhe antecederam. De 1971 a 1972, volta o Rev. Élio Nogueira Castelo Branco, designado que pelo Presbitério, porém por motivo de séria enfermidade teve que se transferir para o estado de S. Paulo onde permanece até hoje.

Em 1973, foi designado pelo Presbitério do Amazonas, o Rev. Caio Fábio D' Araújo. A Igreja atravessava uma fase de frieza espiritual. Poucos membros se faziam presentes e não havia muito elemento masculino para liderar no conselho. O Senhor, porém, foi misericordioso, ouvindo as orações feitas em famílias e em vigílias doméstica, acrescentando de maneira maravilhosa novos membros. Em 1974 levantou o seu próprio filho na liderança da Mocidade e tivemos como que uma explosão de jovens nesta Igreja. Em 1977, é ordenado pastor o Rev. Caio Fábio D' Araújo Filho que continuou auxiliando seu pai. Foi o idealizador da construção do novo templo e fundador da V. I. D. E. que iniciou o trabalho na televisão com o Conjunto Mensageiros da Verdade. Em 1981, Deus o chamou para trabalhar no Rio de Janeiro, onde permanece até hoje. Em 1983, é ordenado pastor e assume como auxiliar, o Rev. José João de Moreira Mesquita. No decorrer do ano por designação do Presbitério, assume também em 1985, como o pastor auxiliar o Rev. Manoel do Carmo Neves Silva Filho. Podemos notar, que esta Igreja, que anteriormente só recebia pastores vindos de outras regiões do país, já tem na sua história 05 pastores amazonenses.

Esta Igreja se sente jubilosa e privilegiada por já ter contribuído para o Reino de Deus com a preparação e o envio para o seminário de vários jovens. Enumeramos. Rev. Manoel do Carmo, Djard Cadais, pastores que militam nesta cidade. Rev. Maurício Galvão, pastorando na Bahia; Rev. Tiago Lúcio, pastorando no Ceará; Antônio Jair, que já concluindo o curso de obreiros no IBEL – MG. O curso de obreiros em Manaus já formou vários irmão e atualmente 05 jovens estão cursando o nosso próprio Seminário, sendo que 04 são finalistas, cujo anseio dos Presbitérios desta região é fazê-lo uma extensão do Seminário Presbiteriano do Norte.

O trabalho tem crescido e várias congregações têm sido inauguradas: Mauá, Ponta Negra, Novo Israel, Tancredo Neves, e, finalmente, São José e Cidade Nova, que já são Igrejas. A Igreja tem mantido trabalhos no Interior do Estado, capacitando obreiros e missionários para a batalha que tem sido árdua, mas vitória no passado, no presente e no futuro sempre será do Senhor. Amém!

Fatos Ocorridos

Entre os anos de 1975 a 1979 houve um crescimento enorme da Igreja Presbiteriana de Manaus, os cultos eram freqüentados por mais de 500 pessoas, quando em 1973 a freqüência média era de 20 pessoas. O pequeno templo não podia acomodar os alunos da Escola Bíblica Dominical, algumas salas passaram a funcionar no Grupo Ribeiro da Cunha. Os cultos eram realizados em dois horários: às 18:00 h e 20:00h, para acomodar as pessoas que lhe concorriam. Todos chegaram a conclusão que estava na hora de se pensar na construção de um novo templo; a Igreja foi convocada para orar pelo assunto.

A ampliação do templo existente era, naquele momento, inviável, principalmente por fatores legais o que levou a procura de um outro terreno para construção do novo Templo. Depois de algum tempo, surgiu um que seria adequado em todos os sentidos: no preço, nas dimensões e na localização, e os contatos de negócios foram iniciados, em razão dos quais foi necessário recorrer a documentação antiga do terreno da Rua Silva Ramos. Nesses foi encontrado uma declaração de doação daquela área para a congregação presbiteriana com a seguinte Cláusula Condicional: Aquela área deveria ser usada exclusivamente para o serviço de Deus, não devendo se destinar a outros fins. Tomando conhecimento do fato, o conselho da Igreja concluiu que a área depois de vendida, seria destinada para outros fins. Sendo assim, resolveu-se suspender as negociações e levar o fato ao conhecimento da Igreja, que resolveu orar para que Deus removesse os impedimentos para a construção de novo templo naquele mesmo lugar. Surpreendentemente, dentro de pouco tempo, todos os impedimentos foram retirados e, aprovada a planta de construção, a Prefeitura concedeu pela autorização para o seu início.

O culto jovem iniciado pelo Rev. Caio Filho, na época ainda recém-convertido, após o retiro de 1974, tornou-se um instrumento para resgatar a mocidade e fez com que a Igreja em sua maioria fosse composta pelos mesmos, e este quadro dura até hoje. Algumas Palavras do próprio Pastor Caio Fábio Filho, extraídas do seu livro “Confissões de um Pastor”, sobre aquela época, considerada por muitos como uma época de avivamento espiritual :

“A conversão de Oswaldo deflagrou um processo maravilhoso. Ele e Flávio passaram a ir às praças convidar todos os malucos para virem à minha casa fazer bijuterias. Eu comprava todo material: couro, cola, ácido, metal, correntinhas e etc. Enfim, tudo o que pudesse entretê-los trabalhando nos fundos do quintal da casa de meus pais, enquanto eu abria a Bíblia e falava de Jesus com eles. Foram meses fantásticos. Nossa casa virou uma comunidade hippie. De repente, comecei ver a força renovadora e libertadora do amor de Cristo iniciar processos de iluminação espiritual na mente daquela moçada louca. Muitos deles largaram as drogas ali, bem diante de nossos olhos, e passaram a ser anjos da graça de Deus, levando a mesma mensagem para seus amigos ou mesmo de volta às suas casa e família.

Eu não podia acreditar no que estava acontecendo. E mais: o assunto já se tornara tema de conversa em escolas e até faculdades. Foi nesse ponto que comecei a ser convidado para ir falar em algumas escolas. O processo foi mais ou menos assim: motivados pelo trabalho com os hippies, Alda, eu, Júnior e Artunilza – amigos que também haviam acabado de se converter à fé – iniciamos uma reunião somente para jovens, aos sábados à noite. A iniciativa foi absolutamente bem – sucedida. Em dois meses, a velha e morta Igreja Presbiteriana Central de Manaus estava completamente lotada de moços de todo tipos de classes sociais.

A fórmula da reunião era simples: muita música cristã ao embalo de guitarras, baterias e tudo o que fizesse barulho, seguida de uma mensagem minha ou de alguém que eu convidasse e que conseguisse se comunicar informalmente com a garotada. Era uma maravilha. Dezenas se entregavam a Cristo todos os meses, e a coisa explodiu. Ora, essa moçada apaixonada por Deus ia de volta para a escola e contava o que estava acontecendo.

Não demorou muito e outra história fantástica aconteceu, todas as Sextas – feiras João Chrisóstomo, Artunilza, Alda e Eu – sempre acompanhados de meus irmãos

Suely e Luiz Fábio, além de vários outros companheiros de fé – íamos orar a noite toda em lugares solitários. Na primeira Sexta – feira após o episódio da moça de São Francisco, fomos fazer nossa vigília de oração nas imediações das cachoeiras de Tarumã, nos arredores de Manaus. Em 1974, o lugar ainda era quase completamente deserto. Ficamos instalados numa pequena casa de madeira construídas sobre troncos enfiados na areia branca, habitação comum nas beiras de alguns igarapés amazônicos.

Fizemos preces a noite toda. Naquele dia, especialmente, Alda e eu oramos e choramos muito, pedindo a Deus que nos desse filhos que fossem seres humanos bons e capazes de viver para Deus e para o próximo. Nunca me esquecerei da força que aquela noite teve sobre minha consciência paterna.

Esta história não pára aqui, ela está sendo escrita conforme o Senhor Deus vai nos acrescentando dia-a-dia os que vêm sendo salvos.”

2.4. Análise da atividade de planejamento estratégico na IPM

A análise do processo de implantação da atividade de planificação estratégica da IPM, com vistas a responder ao problema formulado – qual seja, o de saber até que ponto esta ação gerencial exprime um enquadramento da IPM ao paradigma da gestão estratégica – exige, antes, uma caracterização do contexto administrativo da IPM; objetiva-se, assim, proceder à identificação de possíveis fatores culturais favoráveis a este processo de tecnificação das relações de trabalho. Em conformidade com a metodologia de pesquisa já delineada, esta caracterização viabilizou-se graças ao cruzamento das informações obtidas junto à gerência da IPM, via entrevista por pautas com o pastor-efetivo e com seu auxiliar de planejamento, com a observação sistemática dos principais processos administrativos da entidade durante três visitas realizadas à sua sede em Manaus.

A administração da IPM pode ser caracterizada como *profissional, pouco complexa e altamente centralizada*. Profissional, pois o atual pastor efetivo possui formação superior em Administração e esforça-se deliberadamente, conforme revelou em ambas as entrevistas com ele

conduzidas, em dirigir a organização pautando-se nos princípios técnico-teóricos da ciência da gestão. Atribui um elevado valor positivo às contribuições dessa ciência aplicada à melhoria de desempenho e conformação da IPM, e revelou sua opinião favorável à necessidade de conhecimentos administrativos (teóricos e práticos) por parte de qualquer pessoa que venha a desempenhar a função de pastor-efetivo nesta Igreja.²⁰⁷ Sugeriu que a sua ascensão ao cargo deveu-se, em parte, à sua formação de nível superior, bem como a presença de uma percepção tácita dentre os membros do Conselho sobre a necessidade de se administrar a IPM de modo “profissional”.²⁰⁸ É fundamental notar, também, que a justificativa do atual pastor-efetivo para a necessidade de incrementar o grau de profissionalização do exercício gerencial na IPM reside na consideração de que a divisão de tarefas, incluindo as administrativas, foi estabelecida por Deus como uma distribuição de “dons” espirituais e seculares dentre os fiéis, os quais tem o dever de descobri-los e exercê-los sob a forma de vocações profissionais a serviço da Igreja. *Aqui, comprovamos de modo cristalino a efetividade da contribuição teórica weberiana sobre a vinculação entre a ideologia ascética protestante (particularmente a presbiteriana) e a racionalização burocrática das relações de trabalho na sociedade capitalista.*

Consentânea com a valorização positiva atribuída pela IPM à formação científico-tecnológica de seus membros é a disposição de um dos elementos centrais da *Visão* construída no Plano Estratégico da IPM: “...ser uma Igreja, d’aqui a 20 anos, de referência na área de ensino, educação cristã, missões, grupos familiares. *Com seus muitos pastores com mestrado, doutorado e com uma vastíssima liderança leiga bem preparada e ativa*, onde cada membro encontre e ocupe o seu lugar no Reino de Deus, pelas razões certas e com a motivação certa.” [grifos

²⁰⁷ Durante as entrevistas, citou mais de uma vez conceitos extraídos da leitura de obras de Peter Drucker e Idalberto Chiavenato e de outros autores não-identificados a respeito de formação de lideranças.

²⁰⁸ Esta profissionalização da gerência da IPM não significaria, na visão dos conselheiros e do pastor-efetivo, a necessidade imperativa de o pastor-efetivo ou os próprios membros do Conselho possuírem graduação ou pós-graduação em administração, mas sim uma habilitação *desejável*; mais imperativo, em suas visões, seria a formação de nível superior em qualquer área, complementada por pelo menos alguma experiência administrativa (em

nossos] Mais adiante, dentre os alvos específicos para o período 2005, a IPM estabelece a meta de oferecer, inclusive, um curso de mestrado.

Qualificamos a estrutura administrativa da IPM também como pouco complexa, pois, apesar do objetivo de tecnificar/instrumentalizar cientificamente os serviços religiosos prestados e a ação administrativa, num contexto cultural-organizacional de valorização da racionalidade científico-técnica, vez que a observação empírica do processo administrativo combinada com a análise feita pelo pastor-efetivo sobre o mesmo permitem qualificá-lo como ainda pouco tecnificado e moderadamente burocratizado, haja vista a presença constante de ações improvisadas, a carência de procedimentos institucionalizados para algumas situações, etc.

A característica anterior é reforçada pela terceira constatação qualificativa: o processo decisório da IPM apresenta-se intensamente centralizado no cargo do pastor-efetivo. Ele mesmo, na segunda entrevista concedida, reconheceu a ocorrência deste fenômeno, atribuindo-o à cultura organizacional praticada na IPM ao longo de sua história, pautada pela busca de consolidação de lideranças pastorais efetivas, o que só começou a se tornar realidade nos anos 70 do séc. XX; toda a comunidade se habituou a depender das orientações, idéias e ações provenientes das lideranças pastorais vindas de fora do Amazonas. Na opinião do atual pastor-efetivo, a IPM só começou a ganhar feições de organização moderna no início da década de 90, quando se procurou, sob influência de observações feitas pelas lideranças da IPM em viagens de visita às igrejas presbiterianas norte-americanas e em algumas brasileiras de outros estados, sistematizar as funções gerenciais, com ênfase para o planejamento e, mesmo assim, a função-planejamento hoje concentra-se quase que 100% na esfera do Conselho e, do ponto de vista da confecção

empresas privadas ou órgãos públicos), um elevado senso de comprometimento com a Igreja, *visão estratégica de futuro* e, como seria de se esperar, uma sólida formação na teologia bíblica presbiteriana.

técnica dos planos, orçamentos, etc., depende-se excessivamente do pastor efetivo, único membro do Presbitério visto como “qualificado” para executar esta tarefa.

Hoje, pode-se dizer com segurança que muito poucas são as decisões tomadas no âmbito da IPM que não transitam pelo conhecimento do pastor-efetivo, seja para uma simples consulta ou seja transferindo a responsabilidade integral da decisão a ser tomada para ele. As informações e respectivas demandas decisórias convergem das unidades inferiores (Junta Diaconal, Missões, Uniões, etc.) e superiores (Congregação e Conselho) do organograma para o seu centro (Administração), cujas decisões posteriormente daí se difundem para suas unidades demandantes originais. Percebemos, ao entrevistar o pastor-efetivo, uma certa insegurança em compartilhar decisões e/ou delegar responsabilidades à Congregação em geral, a qual hoje só é consultada pelo Presbitério em assuntos que impliquem modificação estrutural da IPM, eleição de ministros, campanhas exógenas ao que havia sido planejado, etc., sempre em caráter de assembléia. Explica o pastor-efetivo que a Congregação “confia” nas lideranças oficiais eleitas para o Presbitério, e que, por conta disso, se exime de cobrar participação mais ativa no processo decisório.

Reconhece o pastor-efetivo, por outro lado, que esta excessiva centralização decisória tem obstaculizado a implementação dos projetos incluídos no Plano Estratégico, vez que alonga o tempo de deliberação e coordenação das ações previstas, além de causar prejuízos pessoais ao próprio ocupante do cargo de pastor-efetivo ou mesmo de membro do Presbitério; o tempo disponível para dedicar-se à atividade pastoral, ao estudo e à família fica severamente contingenciados.²⁰⁹

²⁰⁹ O pastor-efetivo, sob a forma de um desabafo, ilustrou esta dificuldade com o fato de, com alguma frequência, não conseguir se desvencilhar de seus compromissos na administração da IPM antes das 22:00 hs. da noite e, em alguns casos, até após as 24:00 hs. Mesmo considerando-se o fato de ele se dedicar profissionalmente apenas à IPM, é de se esperar que a continuidade de tal situação impacte negativamente a produtividade de seu trabalho.

A atividade de Planejamento Estratégico na IPM teve suas origens na redação de um Plano de Longo Prazo realizada em 1990, cujos objetivos eram a implantação de novas igrejas no estado do Amazonas para um período de dez anos. Este plano, pioneiro em seu escopo e alcance temporal no âmbito da IPM, foi discutido na esfera do Presbitério e de outras entidades internas da IPM e “comunicado” à Congregação (palavras do pastor-efetivo). Sua motivação inseriu-se no contexto de expressivo e rápido crescimento das igrejas evangélicas ao longo da década de 80, isto é, o Presbitério do Amazonas sentiu a necessidade de responder de modo sistemático e racional às perspectivas de acomodação de um volume explosivo de fiéis na década de 90 que ora se iniciava. A base teórica para a confecção deste PLP consistiu em livros técnicos de planejamento administrativo e nas observações colhidas em visitas a igrejas presbiterianas nacionais e estrangeiras, cujo sucesso, em termos de crescimento do número de fiéis e de atividades de evangelização, foi atribuído diretamente às suas gestões mais planificadas. A metodologia de ação central desse PLP da IPM em 1990 consistiu no treinamento de lideranças evangélicas novas e já existentes.

A idéia de se substituir este PLP, que estava próximo de seu fim de vigência, por um Planejamento Estratégico que permitisse visualizar com clareza as relações da IPM com seu ambiente, positivas e negativas, foi do pastor-efetivo, a partir da troca de experiências ocorrida durante dois seminários a que compareceu na Igreja Batista Central de Fortaleza (CE), em 1998, o que terminou estimulando-o à releituras no campo da Teoria Geral da Administração com o objetivo de pensar estrategicamente os destinos da IPM. Ao mesmo tempo, algumas igrejas evangélicas brasileiras já discutiam a implantação dessa técnica de planificação. A Igreja Presbiteriana do Brasil – IPB decidiu elaborar um Plano Estratégico e recomendar em seminários a mesma atividade às suas afiliadas. Este Plano Estratégico da IPB, e sua idéia-força – a de fomentar a difusão do conceito de Administração Estratégica nas igrejas presbiterianas

brasileiras – está disposto no *website* da IPB – www.ipb.org.br., servindo de estímulo adicional ao pastor-efetivo na confecção do Plano Estratégico da IPM.

A adoção de tal técnica iniciou-se somente em 1999, quando, durante um retiro espiritual promovido no “Acampamento Monte Sião”, foi divulgado a todos os presentes, pelos membros do Presbitério, a intenção de se implementar uma visão estratégica na gestão da IPM. Lá se encontrava um membro da IPM, estudante de Administração da Universidade do Amazonas e que prospectava um tema para seu Trabalho de Conclusão de Curso obrigatório. Ao tomar contato com esta intenção estratégica da direção da IPM, este membro buscou obter mais informações sobre a metodologia que se estava querendo implantar e, confrontado com as várias questões formuladas, o pastor-efetivo sugeriu um trabalho conjunto que pudesse servir, também, como temática para o referido trabalho monográfico. Desta parceria entre o pastor-efetivo e o universitário viabilizou-se formalmente a atividade de Planejamento Estratégico na IPM; durante o ano de 1999, o trabalho monográfico foi concluído, defendido e aprovado em setembro do mesmo ano.

Uma primeira observação sobre a atividade de planificação estratégica na IPM é a de que ela demonstra um esforço da administração da igreja em adequá-la às instituições de mercado, seguindo de perto as regras técnico-gerenciais delas derivadas. Este esforço deliberado pode ser inicialmente demonstrado pelo fato de o Plano Estratégico da IPM conformar-se quase que integralmente ao modelo proposto por Djalma Oliveira (2001: *op. cit.*) e referenciado no subitem 1.2.2., aplicável a empresas privadas. Em assim procedendo, os formuladores do Plano terminaram por engendrar uma situação curiosa no que tange à sua redação: constata-se, pela leitura do mesmo, a busca de compatibilizar a linguagem tipicamente técnico-gerencial (“organograma”, “controle”, “departamentos”, “coordenadores”, “supervisores”, “*feedback*”,

etc.) e orientada para ações de mercado (por exemplo, “visão”, “ameaças”, “oportunidades”, “ambiente interno e externo”, “alvos”, “Comunicação e Marketing”, etc.) com a linguagem idiossincrática derivada de uma organização religiosa eclesial (“fé”, “oração”, “vontade de Deus”, “vocação missionária”, “graça divina”, etc.). Tal compatibilização, em que pese ter resultado bem-sucedida, deu gênese a uma redação bastante peculiar, que transmite a clara sensação de se ter *adaptado* um documento típico de um ambiente mercadológico para um contexto organizacional a ele estranho.

Outro ponto, nesta mesma linha de raciocínio, é o fato de não aparecerem identificados no Plano, como é regularmente encontrado nos planos estratégicos de organizações empresariais, os *concorrentes* da IPM. Porém, isto não quer dizer que eles não existam, pois, quando interrogado na entrevista sobre quem supostamente seriam, o pastor-efetivo procedeu à sua pronta identificação²¹⁰: a Igreja Católica, por estar se apropriando das formas de culto e proselitismo típicas das denominações protestantes de forma reativa ao crescimento destas últimas no Brasil; as organizações espíritas-kardecistas e representantes da religiosidade afro-brasileira (candomblé e umbanda), por se basearem no culto fetichista e na comunicação com entidades espirituais distintas de Deus; e, de modo mais enfático e até surpreendente, as igrejas evangélicas neopentecostais (IURD, etc.), tendo sido avaliada negativamente a teologia que lhes dá suporte como uma distorção da imagem que a sociedade brasileira possui em relação aos “crentes” (em suas palavras: “a imagem que se tem do crente hoje é a de alguém que, no fundo, deseja levar o seu dinheiro, graças a este tipo de igreja”). Note-se, inclusive, que a influência das concepções teológicas e métodos de captação de recursos financeiros neopentecostais, bem como o

²¹⁰ Sobre esta questão, e no intuito de reforçar a percepção sobre como este modo de agir estrategicamente está penetrando nos diferentes compartimentos institucionais da sociedade, é interessante informar que, em determinado momento da 2ª entrevista, o pastor-efetivo mostrou ao autor um texto por ele extraído da Internet, em que constava o Plano Estratégico da Paróquia de Nossa Senhora de Aparecida no bairro de Realengo, município de Bata-RJ, no qual os planejadores, diferentemente da IPM, identificaram textualmente os seus *concorrentes*: ateístas, evangélicos

descrédito que muitos evangélicos em geral passaram a gozar em amplas faixas da opinião pública, são categorizados como uma das ameaças à IPM na análise SWOT (PFOA) de seu Plano Estratégico.

Uma segunda grande observação diz respeito ao fato de que esta adequação da IPM à racionalidade instrumental-estratégica da sociedade capitalista não se faz sem forjar um certo clima de impasse dentro da própria membresia ante a proposta de aderir integral ou parcialmente a ela. Isto pode ser comprovado por dois fatos:

- 1- Parcela significativa dos membros da igreja rejeitou de saída a idéia de se implantar um sistema de planejamento estratégico na IPM, logo quando da comunicação formal pela Administração, argumentando que os destinos da Igreja seriam dispostos por Deus, não cabendo aos seres humanos tentar interferir intencional e calculisticamente em Seus desígnios. Tal impasse demandou uma tarefa de convencimento dos questionadores por parte do pastor-efetivo, em processo argumentativo que não ficou por ele explicitado.
- 2- Na própria redação do Plano encontra-se uma atitude dicotômica frente ao processo de tecnificação social em curso. Na análise do Ambiente Externo da IPM, em seu item 6.1, estão elencadas como “oportunidades” as seguintes tendências sociais: “Uso de novas tecnologias”, “Rede mundial de informática – Internet” e “Novas conquistas científicas e seu impacto na sociedade”; já no item 6.2, estão elencadas como “ameaças” as “inovações científicas e seu conseqüente materialismo científico”.

Uma outra observação consiste na constatação do elevado grau de compromisso da IPM com a efetiva implementação do seu Plano Estratégico, vez que a quase totalidade dos projetos e

em geral, espíritas-kardecistas, seguidores das religiões orientais, judeus, dentre outros. O pastor-efetivo elogiou a redação deste Plano Estratégico, sentenciando que eles “trabalharam direitinho com o planejamento estratégico”.

estratégias de ação lá estabelecidos ou está em andamento (caso daqueles previstos para o período 2001-2005) ou já foi implantada (caso daqueles previstos para o ano de 2000). Sobre este ponto, cabe destacar:

- (a) o Projeto “Amazon Vida”, trabalho missionário que leva às comunidades do interior do Amazonas serviços de assistência à saúde (médico-odontológicos), educação (alfabetização e educação sanitária de crianças, jovens e adultos) e assessoria agrotécnica (fixação dos produtores rurais às suas áreas de origem e incremento de sua qualidade de vida, através da recuperação de solos degradados e orientação agronômica), intimamente associados à estratégia de Plantação de Novas Igrejas, i.e., conversão dos assistidos à fé evangélica-presbiteriana e formação de lideranças disseminadoras da própria localidade; e
- (b) a estratégia de evangelização *on-line* prevista com a inauguração do *website* da IPM (inspirado no modelo similar já adotado no *website* da IPB); para tanto, a IPM, através de um concurso interno, está escolhendo sua logomarca e contratando serviços profissionais de *web design*; prevê-se a inauguração do *site* para o ano de 2002.

CONCLUSÃO

A descrição e análise do caso supracitado é suficientemente reveladora sobre a racionalidade subjacente à ação gerencial de planificação estratégica na IPM. Em primeiro lugar, do ponto de vista dos *atores internos* deste sistema-igreja – seus membros, a ação gerencial de implementação da atividade de planejamento estratégico assumiu um caráter *tecnocrático* e *monológico*. Tecnocrático, posto centrar-se no primado do conhecimento técnico-gerencial – representado pelas atuações do pastor-efetivo e do universitário que lhe assessorou na formatação técnico-metodológica do Plano Estratégico da IPM, mediante num conhecimento científico tradicional de Administração. Monológico, pois, durante todo o processo de planejamento estratégico não se registrou qualquer diálogo entre o *staff* administrativo – representado pelo Presbitério ou Conselho – e a Congregação de membros, a qual terminou excluída, em razão (a) de pelo menos a maioria de seus componentes não dispor de um conhecimento técnico-gerencial adequado à deliberação sobre temas como “planejamento”, “liderança” ou “estratégia” e (b) de uma situação de “confiança” legitimadora nas decisões dos dirigentes eclesiásticos.

Do ponto de vista dos *atores externos* à IPM – comunidades ribeirinhas e pessoas em geral que buscam orientação e apoio existencial, por ela acessados através da oferta de serviços típicos do terceiro setor, como educação, assistência sanitária ou rural, ou mais específicos, como os de orientação religiosa, em que pese a honestidade das intenções e os prováveis reflexos sociais positivos advindos destes serviços prestados pela IPM, não escapa à consideração de que se trata de uma *prática motivada por uma intenção estratégica evidente e calculada*, qual seja, o crescimento quantitativo (maior número de fiéis) e o fortalecimento qualitativo (melhoria da imagem institucional perante a sociedade amazonense) da IPM.

Outra conclusão importante é a de que este caráter tecnocrático-monológico e estratégico pelo qual se pauta a gestão da IPM encontra forte ressonância em sua cultura organizacional, formada a partir de um referencial prático-moral calcado na interpretação teológica protestante do tipo calvinista, da qual a teologia presbiteriana é um desenvolvimento histórico, onde se percebe uma valorização ímpar da busca profissional e divinamente vocacionada da *eficiência* e do *sucesso organizacional* frente a um ambiente de “concorrentes” diretos ou indiretos. A gestão do sistema-IPM, num tal ambiente cultural, tende a perceber como positivo o processo de profissionalização/tecnificação das relações sociais internas e externas, por meio da incorporação de tecnologias gerenciais sofisticadas e parametrizadas pela lógica concorrencial do mercado capitalista.

Assim, parece-nos clara uma resposta ao problema de pesquisa inicialmente formulado, a qual pode ser assim sumariada: *a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) representa um elevado grau de enquadramento no paradigma da gestão estratégica, cujo ethos é a predominância da razão instrumental e da lógica de mercado nas ações gerenciais*. Esta resposta confirma a hipótese levantada e reforça a percepção científica de que o terceiro setor, inclusive em seu segmento religioso, está ajustando cada vez mais a sua ação gerencial aos parâmetros ideológicos da sociedade de mercado, ou seja, a predominância da racionalidade técnico-instrumental e estratégica na mediação das relações sociais. Em termos habermasianos, a IPM, ao adotar o planejamento estratégico, tende a reforçar o processo de colonização do mundo da vida (aqui representado pelas necessidades existenciais e de solidariedade comunitária) pelo sistema (as instituições da sociedade capitalista e organizacional).

BIBLIOGRAFIA

A Crítica. Manaus: Editora Umberto Calderaro, 12/02/2001, p. A-14.

ABBAGNANO, Nicola, **História da filosofia (Vol. V)**. 3 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1984.

_____, **História da filosofia (Vol. VI)**. 4 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1992.

_____, **História da filosofia (Vol. VIII)**. 3 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1984,
p. 128-131.

ALBERONI, Francesco & VECA, Salvatore, **O altruísmo e a moral**. 2 ed., Rio de Janeiro:
Rocco, 1992, p. 37-45.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J., **Implantando a administração estratégica**. 2
ed., São Paulo: Atlas, 1993.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, e MARTINS, Maria Helena Pires, **Filosofando: introdução
à filosofia**. 2 ed., rev. e atual., São Paulo: Moderna, 1999.

ARAÚJO, Luiz Bernardo Leite, **Religião e modernidade em Habermas**. São Paulo: Loyola,
1996.

ARAÚJO, Paulo César Diniz de, **Planejamento estratégico: uma abordagem eclesialística**.

Manaus: Faculdade de Estudos Sociais/Universidade do Amazonas (Trabalho de Conclusão do Curso de Administração), 2000.

BOTTOMORE, Tom (ed.), **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.

BRANDÃO, Adalberto de Oliveira et alli, “Das origens do Estado ao advento do terceiro setor”.

In: **Anais ENANPAD 1998**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, **A sociedade estatal e a tecnoburocracia**. 2 ed, São Paulo: Brasiliense, 1982.

_____, e MOTTA, Fernando C. P., **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____ e GRAU, Nuria Cunill (orgs.), **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____, “A reforma gerencial do Estado de 1995”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, julho/agosto de 2000, 34(4):7-26.

CABRAL, Augusto César de Aquino, “A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista”. In: **Anais ENANPAD 1998**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CANÇADO, Vera L., e CRUZ, Marcus Vinícius G. da, “Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor”. In: **Anais ENANPAD 1997**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

CAPRA, Fritjof, **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 16 ed., São Paulo: Cultrix, 1994.

CARDOSO, Rachel, “Internet impulsiona o mercado da fé”. In: **Gazeta Mercantil**. São Paulo: EGZM, 20/07/2000, p. C-2.

CARVALHO, Nanci Valadares de, **Autogestão: o nascimento das ONG's**. 2 ed., rev., São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria geral da administração – Vol. 2**. 5 ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

_____, **Teoria geral da administração – Vol. 1**. 5 ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

CLEGG, Stewart et alli (orgs.), **Handbook de estudos organizacionais – vol. 1**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Frederico Lustosa da, e PECI, Alketa, “Desestatização como estratégia de reforma do Estado: análise preliminar da privatização no Brasil da Nova República”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, maio/junho 1999, 33(3):191-205.

DURKHEIM, Émile, **As regras do método sociológico**. 2 ed., São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DRUCKER, Peter F., **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5 ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

ELIADE, Mircea (editor-chefe), **The encyclopedia of religion (vol. 2)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 568-571.

_____, **The encyclopedia of religion (vol. 3)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 473-480.

_____, **The encyclopedia of religion (vol. 11)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 522-526.

FERNANDES, Rubem César, **Privado porém público – o terceiro setor na América Latina**. 2 ed., Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2 ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO RAMOS, Alberto, **Administração e estratégia de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

_____, **A nova ciência das organizações**. 2 ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HABERMAS, Jürgen, **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

_____, **Teoría de la acción comunicativa - vols. I e II**. Madrid: Taurus, 1987.

_____, **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HORKHEIMER, Max e ADORNO, Theodor, “Textos escolhidos”. In: **Coleção Os Pensadores**. 5 ed., São Paulo: Nova Cultural, 1991.

HOUTART, François, **Sociologia da religião**. São Paulo: Ática, 1994.

HUDSON, Mike, **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS, “Estatutos da Igreja Presbyteriana de Manáos”. In: **Diário Oficial**. Manaus: Gráfica da Imprensa Oficial do Estado do Amazonas, 1926, p. 13-14.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.), **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 89-111.

KESSLER, Nemuel e CÂMARA, Samuel. **Administração eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 1987.

KUMAR, Krishan, **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997, p. 78-111.

LÖWY, Michael, **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento**. 6 ed., São Paulo: Cortez, 1998.

MACHADO, José Alberto da Costa, “Idéias de crise e sustentabilidade”. In: **Cadernos NAEA**. Belém: NAEA-UFPA, junho de 1998, 1(1):125-150.

_____, **As inquietudes com a técnica moderna**. Belém: NAEA-UFPA, 1999, não publicado.

MARCUSE, Herbert, **A ideologia da sociedade industrial**. 6 ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

MARTINS, Gilberto de Andrade, **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1994.

MARX, Karl, “Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos” In: **Coleção Os Pensadores**. 5 ed., São Paulo: Nova Cultural, 1991, p. 29-30.

MENDES, Luiz Carlos Abreu, **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Brasília: IPEA (Textos para Discussão nº 647), maio de 1999.

_____, “Estado e terceiro setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação”. In: **Anais ENANPAD 1999**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian, **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAN, Robert, HARRIS, Philip e STRIPP, William, **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.

MOTTA, Fernando C. P., **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto, “Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, julho/setembro de 1979, 13(3):7-21.

_____ e CARAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos / FGV, 1979.

_____, Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 11 ed.,
Rio de Janeiro: Record, 2000.

NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M., Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.

O'DEA, Thomas, Sociologia da religião. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceito, metodologia, práticas. 15 ed., rev., São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA Jr., Aristides da Rocha, "Arquitetura organizacional: o perfil do consultor numa perspectiva contingencial". In: Cadernos EBAP – Métodos e estratégias de consultoria. Rio de Janeiro: FGV, maio de 2000, nº 101, p. 1-5.

PENNA, Masya S., "Instituições apostam no serviço de profissionais". In: Gazeta Mercantil. São Paulo: EGZM, 26/09/2000, p. C-2.

PONTES FILHO, Raimundo Pereira, Estudos de História do Amazonas. Manaus: Valer, 2000.

QUINTELLA, Rogério Hermida e DIAS, Camila Carneiro, "O papel dos paradigmas tecnoeconômicos sobre os estudos organizacionais e o pensamento estratégico-empresarial". In: Anais ENANPAD 2000. Florianópolis: ANPAD, 2000.

ROCHA, Alexandre Sérgio da, “Cientificidade e consenso: esboço de uma epistemologia a partir da teoria consensual da verdade de Jürgen Habermas”. In: OLIVA, Alberto (org.), **Epistemologia: a cientificidade em questão**. São Paulo: Papirus, 1990, p. 177-212.

SANTOS, Roberto, **História econômica da Amazônia (1800-1920)**. São Paulo: T. A. Queiroz Editor, 1980.

SCORNAVACCA Jr., Eusébio e BECKER, João Luís, “Há vagas? – a inserção dos administradores no terceiro setor”. In: **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.6(1), janeiro de 2000, www.read.adm.ufrgs.br/.

SERVA DE OLIVEIRA, Maurício Roque, **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas (Tese de Doutorado em Administração), 1996.

SOUZA, Márcio, **Breve história da Amazônia**. Rio de Janeiro: Agir, 2001.

SUN TZU, **A arte da guerra**. 3 ed., São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000, p. 9-30.

TAYLOR, Frederick Winslow, **Princípios de Administração Científica**. 8 ed., São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Rubens de França, “Limites e possibilidades de organizações do terceiro setor em uma sociedade centrada no mercado: um estudo comparativo em ONGs ambientalistas”.

In: **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.7(3), julho de 2001, www.read.adm.ufrgs.br/.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, “Weber e a Burocracia”. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília:, ano 38, 109(4):79-88, out/dez. 1981.

_____, “Tem razão a administração?” In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, p. 5-9, abr. 1990.

_____, “O *mythos* da razão administrativa”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 27, p. 5-14, jul./set. 1993.

_____ (org.), **Gestão de ONG’s: Principais Funções Gerenciais**. 2 ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____, “Gestão social: uma perspectiva conceitual”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 32(5):7-23, set./out. 1998.

_____, “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 33(5):85-102, set./out. 1999.

_____, **Flexibilização organizacional: mito ou realidade ?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

_____, “Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 34(3):35-52, mai./jun. 2000.

TOURAINE, Alain, **Crítica à modernidade**. 4 ed., Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.

TRAGTENBERG, Maurício, **Burocracia e ideologia**. 2 ed., São Paulo: Ática, 1977.

VALLE, Rogério Aragão Bastos do, “A fé em meio ao conflito das racionalidades”. In: BUARQUE, Cristovam *et alli*, **Fé, política e cultura – desafios atuais**. São Paulo: Paulinas, 1992, p. 71-82.

_____, “Da modernidade triunfante à modernidade excludente: as novas formas de vida na cidade”. In: FERNANDEZ, José Cobo (org.), **A presença da igreja na cidade – II**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 13-19.

VARGAS, Rosely, “Clientela em qualquer lugar”. In: **Gazeta Mercantil – Balanço Anual Santa Catarina**. São Paulo: EGZM, n° 7, Agosto de 2000, p. 47.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez, **Ética**. 18 ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998, p. 140-144.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

WACH, Joachim, **Sociology of religion**. Chicago: University of Chicago Press, 1945.

WEBER, Max, **Ensaaios de sociologia**. 5 ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – vol. 1**.
Distrito Federal: Editora Universidade de Brasília, 1991.

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – vol. 2**.
Distrito Federal: Editora Universidade de Brasília, 1999.

_____, **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14 ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

WHITE, Stephen K., **Razão, justiça e modernidade: a obra recente de Jürgen Habermas**.
São Paulo: Ícone, 1995.

WOOD Jr., Thomaz, **Os sete pecados do capital e outras perversões empresariais**. São Paulo:
Makron Books, 1999.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John, **Administração estratégica – conceitos**.
São Paulo: Atlas, 2000, p. 397-420.

LINHA DE PESQUISA: POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

TEMA: ADMINISTRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

RESUMO:

Este estudo tem por objetivo avaliar até que ponto a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) exprime seu efetivo enquadramento ao paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é predominância da racionalidade instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais. Admite-se como hipótese inicial de pesquisa a de que a adoção dessa técnica pela IPM representou uma ação gerencial instrumental-estratégica e uma incorporação deliberada de parâmetros gerenciais de origem mercadológica, fortalecendo a constatação de estudos organizacionais recentes sobre a colonização das organizações do terceiro setor pela lógica do sistema capitalista. O método de pesquisa preconiza: (a) revisão bibliográfica sobre as temáticas “teorias sociais críticas”, “gestão estratégica”, “terceiro setor” e “sociologia das organizações religiosas”; e (b) estudo de caso na IPM, organização religiosa sediada no estado do Amazonas, filial da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB), e socialmente atuante conforme finalidades religiosas e afins (assistenciais, culturais, etc.).

ABSTRACT:

This study has the objective to evaluate until which extent the adoption of the strategic planning by the Presbyterian Church of Manaus (IPM) expresses its effective fitting within the strategic management paradigm, whose ethos is the predominance of the instrumental-strategic rationality and the market-orientated logic in the managerial actions. It is assumed as a research initial hypothesis that the adoption of this technique by IPM represented an instrumental-strategic managerial action and a deliberated incorporation of market-orientated managerial parameters, strengthening some of the organizational studies' ultimate conclusions about the colonization of the third sector's organizations by the capitalist system logic. The research method foresees: (a) a bibliographical review about the themes “critical social theories”, “strategic management”, “third sector” and “religious organizations sociology”; and (b) a case study at IPM, religious organization established at the state of Amazonas, branch of the Presbyterian Church of Brazil (IPB) and socially active according to religious aims and related (social care, cultural, etc.).

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

<u>Quadros</u>	<u>Página</u>
1 – Proposta de Habermas para a Classificação das Ciências	22
2 – Planejamento Empresarial – abordagens segundo dimensões específicas	31
3 – Estruturas Organizacionais em Igrejas	38
4 – Tipologia Weberiana da Ação Social e das respectivas racionalidades de suporte	51
5 – Tipologia Habermasiana da Ação Social e das respectivas racionalidades de suporte .	53
6 – Tipologia dos Atos de Fala e sua Relação com a Tipologia da Ação Social de Habermas	58
7 – Pretensões de Validade em um Processo Argumentativo e Setores Correlatos da Realidade, segundo Habermas	59

<u>Figuras</u>	<u>Página</u>
1 – Focos Temáticos dos Estudos Organizacionais Teórico-Críticos	22
2 – Igreja Presbiteriana de Manaus (Organograma)	93

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: PROBLEMA E MÉTODO DE PESQUISA	5
CAP. 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1. Teorias tradicional e crítica sobre as organizações	14
1.2. Gestão estratégica: teoria tradicional	25
1.2.1. A gestão estratégica no pensamento administrativo tradicional	25
1.2.2. Planejamento estratégico em organizações eclesiais: referencial técnico-gerencial	36
1.3. Gestão estratégica: teoria crítica	47
1.3.1. Racionalidades da ação social: de Max Weber a Jürgen Habermas	48
1.3.2. Colonização do “mundo da vida” pelo “sistema”: a modernidade como racionalização instrumental-estratégica da ação social	61
1.3.3. A gestão estratégica numa leitura teórico-crítica habermasiana	68
1.4. A gestão estratégica no terceiro setor	71
1.4.1. Evolução e caracterização recente do terceiro setor	71
1.4.2. Gestão estratégica do terceiro setor: modernização cidadã ou colonização sistêmica do mundo da vida ?	76
1.4.3. Gestão social: alternativa dialógica para a gestão do terceiro setor	81
1.5. O presbiterianismo: notas histórico-teológicas e organizacionais	84
CAP. 2 - ESTUDO DE CASO: IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS (IPM)	89
2.1. Contexto histórico em que surgiu a IPM	89
2.2. Caracterização organizacional e administrativa da IPM	91
2.3. Estrutura do Plano Estratégico da IPM	94
2.4. Análise da atividade de planejamento estratégico da IPM	108
CONCLUSÃO	117
BIBLIOGRAFIA	119

INTRODUÇÃO: PROBLEMA E MÉTODO DE PESQUISA

“O destino de nossos tempos é caracterizado pela racionalização e intelectualização e, acima de tudo, pelo “desencantamento do mundo”. Precisamente os valores últimos e mais sublimes retiraram-se da vida pública, seja para o reino transcendental da vida mística, seja para a fraternidade das relações humanas diretas e pessoais.”

Max Weber ¹

*“(...) os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas (...): na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, (...) na administração de **igrejas**, de **institutos filantrópicos**, de universidades e de serviços públicos.”*

Frederick Winslow Taylor ²

A teoria organizacional e administrativa convencional possui como lógica de fundamentação meta-teórica a *razão instrumental-estratégica*. A posição central ocupada por esta forma de racionalidade no pensamento administrativo pode ser indicada pela relevância atribuída ao paradigma da *gestão estratégica*, que, na literatura gerencial dos últimos 30 anos, foi alçado à condição de solução científico-técnica de aplicabilidade universal, ante a percepção do desafio crescente imposto às organizações contemporâneas pela intensificação de dois fenômenos sociais entrelaçados – a *incerteza* e a *complexidade*, ambos em alto grau vinculados ao desenvolvimento da modernidade capitalista em escala global.

A *estratégia*, inicialmente um conceito e uma prática formalmente restritos às esferas militar e política, na década de 50 do séc. XX transpõe estas fronteiras e invade (literalmente) o campo da administração de empresas privadas, encontrando farta receptividade entre executivos e acadêmicos. Emergiu sob a forma do *planejamento estratégico*, considerado uma panacéia à

¹ “A ciência como vocação”, in WEBER (1982:182).

² TAYLOR (1995:23); grifos nossos.

antecipação de ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo, e, por isso, vital à sobrevivência organizacional no longo prazo. Entre as décadas de 60 e 90 do séc. XX, observa-se uma autêntica febre investigativa e prescritiva na ciência da Administração vinculada ao desenvolvimento tecnológico da estratégia, resultando na transição do planejamento estratégico para a gestão estratégica, a qual passa a configurar um modelo qualificado de gestão, caracterizado pela antecipação intelectual de todos os passos a serem executados nas diversas áreas funcionais das empresas (RH, operações, finanças, P&D e marketing) para o enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades externas.

No período recente, o paradigma da gestão estratégica penetra também nas organizações do terceiro setor, moldando seu processo administrativo aos imperativos da *técnica moderna* e do *mercado*, legitimados pela teoria administrativa convencional. Ao que parece, até mesmo o segmento religioso do terceiro setor (igrejas, missões, ONG's religiosas, etc.) está sendo paulatinamente incluído neste fenômeno, conforme indicam as notícias reproduzidas abaixo:

1 – “*Instituições apostam no serviço de profissionais*”:³ a matéria dá destaque ao crescimento do número de profissionais em captação de recursos para entidades do terceiro setor, em especial para organizações religiosas como o Exército da Salvação, utilizando, para tanto, técnicas muito recentes de *marketing*, tais como o CRM (“*Customer Relationship Management*”), bancos de dados relacionais, promoção de eventos públicos, etc., em substituição às formas não-profissionais de captação de recursos junto a patrocinadores estatais e privados.

2 – “*Internet impulsiona o mercado da fé*” (...) “*Instituições tradicionais conciliam evangelização do internauta com negócios on-line*”:⁴ aqui aborda-se a utilização crescente da

³ PENNA (2000:C2).

⁴ CARDOSO (2000:C-2).

World Wide Web como meio de transmissão e comunicação das propostas religiosas de diferentes igrejas junto aos públicos-alvo, aproveitando este meio, também, como canal de comercialização de produtos religiosos (textos sacros, amuletos e estátuas, quadros e pinturas, livros doutrinários, CD's, fitas de VHS com filmes, documentários, mensagens, etc.), captando recursos financeiros para estas organizações eclesiais.

3 – “*Clientela em qualquer lugar: software desenvolvido pela Hardt atende igrejas em todo o Brasil*”:⁵ a reportagem descreve o empreendimento da empresa de softwares catarinense Hardt Informática, ressaltando a produção e comercialização de um software feito sob encomenda para uma igreja luterana, capaz de “controlar desde as contribuições dos fiéis até o registro de ofícios”. Diz ainda a reportagem: “As vantagens do uso do software (...) espalharam-se logo pela região. Primeiramente, entre os religiosos evangélicos. Depois, entre os católicos”.

4 – “*Igreja aposta em planejamento*”:⁶ a reportagem destaca aqui a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), para um período de 10 anos, no qual uma série de metas de curto e longo prazos devem ser atingidas pelas “células familiares”, chefiadas por líderes e vinculadas às diversas áreas de atuação da igreja: educação, difusão dos valores doutrinários cristãos, ação evangelizadora, ação social beneficente, etc.

Vê-se, por meio destes poucos exemplos, que o segmento religioso do terceiro setor parece estar, também, se conformando ao *ethos* da “sociedade centrada no mercado”, na expressão de Alberto Guerreiro Ramos. Este fenômeno causa profunda inquietude intelectual, na medida em que pressupõe uma perfeita identidade das organizações do terceiro setor, em geral, e das organizações religiosas, em particular, com racionalidades que lhe são originalmente estranhas.

⁵ VARGAS (2000:47).

⁶ “A CRÍTICA” (2001:A-14).

Como combinar valores como ética, cidadania, auto-realização existencial, dialogicidade democrática e fé religiosa com uma axiologia de suporte que privilegia a busca incansável da eficiência na manipulação utilitária e calculista de recursos materiais (racionalidade instrumental) e de comportamentos humanos alheios (racionalidade estratégica) para satisfazer interesses organizacionais? A difusão do paradigma da gestão estratégica nas organizações do terceiro setor, em geral, e nas entidades religiosas, em particular, representa uma modernização cujo foco é a pessoa humana ou os imperativos de um sistema coletivo anti-humanista? Pode-se pensar em outra modernização, que, sem desprezar as conquistas científico-técnicas, as submeta a aspirações libertárias do homem em seu local de trabalho e em suas relações com os outros indivíduos? Pensamos ser papel da ciência administrativa tentar responder a estas delicadas questões, o que favoreceria o seu reposicionamento, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, como um saber epistêmico não positivista, mas emancipatório e promotor do bem comum.

Escolhemos como ponto de partida de uma contribuição para tal empreitada científica o estudo do caso da supracitada Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), filiada à Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) e que está em processo de adoção da técnica do planejamento estratégico, com o divulgado intuito de formatar uma “administração estratégica”. Intentamos caracterizar a racionalidade que sustenta esta ação gerencial, decodificando seus significados organizacionais menos aparentes.

Nosso problema de pesquisa, portanto, foi assim formulado: Até que ponto a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) exprime seu efetivo enquadramento no paradigma da gestão estratégica, cujo ethos é a predominância da razão instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais ?

O *objetivo principal* da presente dissertação foi avaliar em que medida a adoção da técnica de planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) significa seu efetivo enquadramento ao paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é a predominância da razão instrumental e da lógica de mercado nas ações gerenciais. Como *objetivos intermediários*, nos colocamos os seguintes:

- a) Caracterizar teoricamente as seguintes categorias: razão instrumental-estratégica, razão substantiva, ação social estratégica, ação social comunicativa, gestão estratégica e gestão social.
- b) Caracterizar a organização estudada, tanto do ponto de vista histórico-doutrinário (conjunto de valores, crenças e princípios ético-normativos) quanto de seu padrão de governança, sob o intuito de detectar possíveis conflitos ou conformidades ideológicas com a adoção de processos de modernização gerencial eminentemente técnico-estratégicos.
- c) Descrever a estrutura formal da organização estudada: serviços prestados, funções e cargos, caracterizando o processo decisório como predominantemente *monológico-tecnoburocrático* ou como *dialógico-democrático*.
- d) Analisar o processo de adoção da técnica do planejamento estratégico na organização estudada, enfatizando: d.1) sua motivação, d.2) forma de implementação, d.3) grau de participação decisória dos membros não-gestores nesse processo e d.4) sua efetividade na orientação das ações sociais típicas do terceiro setor nesta entidade (profissional e voluntária).

A *hipótese* que orienta o presente estudo é a de que a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) representa em elevado grau sua efetiva adequação ao

paradigma da gestão estratégica, cujo *ethos* é a predominância da razão instrumental-estratégica e da lógica de mercado nas ações gerenciais.

O estudo cingiu-se, na organização pesquisada, aos seguintes conjuntos de *variáveis*:

- a) Histórico e doutrina.
- b) Componentes da estrutura formal: serviços prestados, funções e cargos e processo decisório.
- c) Elementos caracterizadores da gestão estratégica: formato do planejamento estratégico adotado e seus desdobramentos na organização dos processos de trabalho da entidade.

A *justificativa* da pesquisa se encontra no fato de que, mesmo reconhecendo a indispensabilidade da ação gerencial instrumental-estratégica na concretização eficaz dos fins organizacionais, em ambientes onde prevalece a complexidade e a incerteza, sua predominância promove uma descaracterização das especificidades organizacionais do terceiro setor e, em particular, das organizações religiosas. É questionável, portanto, a preponderância da racionalidade instrumental-estratégica sobre: (1) o julgamento axiológico desses mesmos fins, à luz de uma doutrina religiosa específica; e (2) a desejável adoção de uma postura institucional genuinamente solidária, cidadã e que internalize padrões democráticos (dialógicos) nas suas relações de trabalho. Se a presente pesquisa corresponder à hipótese formulada, significará que a implementação do planejamento estratégico pela IPM se configura como ação gerencial instrumental-estratégica, reforçando a percepção de literatura administrativa crítica recente de que o terceiro setor está ajustando sua atuação social com base em valores utilitaristas, tecnocráticos e mercadológicos, orientada prioritariamente pela busca do binômio eficiência operacional/sucesso organizacional e fundada em teorias organizacionais tradicionais com pretensão de validade universal, em prejuízo tanto da razão substantiva (conjunto de valores,

crenças e princípios ético-doutrinários de origem) quanto da razão comunicativa (dialogicidade democrática e autêntica nas relações de trabalho).

Para fins de entendimento claro sobre o problema tratado, é mister esclarecer o que se compreende por:

- a) Gestão estratégica: paradigma científico-tecnológico administrativo cuja racionalidade preponderante é instrumental-estratégica e no qual a ação administrativa procura deliberadamente preparar a organização para o enfrentamento da complexidade do ambiente onde atua e das incertezas trazidas no longo prazo, na tentativa de propiciar vantagens sobre outras organizações que atuem em frentes de trabalho similares.
- b) Terceiro setor: segmento do trabalho social que integra o conjunto de organizações formais sem fins lucrativos e não-estatais.
- c) Organizações religiosas: organizações do terceiro setor cuja missão precípua reside na prestação de serviços públicos de natureza religiosa (cultos, orientação espiritual, etc.), caritativa e assistencial; sistemas humanos formalmente estruturados cuja atuação institucional inspira-se em uma doutrina religiosa específica.

À guisa de conclusão desta introdução, será detalhada a partir deste ponto a *metodologia* que orientou o presente trabalho dissertativo, no que respeita aos seguintes tópicos: tipo de pesquisa, universo e amostra de sujeitos da pesquisa, tratamento dos dados e limitações do método.

Quanto aos seus *fins*, podemos caracterizar a pesquisa realizada como: (a) *exploratória*, pois, em um levantamento bibliográfico prévio nas bibliotecas acadêmicas de Manaus e na Internet, constatou-se a inexistência de abordagens específicas sobre a difusão do paradigma da gestão estratégica em organizações religiosas do tipo eclesiásticas; (b) *descritiva*, pois abrangeu a descrição de variáveis como histórico e valores organizacionais, processo decisório, funções e

cargos, etc.; e (c) *explicativa*, já que pretendeu realizar o enquadramento analítico ou não dos dados organizacionais coligidos em categorias teóricas pré-definidas.

Quanto aos *meios*, a pesquisa se utilizou das seguintes ferramentas metodológicas: (a) *revisão bibliográfica* para identificação do referencial teórico; e (b) realização de um *estudo de caso* na Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM), organização religiosa filiada à Igreja Presbiteriana do Brasil – IPB, que desenvolve uma série de atividades sociais características do terceiro setor e que implantou recentemente a atividade de planejamento estratégico.

Considerando que o interesse central da pesquisa foi avaliar se a racionalidade gerencial determinante na implantação do planejamento estratégico na IPM foi condizente com o paradigma da gestão estratégica, delimitou-se *o universo de pesquisa* como composto por todos os membros que ocupassem cargos de gerência na IPM. Posto que: (1) a gerência máxima da IPM é exercida somente por uma pessoa, o seu Pastor-Efetivo; (2) que a decisão de implantar o planejamento estratégico na IPM partiu dele; e (3) que na confecção deste planejamento estratégico ele foi assessorado tecnicamente por um dos membros não-gestores da IPM, ambos foram escolhidos para compor *a amostra de sujeitos da pesquisa*.

Para verificar a hipótese levantada, procedeu-se à *análise de documentação técnico-administrativa* da IPM (com ênfase para o *Plano Estratégico* da entidade) e a *entrevistas por pautas* com ambos os sujeitos da pesquisa. Pretendeu-se, assim, descortinar a racionalidade prioritária que embasou a ação gerencial de implementação do planejamento estratégico na IPM.

Em se tratando de uma pesquisa com variáveis qualitativas e de enquadramento de fatos em categorias pré-definidas, os dados coligidos foram classificados, agrupados, inter-relacionados, interpretados e analisados com o intuito de propiciar uma representação teórica o mais fiel

possível da organização pesquisada no que tange aos aspectos que interessam à resposta ao problema formulado.

Antonio Carlos GIL (1996:60) escreve que o método de estudo de caso “(...) *apresenta limitações. A mais grave delas refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos*”.

Assim, trata-se do caso de uma organização religiosa do tipo eclesiástica vinculada a somente uma inspiração doutrinária, não sendo recomendável, pois, quaisquer generalizações maiores a partir do resultado da pesquisa, independente de qual seja. O resultado, no máximo, poderá apenas reforçar ou não visões teóricas já existentes sobre o objeto de estudo.

CAP. 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. TEORIAS TRADICIONAL E CRÍTICA SOBRE AS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, caracterizaremos a *teoria tradicional*, centrada no positivismo, e a *teoria crítica* da “Escola de Frankfurt”, com destaque em Jürgen Habermas.⁷ Ambas constituem orientações epistemológicas diametralmente opostas sobre a pesquisa social (método, papel normativo do pesquisador diante dos fenômenos sociais, etc.) e repercutem sobre os estudos organizacionais de formas igualmente distintas. Nosso intento com esta exposição comparativa é evidenciar os aspectos nos quais entendemos que a teoria crítica frankfurtiana em geral (e habermasiana em particular) supera a visão positivista como orientadora da pesquisa social e organizacional, justificando, assim, sua adoção como referencial epistemológico do presente trabalho dissertativo.

O positivismo⁸ integra, em conjunto com o racionalismo, o núcleo duro do pensamento científico social moderno; nasce como utopia crítica indissolúvelmente vinculada ao Iluminismo europeu do Séc. XVIII, pelas obras dos economistas clássicos, do Marquês de Condorcet e de Saint-Simon, mas, posteriormente, cristaliza-se como ideologia nos escritos de Auguste Comte. Os principais corolários da epistemologia positivista – denominada pelos frankfurtianos de teoria tradicional – na ciência social podem ser assim sumarizados:

⁷ Denomina-se de “Escola de Frankfurt” ao grupo de estudiosos em filosofia e ciências sociais reunidos no “Instituto de Pesquisa Social” da Universidade de Frankfurt entre os anos 20 e 30 do séc. XX. Neste grupo destacaram-se nomes como Max Horkheimer, Theodor Adorno, Walter Benjamin, Herbert Marcuse e Erich Fromm, na 1ª geração da escola. A 2ª geração é representada por Jürgen Habermas. Sobre o histórico, principais idéias e posições epistemológicas da Escola de Frankfurt, vide TENÓRIO (2000a:23-127), BOTTOMORE (1988:127-132) e LÖWY (1998:145-167).

⁸ Toda a caracterização, aqui realizada, do positivismo e de seus reflexos político-metodológicos na pesquisa social teve por base Bottomore, *ibid.*, p. 290-291, e Löwy, *ibid.*, p. 15-62.

- (a) a pesquisa científica deve ser realizada de modo axiologicamente neutro e objetivo, liberto de quaisquer visões sociais de mundo apriorísticas na mente do pesquisador; nas ciências sociais, os fenômenos humanos devem ser estudados como *atos sociais*, i.e., como *coisas* às quais o investigador não dirige preferências, julgamentos de valor, etc., antes priorizando a atitude empirista, típica às ciências naturais;⁹
- (b) a apropriação, pelas ciências sociais, de métodos de pesquisa oriundos das ciências naturais, especialmente os de natureza quantitativa, como a matemática e a estatística, sob o intuito de classificar, medir e ordenar os fatos sociais de acordo com categorias e conceitos pré-definidos (um exemplo é a sociometria), esperando-se, com isso, tornar a investigação social mais *objetiva*;
- (c) uma concepção linear e evolucionista da História – a “teoria dos estágios”¹⁰ - na qual as formações sociais do passado são julgadas implicitamente inferiores ou atrasadas em comparação à formação social do tempo presente, a qual constitui o resultado necessário do progresso social; e
- (d) um esforço contínuo para descobrir as leis ou regularidades da conduta humana individual e grupal nos diversos contextos (cultural, econômico, político, etc.), sob a intenção indisfarçada de garantir a *previsibilidade* dos fenômenos sociais e uma crescente capacidade de *controle e intervenção humana* sobre os mesmos, direcionando sua dinâmica a resultados desejados, atendendo a interesses específicos, portanto.

O positivismo penetra no cerne do pensamento científico, seja ele sobre a natureza e/ou a sociedade. Revela-se uma ideologia conservadora, ao considerar o *status quo* das relações de

⁹ Segundo Bottomore (1988:290), na famosa “Lei dos Três Estados” de Auguste Comte, o estado positivo do conhecimento caracteriza-se, entre outras coisas, pela atitude racional que abandona as referências a quaisquer causas não-observáveis dos fenômenos. Nas ciências sociais, esta atitude metodológica de compreender a sociedade como um aglomerado de fatos sociais teve início com a obra de Émile DURKHEIM (1999:15), para quem a sociologia tem como “primeira regra e a mais fundamental (...) considerar os fatos sociais como coisas” [grifos do original].

¹⁰ Bottomore, *idem*, p. 291.

poder, culturais e econômicas na sociedade como fruto do único desenvolvimento histórico possível, dadas as “forças naturais” supervenientes à totalidade das condutas humanas.¹¹ Logo, se pensamento e ação configuram-se dualisticamente como categorias separadas na teoria tradicional, não caberia ao cientista social sugerir alternativas de ação social ou discutir os valores ou racionalidades motivadoras ocultas à superfície dos processos de interação coletiva e às instituições; a ele caberia, tão-somente, descrever e interpretar a estrutura destes processos e instituições, numa ótica política e cultural deliberadamente distanciada, impessoal.

É num contexto de crescente primazia da *racionalidade funcional*¹² que a epistemologia positivista irá se firmar, contribuindo para o surgimento e consolidação das *ciências aplicadas*, sejam elas naturais (como as engenharias e a medicina) ou sociais (economia, contabilidade, direito, administração, etc.). Uma primeira consequência disso é a de que, na atualidade, o papel profissional do cientista social, entendido em seu próprio meio e no senso comum, passa a ser o de gerar não apenas um *saber teórico* sobre a sociedade, mas um *saber prático* capaz de contribuir de modo *útil* para a sustentação e desenvolvimento de suas instituições (empresas, Estado, etc.) – papel desempenhado pelas ciências sociais aplicadas, como a administração pública e privada.¹³ O positivismo favorece, pois, a identificação dessas ciências sociais aplicadas com uma função de *engenharia social*, ou seja, um conjunto de tecnologias específicas capaz de produzir padrões técnicos de intervenção na realidade social em busca de maiores eficiência e autonomia para o trabalho e a vida humanos em relação ao mundo natural. Na visão positivista, a validade da pesquisa teórica restringe-se à sua capacidade de contribuir, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento tecnológico da produção econômica capitalista.

¹¹ Max Horkheimer, “Teoria Tradicional e Teoria Crítica”, in HORKHEIMER & ADORNO (1991:38-39), afirma: “As ciências sociais tomam a totalidade da natureza humana e extra-humana como dada e se interessam pela estrutura das relações entre homem e natureza e dos homens entre si. (...) A totalidade do mundo perceptível, tal como existe para o membro da sociedade burguesa e tal como é interpretado em sua reciprocidade com ela, *dentro da concepção tradicional do mundo*, é para seu sujeito uma sinopse de faticidades; esse mundo existe e deve ser aceito.” [grifos nossos]

¹² Discutiremos o conceito de racionalidade funcional (ou instrumental) no tópico 1.3.1.

Os teóricos frankfurtianos contestam justamente esta ideologia conservadora e produtivista da ciência tradicional, posto que, mesmo dotada de grande capacidade de resposta tecnológica às problemáticas humanas, revela-se inadequada para pensar e implementar mudanças sociais qualitativamente mais profundas, visto promover a reificação das relações sociais¹⁴ nos quadros de um paradigma científico ainda tipicamente cartesiano-newtoniano.¹⁵ A epistemologia crítica dos frankfurtianos, por seu turno, exibe as seguintes características:

- a) Vê a sociedade como categoria *totalizante*, isto é, cultura, política e economia se impactam mutuamente e em diferentes níveis, *historicamente condicionada e condicionante do próprio “fazer ciência”*;¹⁶
- b) não estabelece um dualismo demarcatório entre o pensamento científico sobre a sociedade e a ação social do sujeito pensante; ao contrário, aceita e estimula a formação de uma unidade teoria-*práxis*, na qual os valores normativos (político-culturais) do pesquisador

¹³ Horkheimer, in Horkheimer & Adorno, *op. cit.*, p. 36.

¹⁴ Nas palavras de Tenório (2000a:36), a teoria social tradicional “(...) preocupa-se em estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submete-las à prova; (...) Trabalha os fatos sociais como fatos quase neutros, análogos às ciências naturais. Tal percepção fetichizaria os fatos, já que [nas palavras de Max Horkheimer] os ‘transforma em uma categoria coisificada e, por isso, ideológica’ (...). Portanto, ao serem isolados, os fatos sociais podem ser mais bem determinados e quantificados, mas ao mesmo tempo serão reificados.” Esta reificação (ou coisificação) significa “a transformação dos seres humanos em seres semelhantes a coisas, que não se comportam de forma humana, mas de acordo com as leis que regem o mundo das coisas.” (Bottomore, 1988:314).

¹⁵ Na acepção de CAPRA (1994:49-69), o paradigma científico *cartesiano-newtoniano* ou *mecanicista* passou a vigorar no Renascimento, após as obras capitais de René Descartes, que atribuiu ao Real a propriedade de ser decomponível pela análise racional, e de Isaac Newton, que concebia a Natureza como o resultado da interação de forças mecânicas atuantes sobre aglomerados de partículas duras, indivisíveis – os corpos materiais – que transitam sobre um espaço vazio, o éter. Tais visões, em que pesem de já terem sido superadas pelas descobertas da física quântico-relativista e da biologia do Séc. XX, continuam a inspirar um modo de pensar cientificamente, inclusive nas ciências sociais, que tem conduzido a graves impasses na solução de problemas sociais contemporâneos, como demonstra Capra (p. 156-255). Exemplos desses impasses são as descrições dos economistas neoclássicos sobre as interações entre compradores e vendedores num mercado e a determinação de seu preço de equilíbrio (p. 201-203), que enclausura a economia social em um sistema impermeável à mudança planejada pela coletividade, e as explicações sobre o comportamento humano empreendidas pela psicologia behaviorista (p. 163-168), que justifica a manipulação maquinal da pessoa humana.

¹⁶ “Logo, para a teoria crítica, o homem não pode ser visto isolado de seu contexto social, quer em sociedade, onde se manifestam relações de classe, quer nos subsistemas de produção, local no qual se reproduzem essas manifestações sob a divisão hierarquizada. Ou seja, o homem não é indeterminado, indefinido, ao contrário. O pensamento crítico considera ‘sujeito a um indivíduo determinado em seus relacionamentos efetivos com outros indivíduos e grupos, em seu confronto com uma classe determinada e, por último, mediado por esse entrelaçamento, em vinculação com o todo social e a natureza’ [citação de texto de Horkheimer] O que significa dizer que as leis objetivas do movimento da sociedade são a essência que determina o destino do indivíduo. Na dialética da teoria

integram e orientam seu pensar e seu agir com o intuito de modificar o cerne da estrutura social *a favor dos interesses humanos subjugados por quaisquer formas de dominação e/ou exploração exteriormente impostas ou auto-impostas, utilizando-se para isso, de seu discernimento racional*;¹⁷ influenciada pelo marxismo, a teoria crítica frankfurtiana dele se distancia no ponto em que, partindo de outros referenciais filosóficos, sociológicos e psicológicos, amplia o foco de sua crítica para além da exploração econômica capitalista, englobando também a dominação exercida pelas várias esferas do poder modernamente institucionalizado (empresas, governos, indústria cultural, etc.) sobre a liberdade de pensamento e ação dos seres humanos;¹⁸

- c) rejeita, por conseguinte, tanto o mito da neutralidade axiológica nas ciências sociais quanto o princípio positivista de que o conhecimento é distinto e superior à ação, na medida em que

“o pesquisador é sempre parte do objeto que estuda, principalmente se o objetivo é social; sua percepção está condicionada por categorias sociais as quais não pode sobrepor-se. Independentemente de o cientista aceitar ou não que o seu conhecimento é supra-social ou não, ele e a sua ciência estão integrados à sociedade.”¹⁹

As teses fundamentais que caracterizam as teorias críticas são:²⁰

- “1. Teorias críticas têm posição especial como guias da ação humana, visto que:
 - a) elas visam a produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses;

crítica, a totalidade (a sociedade) tem primazia sobre o particular, isto é, a sociedade precede o sujeito, mostrando a diferença entre o geral e o particular e a determinação deste pelo geral.” Tenório (2000a:37) [grifos nossos]

¹⁷ Horkheimer, in Horkheimer & Adorno, *op. cit.*, p. 50, entende que “a função da teoria crítica torna-se clara se o teórico e a sua atividade específica são considerados em unidade dinâmica com a classe dominada, de tal modo que a exposição das contradições sociais não seja meramente uma expressão da situação histórica concreta, mas também um fator que estimula e que transforma.” E qual é a meta do pensamento crítico, isto é, aquele expresso em termos dessa unidade teoria-práxis? “a realização do estado racional, (...) uma sociedade futura como coletividade de homens livres (...)” *Ibid*, p. 51.

¹⁸ Tenório (2000a:39-40), e Bottomore, *op. cit.*, p. 129.

¹⁹ Tenório (2000a:38).

²⁰ Raymond Geuss, *apud* Tenório (2000a:36-37).

- b) elas são inerentemente emancipatórias, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto-imposta, a auto-frustração da ação humana consciente.
- 2. Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento.
- 3. Teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. As teorias em ciência natural são “objetificantes”; as teorias críticas são reflexivas”.

Em que pese a densidade de seu pensamento, os teóricos frankfurtianos não apresentaram uma proposta epistemológica operacionalizável no âmbito das ciências sociais, apelando a idéias metafísicas²¹ e construindo uma “dialética negativa”, isto é, um pessimismo crítico frente à modernidade. A inclusão formal de Jürgen Habermas neste círculo de pensadores²² não se fez sem um certo grau de rompimento desse intelectual justamente com essa visão epistemológica.²³ Desejava Habermas empreender um projeto teórico de reconstrução da modernidade,²⁴ por entender que a razão e a técnica modernas, em sua acepção originariamente iluminista, poderiam se constituir em fatores de libertação humana das restrições naturais e sociais. A obra habermasiana, pois, demarca nitidamente seu afastamento do “beco sem saída” epistemológico onde julga que a teoria crítica frankfurtiana da 1ª geração terminou chegando, isto é, sua degeneração em retórica vazia contra a modernidade. Suas propostas de reconstrução do projeto moderno vão encontrar grande repercussão (positiva e negativa) no campo das ciências sociais e

²¹ Löwy, *op. cit.*, p. 160-161, argumenta que os frankfurtianos elegeram a Razão como critério supremo de verdade e de ação libertária, à moda do iluminismo, mas (1) não definem adequadamente o que entendem por Razão e (2) ao estabelecerem “a organização racional da sociedade” como objetivo último da luta política e valor ético máximo, desconsideram o relativismo dessa idéia conforme os interesses de classe, estatuidando, assim, uma *démarche* epistêmica metafísica, abstrata e, portanto, pouco aplicável à renovação da *práxis*.

²² Em entrevista concedida em 1987, citada nos *Novos Estudos Cebap* e referenciada em Tenório (2000a:50), o próprio Habermas afirma: “desde o início meus interesses teóricos foram determinados consistentemente por aqueles problemas filosóficos e sócio-teóricos que surgiram a partir do movimento do pensamento que vai de Kant a Marx. Minhas intenções e convicções fundamentais foram cunhadas na metade dos anos 50 pelo marxismo ocidental, através de uma relação crítica com Lukács, Korsh e Bloch, Sartre e Merleau-Ponty, e, obviamente, com Horkheimer, Adorno e Marcuse”.

²³ Conforme explica Tenório (2000a:49), “Jürgen Habermas, apesar de próximo ao legado filosófico da Escola de Frankfurt, rechaçou a idéia de uma *dialética negativa*, na medida em que esta ameaçou a função diagnóstico-explicativa da teoria crítica (...)”.

²⁴ *Idem, idem*.

da filosofia contemporânea, recolocando a questão emancipatória do agir humano na agenda do pensamento social recente e em novas bases.²⁵

Em sua obra *Conhecimento e interesse*, Habermas contribui de modo original à Teoria do Conhecimento, ao empreender uma investigação sobre as relações entre as condições históricas da produção do conhecimento e as situações de interesse social que estruturaram tais condições, isto é, a relação entre razão teórica (teoria) e razão prática (*práxis*), estabelecendo a proposta de uma teoria crítica do conhecimento, cujo *leitmotiv* pode ser assim enunciado: “todo conhecimento é posto em movimento por interesses que o orientam, dirigem-no, comandam-no. É ‘neles’, e não na suposta imparcialidade do chamado método científico, que a pretensão pela universalidade do saber pode ser avaliada.”²⁶ *Interesses* referem-se às “orientações básicas que aderem a certas condições fundamentais da reprodução e da auto-constituição possíveis da espécie humana: *trabalho e interação*.”²⁷ Ao trabalho adere um *interesse técnico* – a necessidade e desejo de transformar e dominar a natureza por intermédio do planejamento e do controle dos processos produtivos – objeto de estudo das ciências naturais;²⁸ já à interação adere um *interesse prático* ou *moral* – o estabelecimento de normas reguladoras das relações recíprocas entre as pessoas – objeto de pesquisa das ciências sociais (hermenêutico-históricas ou “do espírito”).²⁹

Em que pese o fato desta segunda tipologia de interesse do conhecimento pertencer ao domínio

²⁵ Bárbara Feitag, *apud* SERVA DE OLIVEIRA (1996:74), comenta: “Através de Habermas, a teoria crítica transformou-se num fato mundial. Graças a ele, essa teoria entrou numa nova fase. Longe de deixar-se bater pelo pessimismo dos ‘velhos’, Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar”.

²⁶ José Heck, in HABERMAS (1987a:12).

²⁷ Habermas (1987a:217). Sobre a importância da distinção entre *trabalho* e *interação* para a crítica de Habermas à modernidade, vide a nota 124.

²⁸ “Uma sociedade deve sua emancipação da violência da natureza exterior aos processos de trabalho, a saber: à *produção de um saber tecnicamente aplicável* (inclusive à ‘transformação da ciência natural em maquinaria’); (...)” Habermas (1987a:68), [grifos nossos]; e ainda (p. 212): “A pesquisa empírico-analítica é a continuação de um sistemática de um processo cumulativo de aprendizagem, o qual se exerce (...) o círculo funcional do agir instrumental. (...) trata-se da produção de um saber *tecnicamente explorável* (...)” [grifos do original].

²⁹ “(...) nós denominamos de ‘prático’ o *interesse cognitivo que orienta as ciências do espírito*. Ele se distingue do interesse do conhecimento técnico pelo fato de não visar à apreensão de uma realidade objetivada mas de se voltar para a conservação de um entendimento intersubjetivo, em cujo horizonte a chamada realidade pode, pela primeira vez, irromper como algo.” Habermas (1987a:186) [grifos do original].

da sabedoria da vida empírica, ele termina não sendo suficiente para conscientizar criticamente os homens de sua situação como agentes sociais, em razão da legitimação positivista dos múltiplos constrangimentos ao livre diálogo, decorrentes da estrutura e exercício do poder político nos diversos compartimentos institucionais (famílias, empresas, governo, igrejas, partidos, sindicatos, comunidades, etc.) da sociedade.

É nesta questão crucial que Habermas apresenta uma inovação epistemológica, ao propor um terceiro tipo de interesse – o *emancipatório*, consistindo na auto-reflexão crítica realizada pelo agente em relação a seus próprios interesses ante uma situação concreta que pede um determinado agir por parte dele. Assim, procedendo, identifica e contesta racionalmente todas as formas de coerção externas e internas à sua liberdade de consciência, ação e entendimento mútuo com os demais membros da coletividade, originando a crítica do poder, terceira condição de reprodução e auto-constituição da espécie humana.³⁰ Este aparato conceitual permitirá a Habermas propor uma classificação diferenciada das ciências, sintetizada no Quadro 1.

O reconhecimento, na classificação proposta, da tipologia “ciências sociais críticas” será o a viga-mestra de toda a construção teórica posterior de Habermas, ao perceber que a auto-reflexão crítica contida nesta nova classificação *exige uma comunicação não-distorcida entre os agentes que a realizam*, cujo delineamento constituirá o cerne de sua obra *Teoria da Ação Comunicativa*, abordada nos tópicos 1.3.1. e 1.3.2.

³⁰ Importa observar que os teóricos da Escola de Frankfurt e, especialmente, Marcuse e Habermas, buscaram elementos libertários para a teoria crítica da sociedade nas contribuições da teoria psicanalítica de Freud. Habermas, por exemplo, ilustra seu conceito de interesse emancipatório com o estudo das características do processo psicanalítico freudiano, no qual: (1) o paciente é, simultaneamente, sujeito e objeto do processo de autoconhecimento; e (2) o conhecimento (a conscientização dos conteúdos psíquicos inconscientes) e o interesse (a cura e a liberdade que ela gera) coincidem integralmente. Habermas, por isso, considera a psicanálise uma legítima “ciência crítica”, posto estar baseada em uma radical e profunda auto-reflexão do agente. Habermas (1987a:233-262).

Quadro 1
PROPOSTA DE HABERMAS PARA A CLASSIFICAÇÃO DAS CIÊNCIAS

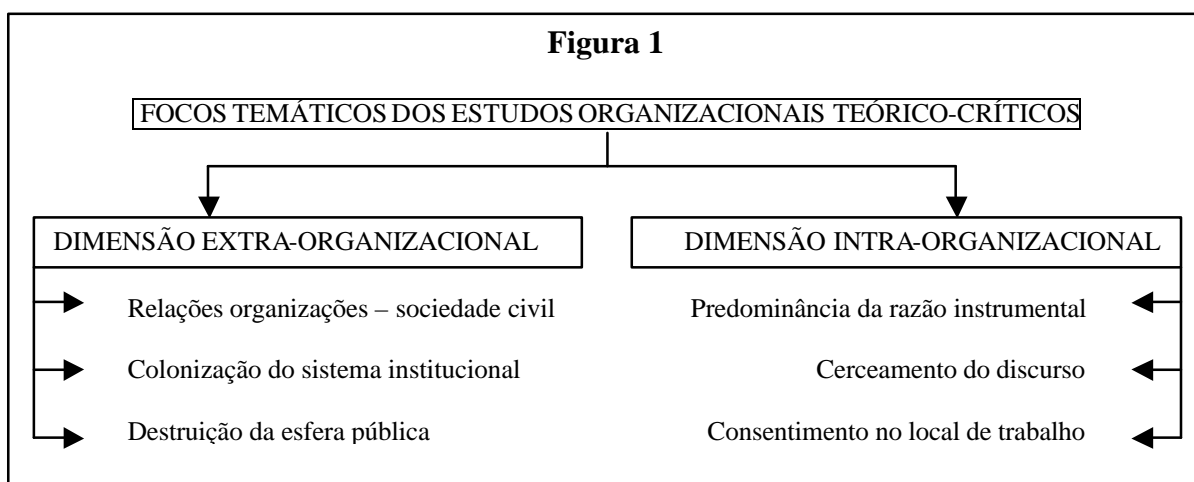
CONHECIMENTO E INTERESSE	CATEGORIA VINCULADA	CIÊNCIAS ASSOCIADAS	OBJETO DE ESTUDO
TÉCNICO	TRABALHO	ANALÍTICO-EMPÍRICAS (FORMAIS E NATURAIS)	Fenômenos cujo entendimento se dá por meio de relações funcionais entre variáveis (dependentes / independentes), visando à sua predição, controle e simulação.
PRÁTICO (MORAL)	INTERAÇÃO	HERMENÊUTICO-HISTÓRICAS (SOCIAIS OU “DO ESPÍRITO”)	Fenômenos sociais cujo entendimento fundamenta-se na compreensão do seu significado, e não no seu controle experimental.
EMANCIPATÓRIO	PODER	SOCIAIS CRÍTICAS	Fenômenos sociais cujo entendimento fundamenta-se na síntese dialética entre as contribuições das ciências analítico-empíricas e hermenêutico-históricas, com um objetivo de reflexão crítica e normativa.

FONTE: Elaboração própria, a partir da leitura de Habermas (1987a) e Tenório (2000a:54-56 e 114 - nota 88).

No que tange aos Estudos Organizacionais, compartimento específico das ciências sociais, como se daria a diferenciação entre as visões tradicional (positivista) e crítica (habermasiana)? Emergem da Teoria da Administração tradicional algumas concepções que permitem enquadrá-la no escopo positivista anteriormente apresentado. Uma delas reside no próprio fato de ser uma disciplina aplicada ao estudos e operacionalização das organizações burocráticas, dependendo muito pouco, pois, de questionamentos quanto à razão de sua existência e formato. Outra idéia é a de que a Teoria da Administração tradicional, para cumprir esta função, busca sempre as melhores maneiras ou práticas orientadas à otimização do uso de meios para atingir resultados previamente definidos.³¹ Uma terceira concepção é de que variáveis tais como estrutura de poder, cultura organizacional, motivações e expectativas psicológicas individuais/grupais, etc., são manipuláveis em alto grau pelo emprego de técnicas administrativas adequadas e orientadas à busca dos objetivos organizacionais de modo eficiente.

³¹ Quer denominemos este princípio de busca pelo “*the one best way*” de Frederick Taylor, ou pela “maneira satisfatória” de Herbert Simon, ou pelo alcance dos objetivos na Administração Por Objetivos (APO) de Peter Drucker, ou ainda pelo trinômio eficiência-eficácia-efetividade, na acepção dos autores contingencialistas, não há Administração no sentido tradicional se o atingimento dos objetivos organizacionais prescindir da otimização técnico-econômica ou da manipulação dos recursos disponíveis; administrar, neste sentido, é atingir os objetivos da

Numa leitura habermasiana, a interpretação tradicional da Administração aproxima-a muito mais da classificação de ciência analítico-empírica, mesmo não sendo uma ciência natural ou formal (visto exibir uma *prioridade do interesse técnico* de conduzir as organizações a resultados), do que da tipologia de ciência hermenêutico-histórica (ainda que esforços de pesquisa sobre os significados sociológicos, psicológicos, políticos e culturais emanados da interação entre os indivíduos nas organizações sejam frequentes). É a esta distorção que a interpretação teórico-crítica da Administração procura corrigir, incorporando e sintetizando dialeticamente tanto as contribuições das ciências analítico-empíricas, como a engenharia de métodos e a econometria, por exemplo, quanto as das ciências hermenêutico-históricas, como a sociologia, a antropologia, a psicologia e a ciência política.³² A Figura 1 sintetiza os focos temáticos principais da abordagem teórico-crítica nos estudos organizacionais recentes:



Fonte: Elaboração própria, a partir da leitura de Alvesson & Deetz, in Clegg, *ibid, idem*.

O principal instrumento metodológico dos estudos críticos em organizações é a *crítica ideológica*, através da qual se identificam “as dificuldades que grupos desprivilegiados têm de

organização com a maior racionalidade (eficiência) possível. CHIAVENATO (1998a:713, 723) e BRESSER PEREIRA & PRESTES MOTTA (1987:48-54).

³² Isto reforça a posição dos autores teórico-críticos em Administração de que esta não implica numa posição anti-Administração *per se*, como se poderia supor. Apenas atribui a este campo de estudo e prática um novo olhar, problematizando-o em dimensões incomuns e orientando-o em uma busca humanista pela auto-realização dos indivíduos que compõem uma organização. Vide Matz Alvesson & Stanley Deetz, “Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais”, in CLEGG *et alli*. (1999:238).

entender seu próprio interesse político, porém é mais freqüentemente dirigido às limitações das pessoas em geral, desafiando a tecnocracia, o consumismo, o carreirismo, e a preocupação exclusiva com o crescimento econômico.”³³ A meta central do pensamento crítico nos estudos organizacionais e na Administração consiste em “criar sociedades e lugares de trabalho livres de dominação, em que todos os membros têm igual oportunidade para contribuir para a produção de sistemas que venham ao encontro das necessidades humanas e conduzam ao progressivo desenvolvimento de todos.”³⁴

A presente dissertação toma por referencial epistemológico, portanto, a teoria crítica de Habermas.³⁵ Procuraremos compreender a adoção da técnica do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) à luz de um interesse emancipatório, i.e., uma reflexão sobre a possibilidade de esta ação gerencial evidenciar um predomínio da razão instrumental-estratégica (*dimensão intra-organizacional*), ou seja, de um viés tecnoburocrático em sua concepção e implementação, sob influência da lógica de mercado, de origem externa (*dimensão extra-organizacional*), ao invés de uma ação de fortalecimento da comunicação democrática intersubjetiva entre seus membros, gestores ou não.

³³ *Idem, idem.*

³⁴ *Idem, idem.*

³⁵ Sobre a aplicabilidade do pensamento de Habermas nos estudos organizacionais, Alvesson & Deetz, *idem*, p. 244, sentenciam: “Ao contrário dos primeiros defensores da teoria crítica, (...) Habermas (...) introduz um programa de trabalho afirmativo, não baseado em uma utopia, mas ainda com uma esperança de como nós poderíamos reformar instituições ao longo das linhas de um discurso moralmente dirigido, em situações que se aproximem de uma situação de fala ideal.” E mais adiante (p. 247): “As idéias de Habermas também podem ser usadas de modo pragmático, mais apropriado para a ciência social e os estudos organizacionais, do que a versão filosófico-teórica original. Com a direção comunicativa no trabalho de Habermas, seguem-se possibilidades de um desenvolvimento mais aplicado e empírico no uso da teoria crítica.”

1.2. GESTÃO ESTRATÉGICA: ABORDAGEM TEÓRICA TRADICIONAL

Nesta seção, discutiremos a gestão estratégica sob um enfoque epistemológico teórico-tradicional. Para tanto, no tópico 1.2.1., ela será tratada como um *paradigma científico-tecnológico oriundo da teoria administrativa tradicional*, cuja delimitação teórica demandará uma breve abordagem histórico-etimológica do termo “estratégia”, bem como a identificação das contribuições teóricas das escolas de pensamento administrativo que legitimaram o uso da estratégia como tecnologia gerencial no universo das organizações modernas. Como a organização escolhida para a realização do estudo de caso é do tipo eclesiástica, no tópico 1.2.2., será apresentado um referencial técnico-gerencial de planificação estratégica em igrejas, sustentado nas contribuições teóricas do tópico anterior.

1.2.1. A gestão estratégica no pensamento administrativo tradicional

No pensamento administrativo tradicional, a *estratégia*³⁶ constitui um *paradigma científico-tecnológico* que engendra diversas *técnicas modernas de intervenção gerencial* nas

³⁶ O termo “estratégia”, de acordo com o *Novo Dicionário Aurélio* [FERREIRA (1997:726)], refere-se a: “**1.** Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. **2.** arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. (...) **3.** P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. **4.** P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. (...)” De fato, a estratégia consiste numa prática de origem militar; a raiz etimológica da palavra está associada à função administrativa do generalato na Grécia antiga, em torno de 500 a.C. “O estrategista ou estrategista”, afirma Paulo MOTTA (2000:79), “era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico.” Mais ou menos na mesma época, na China, o general Sun Tzu escreveu um manual intitulado *A Arte da Guerra*, no qual estabelecia os pilares teóricos fundamentais da estratégia militar chinesa antiga [Vide SUN TZU (1994)]. Outro marco no uso militar do pensamento estratégico foi a obra de Maquiavel intitulada, também, de *A Arte da Guerra* (1521). Alerta-se, porém, para o fato de que o conjunto da obra de Maquiavel demonstra diversos usos contemporâneos do termo “estratégia”, não apenas o militar, mas também o político e o do senso comum, no sentido de *artimanha calculista para obter vantagens* [Motta (2000:104, nota 3)]. No campo militar, entretanto, o divisor de águas da visão clássica sobre o uso da estratégia em ambiente de guerra reside na obra *Princípios da Guerra*, de Karl Von Clausewitz, já no Séc. XIX. Sua principal contribuição ao tema foi relacionar a guerra às dimensões sociais, políticas e econômicas da sociedade, ampliando o escopo de uso da estratégia militar, seja para tempos de paz ou de guerra, sempre associado à idéia de segurança nacional e conquista de posições no jogo internacional [*Ibidem*, p. 79 e 104 (nota 4)]. Nos últimos dois séculos, a estratégia passou a estar associada também a jogos, no sentido de método de seleção de opções alternativas de jogadas. No campo militar, sempre foi tratada como arte e, mais recentemente, como ciência

organizações.³⁷ Todavia, nas duas primeiras escolas de pensamento administrativo – o da *Escola Clássica* (Taylor, Fayol, Ford, etc.) e o da *Escola de Relações Humanas* (Mary P. Follett, Elton Mayo, Kurt Lewin, Chester Barnard, etc.) – não se verificou a formatação de uma tecnologia propriamente estratégica, vez que a preocupação de sistematizar o conhecimento científico-técnico administrativo, ora enfatizando a observação, a experimentação e a prescrição de métodos de trabalho (Taylor e Ford), ora o *design* da estrutura organizacional (Fayol), ora a análise e prescrição de padrões de relação gerência-trabalhadores (Escola de Relações Humanas), partia de uma visão temporal de curto prazo³⁸ e de um recorte espacial centrado exclusivamente no ambiente interno da organização.³⁹ Esta concepção se adequa ao contexto sócio-econômico regulado de modo *fordista* (sociedade de massas), ou seja, por políticas macroeconômicas de corte keynesiano clássico (intervencionismo estatal regulador da demanda agregada e do emprego), estabilidade mercadológica, homogeneidade de gostos, bens e serviços e busca exclusiva de economias de escala.⁴⁰

É no terceiro momento histórico do pensamento administrativo, nos anos 50 do Séc. XX, com as contribuições das escolas Neoclássica e Comportamental (ou Behaviorista), que a racionalidade gerencial procura construir as primeiras técnicas administrativas de cunho propriamente

metódica [*Idem, idem*]. *Estratégia*, pois, é um termo historicamente associado a *cálculo racional de meios visando atingir um fim que represente um “sucesso” ou “vitória” para o agente que o realiza sobre outros agentes*. E será com este sentido que ela penetrará, posteriormente, na Administração.

³⁷ Adotamos aqui a distinção conceitual proposta por MACHADO (1999) entre *técnica*, *técnica moderna* e *tecnologia*, como forma de eliminar a confusão que a linguagem cotidiana realiza entre eles. “(...) *técnica* é tratada como qualquer habilidade humana de fabricar, construir e utilizar instrumentos. *Técnica moderna* seria aquela que apareceu no Renascimento e que incorpora conhecimento empírico de origem científica. *Tecnologia* seria o saber teórico que tem por objetivo a transformação do conhecimento científico puro em técnica, cientificamente construída.” Assim, para os propósitos dessa dissertação, por exemplo, tratamos a gestão estratégica como paradigma científico-tecnológico, i.e., conjunto de conceitos *cientificamente* elaborados e *tecnologicamente* empregados no desenvolvimento de *técnicas modernas* de intervenção gerencial nas organizações. O planejamento estratégico é *uma dessas técnicas modernas*, especificamente aplicada ao campo da gerência organizacional, assim como várias outras (p.ex: *Balanced Scorecard*, Gestão da Informação, etc.).

³⁸ A função-planejamento, por exemplo, restringia-se aos detalhes metodológicos das operações rotineiras (Taylor e Ford) ou à disposição dos elementos formais da estrutura administrativa (Fayol). Seu objetivo, aqui, segundo, era definir uma estrutura organizacional não-passível de modificações em futuro previsível. Vide MOTTA & CARAVANTES (1979:97).

³⁹ Chiavenato (1998a:549) qualifica este foco de ambas as escolas como “abordagem de sistema fechado”, na qual o ambiente externo é desconsiderado como variável relevante à configuração do ambiente interno da organização.

estratégico. Na Escola Neoclássica forjou-se a idéia pioneira de “decisão estratégica”, através da obra *The Practice of Management* (1954), de Peter Drucker, como elemento integrante de sua proposta da *Administração por Objetivos – APO*.⁴¹ As características distintivas das decisões estratégicas são: (1) sua íntima vinculação a objetivos *estratégicos* (nível da organização) e *táticos* (nível de departamento) previamente estabelecidos e quantificáveis; e (2) na sua perspectiva de longo prazo.⁴²

O Behaviorismo prestou outra contribuição fundamental à estruturação do conceito de ação administrativa e de sua racionalidade estratégica subjacente: a *Teoria da Decisão* de Herbert Simon, base teórica da posterior ampliação dos conceitos de planejamento estratégico e estratégia organizacional. A decisão administrativa, segundo essa teoria, compõe-se dos seguintes elementos:

- “
1. *Tomador de decisão*: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação. É o agente que está frente a alguma situação.
 2. *Objetivos*: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
 3. *Preferências*: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.
 4. *Estratégia*: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido. Depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.
 5. *Situação*: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
 6. *Resultado*: é a consequência ou resultante de uma dada estratégia.”⁴³

⁴⁰ Para uma discussão do fordismo como modelo de regulação social, vide Tenório (2000:144-150).

⁴¹ Motta (2000:84 e 106 (nota 10)). CHIAVENATO (1998b:591) conceitua a *APO* como “uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar. (...) A *APO* é um processo pelo qual os gerentes (...) de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um pelos resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios”. Segundo QUINTELLA & DIAS (2000:9), Drucker levanta duas questões pertinentes ao coração do pensamento estratégico – “Qual é o nosso negócio? O que deveria ser?” – e sentencia que as respostas a ambas as perguntas encaminham os gestores a tomar as decisões estratégicas, definindo para onde e como a organização caminhará.

⁴² Chiavenato (1998b:602).

As contribuições das Escolas Neoclássica e Comportamental correspondem à primeira grande etapa de construção da tecnologia estratégica – a da *formulação estratégica*, vinculada ao planejamento organizacional tradicional, só que incorporando, em grau moderado, uma perspectiva temporal de longo prazo, um olhar para fora da organização com o objetivo de situá-la em seu contexto de atuação e uma técnica decisória mais racionalizada, no sentido de antecipação mental de ações a serem executadas tendo em foco um dado objetivo. Esta compreensão respondia adequadamente a um ambiente empresarial e público ainda relativamente estável, numa economia que experimentava uma acentuada taxa de crescimento e com poucas turbulências ou mudanças sociais drásticas que exigissem uma prática de revisão estratégica contínua.⁴⁴

A tecnologia gerencial estratégica dará seus passos decisivos a partir da escola de *Sistemas Abertos* (Talcott Parsons, Daniel Katz e Robert Kahn), que interpretou as organizações como *sistemas abertos*, isto é, totalidades compostas de elementos interligados e interagentes contínuos com o ambiente externo (o qual constitui um sistema maior, a sociedade), direcionados a um fim específico (acumulação de capital, prestação de serviços públicos, etc.) e capazes de garantir sua reprodução contínua por meio de entradas, processamento e saídas de recursos, informações, pessoas e energia.⁴⁵ A sobrevivência da organização, na visão sistêmica, depende da sua capacidade de vencer a tendência à entropia (dissipação de energia, levando um sistema à desapareição) por meio, principalmente, do uso inteligente e planejado da informação e dos recursos à disposição para transformar toda a sua estrutura interna (departamentos, cargos e

⁴³ Chiavenato (1998a:213).

⁴⁴ Motta (2000:84). Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 9, comentam a esse respeito: “A quarta onda longa de crescimento mundial, [as três anteriores tinham sido, na abordagem de Kondratieff, a 1ª Revolução Industrial (1770-1820), a era Vitoriana (1840-1870) e a Belle Epoque (1890-1930)] ocorrida no pós-guerra (1950-1970) e denominada de ‘anos dourados’, caracteriza-se pela feliz combinação de crescimento econômico aliado a altas taxas de emprego, (...) difunde a produção em massa basicamente através de métodos fordistas (...). Não por acaso, a década de 1950 traz consigo a difusão da prática do Planejamento a Longo Prazo (PLP), nas empresas. Tratava-se de procedimento sistemático para o estabelecimento de metas de longo prazo, a partir da programação e elaboração de orçamentos

funções, processos de trabalho, infraestrutura física, quantidade e qualidade de recursos humanos, etc.) e seu padrão de relacionamento com o ambiente externo (novos serviços, melhoria contínua da qualidade de bens e serviços produzidos, construção de uma imagem social positiva, etc.). Sob a influência dessa racionalidade sistêmica, o planejamento, enquanto série de decisões programadas, converte-se em um sistema, e sistemas de planejamento foram implementados em empresas e governos dos países considerados mais modernos no decorrer das décadas de 60 e 70 do séc. XX.⁴⁶

A *Teoria da Contingência*,⁴⁷ por seu turno, estabelece o princípio teórico de que não existe uma estrutura organizacional nem um conjunto de técnicas administrativas universalmente válidas para todas as organizações; a seleção de estratégias organizacionais passa a ser determinada (contingente), em alto grau, pelas incertezas e mudanças ambientais.⁴⁸

A visão sistêmico-contingencial alicerçou teoricamente a segunda grande etapa de constituição da tecnologia gerencial estratégica – a do *planejamento estratégico*, na qual se acrescenta à

com base em uma extrapolação de séries de indicadores e resultados passados. Tratava-se, portanto, do precursor do Planejamento Estratégico (...).”

⁴⁵ Sobre a Teoria dos Sistemas Abertos, vide Chiavenato, *ibidem*, p. 477-524.

⁴⁶ Sobre a conexão planejamento - Teoria de Sistemas, ver OLIVEIRA (2001:51-56). Destaque-se, no caso da administração pública brasileira, o exemplo das reformas modernizantes do período dos governos militares pós-1964, no qual foram implantados os sistemas de saúde, financeiro, planejamento econômico, etc, e o “sistemês” tornou-se o jargão corrente da tecnoburocracia estatal brasileira [Tenório (2000a:219)].

⁴⁷ A origem dessa escola encontra-se nos trabalhos de B. F. Skinner, cujo modelo psicológico comportamental de estímulo-resposta serviu de paradigma para a relação tipo desafio-resposta observada entre a organização e o ambiente onde se insere. Seu desenvolvimento encontra-se nos resultados de diversas pesquisas organizacionais conduzidas a partir dos anos 50 nos EUA e, mais intensivamente, no período entre fins dos anos 60 e início dos anos 70, na Inglaterra, sobressaindo as realizadas por Alfred D. Chandler Jr., por Joan Woodward, pelos pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, e pelos americanos Lawrence e Lorsch. Todos eles demonstraram a existência de uma correlação funcional e determinante entre a variável dependente “estrutura organizacional” – interação entre a estrutura formal (relações hierárquicas, normas, procedimentos documentais, etc.) e a informal (relações humanas, cultura, poder, etc.) – e as variáveis independentes “ambiente”, “tecnologia”, “estratégia mercadológica” e “porte empresarial”. A essa idéia denomina-se *princípio da contingência*, pois a organização “ótima” torna-se contingente à combinação de fatores como a estratégia, o ambiente onde a organização atua, etc. Vide OLIVEIRA Jr. (2000:1-3).

⁴⁸ *Ibidem*, p. 1. Lex Donaldson, in Clegg *et al.*, *op. cit.*, p. 107, afirma que “a incerteza da tarefa é o coração do conceito de contingência (...)”, característica associada a um número crescente de processos de trabalho contemporâneos (por exemplo, nas empresas de alta tecnologia), em contraponto à estabilidade dos processos de trabalho estruturados pela lógica burocrática e taylorista-fordista. Esta percepção de incerteza crescente exigirá a adoção de ferramentas estratégicas capazes de minimizá-la (como o planejamento estratégico, por exemplo).

função-planejamento a perspectiva de *escopo* (análise do contexto onde a organização desempenha sua missão e atividades), de *longo prazo* e de uma *flexibilidade decisória* tal que possibilitasse, inclusive e se fosse o caso, a alteração da missão, das atividades da organização, de seus produtos, processos e infraestrutura de recursos disponíveis. O planejamento estratégico, cujos marcos iniciais foram a obra *Estratégia Empresarial* (1965), de Igor Ansoff, e a criação do célebre modelo de análise estratégica denominado de *Matriz SWOT*, pelo grupo de estudiosos em Políticas de Negócios (*Business Policies*) da Harvard Business School,⁴⁹ rapidamente se converteu em panacéia para o sucesso na competição empresarial.⁵⁰ A idéia-força por trás do planejamento estratégico consistia na firme crença no poder da racionalidade técnico-gerencial de antecipar com razoável segurança o futuro com base em variáveis até certo ponto controláveis, através de um intenso trabalho de *design* conceitual, mesmo reconhecendo uma forte contingencialidade oriunda do ambiente externo ao sistema organizacional.⁵¹ Outra diferença crucial em relação ao planejamento organizacional clássico (também conhecido por Planejamento de Longo Prazo) refere-se à visão do planejamento estratégico como atividade exclusiva da alta gerência, a qual configura o *nível hierárquico institucional* ou *estratégico*.⁵² As diferenças básicas entre o planejamento tradicional e o estratégico são reproduzidas no Quadro 2.

⁴⁹ Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 10. A sigla SWOT significa a união dos termos em inglês *Strengths* (“forças”), *Weaknesses* (“fraquezas”), *Opportunities* (“oportunidades”) e *Threats* (“ameaças”) e é utilizada para avaliar a condição organizacional externa (identificação de oportunidades e ameaças no ambiente) e interna (identificação das forças e fraquezas intra-organizacionais) no momento inicial do planejamento estratégico, dispondo-a em formato matricial e permitindo a visualização dos quesitos mais relevantes à definição das estratégias administrativas a serem adotadas.

⁵⁰ Em que pese o fato de diversos outros estudos demonstrarem a idéia contrária, isto é, a de que o planejamento estratégico não funciona como ferramenta dominante para assegurar o sucesso competitivo. Sobre esta controvérsia, vide as indicações bibliográficas constantes em Motta (2000:106-108, notas 8 e 16).

⁵¹ Motta (2000:85-86).

⁵² Motta (2000:91-93) e Oliveira, *op. cit.*, p. 43-44 concordam em esclarecer que a divisão da atividade de planejamento na forma piramidal por níveis hierárquicos de decisão (institucional/estratégico – alta gerência; tático – gerências intermediárias; e operacional) acarreta algumas dificuldades práticas, pois dependendo do contexto situacional, a decisão/planificação requerida pode (e não é raro) envolver mais de um ou até os três níveis hierárquicos. Há uma certa fluidez nas fronteiras conceituais entre *estratégico/tático* e *tático/operacional*.

Quadro 2
PLANEJAMENTO EMPRESARIAL –
ABORDAGENS SEGUNDO DIMENSÕES ESPECÍFICAS

<i>Dimensões</i>	<i>Tradicional: Diretrizes empresariais ou formulação estratégica</i>	<i>Moderno: Planejamento estratégico</i>
Forma do dimensionamento organizacional	Ocasional e cíclico	Contínuo e sistemático
Unidade de análise	Objetivos específicos, negócio, produtos e serviços	Organização e seu ambiente
Ênfase metodológica	Diagnóstico e solução de problemas	Oportunidades e formulação da estratégia
Análise da ambiência	Em termos das funções tradicionais, marketing, produção, pessoal e orçamento	Em termos da configuração de cursos alternativos para ação e da missão sócio-econômica da organização
Método de diagnóstico	Análise microeconômica dos produtos e da estrutura organizacional	Análise macroeconômica, incluindo considerações sociais e políticas
Formas de aproximação do futuro	Principalmente por análises de tendências, projeções e predições (verdades gerais)	Principalmente por conjecturas (cenários), predições e subsidiariamente por projeções
Definição do futuro	Futuro único	Futuros alternativos
Instrumentos de análise	Métodos quantitativos tangíveis e controláveis	Combinação de métodos qualitativos e quantitativos
Avaliação e controle	Como fase final de um processamento ocasional e rotativo que recomençaria com um novo dimensionamento	Permanentes como base para as decisões diárias e correção dos cursos de ação
Base teórica	Sistema aberto	Sistema globalístico-contingencial

Fonte: Motta (2000:87).

As primeiras modelagens normativas do planejamento estratégico, em que pese terem definido suas características mais essenciais, mostraram-se limitadas, quando não flagrantemente inócuas quanto à relação meios-fins no contexto histórico imediatamente seguinte. Entre fins da década de 60 e toda a década de 70, o mundo assistiu mudanças profundas (culturais, econômicas e políticas), as quais em conjunto assumiram o aspecto de uma crise geral da regulação fordista e de uma transição à propalada sociedade *pós-fordista* ou *pós-industrial*.⁵³ Neste ambiente

⁵³ Sobre a discussão em torno do pós-fordismo ou pós-industrialismo nas esferas empresarial e social, vide Tenório (2000a:163-209), KUMAR (1997:18-77), ANSOFF & McDONNELL (1993:25-34) e CABRAL (1998:8). No tocante ao mundo do trabalho e das organizações, se consubstanciam alterações de ordem *tecnológica* (revolução trazida na Tecnologia da Informação e de comunicação remotas), *político-cultural* (multiculturalismo, movimentos civis de crescente contestação dos resultados negativos da civilização industrial, tais como os danos ambientais, o militarismo, o autoritarismo inerente ao padrão tecnoburocrático de governo das democracias representativas capitalistas, a industrialização/mercantilização da cultura, etc.) e *econômica* (a crise do petróleo; o ingresso de novos

histórico, a magnitude e velocidade das mudanças já não permitiam falar adequadamente de conceitos como “turbulências” e “descontinuidades”, comumente utilizados no jargão próprio do planejamento estratégico no sentido de problemas até certo ponto previsíveis e cíclicos. A crença em sua eficácia como técnica gerencial orientada ao sucesso empresarial declinou sensivelmente, haja vista sua racionalidade antecipatória ter se mostrado, em vários casos, ineficaz.⁵⁴

A resposta aos desafios ambientais inusitados e multifacetados constituiu a terceira grande etapa da tecnologia estratégica na gerência, iniciada em meados dos anos 70 – a transição do conceito de planejamento estratégico para o de *administração estratégica*, entendida agora como exercício contínuo, sistemático e contingencial da racionalidade estratégica pela gerência, e no qual o planejamento estratégico assume um caráter preponderante de pensar continuamente as opções estratégicas que se apresentam junto com as oportunidades e ameaças ambientais. Obrigar-se-á, pois, a estar menos imbuído de um *ethos* racionalista e mais dotado das seguintes capacidades: (1) identificar oportunidades e ameaças do ambiente; (2) traçar metas estratégicas e de desempenho operacional; (3) mudar a organização no nível adequado às metas traçadas (desde uma simples alteração em uma rotina operacional até uma mudança radical de áreas de atuação, se for o caso); e (4) reavaliar permanentemente os resultados das ações gerenciais e/ou projetos implementados, em termos das estratégias estatuídas e retroalimentar com essas informações a formulação de novas metas, e assim sucessivamente. A diferença básica deste novo conceito de planejamento estratégico para o antecessor e para o Planejamento de Longo Prazo reside, segundo Ansoff, no fato de que os últimos partem da premissa simplista de que o

países competidores no cenário do comércio mundial, tais como o Japão e os Tigres Asiáticos, exibindo uma surpreendente capacidade competitiva baseada em filosofias de gestão inovadoras e que se estendeu até o início dos anos 90; a redução generalizada de barreiras ao comércio internacional; a difusão de novos modelos de *flexibilização organizacional*, como as empresas-rede, o “modelo italiano”, o “modelo sueco” e o “modelo japonês”; a fragmentação dos gostos e preferências dos consumidores, fazendo transitar as técnicas de ação mercadológica de massa para as customizadas, etc.).

⁵⁴ Motta (2000:86-88). Escrevem Quintella & Dias, *op. cit.*, p. 11: “A ênfase exacerbada em prospectar o ambiente, coletar dados, quantificar metas, medir resultados, e estruturar seqüências de atividades em uma perspectiva racional

futuro é o resultado da extrapolação das tendências passadas, enquanto que, no primeiro, esta premissa é substituída por um enfoque de contínua adaptação a surpresas ambientais.⁵⁵

Há, ainda, o aspecto *empreendedor* da administração estratégica, que deve perpassar a organização, desde a alta gerência até o nível operacional.⁵⁶ Assim, promove-se a “estrategização” de todas as áreas funcionais da organização (ex: *marketing* estratégico, gestão estratégica de operações, gestão estratégica de recursos humanos, P&D, tecnologia da informação, etc.), sob o argumento de que as estratégias organizacionais só podem ser bem-sucedidas se construídas de modo orgânico *pela totalidade das pessoas que nela trabalham*, evitando cair na armadilha típica do planejamento tradicional: o enfeixamento da visão estratégica em um sistema de rotinas burocráticas, com controles, formulários, relatórios, intermináveis reuniões, etc.⁵⁷

Durante as décadas de 80 e 90, os trabalhos na área da gestão estratégica tendem a deslocar seu foco do racionalismo decisório centralizado para uma abordagem que envolva novas dimensões. Delineamos, a seguir, as principais contribuições desses estudos.

- (1) O estilo da *visão estratégica*, centrado no princípio de que “a melhor forma de se predizer o futuro é inventá-lo. O sucesso, individual ou organizacional, depende da habilidade de antecipar o futuro e participar das mudanças por vir. Organizações com uma clara visão de futuro têm maiores chances de inventar um futuro capaz de lhes garantir vantagens

e analítica parecia ter conduzido as organizações à síndrome da paralisia analítica: a organização tornava-se incapaz de mover-se sem que todas as peças do quebra-cabeça estivessem em seu devido lugar.”

⁵⁵ Ansoff & McDonnell, *op. cit.*, p. 36-39 e p. 289.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 285-287. Charles Hofer e Dan Schendel, *apud* Motta (2000:88-89), reforçam tal idéia, descrevendo a gerência estratégica como “(...) um processo de tratar a dimensão empreendedora da organização, sua renovação e crescimento, e, especialmente, desenvolvendo e usando de estratégias para guiar as operações da organização”

⁵⁷ “A estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação estratégica. O mesmo se pode dizer da formulação tática. (...) Decisões táticas e estratégicas são tomadas em todos os níveis de organização e não são necessariamente separadas por níveis hierárquicos (...). Deve-se lembrar, ainda, que nenhuma estrutura

competitivas e liderança de mercado.”⁵⁸ Enquanto o estilo do planejamento estratégico utiliza como método a extrapolação dos dados passados e presentes para o futuro, o estilo da visão estratégica complementou o sentido da missão sócio-econômica da organização, ao estimular a formação de lideranças que, de forma artesanal, integrem conhecimento do mercado e dos concorrentes e unifiquem a estratégia e a cultura organizacional para maximizar os resultados.⁵⁹

- (2) O estilo da *aprendizagem estratégica*, resultante da percepção generalizada de que o uso de uma ou mais técnicas gerenciais da moda, tais como *empowerment*, *benchmarking*, reengenharia, *downsizing*, etc., por si só não promoveria o sucesso, e sim as capacidades de aprender a partir de suas experiências de modo flexível, refletir contínua e sistematicamente sobre suas fraquezas, necessidades, potenciais e oportunidades e inovar, oferecendo à clientela diferenciais que seus concorrentes não pensaram; o “aprender a aprender” da organização torna-se, assim, ferramenta de seleção de estratégias competitivas adequadas à situação, e não simplesmente fazer o que os concorrentes estão fazendo; esta abordagem tem como principal representante Peter Senge e seu conceito de “organização que aprende” (*learning organization*).⁶⁰
- (3) As *estratégias competitivas genéricas* de Michael Porter, ou seja: a) liderança de baixo custo (sustentada na maior participação mercadológica e nas economias de escala), b) a estratégia de diferenciação de atributos dos bens ou serviços produzidos pela empresa, e c) a estratégia de concentração ou nicho de mercado.⁶¹
- (4) As *estratégias de internacionalização*, focadas na expansão das operações produtivas e comerciais por diversas regiões do mundo, de modo articulado (fracionando e transnacionalizando as cadeias produtivas e flexibilizando a capacidade de fornecimento de

organizacional é funcionalmente especializada ou hierarquicamente definida a ponto de retratar uma rigidez que coadune com as categorias de estratégico, tático e operacional.” Motta (2000:91).

⁵⁸ Cabral, *op. cit.*, p. 5.

⁵⁹ *Ibidem, idem.*

⁶⁰ *Idem*, p. 8.

insumos e bens finais onde se detectar oportunidades de negócio consideradas vantajosas); aqui ganham relevo os trabalhos de Porter⁶² e os de MORAN, HARRIS & STRIPP (1996), estes últimos analisando como as estratégias globais são contingentes à efetividade das negociações e projetos que envolvem pessoas de diferentes culturas.

- (5) A *intenção estratégica*, um enfoque “heróico” recomendado por Hamel e Prahalad às organizações que almejem à liderança do setor de mercado em que atuam, mesmo que isso represente uma jornada árdua; o meio para isso, segundo eles, é a identificação e o direcionamento do foco estratégico para as *competências essenciais* (*core competences*) da empresa, isto é, aqueles produtos que elas sabem fazer melhor do que seus competidores, dificultando a reprodução dessas estratégias pelos concorrentes.⁶³
- (6) O *enfoque artesanal da estratégia* de Henry Mintzberg, complementar ao enfoque de planificação racional da estratégia, do qual este autor sempre foi um ácido crítico;⁶⁴ neste enfoque, “dedicação, maestria de detalhes e de habilidades e interação harmônica entre o trabalhador e o trabalho substituem as exigências de racionalidade e controle externos (...) o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de troca, criatividade e inovação que leva à formulação e implementação de estratégias.

As contribuições sumarizadas permitem definir a gestão estratégica como *um paradigma científico-tecnológico emergente da ciência administrativa tradicional, pautado na lógica de mercado e na busca contínua do sucesso em ambientes sociais cada vez mais complexos (aumento do número de variáveis a ponderar) e incertos (riscos crescentes à sobrevivência organizacional derivados das mudanças observadas nas interfaces com o ambiente)*. Complexidade e incerteza, na ciência administrativa tradicional, são os parâmetros de

⁶¹ *Idem*, p. 9-10.

⁶² *Idem*, p. 12.

⁶³ *Idem*, p. 10-11.

diferenciação entre as técnicas gerenciais propriamente “estratégicas” e aquelas vinculadas aos aspectos tático e operacional (decisões de menor amplitude). As técnicas gerenciais estratégicas (o planejamento estratégico, por exemplo) envolvem uma dimensão *racionalista* (crença no poder da inteligência em reduzir a complexidade e a incerteza) e uma dimensão *comportamental* (engenharia de comportamentos da gerência e dos demais membros da organização para exercitar atitudes estrategicamente desejáveis).

1.2.2. Planejamento estratégico em organizações eclesiais: referencial técnico-gerencial

A análise sobre o planejamento estratégico na Igreja Presbiteriana de Manaus demanda a discussão de um referencial técnico-gerencial de *aplicação do planejamento estratégico em organizações eclesiais*.⁶⁵ Antes, porém, cabe delinear o conceito e a estrutura organizacional deste tipo específico de pessoa jurídica.

A Igreja corresponde a um tipo de *organização religiosa*⁶⁶ caracterizado por: a) desenvolvimento de um estamento de sacerdotes profissionais (com salário, carreira, deveres profissionais e

⁶⁴ Paulo Motta (2000:108, nota 16). Crítico no sentido funcional, é bom que se explique. Não procedeu Mintzberg a uma crítica dos fundamentos ideológicos ou da estrutura de poder que a racionalidade de suporte do planejamento estratégico legitima.

⁶⁵ Este referencial integrará dois vetores: (a) a metodologia universal de planejamento estratégico consagrada na teoria e na prática em Oliveira, *op. cit.*, p. 62-77 e em Motta, *op. cit.*; e (b) a complementação da metodologia de Oliveira, feita por ARAÚJO (2000) a partir de outras metodologias, aplicável especificamente à planificação estratégica das *organizações eclesiais*.

⁶⁶ A organização religiosa, aqui entendida como “o conjunto estruturado de atores que exercem um papel religioso específico, com uma base material e organizacional que permite o funcionamento dos sistemas religiosos” [HOUTART (1994:97)], representa um desenvolvimento institucional bastante antigo do fenômeno religioso, mas que ganha novos contornos com o advento da modernidade. O’DEA (1969) expõe o processo de organização formal dos sistemas religiosos em duas grandes etapas historicamente situadas: 1) a religião enquanto experiência individual ou coletiva de cunho psíquico-cultural diluído nas atividades das assim chamadas sociedades “arcaicas” ou “primitivas”, onde a divisão do trabalho é pouco complexa, e a organização religiosa e a organização social se confundem; e 2) como consequência da passagem das sociedades simples às sociedades complexas, onde são crescentes a diferenciação social, o crescimento demográfico e econômico, a divisão técnica do trabalho, etc, ocorre a fundação das *organizações especificamente religiosas* com funções delimitadas, baseadas em padrões de crença racionalizados, ritualísticas desenvolvidas e rotinizadas, bem como lugares e condições específicos de prestação de culto, podendo ser classificadas, segundo WACH (1945), nos seguintes tipos: a) as *sociedades secretas*; b) as

conduta extraprofissional regulamentados) desvinculado da mundanidade; b) manifesto explícito de pretensões universalistas de dominação, desvinculando-se a instituição de casas, clãs, tribos e etnias, ampliando-se seu horizonte etnogeográfico ao espaço mundial; c) administração de meios formalizados de graça e suas conseqüências sócio-teológicas – hierarquização de cargos e racionalização sistemática dos dogmas e dos cultos; d) submissão do carisma pessoal ao carisma do cargo hierocrático (eclesiástico, neste caso); e) imposição da igreja como autoridade trans-territorial legalmente instituída e com um elevado nível de impessoalidade, representando o papel de uma espécie de fiel depositária dos “bens de salvação”; e f) filiação compulsória e institucionalizada dos indivíduos (não se ingressa na igreja voluntariamente, e sim a partir do nascimento e iniciação comunitariamente instituídos).⁶⁷

No que respeita às opções de estruturação formal das igrejas, reproduz-se no Quadro 8 uma tipologia de estruturas organizacionais encontradas em pessoas jurídicas do terceiro setor, adaptada às idiossincrasias de uma igreja, resultando em alguns critérios para a departamentalização de suas atividades típicas. É mister, ainda, distinguir, nas estruturas organizacionais eclesiásticas, as funções de *governança* e de *administração*.⁶⁸ Os padrões de governança organizacional encontrados em organizações não-lucrativas e não-estatais dependem

sociedades dos mistérios; c) a “*sampradaya*” (*sucessão discipular*) hindú; e d) as *religiões fundadas*. Estas últimas são organizações religiosas de maior número de adeptos em todo o mundo (ex: cristianismo, islamismo e budismo) e que, apoiadas em suas escrituras e hagiografias de santos, profetas ou líderes carismáticos, sofrem um processo crescente de institucionalização, o que implica em três fenômenos: rotinização do carisma, racionalização dos padrões de culto e crença e aparecimento da classe sacerdotal e da ordem monástica. Na modernidade, as organizações religiosas tornam-se *burocracias* desvinculadas do Estado, sendo classificadas por Max WEBER (1999a:368) em *igrejas (ecclesia)* e *seitas (secta)*.

⁶⁷ Weber (1999a:368) e O’Dea, *op. cit.*, p. 96-97.

⁶⁸ A governança é exercida pelos membros através de órgãos colegiados eleitos como o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, etc., objetivando “assegurar que a organização tenha uma missão e estratégias claras, mas não necessariamente desenvolvê-la. Trata-se de assegurar que a organização seja bem dirigida, mas não necessariamente administrá-la. (...) Governar é assumir responsabilidade pelo desempenho da organização, mas sem interferir nos detalhes do sistema de monitoração do desempenho. O governo preocupa-se, em última análise, em proporcionar percepção, conhecimento e um bom julgamento.” Já a administração “é responsabilidade da equipe técnica. Elas são responsáveis pela implementação da estratégia aprovada pelo conselho. São também responsáveis por transformar as intenções do conselho em ação e por administrar sistemas e procedimentos necessários para a obtenção de resultados. Na prática, fazem também grande parte do trabalho necessário para desenvolver os detalhes da estratégia e das políticas estabelecidas pelo conselho. A equipe técnica ajuda também a assegurar que os mecanismos do processo do conselho funcionem sem problemas.”

daquilo que Hudson denomina de *estrutura institucional*,⁶⁹ a qual pode assumir duas formas básicas: (1) *linear*, definida como aquela perfilada segundo uma “linha reta, na qual os membros (ou o governo ou outro corpo externo) nomeiam o conselho para governar a organização. (...) Estes, por sua vez, nomeiam uma equipe técnica que dirige a organização do dia-a-dia. (...) A estrutura linear é do tipo “de cima para baixo”; e (2) *federativa*, que possui uma feição de governança circular, como a nomeação do Conselho por filiais locais da organização e, mesmo sendo responsável pelas decisões institucionais, a elas se reportando e prestando contas, o que torna a organização uma espécie de federação. As Igrejas, em geral, tem sua governança estruturada de modo linear, enquanto que outros tipos de organização religiosa podem assumir, também, a estrutura federativa.

Quadro 3
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM IGREJAS

ESTRUTURA	EXEMPLOS ECLESIASTICOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
POR FUNÇÃO (Ex: serviços, finanças, captação de recursos, recursos humanos, relações públicas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Administração • Assistência Social • Música • Evangelização • Missões • Educação 	Reflete as diferentes habilidades funcionais necessárias para gerir a organização.	Risco de que a alta administração seja dominada por questões internas e não de serviços.
POR USUÁRIO (Ex: jovens, adultos, idosos, mulheres, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Juventude • Núcleo de Casais • Grupo de Mulheres • Missão de Ajuda a Refugiados 	Concentra a organização nas necessidades peculiares de cada grupo de clientes ‘orientadas para o mercado’ na linguagem dos negócios.	Menos adequado quando o serviço fornecido depende de um <i>pool</i> de habilidades profissionais.
POR SERVIÇO (Ex: educação, assistência social, cultos e orientação religiosos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Social • Evangelização • Missões de Assistência Médico-odontológica • Educação Teológica 	Enfoca habilidades profissionais necessárias para fornecer o serviço. Reconhece a natureza diferente dos serviços.	Incômodo para usuários que precisam ter acesso a vários serviços.
POR ÁREA GEOGRÁFICA (Ex: países, regiões)	<ul style="list-style-type: none"> • Igreja Presbiteriana dos EUA • Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB • Igreja Assembléia de Deus do Amazonas 	Coloca a tomada de decisões perto da área de atuação. Permite diferenças regionais.	Perigo de dispersar as habilidades profissionais.

Adaptado de: Hudson (1999:165-166) e KESSLER & CÂMARA (1987:39-43)

⁶⁹ Escreve Hudson (p. 36-37): “O termo ‘estrutura institucional’ refere-se aos arranjos estatutários que as organizações adotam para permitir que as várias partes da entidade relacionem-se umas com as outras. (...) Não se trata da estrutura legal da organização (...).”

Apesar das diferenciações conceituais anteriores, o pensamento administrativo estratégico, delineado no tópico anterior, tem recomendado a aplicação de metodologias universais de planificação estratégica, independentemente do tipo de organização, do tipo de estrutura interna que a organização assume ou do padrão de governança adotado.⁷⁰ Apresenta-se a seguir, uma dessas metodologias universais, através de sua seqüência de etapas:

1. Elaboração de um *diagnóstico estratégico*, fase “realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna”.⁷¹ Aqui, (a) se identifica a *visão* que os proprietários ou membros possuem em relação ao futuro, em termos de seus desejos ou expectativas, por mais aparentemente irreais que pareçam; (b) se realiza uma *análise externa* sobre o ambiente onde a organização atua, desde o contexto internacional e nacional até o regional, verificando as oportunidades e ameaças com as quais a entidade precisará ou desejará lidar para delas extrair alternativas estratégicas de ação; (c) se realiza uma *análise interna* onde se identificam os pontos fortes, fracos e neutros da organização em termos de seus recursos, produtos e serviços e estrutura; e (d) se realiza uma *análise dos concorrentes*, em suas aparentes forças e fraquezas competitivas, aplicando-se mesmo em entidades do terceiro setor, quando se tem em vista a competição por recursos limitados de doações, subvenções ou financiamentos de projetos públicos ou privados.⁷²
2. Estabelecimento da *missão sócio-econômica* da organização, “o motivo central do planejamento estratégico”,⁷³ pois é nela que se estatui claramente para onde deseja evoluir a organização, satisfazendo alguma necessidade específica do ambiente externo. Para tanto,

⁷⁰ *Ibidem, idem.*

⁷¹ Oliveira, *op. cit.*, p. 65.

⁷² Os itens (b), (c) e (d) integram a Matriz SWOT, já citada no tópico 1.2.1. No caso de uma igreja, esta “análise competitiva” pode se referir às ações de outras denominações religiosas, no intuito de identificar possibilidades concretas de atrair e converter um maior número de fiéis, antes pertencentes a elas, justificando a utilização estratégica de novas propostas doutrinárias e abordagens de convencimento.

⁷³ Oliveira, *idem*, p. 71.

poderá recorrer à estruturação de (a) *propósitos* – setores de atuação da organização; (b) *cenários* – parâmetros para o futuro da organização, montados com base em dados e informações disponíveis; (c) uma *postura estratégica* – a maneira pela qual a organização se posiciona em seu ambiente de atuação, como resultado da interação de seus pontos fortes e fracos com sua capacidade de enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades; e (d) *macroestratégias* e *macropolíticas* – as primeiras “correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente”,⁷⁴ enquanto as segundas “correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente”.⁷⁵

3. Planejamento dos *meios estratégicos*, através de *instrumentos prescritivos* (objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas funcionais, projetos e planos de ação) e *quantitativos* (projeções econômico-financeiras e orçamentos).
4. Controle e avaliação estratégicos do desempenho organizacional observado em termos da visão, missão e meios estratégicos estabelecidos, corrigindo-os e reelaborando-os sempre que se fizer necessário.

Em organizações eclesiais, a metodologia exposta anteriormente pode ser complementada pela técnica de planificação estratégica atualmente mais utilizada nas igrejas evangélicas norte-americanas: o *story boarding*. Desenvolvida pela Escola de Comércio da Universidade de Stanford a partir de uma técnica de planejamento de animação gráfica utilizada pelos Estúdios Walt Disney (EUA) para criar histórias em desenho animado, foi posteriormente incorporada

⁷⁴ Oliveira, *op. cit.*, p. 72.

⁷⁵ *Ibidem, idem.*

pela indústria cinematográfica para planejar seqüências inteiras de cenas de filmes.⁷⁶ Sobre ela, escreve Araújo:⁷⁷

“É uma técnica flexível que permite a ocorrência de ajustes em detalhes dentro do contexto geral. (...) O *story boarding* torna possível mover do macro (visão global do quadro) para micro (detalhes). Ele revela o caminho ou os caminhos críticos pelos quais uma pessoa, grupo ou organização precisa passar para alcançar os objetivos desejados. Concebido apropriadamente, o *story boarding* resulta em um quadro prático da estratégia do fluxo de transição.”

A utilização do *story boarding* como técnica de planejamento estratégico nas igrejas reformadas vinculadas ao protestantismo histórico (presbiterianos, batistas, anglicanos, metodistas, etc.), corresponde a uma macro-diretriz de implantar aquilo que vem sendo denominado de uma “segunda Reforma protestante” – o modelo da “Igreja em Células”, cujas raízes teológico-organizacionais encontram-se no “Princípio de Jethro”.⁷⁸ Numa acepção técnica moderna, a “Igreja em Células” refere-se à delegação das funções administrativas da organização eclesiástica para grupos menores liderados por pessoas qualificadas, de modo que as ações gerenciais partam dessas lideranças e sejam coordenadas sob a forma de redes informais de trabalho.⁷⁹ Trata-se de uma alternativa à excessiva burocratização eclesiástica e à forma de proselitismo majoritária das denominações pentecostais e neopentecostais, baseadas na teatralização espetacular de seus cultos e de seus atendimentos em massa aos fiéis.⁸⁰ A técnica do *story boarding* adequa-se a este formato organizacional, na medida em que

⁷⁶ Araújo, *op. cit.*, p. 44.

⁷⁷ *Ibidem, idem.*

⁷⁸ *Idem*, p. 42-43, e Chiavenato (1998a: 45-47). Jethro, personagem bíblico, sacerdote de Midiá e sogro do profeta Moisés, recomendou a este que, ao invés de atender sozinho a todas as demandas do povo de Israel e concentrar as decisões, estabelecesse uma rede de líderes de grupos familiares menores – 10, 50, 100 pessoas –, especialmente qualificados (carismáticos e conhecedores dos princípios religiosos), delegando a eles a autoridade de culto, oração, orientação sobre detalhes da prática religiosa, etc., conservando para si as atribuições de estabelecer as grandes normas e diretrizes de ação

⁷⁹ Araújo, *idem*, p. 43.

⁸⁰ Araújo, p. 51-54, assim explana sobre a “Igreja em Células”, exaltando-lhes as qualidades: “Tal qual uma ave, também a Igreja necessita de duas asas para voar. A primeira é a asa dos pequenos grupos caseiros, das células, chamada de asa comunitária. Esta asa trabalha no varejo alcançando as pessoas lá onde elas convivem umas com as outras no cotidiano. (...) A outra asa, igualmente importante, é chamada de asa da celebração, da reunião dos pequenos grupos no grande grupo da celebração semanal. Ela trabalha no atacado, nas grandes colheitas, os recém-

“simplifica o processo do planejamento estratégico. Ela é ideal especialmente para o estrategista da igreja em células pelas seguintes razões:

- A igreja em células é um sistema integrado que pode, assim, ser visualizado.
- A igreja em células opera em uma linha de tempo de 3-5 anos e o processo de *story boarding* desenvolve uma linha de tempo de longo prazo.
- A igreja em células é formado de vários subsistemas bem definidos que correm simultaneamente. O *story boarding* permite “ver” os sistemas paralelos lado a lado.”⁸¹

A seguir, Araújo estabelece normativamente a metodologia do *story boarding*:

“Como será o quadro geral da estratégia na igreja típica? Uma grande superfície, talvez toda a parede de um escritório ou sala especial, conterá toda a estratégia. Os objetivos principais serão representados por algum tipo de folhas ou placas grandes e poderão ser separados em duas ou três vertentes mais amplas. (...) Planos de ação necessário para alcançar os objetivos principais serão representados por folhas ou

nascidos são abrigados e alimentados no calor dos berços dos grupos caseiros. (...) As duas asas para alçarem grandes vôos necessitam de uma perfeita harmonia. Durante cerca de 1.700 anos a Igreja tentou alçar vôos com uma só asa mas ficou girando em círculos. (...) Há uma diferença muito grande entre uma Igreja com células e uma Igreja em células. Uma Igreja não pode misturar os padrões tradicionais da vida da Igreja com as estruturas de grupos celulares e ser bem sucedida. (...) A primeira tem seus pequenos grupos como mais um programa, mais uma atividade interessante para incentivar o evangelismo e dar funções e cargos às pessoas. As células nessas Igrejas não têm a prioridade, e os ministérios não fluem das células, nem há um compromisso sério com elas. Muitas vezes os líderes são dispensados das células para exercerem com "mais eficiência" outras "atividades". Essa Igreja continua com seus programas de entretenimento para os seus membros e os de outras Igrejas. (...) Uma Igreja em células passou por uma reforma radical em toda a sua teologia e estrutura, e baseia nos pequeno grupos o foco central de sua vida e alcance evangelísticos. As células se constituem prioridade sobre programas e ministérios. O louvor dos cultos de celebração são conduzidos pelas lideranças celulares. É nas células que as pessoas são atendidas em suas necessidades físicas e espirituais, necessitados recebem beneficência, os feridos e traumatizados a cura, os laços conjugais são restaurados. Os programas de entretenimento dão lugar à campanhas de evangelismo pessoal e eventos de colheita de almas preciosas.(...) [As células não] são cópias de cultos. Não é mais um culto realizado nas casas dos irmãos, onde uma ou duas pessoas dirigem tudo e as demais ouvem passivamente. Nas Igrejas modernas apenas um pequeno grupo de no máximo 10 a 15% desempenham todas as tarefas, nada sobrando para os demais. (...) São os pequenos grupos se reunindo, nos lares principalmente ou em outros lugares pré-determinados, onde o líder é o que serve coordenando os trabalhos, que contam com a participação de todos, onde estão presentes os fatores a seguir: (...) É um grupo de encontro em comunhão (*koinonia*) onde podemos abrir os nossos corações para ajudarmos e recebermos ajuda, onde todos se conhecem e se amam. A solidão é um dos grandes males da humanidade e em nossas comunidades também encontramos pessoas solitárias. Vêm aos cultos entram, sentam-se, ouvem, às vezes cantam, outras vezes até recebem orações, levantam-se, vão embora e rapidamente estão vazios e solitários novamente. Em uma célula saudável isso não acontece pois há comunhão entre as pessoas, todas se conhecem e se amam como são. Podemos abrir nossos corações, contar nossas frustrações e anseios para recebermos ajuda ministrando-nos mutuamente, quebrando as fortalezas do "inimigo". Não somos mais anônimos, cumprindo-se o "Amai-vos uns aos outros". (...) É um grupo de exaltação, pois nós fomos criados para exaltar e adorar a Deus, e sabemos que "Deus habita no meio dos louvores...", e a adoração é levada a todas as partes da cidade através de nossa palavra, orações e cânticos. (...) É um grupo de edificação que estuda a palavra de Deus através de reflexões semanais baseadas na mensagem pastoral do culto de celebração de domingo à noite. São reproduzidas, distribuídas a cada participante e estudadas item a item sob a coordenação do líder e participação de todos. Ao contrário da "Igreja Histórica", todos têm oportunidade de participar. Todos são disciplinados em estudos complementares da Palavra semanalmente nas células e no templo em seminários intensivos. (...) É um grupo de evangelismo, onde todos se esforçam para levar outras pessoas necessitadas e problemáticas a ouvirem a mensagem de libertação e salvação em Jesus Cristo, nosso Senhor. Todos temos o nosso OIKÓS (família e círculo de amigos) e por eles oramos preparando-nos para levar-lhes a mensagem do amor de Deus.”

⁸¹ *Idem, idem*, p. 44.

etiquetas menores ligadas ao objetivo principal em uma linha horizontal. A estratégia pode ser colorida em um código de cores e disposta ao longo de uma linha de tempo de três a cinco anos: Conectados a cada plano de ação haverá subplanos de ação que são necessários para a implementação do plano de ação.

Quando olhamos para o quadro, o processo da estratégia pode ser facilmente reconhecido porque o *story boarding* une as ações entre si. Portanto, a técnica faz com que a estratégia flua e tenha vida. Uma vez que os objetivos principais, os planos de ação e os subplanos de ação estão afixados no quadro, novas idéias e planos podem ser facilmente inseridos. Os objetivos principais para o nosso planejamento estratégico são os mesmo que usamos previamente no mapa da transição, no módulo anterior do Ano de transição.

Aviso: Quando estiver desenvolvendo o seu *story boarding* não comece já decompondo os fatores de seqüência de tempo de necessidade de pessoal. Concentre-se primeiro nos planos de ação.

1.1. ELEMENTOS PARA O STORY BOARDING

1.1.1. UMA DECLARAÇÃO DA VISÃO. Para o exercício desse planejamento da estratégia vou estipular a seguinte declaração de visão da igreja em células: Dar início ao protótipo de uma congregação – base de igreja em células que irar multiplicar-se exponencialmente.

1.1.2. UMA BASE DE VALORES. Os valores, em última análise, determinam a estratégia. Nós iremos usar os valores essenciais discutidos no treinamento do Ano de transição.

1.1.3. UM “QUADRO” (BOARD) GRANDE. Fazer o *story boarding* requer uma área grande o suficiente para abrigar a “história” (estratégia) em todos os seus detalhes. A princípio o “quadro” pode ser uma folha grande papel. Mais adiante uma parede não ocupada é ideal para uma igreja expor a sua estratégia e para que a equipe de estrategistas continue a atualizá-la.

1.1.4. OBJETIVOS PRINCIPAIS. Os elementos importantes necessários à implementação da estratégia precisam ser identificados. Os objetivos principais quebram a estratégia geral em subestratégias executáveis. Adotaremos os objetivos principais encontrados no mapa do Ano da transição. Esses objetivos não são exaustivos, mas proporcionam a maioria dos objetivos principais que precisam ser considerados.

1.1.5. PLANOS ESPECÍFICOS DE AÇÃO. Os planos de ação representam detalhes necessários para alcançar os objetivos principais. Para facilitar esse processo, ações específicas podem ser executados, usando a simples afirmativa “NÓS VAMOS...”. Os planos de ação devem ser descritos da maneira mais precisa a breve possível quando forem inseridos no quadro e então, se necessário, mais elaborados, com inserções e ajustes, durante o processo da estratégia. Os planos de ação devem ser mensuráveis. Um bom modo de começar é fazer um *brainstorming* (livre debate entre os participantes com idéias e sugestões; tempestades de idéias) com palavras e frases. No processo então as frases e palavras podem ser transformadas em sentenças gramaticalmente corretas.

1.1.6. PAPÉIS ADESIVOS. Utilizando papéis adesivos, planos de ação específico podem ser transcritos das folhas – tarefas para o “quadro” maior. Esses planos de ação em adesivos (*post-it*) podem ser mudados de lugar no “quadro” para que se possa ter uma visão real da estratégia. Papéis adesivos menores podem ser usados no

início para a folha de papel grande, e mais tarde papéis adesivos maiores podem ser usados para a parede.

1.1.7 FATORES ENVOLVIDOS. Vários fatores estão relacionados à estratégia como um todo e esses devem ser enquadrados somente depois que todas as subestratégia e planos de ação específico tiverem sido considerados e afixados.

1.2 EXEMPLOS DE OBJETIVOS PRINCIPAIS PARA UMA IGREJA EM CÉLULAS:

1.2.1. Interiorize Visão e Valores

pastor geral e os líderes preparam “todo” o corpo da igreja para mudança mediante o ensino de valores comunitários bíblicos.

1.2.2. Mobilize para a oração

Líderes e pessoa de tempo integral investem uma quantidade significativa do tempo durante o trabalho diário na oração, o que encoraja a igreja toda a orar.

1.2.3. Faça uma reciclagem com os líderes da igreja

Pessoal de tempo integral, líderes e influenciadores-chave têm sido re-treinados para viver a vida da célula e liderar a igreja de acordo com os valores da igreja em células.

1.2.4. “Celularize” a administração

Líderes trabalham apoiados em um plano de células anual, o qual prioriza as atividades e as necessidades das células no calendário e orçamento da igreja.

1.2.5. Forme congregações

Congregações que fornecem liderança e treinamento para o ministério das células são formadas considerando a afinidade e situação geográfica.

1.2.6. Alinhe os programas e ministério

São identificados as atividades, programas e ministério que competem com a vida da células para efeito de reengenharia ou substituição

1.2.7. Visualize o mundo

A igreja tem uma estratégia para iniciar de maneira objetiva outras igrejas em células “em Jerusalém, Judéia, Samaria e até nos lugares mais distantes da terra”.

1.2.8. Projete a célula – protótipo

Líderes recebem de Deus dinâmicas e mecanismos de uma célula protótipo que pode ser reproduzida por todas as outras células.

1.2.9. Introduza um sistema de prestação de Contas

Cada membro da célula é designado a um relacionamento discipulador/discípulo ou a uma parceria de prestação de contas.

1.2.10. Estabeleça o currículo-base de treinamento

Um trilha de treinamento está disponível para que o novos membros possam ser discipulados nos princípios essenciais da vida cristã e preparados para a vida na célula.

1.2.11. Comece o evangelismo por amizade

Os membros da células desenvolvem uma listas de *oikos*, ingressam na oração intercessórios pelos perdidos, testemunham e cultivam relacionamentos com os incrédulos e com os filhos pródigos.

1.2.12. Treine auxiliares de células

Auxiliares de todos os níveis são treinados individualmente, me classes e em atividades práticas pelo pastor de congregação e outros líderes.

1.2.13. Inicie células de gerações integradas

As crianças aprendem a ministrar e a amar a Deus principalmente em células mistas com adultos e em atividades coletivas especiais.

1.2.14. Estabeleça células para jovens

Os jovens participam na vida da célula, são treinados, lideram células, edificam, supervisionam líderes de células e levam os seus amigos para Cristos.

1.2.15. Desenvolva uma congregação do “remanescente”

Uma congregação – base é formado em terno de três inovadores, em núcleo de doze líderes e uma rede de suporte de setentas pessoas.

1.2.16. Lidere baseado numa estratégia

Os líderes têm uma estratégia que direciona as suas decisões em relação ao calendário, orçamento, equipe de trabalho e prédios da igreja.

1.2.17. Organize unidades de liderança

Os líderes e auxiliares são organizados em unidades de dez, cinquenta e cem.

1.2.18. Providencie treinamento complementar

Os pastores oferecem treinamento especial intensivo e concentrado sobre evangelismo, vida da igreja, vida vitoriosa e grupos de evangelismo.

1.2.19. Desenvolva um centro de treinamento

A igreja começou a treinar os seus próprios membros a se tornarem pastores e missionários por meio de treinamento intensivo local.

1.2.20. Prepare-se para a expansão

A igreja possui um plano para adequar-se a um crescimento exponencial que é maior do que a sua visão humana pode conceber.”

Em que pese as metodologias acima serem claras e aparentemente adequadas aos propósitos de organizações do tipo eclesiais (especificamente as cristãs protestantes), é importante salientar alguns obstáculos gerenciais comumente observados à planificação estratégica nas organizações do terceiro setor em geral: (1) o conflito entre *a aderência à missão sócio-econômica da entidade*, freqüentemente centrada em valores muitas vezes altruístas e definida de modo vago, ambíguo e idealista, e *a necessidade de sobrevivência no longo prazo*, mensurável por critérios econômico-financeiros típicos das empresas privadas (tais como rentabilidade, análise de custos, limitação do crescimento, capacidade de negociações comerciais de rendimentos com seus membros profissionais e com atores externos, etc.); (2) *dificuldade de incorporação do racionalismo subjacente ao planejamento estratégico*, técnica de antecipação de um futuro incerto em um ambiente ambíguo e cujas pressões terminam por gerar um alto grau de conservadorismo e resistência à mudança e à inovação, decorrentes das ameaças e oportunidades contidas no próprio plano estratégico, e a adoção de um planejamento por minianálise, no qual os dirigentes tendem a basear suas decisões muito menos em indicadores, dados e informações objetivamente recolhidos e sistematizados, e mais no comportamento tradicional, intuitivo,

baseados em crenças e valores, etc., o que conduz ao desprezo, inclusive, de ferramentas estratégicas modernas como a tecnologia da informação; e (3) *isolamento do planejamento como atividade funcional em poucas mãos, com baixa participação dos membros*, inclusive da alta gerência, fazendo com que o controle e avaliação, etapa fundamental do planejamento estratégico, seja realizado de modo intermitente e esporádico, concentrando-se a função-controle principalmente nas rotinas administrativas e operacionais e originando uma atitude de fuga dos problemas, além da incapacidade de prever ou enfrentar dificuldades estratégicas à sobrevivência organizacional.⁸²

Com relação a este último obstáculo, constata-se que *o planejamento estratégico tem sido entendido e praticado como uma atividade decisória de competência exclusiva do nível institucional ou estratégico da organização*. No que concerne às entidades jurídicas não-estatais e não-lucrativas, em geral, e às igrejas, em particular, interpretações recentes recomendam o compartilhamento de suas etapas com os membros funcionários e voluntários, garantindo maiores flexibilidade decisória, adesão à missão e às metas estipuladas e participação nos destinos futuros da entidade.⁸³

Parece que o modelo de “Igreja em Células” e sua técnica de planificação estratégica via *story boarding* procura equacionar este obstáculo, ampliando significativamente o espaço de participação dos membros da igreja nas macro-decisões que corresponderiam ao nível institucional da entidade, sem recorrer necessariamente ao assembleísmo. Presume, porém, que todos eles (ou sua maioria) possuem o perfeito domínio da tecnologia estratégica e de sua racionalidade subjacente, e é esta premissa implícita do modelo, e suas implicações sociológicas e políticas, que será objeto do referencial teórico-crítico a ser desenvolvido na seção seguinte.

⁸² MOTTA (1979:9-15)

⁸³ TENÓRIO (1998a:24 e 28-29) e Araújo, *op. cit.*, p. 12.

1.3. GESTÃO ESTRATÉGICA: ABORDAGEM TEÓRICA CRÍTICA

Na investigação de seu objeto de estudo, o presente trabalho dissertativo não se contenta com a compreensão puramente positivista da gestão estratégica apresentada na seção anterior, a qual desemboca na defesa da difusão das técnicas gerenciais estratégicas (entre as quais o planejamento estratégico) para a totalidade das organizações, como um *movimento de modernização administrativa inexorável ao qual os seus membros devem se adaptar e cuja lógica de fundamentação se obrigam a compreender e a internalizar em suas relações de trabalho*. O questionamento desse tipo de modernização administrativa implica em ir além da superfície das relações gerência-trabalhadores e desocultar significados não captados pelo pensamento administrativo tradicional, sob um interesse não apenas técnico, mas emancipatório. Logo, a presente dissertação sumariza, nos tópicos 1.3.1. e 1.3.2., as principais contribuições da teoria social crítica de Jürgen Habermas à *modernidade*,⁸⁴ referencial precípua da reconstrução teórica da gestão estratégica, empreendida no tópico 1.3.3., como um tipo de ação social/gerencial *tecnoburocrática*, cujo *ethos* reside na *supremacia da razão instrumental-estratégica* nas relações intersubjetivas no local de trabalho. Este referencial permitirá discutir a premissa implícita do modelo de “Igreja em células” e de seu planejamento estratégico via *story boarding*, apresentado na seção anterior e ora em aplicação na Igreja Presbiteriana de Manaus.

⁸⁴ A modernidade, como conjunto de fenômenos econômicos, culturais e políticos, pode ser estudada sob diversos ângulos. Nosso propósito é analisá-la pela ótica do fenômeno de *racionalização/tecnificação* das ações sociais, conforme argumenta Alain TOURAINE (1997:18): “A idéia de modernidade está portanto estreitamente associada à da racionalização. Renunciar a uma é rejeitar a outra. (...) A particularidade do pensamento ocidental, no momento da sua mais forte identificação com a modernidade, é que ele quis passar do papel reconhecido à racionalização para a idéia mais ampla de uma *sociedade racional*, na qual a razão não comanda apenas a atividade científica e técnica, mas o governo dos homens tanto quanto a administração das coisas.” Adotaremos como referenciais as pesquisas sociais conduzidas por Max Weber, Karl Mannheim e os pensadores da “Escola de Frankfurt”, principalmente Jürgen Habermas, os quais constituem uma autêntica tradição de pensamento social crítico à modernidade. Sobre

1.3.1. Racionalidades da ação social: de Max Weber a Jürgen Habermas

Nas ciências sociais, a interpretação das distintas *racionalidades da ação social* aufere posição distintiva, dado o seu poder esclarecedor das ideologias sustentadoras dos discursos e práticas sociais, inclusive no campo organizacional.⁸⁵ Fácil é constatar que grande parte das ações/relações sociais costuma ser racionalmente justificada, e o questionamento crítico dessas justificativas racionais permite (a) caracterizar o tipo de racionalidade que lhes é intrínseca; (b) iluminar, portanto, os interesses expressos e/ou ocultos às ações empreendidas ou propostas e (c) visibilizar ações sociais sustentadas por racionalidades alternativas.

A *razão* é um conceito historicamente condicionado.⁸⁶ Em sua acepção especificamente moderna, foi caracterizada por eminentes pensadores como uma consciência *reflexiva*, *laica*, *antropocêntrica* e centrada na *técnica* (Francis Bacon⁸⁷); *autônoma* (Montaigne⁸⁸); *calculista* e *utilitária* (Hobbes⁸⁹); *estratégica* (Maquiavel⁹⁰) e *metódica* (Descartes⁹¹). Mas, também,

este ponto, consultar Tenório (1998b:11), GUERREIRO RAMOS (1981:4-15) e o próprio Habermas (1987a:197-508).

⁸⁵ TENÓRIO (1990) e (1993); Serva de Oliveira, *ibidem*, p. 10-11. O presente trabalho insere-se na tradição de pesquisas sobre racionalidade organizacional e administrativa.

⁸⁶ “No sentido antigo,” escreve Guerreiro Ramos (1981: 2-3), “(...) a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social.” Serva de Oliveira, *idem*, p. 32, demonstra que este conceito antigo de razão encontra respaldo na concepção de razão de Aristóteles, o qual não separa *ações* e *valores*, ou seja, a ação dotada de motivações éticas, políticas ou estéticas era considerada racional. Na cultura antiga, segundo Machado (1999:13), o *saber teórico* “tem por objeto de estudo a natureza invariável das coisas e dos fenômenos (...). O objetivo da busca desse conhecimento não é a dominação, a exploração ou qualquer fim utilitário mas, simplesmente, compreender, para dar inteligibilidade ao suceder natural em seu redor.” Sua integração com o *saber técnico* possui como pano de fundo uma idéia da relação homem-natureza centrada no temor religioso, uma auto-imagem do homem como sendo parte integrante de um cosmos cíclico e objetiva a imersão do homem na ordem universal captada pela razão. Em seu sentido medieval, a idéia de razão não muda em essência, i.e., permanece orientada para a sabedoria integrativa da vida individual ao cosmos metafísico e comunitário; apenas o saber teórico torna-se mais delimitado pelos cânones teológicos da Igreja Católica, ideologicamente legitimados nas instituições feudais, enquanto que o saber técnico inicia, de modo muito lento e pouco intenso, uma dinâmica de apropriação da natureza para a satisfação do homem, sendo este uma espécie de “fiel depositário” da obra divina, cabendo a ele por ela zelar e explorar apenas para sua reprodução material mais imediata. Vide Machado, *ibid*, p. 15-16.

⁸⁷ ABBAGNANO (1992:19-33).

⁸⁸ ABBAGNANO (1984:41-47).

⁸⁹ Escreve Hobbes, *apud* Abbagnano (1992:76): “Por raciocínio (*ratiocinatio*) entendo o cálculo.” E ainda (*apud* Serva de Oliveira, *op. cit.*, p. 110): “Quando alguém *ratiocina*, nada mais faz do que (...) *cálculo* (isto é, *adição* e *subtração*) das conseqüências das normas gerais estabelecidas para *marcar* e *significar* nossos pensamentos.”

orientada para a emancipação humana em relação às forças naturais e às imposições sociais irracionais (Kant e os demais iluministas⁹²). Exibe, pois, já em seu nascedouro intelectual, uma dicotomia. Por um lado, desabrocha como reação libertária ao passado antigo e medieval, negando validade às formas e estruturas tradicionais de autoridade e expressão estética; atacando a submissão da filosofia à teologia, contestando a hierarquização social centrada em critérios como o costume, a predestinação divina, a linhagem nobre de sangue, etc; e difundindo a concepção de que o homem só deve pautar o seu agir em sua própria razão, intelectualmente lapidada pelo conhecimento científico, plenamente exercida contra poderes arbitrários e tecnicamente direcionada à auto-realização material e espiritual do sujeito, numa mentalidade de valorização do *presente* em detrimento do *passado*.⁹³ Estes são, em síntese, o ideal e a proposta do Iluminismo, ponto de culminância da razão ocidental como proposta libertária. Por outro

Abbagnano comenta: “De facto [para Hobbes], os homens não são apenas capazes de procurar as causas ou os meios que podem a vir a produzir no futuro efeito calculado – coisa que também os animais podem fazer – mas são, outrossim, capazes de procurar todos os possíveis efeitos que podem ser produzidos por uma coisa qualquer; ou, por outros termos, são capazes de *prever e planejar a longo prazo a sua conduta e a consecução dos seus fins*. Esta capacidade só se encontra nos homens.” [grifos nossos] Serva de Oliveira (p. 111) também observa que “pode-se constatar uma drástica redução do conceito de razão em Hobbes face àquele elaborado por Aristóteles. (...) Aristóteles entendia a razão num prisma muito mais amplo que Hobbes, abarcando as diversas ‘disposições’ para as artes, ciências, filosofia, etc., e, principalmente ressaltando o importante papel que o julgamento ético, enquanto componente da razão, teria para as ações racionais humanas. Com Hobbes, no entanto, *a razão é limitada (...) ao cálculo de conseqüências*. (...)” [grifos nossos]

⁹⁰ ARANHA & MARTINS (1999:205).

⁹¹ Abbagnano (1992:37-70)].

⁹² Observamos em Kant e nos iluministas em geral uma reaproximação com o ideal aristotélico da razão enquanto capacidade de discernimento ampla e orientada não somente para o *êxito*, mas, também, para o *bem* e o *belo*, o que, no curso posterior da história mundial, será eclipsado em favor da concepção reducionista inaugurada com Hobbes.

⁹³ Sobre a modernidade como *humanismo racional*, escreve Alain TOURAINE (1997:9): “A idéia de modernidade, na sua forma mais ambiciosa, foi a afirmação de que o homem é o que ele faz, e que, portanto, deve existir uma correspondência cada vez mais estreita entre a produção, tornada mais eficaz pela ciência, a tecnologia ou a administração, a organização da sociedade, regulada pela lei e a vida pessoal, animada pelo interesse, mas também pela vontade de se libertar de todas as opressões. Sobre o que repousa essa correspondência de uma cultura científica, de uma sociedade ordenada e de indivíduos livres, senão sobre o triunfo da *razão* ?” Sobre a modernidade como *culto ao novo*, MACHADO (1998:128-129) assim se posiciona: “Primeiramente, o surgimento de diversas modernidades, baseadas na formação de consciência que se vê sempre em relação à antigüidade clássica, buscando compreender a si mesma como resultado de uma transição do antigo para o novo, embora sem perder do antigo a condição modelar e normativa a ser imitada. (...) Posteriormente, com o advento da ciência natural exata, do progresso técnico-científico como sentido da história e dos ideais do iluminismo francês, uma nova consciência de modernidade se instala e a relação com o tempo se modifica radicalmente. Nessa mudança a antigüidade é situada como infância primitiva já ultrapassada e a consciência do presente como a maturidade. Esta se expressa pela concepção de um progresso histórico em detrimento da visão retrospectiva e por uma relação com o passado, na qual, só é legítimo o que continua atual no presente. (...) Mas, ao tornar-se característica do que é novo, a modernidade impõe-se uma dinâmica interna autofágica em relação ao tempo, pois o novo de agora caminha, inexoravelmente, para ser obsoleto, impondo ao que é moderno, um espaço de atualidade cada vez menor. A novidade é, ao mesmo tempo, alicerce e ruína da modernidade.”

lado, ao tentar atingir este ideal, termina por promover uma radical *redução* do conceito de razão à *capacidade de operacionalizar meios para alcançar fins práticos*, atitude que se revelaria fundamental à modernização dos sistemas econômico-institucionais das nações ocidentais (Estado, organizações, aparato legal, mercados, etc.). Neste sentido, a razão, restritamente identificada ao binômio Ciência & Tecnologia, se expandiu de forma ímpar a praticamente todos os setores da vida ocidental, enquanto a racionalidade ético-político-estética se viu crescentemente relegada à esfera dos julgamentos “irracionais”.⁹⁴

Max Weber preocupou-se em entender a racionalidade moderna e seus efeitos sociológicos, mas, para isso, percebeu a necessidade de estruturar uma tipologia de racionalidades (motivações) da *ação social*⁹⁵ que extrapolasse a mera operação mental de cálculo técnico, cientificamente embasado, de meios eficientes para atingir fins. No Quadro 3, dispõe-se esta tipologia e os sentidos (racionalidades ou motivações) visados pelos agentes.

Karl Mannheim segue de perto a tipologia weberiana, ao distinguir entre a razão *funcional* (ou *instrumental*), derivada da razão referente a fins, e a *substancial*, derivada da razão referente a valores. A primeira, segundo Guerreiro Ramos (1981:6), refere-se a “qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta”. Escreve, ainda:

“Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo determinado. (...) Na racionalidade funcional não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de

⁹⁴ Alvesson & Deetz, in Clegg *et al.*, *op. cit.*, p. 241.

⁹⁵ Definindo a Sociologia como “uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”, entende Weber a ação social como “uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de *outros*, orientando-se por este em seu curso” WEBER (1991:3). Por isso, desenvolve o *método sociológico compreensivo*, segundo o qual caberia à Sociologia captar o *sentido interno das ações e relações humanas*, e não simplesmente descrever seus aspectos externos [TENÓRIO (1981:86)].

outros, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações.”⁹⁶

Já a razão substancial é interpretada por Guerreiro Ramos como aquela que sustenta

“todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside ao ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. (...) a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade.”⁹⁷

Quadro 4

TIPOLOGIA WEBERIANA DA AÇÃO SOCIAL E DAS RESPECTIVAS RACIONALIDADES DE SUPORTE

AÇÃO SOCIAL	CONTEÚDO / ORIENTAÇÃO INTRÍNSECA	RACIONALIDADE DE SUPORTE	EXEMPLOS
Com respeito a meios e fins	A ação é realizada com base no cálculo de adequação operacional dos recursos a serem utilizados aos fins a serem atingidos.	Técnica ou Formal (utilitária)	Ação de compra e venda no contexto de uma transação comercial (cálculo utilitário de consequências).
Com respeito a valores	A ação é realizada com base na crença consciente do indivíduo em seu valor intrínseco (ético, estético, político, religioso) e independentemente do seu resultado.	Valorativa (axiológica)	Ação filantrópica consciente (desde que não calculada como meio deliberado para produzir ganhos pessoais específicos).
De modo afetivo	A ação é realizada com base estritamente em emoções e sentimentos atuais.	Irracional (o pensamento é subjugado pelas emoções e sentimentos no curso da ação).	Ação romântica entre pessoas apaixonadas.
De modo tradicional	A ação é realizada com base em costume arraigado na cultura psíquica do indivíduo.	Irracional (o pensamento é subjugado pela tradição no curso da ação).	Ação de “tomar a benção” dos pais em virtude do ensinamento de que isto é uma atitude de respeito não condicionada pelo passar do tempo ou outro fator.

FONTE: Elaboração própria, a partir da classificação e conceituação expostas em Weber (1991:15).

No contexto intelectual da 1ª geração da “Escola de Frankfurt”, Max Horkheimer também identifica ambas as categorias de razão acima expostas, denominando-as, respectivamente, de

⁹⁶ GUERREIRO RAMOS (1966:52).

⁹⁷ *Idem, idem.*

razão *subjetiva* e *objetiva*. A primeira, também denominada de *razão técnica, tecnológica* ou *formal*, incorpora o mesmo sentido dado por Weber e Mannheim, pois

“ênfatiza os meios mais do que a coordenação dos meios com os fins, o que significa dizer também que o valor dos fins é determinado pelo valor operacional dos meios. Para esse tipo de idéia, uma idéia, um conceito, ou uma teoria não passam de um esquema ou plano de ação no qual a probabilidade e a calculabilidade são suas noções-chave, daí a verdade não passar do êxito da idéia. Portanto, de acordo com os cânones da razão instrumental, uma atividade é boa apenas se serve a um fim.”⁹⁸

A razão objetiva de Horkheimer, por seu turno, é identificável com a razão referente a valores de Weber ou a razão substantiva de Mannheim. Os frankfurtianos assinalam, entretanto, que as razões instrumental e substantiva podem e devem ser reconciliadas pela atividade filosófica, vez que não representam duas funções essencialmente separadas e antitéticas da mente.⁹⁹

Jürgen Habermas atualiza a discussão acima, ampliando a tipologia da ação social e as formas de racionalidade associadas. Partindo de uma confrontação de Marx com diversos outros (Max Weber, Sigmund Freud, Talcott Parsons, Herbert Mead, György Lukács, J. L. Austin, etc.), em sua obra *Teoria da Ação Comunicativa*, Habermas amplia a tipologia da ação social de Weber,¹⁰⁰ Mannheim e Horkheimer, reproduzida no Quadro 5.

⁹⁸ Tenório (2000a: 41).

⁹⁹ *Ibid*, p. 42.

¹⁰⁰ Habermas reformula e amplia a teoria weberiana da ação social, ao constatar que Weber parte de um conceito de ação centrado na questão do *sentido*, mas sem explicá-lo como *significado*, resultando numa concepção de ação social estruturada monologicamente (Serva de Oliveira, *op. cit.*, p. 77). Habermas (1987b:v. 1, p. 359) considera que Weber adota uma “teoria intencionalista da consciência. (...) ele relaciona o sentido com as opiniões (*Meinungen*) e intenções de um sujeito de ação, a quem em princípio se concebe como um sujeito ilhado”. Logo, Weber estabelece sua tipologia com base exclusiva num modelo teleológico de ação, e não num modelo que preconize a *interação social*, o que constituirá o propósito da tipologia da ação de Habermas.

Quadro 5
TIPOLOGIA HABERMASIANA DA AÇÃO SOCIAL E DAS RESPECTIVAS RACIONALIDADES DE SUPORTE

AÇÃO SOCIAL	ESFERA DE MUNDO RELACIONADA	CONTEÚDO / ORIENTAÇÃO INTRÍNSECA	RACIONALIDADE DE SUPORTE	CORRESPONDÊNCIA COM A TIPOLOGIA DE WEBER
1. TELEOLÓGICA	Objetiva	O agente atua racionalmente sobre o mundo externo visando alcançar objetivos seus. Orientada para o <i>êxito</i> , o <i>sucesso</i> .	Instrumental (Técnica)	Ação referente a fins (ou formal)
2. ESTRATÉGICA (TELEOLÓGICO-ESTRATÉGICA)	Social	O agente atua racionalmente sobre outros atores visando alcançar objetivos seus, considerando-os como <i>oponentes</i> (quando há choque de interesses) ou como aliados (quando os interesses coincidem). O cálculo racional considera os demais agentes como <i>meios</i> ou como <i>impedimentos</i> ao alcance dos fins visados e presume que eles também atuem de modo similar. Orientada, também, para o sucesso.	Estratégica	Ação referente a fins (ou formal)
3. NORMATIVA (CONTEXTUAL)	Social	O agente atua racionalmente visando o cumprimento de normas, regras, valores e crenças socialmente instituídas e cultural, legal e politicamente legitimadas.	Ético-normativa	Ação referente a valores (ou substancial) Ação tradicional (respeito a normas e costumes)
4. DRAMATÜRGICA	Subjetiva	O agente expressa sua subjetividade frente a uma <i>audiência</i> de outros atores em um dado contexto de ação (emoções, sentimentos, gostos, desejos, etc.).	Consistência e autenticidade entre a subjetividade exprimida e a ação executada	Ação afetiva
5. COMUNICATIVA	Objetiva, Social e Subjetiva	Diversos agentes (mais de um) perseguem racionalmente um <i>fim comum</i> através da <i>comunicação intersubjetiva</i> orientada para o alcance de um <i>consenso mútuo</i> sobre as ações futuras necessárias ao fim supracitado, bem como sobre sua forma de coordenação. Os interesses dos atores são considerados condições respeitáveis e negociáveis por cada um dos envolvidos, sem pretensões de vê-los como meios ou como obstáculos aos seus interesses próprios.	Comunicativa	Não há

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b, v.1:122-146), Tenório (2000a:71-85) e White (1995:44-51).

A primeira diferença da tipologia de Habermas é a subdivisão da ação com respeito a fins de Weber em duas subcategorias de lógica similar, mas aplicadas a esferas de mundo díspares: a *teleológica*, direcionada ao êxito (ou sucesso) do agente na solução instrumental de problemas e desafios por ele percebidos como tal no mundo que o circunda; e a *estratégica* (ou *teleológico-estratégica*), na qual o agente adota atitude similar à anterior, só que atuando calculadamente sobre um contexto em que interesses (contrários ou similares) de outros agentes igualmente racionais são considerados ou como facilitadores ou como obstáculos a superar.¹⁰¹ Em segundo lugar, o conceito de ação normativa engloba as categorias weberianas de ação com respeito a valores (baseada na razão substantiva) e ação tradicional. Em terceiro lugar, a ação dramatúrgica de Habermas, correspondente à ação afetiva de Weber, desta se distancia frente à possibilidade das expressões subjetivas do agente poderem ser consideradas como ações racionais no tocante à avaliação objetiva de sua *consistência* – a ação subsequente reflete a experiência subjetiva? – e *autenticidade* – o que o agente sente ou deseja é de fato o que ele sente ou deseja? Em quarto lugar, a identificação da *ação comunicativa*, categoria sem correspondência com nenhuma das racionalidades abordadas por Weber, Mannheim ou pelos frankfurtianos de 1ª geração. Dedicaremos as linhas a seguir à contraposição ação comunicativa – ação estratégica, por entendê-las como racionalidades antitéticas.¹⁰²

A *ação social estratégica* ocorre “quando a decisão ou comportamento de pelo menos um indivíduo é afetada pelo cálculo da relação meio-fim”.¹⁰³ Nela, “os atores estão exclusivamente

¹⁰¹ “A uma ação orientada ao êxito, chamamo-la de *instrumental* quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de ação técnicas e avaliamos o grau de eficácia da intervenção que essa ação representa em um contexto de estados e sucessos; e a uma ação orientada ao êxito, chamamo-la de *estratégica* uma ação orientada ao êxito quando a consideramos sob o aspecto de observância de regras de eleição racional e avaliamos o grau de eficácia obtido no intento de influir sobre as decisões de um oponente racional. As ações instrumentais podem estar associadas a interações sociais. As ações estratégicas representam, elas mesmas, ações sociais” Habermas (1987b: v.1, p. 367). Adotamos ambas as definições de Habermas em conjunto, ao referir-nos à *racionalidade instrumental-estratégica*, seja no meio social em geral, seja no meio organizacional em particular.

¹⁰² “As ações estratégicas, vou opô-las às ações comunicativas” Habermas, *apud* Tenório (2000a:82).

¹⁰³ Tenório (2000a:72).

orientados para o *sucesso*, isto é, para as conseqüências do seu agir”,¹⁰⁴ e por se relacionarem entre si como *meios* ou como *impedimentos* à concretização de seus objetivos, se influenciam externa e mutuamente,

“por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. A coordenação das ações de sujeitos que se relacionam dessa maneira, isto é, *estrategicamente*, depende da maneira como se entrosam os cálculos de ganho egocêntricos. O grau de cooperação e estabilidade resulta então das faixas de interesses dos participantes.”¹⁰⁵

Resulta dessas definições que toda ação estratégica se configura pelo exercício de uma racionalidade *objetivante* (os outros indivíduos são tratados como *objetos*, de modo similar à ação teleológica do ator sobre o mundo das coisas), intencional, prática e *utilitarista*,¹⁰⁶ por atores sociais motivados exclusivamente para a vitória de suas propostas e interesses sobre as propostas e interesses de outros atores. As situações de competição explícita ou tácita entre pessoas e organizações é o exemplo clássico, mas há a possibilidade de uso estratégico até mesmo de instrumentos tais como *alianças* e *parcerias*, cuja forma cooperativa superficial mal disfarça sua lógica real, qual seja, a tentativa de tornar interesses individuais (de uma pessoa,

¹⁰⁴ HABERMAS (1989:164).

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 164-165.

¹⁰⁶ “Utilitarista” é um adjetivo que pode ter dois usos. O primeiro provém da corrente ética denominada *Utilitarismo*, cujos maiores expoentes foram os filósofos e teóricos sociais Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873). Ao contrário da concepção popularmente a ela associada, a ética utilitária não se refere a uma motivação puramente egoísta assumida pelo indivíduo na realização de ações visando um objetivo. Apregoa, realmente, que o “bom” é equivalente ao “útil”. Mas útil não apenas para o agente, e sim para o maior número de pessoas envolvidas no contexto que demanda uma decisão ou ação. Como envolve não apenas o cálculo, mas a negociação dos interesses e a defesa de argumentos que apóiem ou não a sua adoção, é o Utilitarismo a ética que maior força e influência exerceu nas sociedades pós-aristocráticas, constituindo a base do projeto democrático moderno [Vide ALBERONI & VECA (1992:37-40) e VÁSQUEZ (1998:141)]. Porém, é o segundo uso do termo utilitarista, estabelecido por Norberto Bobbio, que melhor se encaixa ao conceito hobbesiano de razão como *cálculo utilitário de conseqüências* e à noção equivalente de ação social instrumental-estratégica de Habermas, qual seja, o utilitarismo como um processo decisório, isto é, “a proposta das operações mentais que um sujeito racional deve adotar quando se encontra em situações de escolha entre duas ou mais alternativas. Quanto à proposta, é preciso: 1. apurar quais as alternativas que temos à disposição; 2. calcular a possibilidade com a qual cada uma delas conduz a determinadas conseqüências; 3. decidir qual alternativa é mais válida para ser utilizada (...). A ação que o sujeito deverá escolher é, portanto, aquela que apresenta a máxima utilidade esperada (*maximum expected utility*)” Bobbio, *apud* Tenório (2000a:217).

grupo ou organização) vitoriosos utilizando-se dos outros atores como meios para isso, mesmo que de modo recíproco.¹⁰⁷

A ação social estratégica se apresenta como portadora de intrínseco *autoritarismo político*, vez que sua forma procedimental é *monológica*, ou seja, um ator atinge seus fins planejados *priorizando seus interesses individuais e impondo-os sobre os outros atores*, seja pela força legítima (numa relação hierárquica, por exemplo), seja pela manipulação racional de discurso, meios materiais ou posições institucionais de poder.¹⁰⁸

A ação social comunicativa, ao contrário, pode ser definida como aquela empreendida por dois ou mais atores sociais visando a um *consenso, obtido através do mútuo entendimento calcado em atos de fala legítimos, sobre a coordenação de uma ação futura que se apresente como de interesse comum aos agentes*. Seus elementos fundamentais consistem: (a) numa *teoria dos atos de fala*; (b) numa *teoria da argumentação*; (c) numa concepção normativa sobre as relações sociais – a *ética discursiva*; e (d) num repensar da esfera social calcado na relação entre os conceitos de *sistema e mundo da vida*.

Numa ação comunicativa, os agentes são *falantes* que interagem com o objetivo de concretizar um *entendimento* mútuo sobre a adoção de procedimentos de ação futuros. Habermas define entendimento como

¹⁰⁷ TENÓRIO (2000b). A respeito desse arranjo cooperativo superficial, vale rever o seguinte trecho de Habermas (1987b:v.1, p.126-127): “O resultado da ação depende também de outros atores, cada um dos quais se orienta à consecução de seu próprio êxito, e somente se comporta cooperativamente na medida em que ele se encaixa em seu cálculo egocêntrico de utilidades”. [grifos nossos]

¹⁰⁸ Tenório (2000a:74). As noções habermasianas de ação e racionalidade estratégicas possuem direta vinculação à Teoria da Escolha Racional (*Rational Choice Theory*) desenvolvida em meados do séc. XX nas ciências econômica e política, segundo a qual os atores sociais são racionais egoístas, maximizadores de utilidade pessoal ou pública e que vêm uns aos outros de modo similar a objetos manipuláveis pelo cálculo (White, *op. cit.*, p. 21-24). Salvaguardadas algumas diferenças não-essenciais, significativa parcela das teorias sobre o processo decisório em organizações e sobre a estratégia da gerência possui como pano de fundo a Teoria das Escolhas Racionais.

“um processo de obtenção de um acordo entre pessoas lingüística e interativamente competentes. (...) Devido a esta estrutura lingüística, não pode ser só induzido por um influxo exercido de fora, e sim tem que ser aceito como válido pelos participantes. Nesse sentido se distingue de uma *coincidência* puramente *factual*. Os processos de entendimento tem como meta um acordo que satisfaça as condições de consenso, racionalmente motivado, com o conteúdo de uma emissão. Um acordo alcançado comunicativamente tem que ter uma base racional; isto é, não pode vir imposto por nenhuma das partes, quer seja instrumentalmente, devido a uma intervenção direta numa situação de ação, quer seja estrategicamente por meio de um influxo calculado sobre as decisões de um oponente. (...) O acordo se baseia em *convicções* comuns.”¹⁰⁹

Trata-se, pois, de um típico processo de interação social que se encerra e se justifica pelo *consenso*¹¹⁰ alcançado entre pessoas racionalmente competentes.¹¹¹ A primeira condição para uma ação comunicativa autêntica reside na delimitação sobre o tipo de fala praticada pelos atores. A teoria dos atos de fala de John Langshaw Austin, incorporada por Habermas, propõe a existência de três tipos de atos de fala, reproduzidos no Quadro 5 e relacionados à tipologia habermasiana da ação social.

Os atos de fala ilocucionários expressam o sentido mais perfeito de uma ação comunicativa por estarem sedimentados em *argumentos*. Habermas chama de *argumentação*

“ao tipo de fala no qual os participantes tematizam as pretensões de validade que sejam duvidosas e tratam de implementá-las ou de recusá-las por meio de argumentos. Uma *argumentação* contém razões que estão conectadas de forma sistemática com a *pretensão de validade* da manifestação ou emissão problematizada.

¹⁰⁹ Habermas (1987b: v. 1, p. 368).

¹¹⁰ O consenso (ou *acordo racional intersubjetivo*), assume, na proposta habermasiana de ampliação da racionalidade moderna, o papel de *fonte de verdades socialmente construídas*. A posição gnosiológica de Habermas – o conhecimento verdadeiro reside no *consenso de inúmeros sujeitos sobre o objeto* – contrapõe-se diretamente àquela do positivismo, o qual pretende enxergar uma “verdade objetiva” nas relações sociais. Sobre esta “teoria consensualista da verdade” e suas implicações epistemológicas, consultar ROCHA (1990).

¹¹¹ A *competência racional* aqui abordada refere-se ao uso adequado e coordenado de linguagem e pensamento pelo agente que se comunica com os outros. White, *op. cit.*, p. 38, tomando como ponto de partida esta visão comunicativa da racionalidade, esquematiza os elementos definidores da competência comunicativa dos agentes na obra de Habermas: “1. ‘Competência cognitiva’: domínio das regras de operações formais, lógicas (...). 2. ‘Competência do discurso’: domínio das regras lingüísticas para produzir situações de compreensão possível. [Esta categoria subdivide-se em:] a) domínio das regras para produzir gramaticalmente sentenças bem-formadas (...). b) domínio das regras para produzir formas de expressão bem formadas (regras pragmáticas universais ou formais). 3. ‘Competência interativa’ ou ‘Competência de Papel’: domínio das regras para tomar parte em formas de interação cada vez mais complexas.”

A força de uma argumentação se mede em um contexto dado pela pertinência das razões.”¹¹²

Quadro 6
TIPOLOGIA DOS ATOS DE FALA E SUA RELAÇÃO COM A
TIPOLOGIA DA AÇÃO SOCIAL DE HABERMAS

ATO DE FALA	CONTEÚDO / SENTIDO	AÇÃO SOCIAL RELACIONADA
1. LOCUCIONÁRIO	Quem fala simplesmente exprime um significado pela articulação lingüística de sons, isto é, diz algo. O sentido é apenas expressar-se.	Todas
2. PERLOCUCIONÁRIO	É um ato locucionário onde quem fala busca intencionalmente produzir um efeito psicológico-comportamental calculado no(s) ouvinte(s), de modo indireto e subreptício. O sentido é controlar a situação de fala. ¹¹³	Teleológica / Estratégica
3. ILOCUCIONÁRIO	É um ato locucionário onde quem fala implementa uma ação modificadora de sua relação com o(s) ouvinte(s), de modo direto e transparente. O sentido é entender-se com os ouvintes sobre algo. ¹¹⁴	Comunicativa

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b: v.1, p. 370-371) e Tenório (2000a:80).

Em qualquer ação comunicativa, portanto, aparece como de suma importância a reivindicação dos agentes sobre as pretensões de validade subjacentes a seus respectivos argumentos.¹¹⁵

Segundo Habermas, são três as pretensões de validade possíveis em uma ação comunicativa, cada uma delas expressando um segmento correlato do Real, conforme se procura demonstrar no Quadro 6.

¹¹² Habermas (1987b: v.1, p. 37).

¹¹³ Escreve Tenório (2000a:82): “(...) quando uma ação é orientada para o êxito – *ação estratégica*, somente um ou parte dos envolvidos locuciona suas intenções.” A seguir, ilustra este tipo com dois exemplos administrativos: “a) se em dado contexto organizacional divulga-se que o modelo de gestão da empresa é participativo e durante uma crise econômico-financeira empregados são demitidos sem que haja uma discussão aberta, transparente, da situação, a locução quando da propagação do novo modelo (participativo) foi *perlocucionária*, portanto, *estratégica*; b) a implantação de um novo processo de produção através de tecnologia de base microeletrônica será uma *ação estratégica* se o processo de tomada de decisão não envolver os diferentes atores afetados pela decisão.” [grifos do original]

¹¹⁴ Escreve Tenório (2000a:81): “Em dada relação de produção, a decisão de implantar um processo de automação flexível em substituição a um rígido somente seria válida, segundo os pressupostos de uma *ação comunicativa*, se tal decisão fosse submetida à coordenação de saberes entre os diversos atores envolvidos (patrões-empregados ou superiores-subordinados).”

¹¹⁵ Sob o paradigma da razão comunicativa em uma ação social, “somente pode ser considerado capaz de responder pelos seus atos aquele que seja capaz, como membro de uma comunidade de comunicação, de orientar sua ação por pretensões de validade intersubjetivamente reconhecidas. (...) Existe argumento quando os requisitos de validade se tornam explícitos em termos de até que ponto podem ser oferecidas boas razões para eles em lugar de coação ou força.” Tenório (2000a:76).

Quadro 7
PRETENSÕES DE VALIDADE EM UM PROCESSO ARGUMENTATIVO E SETORES
CORRELATOS DA REALIDADE, SEGUNDO HABERMAS

PRETENSÃO DE VALIDADE	SIGNIFICADO	SETOR CORRELATO DA REALIDADE
1. VERDADE	O enunciado feito é <i>verdadeiro</i> , isto é, as condições do que se diz efetivamente se verificam.	<i>Mundo objetivo</i> (estado de coisas existente)
2. CORREÇÃO	O enunciado é <i>correto</i> ante o contexto normativo vigente.	<i>Mundo social</i> (conjunto das relações interpessoais legitimamente reguladas)
3. SINCERIDADE	O enunciado realmente expressa a intenção e pensamento do ator.	<i>Mundo subjetivo</i> (conjunto das vivências a que todo locutor tem acesso privilegiado)

FONTE: Elaboração própria, a partir das leituras de Habermas (1987b: v.1, p. 144) e Tenório (2000a:76).

Há uma racionalidade comunicativa propriamente dita quando as três pretensões de validade podem ser livremente criticadas e fundamentadas – ou seja, *argumentadas*, de modo não coercitivo, entre agentes que as reconhecem mutuamente e que desejam atingir um consenso baseado no melhor argumento. A argumentação pode assumir a forma de: a) um *discurso teórico*, onde se questiona a verdade afirmada sobre os fatos no intuito de elaborar uma nova teoria, isto é, tematiza as pretensões de validade; e/ou b) um *discurso prático*, onde se questiona a adequação dos atos de fala à moldura normativa socialmente legitimada e aceita, isto é, tematiza as pretensões de retidão normativa.¹¹⁶ A argumentação, assim exposta, corresponde, para Habermas, à “situação de discurso ideal”, uma racionalidade procedimental que se orienta pelas seguintes regras:

- “(…1.) É lícito a todo sujeito capaz de falar e agir participar de Discursos.
 (…2.) a. É lícito a qualquer um problematizar qualquer asserção.
 b. É lícito a qualquer um introduzir qualquer asserção no Discurso.
 c. É lícito a qualquer um manifestar suas atitudes, desejos e necessidades.
 (…3.) Não é lícito impedir falante algum, por uma coerção exercida dentro ou fora do Discurso, de valer-se de seus direitos estabelecidos em (…1.) e (…2.).”¹¹⁷

¹¹⁶ Tenório (2000a:84).

Observe-se que a teoria do agir comunicativo de Habermas implica numa *ética discursiva*, construída com o fito de evitar a ocorrência de distorções comunicacionais, sob a forma de repressão aos atos de fala, discurso de caráter dominador, autoritarismo, etc. A razão incrustada no agir comunicativo é *dialógica*, em contraposição à razão *monológica* da ação estratégica.¹¹⁸

A intersubjetividade comunicativa se processa no conjunto das interações sociais cotidianas, denominado por Habermas de “mundo da vida” (*Lebenswelt*),¹¹⁹ estruturado em três componentes – *cultura*, *sociedade* e *personalidade* –¹²⁰ que interagem para formar o contexto no qual os atores sociais se abastecem de significados a serem utilizados nas interações comunicativas e na coordenação das ações delas derivadas.¹²¹ A este processo, pelo qual o mundo da vida, através de suas práticas comunicativas, reproduz (no espaço e no tempo) a cultura, a sociedade e a personalidade, Habermas, baseando-se na terminologia e conceitos de Talcott Parsons, designa como *integração social* (ou socialização).¹²² Inserido dentro do mundo da vida repousa o *sistema*, entendido por Habermas como o complexo estrutural de instituições e organizações formais que garantem a *integração funcional* dos indivíduos, o que equivale a

¹¹⁷ Habermas (1989:112).

¹¹⁸ O diálogo, no agir comunicativo, preserva e valoriza as figuras do *ego* (“eu”) e do *alter* (“outro”). Na ação estratégica, o *alter* somente existe como ferramenta/obstáculo para o *ego* atingir seus objetivos calculados; na ação comunicativa, o *ego* tem de se despir de seus preconceitos contra o *alter* e tê-lo em especial consideração e respeito, não apenas como ser humano, mas como ente racional (leia-se, dotado de saberes, capacidade comunicativa e de ação). O agir comunicativo somente existe se os *egos* mantiverem uma relação de reciprocidade ética integral e uma disposição ativa para cooperarem uns com os outros, mesmo perseguindo seus fins individuais.

¹¹⁹ O “mundo da vida” significa para Habermas uma estrutura “a partir da qual, os participantes na comunicação se entendem entre si sobre algo [no mundo]” Habermas (1987b: v. 1, p. 431). Comenta Tenório (2000a:86) que a “idéia central do conceito de mundo da vida é a de que quando os atores sociais participam de processos cooperativos de interpretação (de ações comunicativas), o fazem de acordo com um mundo (com uma totalidade) que determina ou condiciona as suas pretensões de validade. O mundo da vida é o espaço atematicamente existente dentro do qual os participantes, em interação, fazem referência tematicamente a algo no mundo.(...)”

¹²⁰ “Chamo *cultura* ao acervo de saber, em que os participantes na comunicação se abastecem de interpretações para entender-se sobre algo no mundo. Chamo *sociedade* as ordenações legítimas através das quais os participantes na interação regulam suas pertinências a grupos sociais, assegurando com isso a solidariedade. E por *personalidade* entendo as competências que permitem a um sujeito ser capaz de linguagem e de ação, isto é, que o capacitam a tomar parte no processo de entendimento e para afirmar neles sua própria identidade.” Habermas (1987b: v.2, p. 196).

¹²¹ “Os argumentos de uma ação comunicativa surgem a partir do mundo da vida, fonte de onde os atores sociais obtêm os conteúdos da situação analisada.” Tenório (2000a:86)

¹²² Habermas (1987b: v. 2, p. 332)

submetê-los aos imperativos da razão instrumental, de modo a cumprir fins estipulados.¹²³ O sistema, numa leitura complementar, corresponderia ao mundo do trabalho, ou o conjunto articulado de instituições e organizações econômico-administrativas, devidamente amparado pelo aparelho jurídico e estatal da sociedade (processo de conservação do próprio sistema), e onde se dá a reprodução material do mundo da vida (relações de produção e trocas).

1.3.2. Colonização do "mundo da vida" pelo "sistema": a modernidade como racionalização instrumental-estratégica da ação social

Habermas constata, no mundo contemporâneo, a invasão da lógica do sistema no mundo da vida, sob a forma de pressões entrópicas exercidas sobre seus três componentes estruturais (cultura, sociedade e personalidade), conformando as ações comunicativas espontâneas dos indivíduos aos imperativos da racionalidade instrumental-estratégica típica do sistema. Este é o eixo estruturador da crítica habermasiana à modernidade, a qual precisa ser inicialmente contextualizada em sua reconstrução do materialismo histórico de Marx, a partir da constatação de que ele promove um reducionismo múltiplo e inter-relacionado: a *interação social* se reduz ao *trabalho social*, a *razão prática (práxis)* se reduz à *razão técnica (techne)*, o *agir comunicativo* se reduz ao *agir instrumental-estratégico*, a mediação intersubjetiva pela *linguagem* se reduz à mediação pela *Ciência & Tecnologia* e, portanto, o *mundo da vida* se reduz ao *sistema*.¹²⁴ A

¹²³ *Idem, idem.*

¹²⁴ Sobre este ponto, vide WHITE (1995:51), Tenório (2000a:61-69) e ARAÚJO (1996:32). Esta reconstrução parte da distinção original de Hegel (posteriormente abandonada) entre as categorias históricas *trabalho* e *interação*. Marx entendeu, de modo positivista e reducionista, a *práxis* (interação) social como processo derivado e marginal das relações de trabalho. Habermas recorreu a estudos antropológicos mais recentes, demonstrando que desde os primórdios da civilização humana a interação através da *linguagem* representou um papel decisivo na comunicação de objetivos, métodos e valores entre os indivíduos, orientando, assim, o agir social, fosse ele laboral ou de outra espécie. Os atores sociais são assim concebidos porque *podem se entender sobre algo no mundo objetivo* (capacidade cognitivo-racional, típica do mundo da interação) e *sobre ele atuar em seu proveito comum* (capacidade instrumental, típica do mundo do trabalho). Disto resulta que as normas sociais, expectativas de comportamento, expressões simbólico-estéticas, além do próprio trabalho, também são mediadas pelos atos de fala, e que a comunicação intersubjetiva (seja pelo uso de uma linguagem ordinária ou especializada) assume, na teoria social de Habermas, um papel tão relevante quanto o trabalho social (funcional e ideologicamente hierarquizado) na constituição dos *modos de produção* e de suas respectivas *formações sócio-econômicas*, historicamente localizados (escravismo, asiático, feudal, capitalista, socialista, etc.). Marx compreendia a dinâmica temporal desses modos de

dialética interação/trabalho, ou ação comunicativa/ação instrumental-estratégica, exhibe na modernidade um padrão de determinação do último sobre o primeiro, como resultado de um processo histórico de racionalização/tecnificação da sociedade.

Partindo das teorias sobre a *racionalização social*, construídas por Max Weber,¹²⁵ Karl Mannheim¹²⁶ e pela “Escola de Frankfurt”,¹²⁷ Habermas mostra como a ascensão e predomínio

produção e formações sócio-econômicas correspondentes como impulsionada pela dialética entre as *relações de produção* (interações sociais em geral, como culturais, jurídicas, políticas, éticas, etc.) e as *forças produtivas materiais* (conjunto dos *meios de produção* – recursos naturais, ciência & tecnologia, etc. – com a *força humana de trabalho* – capacidades físicas e mentais). Assim, o desenvolvimento das forças produtivas contraditória o formato das relações de produção, forçando sua mudança (de modo pacífico ou conflitivo) para um novo quadro institucional que viabilize a continuidade do desenvolvimento das forças produtivas. A totalidade das relações de produção constitui a superestrutura social cuja base é a infraestrutura econômica (no caso do capitalismo, o mercado) e Marx admite explicitamente uma *determinação de última instância desta sobre aquela*, ou seja, a sociedade “evolui” *sob os imperativos exclusivos da reprodução do sistema técnico-econômico*. O “fim” da evolução histórica se concretizaria determininisticamente na sociedade comunista, na qual as relações de produção hierarquizadas (classes sociais) seriam abolidas, conclusão que promove uma concepção otimista e dogmática de Marx sobre o papel do progresso da ciência e das técnicas, por ele vistas como *aliadas* permanentes das classes oprimidas em seu processo de emancipação. Vide MARX (1991:29-30) e Bottomore, *op. cit.*, p. 157-159. Tal visão fatalista, linear e tecnicista-economicista da história é contestada por Habermas, por entender que: (1) os modos de produção podem coexistir no tempo e no espaço, ainda que em graus diversos (as relações senhoriais no meio rural do Brasil capitalista em pleno séc. XXI seriam um exemplo); (2) a evolução social não é teleológica, mas se caracteriza pelo aumento da complexidade do ambiente e à qual o sistema deve responder; e (3) a ciência e a técnica não são, *per se*, forças de emancipação humana nos interstícios da engrenagem social. Podem contribuir muito, sem dúvida, mas os *usos* que o sistema institucional das nações ocidentalizadas tem feito delas aponta, em numerosos casos, mais para um papel ativo de reforço à *dominação* e à *coação* dos agentes do que à sua *autonomização*.

¹²⁵ Toda a obra de Weber possui como fio condutor a tentativa de compreender as forças estruturadoras da sociedade capitalista, caracterizada por um conjunto de diversos fenômenos sociais interligados entre si e manifestados inicialmente apenas na Europa Ocidental: (a) *a ciência racional*, como um modo de conhecimento universalmente “válido”; (b) *o Direito racional* (positivo), como ordem predominante na regulamentação das relações sociais; (c) *o Estado racional*, laico e estruturado segundo a lei; (d) *a arte autônoma*; (e) *a organização racional do trabalho e sua administração*; e (f) *o capitalismo*. Cf. WEBER (1999b:1-15). Entende Weber este conjunto de fenômenos como produtos de um longo e complexo processo histórico de crescente *racionalização social* que corresponde à *ascensão e supremacia da forma de dominação racional-legal como tipo de autoridade predominante nas relações sociais*, em detrimento das outras formas de dominação (carismática e tradicional). Neste contexto sociológico, a ação referente a fins, fundada na razão técnico-formal torna-se a força construtora central das instituições modernas (relações familiares, econômicas, legais, políticas, culturais, etc.), justificando em escala crescente as decisões e ações individuais e coletivas pela via da *burocratização social*, i.e., o domínio das organizações burocráticas como mediadoras das relações sociais de produção, correspondendo a um poder exercido e aceito pela sociedade com base em princípios *racionais* – a necessidade de cumprir metas estipuladas dados uma certa estrutura de recursos disponíveis e um conhecimento e experiência técnico-profissionais – e *legais* – uma estrutura jurídica que legitima e fixa as condições de exercício do poder burocrático, seja na esfera privada, seja na esfera pública. A burocratização das relações sociais tem por efeito sociológico mais profundo o auto-aprisionamento do homem em sistemas que o coisificam. Weber profetiza com indisfarçável pesar a inexorabilidade da racionalização formal nas relações sociais, pois, na esteira deste fenômeno, constata uma progressiva *perda de sentido e de liberdade* dos indivíduos em suas ações e relações mútuas. Vide Guerreiro Ramos (1981:4-5) e Tenório (2000a:42).

¹²⁶ Mannheim analisa como, à proporção do desenvolvimento industrial, amplia-se o domínio da razão funcional (técnico-econômica) por todos os setores da vida social e declina o uso da razão substancial, ou seja, a faculdade de julgamento crítico e autônomo do indivíduo médio. Na esfera do processo decisório, em quaisquer campos, a tensão existente entre as razões funcional e substancial passa a ser resolvida privilegiando-se as considerações de ordem técnica e pragmática em detrimento das considerações de ordem ética, humanista, etc. Guerreiro Ramos (1981:6-7).

do *racionalismo ocidental* significa o processo de incorporação da racionalidade pelos três componentes estruturais do mundo da vida, ou seja, há uma *racionalização da sociedade* (desenvolvimento da economia capitalista e do Estado secular), uma *racionalização da cultura* (diferenciação das esferas culturais de valor: ciência/moral/arte/religião) e uma *racionalização da personalidade* (condutas pessoais racionais, metódicas, parametrizadas pelo racionalismo impregnado nas demais instituições). Habermas acompanha de perto a interpretação weberiana de que o ponto de partida de todo este longo processo histórico de racionalização, do qual a civilização moderna ocidental representa um ponto de culminância em termos de racionalismo, reside na racionalização da cultura, cujo efeito de diferenciação das esferas culturais de valor,

¹²⁷ Os teóricos da “Escola de Frankfurt”, promovendo um diálogo entre as idéias de Weber e de Marx, vêem a modernidade também pelo ângulo da ascensão da *razão instrumental* como critério predominante de ação em todos os setores da vida social, através da dominação do discurso e valores científicos e tecnológicos na cultura, na política e na economia da sociedade capitalista. Mesmo nos países socialistas (ex-URSS, China, ex-Alemanha Oriental, etc.), tal racionalidade penetrou com força total, através da burocratização das relações sociais de trabalho, do modo de organização taylorista do trabalho e do modelo de gestão fordista de produção, meios considerados plenamente eficazes na promoção de uma suposta igualdade econômica “de massas”. Chamam atenção para o fato de, em ambos os casos, o problema desta racionalidade estar firmemente enraizado no seu caráter excludente e autoritário, isto é, a apropriação e uso da razão tecnológica se faz por uma elite de “entendidos”, “*experts*”, “burocratas”, “técnicos” e “cientistas”, restringindo severamente o grau de participação dos diversos atores sociais interessados no processo decisório no âmbito das organizações formais. Vide Tenório (2000a:40-46). A este respeito, Machado (1999:5) comenta a percepção de Horkheimer & Adorno sobre a técnica moderna: “(...) a *técnica moderna* é apresentada como a essência do saber que substitui a superstição e domina a natureza. Ela objetivaria o método, a operação e a exploração desse saber. O preço desse poder seria a alienação daquilo sobre o que é exercido o poder, ou seja, a natureza transforma-se em mera objetividade. Transportada para a sociedade, essa idéia é uma ponte para a identificação da técnica como instrumento de dominação do homem pelo homem, pois o progresso social suporia um mundo homogeneizado e tecnicamente perfeito, mas cujos membros perderiam a liberdade, espontaneidade e individualidade; (...)”. No mundo das organizações, a intensa crítica frankfurtiana à feição socialmente excludente e elitista da racionalidade instrumental pode ser muito bem sintetizada nas seguintes palavras de Herbert MARCUSE (1982:142-144): “(...) Os limites dessa racionalidade e sua força sinistra aparecem na escravização progressiva do homem por um aparato produtor que perpetua a luta pela existência, estendendo-a a uma luta total internacional que arruína a vida dos que constroem e usam este aparato.(...) A esta altura se torna claro que algo deve estar errado na racionalidade do próprio sistema. O que está errado é a forma pela qual os homens organizaram seu trabalho social. (...) A gerência científica e a divisão científica do trabalho aumentaram enormemente a produtividade do empreendimento econômico, político e cultural. Resultado: o mais elevado padrão de vida. Ao mesmo tempo e com os mesmos fundamentos, esse empreendimento racional produziu um padrão de mente e comportamento que justificou e absolveu até mesmo as particularidades mais destrutivas e opressivas do empreendimento. A racionalidade e a manipulação técnico-científica estão fundidas em novas formas de controle social.” Machado (1999:5) assim interpreta a posição crítica de Marcuse à onipresença física e ideológica da técnica moderna em todos os setores da sociedade: “(...) Com Marcuse (...) o avanço tecnológico é concebido de forma determinística e a técnica como sinônimo de dominação ‘metódica, científica, calculada e calculadora’. Sendo isso característica intrínseca de sua natureza, a técnica teria na sociedade industrial a efetivação do projeto que traz implícito em sua essência. Marcuse também identifica a burguesia e o proletariado como classes básicas da sociedade, mas ambos interessados em manter o *status quo*. Face às conseqüências observadas advoga atitudes de transformação enfeixadas no que ficou conhecido como a ‘grande recusa’ a ser liderada por minorias marginais e não mais pelo proletariado. Para Marcuse, a ciência que permitiu dominar a natureza forneceu também conceitos puros e instrumentos práticos para domínio do homem pelo homem. Razão teórica e prática fundiram-se no interesse

isto é, sua autonomização e crescente afastamento e desintegração mútua, possui como causa central a *racionalização das imagens mítico-religiosas do mundo*, ou seja, o espraio da dominação racional-legal pela civilização ocidental possui fortes laços de afinidade eletiva com a racionalização das imagens simbólicas oriundas das assim denominadas “religiões universais”,¹²⁸ promovendo um “desencantamento do mundo”.

A racionalização cultural implica, também, na redução de significado sofrida pela razão moderna, circunscrevendo-a ao papel quase que exclusivo de apenas mais uma das forças produtivas (Ciência & Tecnologia) a serviço da acumulação de capital e do Estado.¹²⁹ Cumpre tal papel exercendo uma *função afirmativa*, responsável pelas descobertas científicas das regularidades fenomênicas, possibilitando estabelecer experimentos controlados e predições em campos que possam gerar benefícios instrumentais ao sistema social (ex: invenções de novos produtos, processos, materiais e modos de organizar o trabalho), e uma *função crítica*, no sentido de julgar o que é válido como norma epistemológica e como conduta técnica, promovendo uma assepsia metodológica desde a seleção do objeto de estudo ou de intervenção técnica até o uso de seus resultados pelos agentes sociais interessados. Extrapolando as dimensões da cultura e da personalidade e sendo absorvida pela dimensão social (economia/Estado), a conjunção de ambas

de ambas e a dominação passou a perpetuar-se não apenas através da tecnologia, mas também como tecnologia; (...).”

¹²⁸ Esta temática, pertencente à sociologia da religião de Weber e Habermas, será ilustrada no item 1.5., quando trataremos do sentido ético secular incrustado no protestantismo acético e sua influência racionalizadora sobre as condutas especificamente religiosas.

¹²⁹ “Na segunda metade do séc. XIX, no curso da redução da ciência como força produtiva de uma sociedade industrializada, o positivismo, o historicismo e o pragmatismo arrancam, cada um, um fragmento desse conceito total de racionalidade. O intento, até então inquestionado, das grandes teorias de submeter à reflexão a conexão da vida em seu conjunto, se vê desacreditado como dogmático.(...) Ao mesmo tempo o interesse e a tendência são expulsos, como momentos subjetivos, da corte do conhecimento. A espontaneidade da esperança, os atos de tomada de posição e sobretudo a experiência da relevância ou da indiferença, a sensibilidade em relação ao sofrimento e à opressão, a paixão pela autonomia, a vontade de emancipação e a felicidade da identidade encontrada são agora desligados para sempre do interesse vinculante da razão. Uma razão desinfetada se vê purificada dos momentos da vontade ilustrada; alienada de si mesma, alienou-se de sua vida. E a vida privada de espírito arrasta uma existência espectral de arbitrariedade, com o nome de ‘decisão’.” Habermas, *apud* Tenório (2000a:51).

as funções dá origem e movimento ao processo específico de racionalização/tecnificação social.¹³⁰

Habermas enxerga a racionalização/tecnificação social pela distinção entre o progresso dos *meios técnicos* – “todos os tipos de instrumentos e máquinas utilizados para poupar trabalho e alcançar fins planejados”¹³¹ – e o progresso das *regras técnicas* ou *tecnologias* – “sistemas de normas que determinam a ação racionalmente adequada aos fins planejados.”¹³² A evolução histórica dos meios técnicos segue uma lógica de substituição da força de trabalho humana por dispositivos automáticos.¹³³ O progresso das tecnologias ou regras técnicas corresponde ao desenvolvimento de padrões de intervenção prática e laboral baseados nos princípios científicos, com vistas à resolução de empecilhos à produtividade do trabalho organizado. Isto se observa pela difusão tecnológica gerencial em diversos meios sociais, até mesmo estranhos à vinculação original entre ciência, técnica e produção industrial capitalista, como é o caso da administração pública e de entidades do terceiro setor. Interromper a análise neste ponto é o que costuma fazer a *interpretação liberal* ou *conservadora* do progresso técnico, ocultando o fato de que a

¹³⁰ O processo de racionalização social se dá em quatro níveis, segundo Habermas [cf. Tenório (2000a:52-53)]. O 1º nível corresponde ao desenvolvimento de racionalidades tecnológicas específicas, guiadas por interesses técnicos imediatos e dependentes das condições de avanço das ciências empíricas naquele momento. O 2º nível é o da racionalização técnica no processo de seleção de ações sociais, conforme os fins almejados; um exemplo é a *Teoria da Decisão*, que estabelece as regras de preferência (sistema axiológico) dentre diversas alternativas para um dado curso de ação, demonstrando, neste nível, a insuficiência dos conhecimentos empíricos para se tomar decisões, o que leva à conclusão de que “se a progressiva racionalização da prática, como ocorre frequentemente nas empresas, se reduz a esses dois níveis, fica sempre um núcleo de irrationalidade no tocante a valores, fins e necessidades” [Tenório (2000a:52)]. O 3º nível implica na racionalização do curso de ação quando estão envolvidas situações de competição, correspondendo, pois, às *ações estratégicas*, “nas quais se calcula uma conduta racional diante de adversários que atuam também racionalmente” [Thomas McCarthy, apud Tenório (2000a:53)], não sendo relevante a concordância dos sistemas de valores de cada competidor; este é o nível da indeterminação racional, levando o agente a não apenas se utilizar da racionalidade científico-técnica, mas, também, de seu aspecto estratégico (planificador, calculista, antecipador). O 4º nível corresponderia à “racionalização autoprogramada”, pela difusão de sistemas automáticos (mecânicos/eletrônicos/cibernéticos) ou de regulação retroativa, característicos de uma sociedade na qual as decisões passam a ser transferidas, em escala crescente, dos seres humanos para os sistemas (ex: uso de softwares de gestão e de controle de produção, automação de procedimentos, interações homem/computador, homem/robô e computador/robô), situação característica das *tecnocracias*, isto é, organizações sociais governadas em larga escala pelos parâmetros da técnica moderna. Vide Tenório (2000a:53).

¹³¹ Tenório (2000a:57).

¹³² *Idem, idem.*

¹³³ Primeiro, substituindo as funções de pés e mãos; depois, as funções dos órgãos dos sentidos (olhos e ouvidos); e, finalmente, substituindo as funções do órgão de controle (cérebro). “Por conseguinte, a evolução dos meios técnicos

“produção de saber tecnicamente utilizável, o desenvolvimento da técnica, a exploração industrial e militar das técnicas e uma administração que abarca todos os âmbitos sociais, tanto privados como públicos, confluem hoje, aparentemente, em direção a um só sistema em expansão, estável e duradouro, ante o qual a liberdade subjetiva e o estabelecimento autônomo de fins se vêem diminuídos até carecer de sentido. (...)”¹³⁴

Adicionalmente, a *interpretação tecnocrática*, defende a existência de uma “lei natural” governando a aplicação socialmente irrestrita da racionalidade tecnológica. Na medida em que esta aplicação gera uma necessidade de aperfeiçoamento e inovação que tende a gerar novas aplicações e novas necessidades, em um ciclo não necessariamente virtuoso, cada vez mais a sociedade se enreda nesta teia de crescente regulação da vida privada e pública, restringindo paulatinamente as opções pessoais de escolha, ainda que, dialeticamente, possa engendrar melhorias incrementais nos padrões de renda e consumo materiais.¹³⁵

A crítica da modernidade de Habermas deságua na análise dos custos sociais do processo de racionalização/tecnificação social sob o capitalismo avançado. Para ele, a modernização capitalista das instituições se expressa como *colonização do mundo da vida pela lógica do sistema*, subvertendo seu ordenamento próprio (comunicativo) através do constrangimento, inclusive ideológico.¹³⁶ O significado prático desta colonização frutifica na *utilização estratégica* da racionalidade científico-tecnológica por segmentos sociais específicos (empresariado, administradores públicos e privados, políticos, etc.), ditada pelas necessidades de um mercado

desde o martelo, como ferramenta de trabalho manual, até os sistemas cibernéticos, como instrumentos complexos de produção, tem-se caracterizado pela ‘substituição’ dos órgãos naturais do homem.” *Idem, idem*.

¹³⁴ Habermas, *apud* Tenório (2000a:58).

¹³⁵ Tenório (2000a:58-61).

¹³⁶ Interessante é observar que o sistema invade a esfera do mundo da vida de forma ideológica, através do exercício de uma *falsa consciência* dos atores sociais, ao crerem que é o sistema que age, e não eles, sujeitando-se a mecanismos de repressão intra-psíquica [Habermas (1987b: v.2, p. 333-334)]. Habermas sentencia: “Com o conceito de sistema de ação desaparecem os atores como sujeitos agentes; a abstração os converte em unidades às quais se imputam as decisões e, com ele, os efeitos das ações.” [*Ibidem*, p. 335]. Quando a lógica do sistema se espalha pelo mundo da vida, constrangendo-o através dos códigos do dinheiro e do poder, isto representa a “colonização”. Colonização dos interesses públicos pelos interesses privados, do Estado e da sociedade civil pelo mercado [*Idem*, p. 243-261 e 451-452].

em contínua expansão – antes regional, depois nacional e, finalmente, global. A lógica concorrencial e produtivista do mercado transpassa os limites estritos das relações econômicas diretas e invade as esferas normativas da cultura (religião/moral/arte/ciência), da política, do Estado, do Direito e da família, onde as ações sociais passam a ser significativas e legítimas *somente se contribuem para a manutenção e desenvolvimento das instituições capitalistas*, caracterizando aquilo que Guerreiro Ramos denominou por “sociedade centrada no mercado”.¹³⁷ As necessidades de sobrevivência do sistema econômico-administrativo capitalista moldam cada vez mais a socialização e a interação simbólica entre os indivíduos no mundo da vida. A linguagem, portadora de uma intrínseca racionalidade (comunicativa), deixa de mediar prioritariamente as relações intersubjetivas, cedendo seu lugar à racionalidade instrumental-estratégica, o que equivale dizer que as pessoas se relacionam em escala crescente sob parâmetros de interesses econômico-profissionais calculados. Neste ponto, Habermas concorda com Weber de que há uma progressiva *perda de sentido e de liberdade* na ação humana individual e coletiva, conforme se adensa a racionalização social moderna.

No intuito de reconstruir o projeto moderno, Habermas advogará a substituição da racionalidade instrumental-estratégica pela racionalidade comunicativa como paradigma orientador das relações sociais institucionalizadas (sistemas-empresa, sistemas-governo, etc.), pautadas no diálogo genuinamente ético, democrático, livre de coerções discursivas ou ideológicas, de modo a evitar que o mundo da vida continue a ser indevidamente colonizado pelo sistema. Pretende, acima de tudo, preservar a racionalidade comunicativa própria dos processos de socialização do mundo vivido (cultura, ordem social e personalidade) contra a invasão de uma lógica mercantil e instrumental típica dos subsistemas de ação econômico-administrativos e que a eles deve

¹³⁷ Guerreiro Ramos (1981:38) sintetiza criticamente a sociedade centrada no mercado: “A sociedade é o próprio mercado amplificado. Os valores humanos tornam-se *valores econômicos*, no sentido moderno, e todos os fins têm a mesma categoria. (...) O mercado é cego para os fins intrínsecos das coisas e as considera, tanto quanto os próprios indivíduos, convertidos em força de trabalho, como “dados”, ou seja, como fatores de produção.”

permanecer circunscrita, governada, porém, pelos interesses emancipatórios e éticos da coletividade.¹³⁸

1.3.3. A gestão estratégica numa leitura teórico-crítica habermasiana

A delimitação teórico-crítica da racionalização instrumental-estratégica da ação social nos habilita a discutir a gestão estratégica sob um novo enfoque, complementar àquele estabelecido no item 1.2.1., quando a definimos como um paradigma científico-tecnológico emergente da ciência administrativa tradicional, pautada pela lógica de mercado e caracterizada pela tentativa racional-comportamental de controlar a incerteza e a complexidade que desafiam a gestão organizacional. Tal conceituação permanece válida segundo os parâmetros da razão instrumental-estratégica, mas deve ser ampliada pela caracterização de seu aspecto ideológico fundamental: trata-se de um modelo de *ações gerenciais* centrado em um *ethos tecnoburocrático* e, portanto, intrinsecamente *autoritário, monológico e excludente*.

A ação gerencial é uma categoria específica de ação social. Na ciência administrativa tradicional, a racionalidade subjacente às ações gerenciais é instrumental (técnica) – visto focalizar a manipulação coordenada de recursos materiais para atingir objetivos organizacionais estipulados – e estratégica, posto englobar e recomendar normativamente a adoção de técnicas de intervenção e influência sobre *comportamentos humanos* alheios. As ações gerenciais são predominantemente instrumentais por causa da própria concepção das organizações modernas, podendo estas ser vistas tanto como *burocracias*¹³⁹ quanto como *tecnocracias*¹⁴⁰.

¹³⁸ Tenório (2000a:75-76, 90 e 93).

¹³⁹ Entenderemos a burocracia aqui sob dois ângulos complementares: (1) como um *tipo-ideal da sociologia weberiana*, i.e., caracterizado por “a) tarefas orientadas por normas escritas; b) sistematização da divisão do trabalho; c) cargos estabelecidos de forma hierarquizada; d) regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; e) seleção de pessoal feita através do sistema de mérito; f) separação entre propriedade e administração; g) necessidade de recursos livres de controles externos para garantir a liberdade da organização; h) profissionalização dos participantes; i) previsibilidade do comportamento dos seus membros” [TENÓRIO

No que respeita à dimensão *estratégica* da racionalidade gerencial, a crítica de Habermas à racionalização/tecnificação social capitalista permite-nos fazer uma leitura das organizações

(1981:88)]; e (2) como uma *estratégia de administração das organizações*, conforme explicam BRESSER PEREIRA & MOTTA (1987:10-11): “No processo de desenvolvimento capitalista, à medida que cresciam as empresas, a classe capitalista verificou que uma condição essencial para a continuidade desse crescimento e, portanto, para a manutenção do próprio processo de acumulação de capital era a estruturação das empresas na forma de organizações burocráticas. Definiu-se assim uma estratégia de administração baseada nas organizações burocráticas. Através dessa estratégia a classe capitalista defendia-se contra a tendência ao declínio secular da taxa de lucro ao alcançar maior produtividade, não apenas da mão-de-obra, mas também do capital. Por outro lado, esta estratégia inseria-se no processo histórico de luta de classes, garantindo para os empresários a disciplina e a cooperação dos trabalhadores.” Estes mesmos autores, bem como os estudos críticos sobre a burocracia enumerados por CANÇADO & CRUZ (1997:3), constataam que o processo de burocratização, na sociedade capitalista, promove não apenas relações sociais conflituosas e competitivas no espaço intra-organizacional – pois a progressão profissional nas organizações burocráticas implica numa progressão de *status* social, em um acesso diferenciado ao poder institucionalizado e no enriquecimento pessoal –, mas reforça, também, no espaço social como um todo a concorrência inter-organizacional e o conflito de interesses entre os cidadãos e as burocracias (públicas estatais, não-estatais ou privadas) com as quais se obrigam a conviver e se relacionar quotidianamente. Mostram, portanto, que o avanço da burocracia moderna representa uma perda da liberdade individual e coletiva, em nome do profissionalismo e da despersonalização.

¹⁴⁰ As organizações modernas caracterizam-se não apenas pelo “governo do escritório”, mas, também, pelo “governo da técnica”. Afinal, como esclarece BRESSER PEREIRA (1982:44), “(...) uma organização burocrática, na medida em que é um sistema social racional, é uma organização técnica, que só pode ser administrada por técnicos. Para administrar uma organização burocrática de forma eficiente é necessária grande soma de conhecimentos técnicos, que se vão tornando monopólio dos administradores profissionais. (...) o administrador burocrático (...) domina um tipo de conhecimento técnico – o conhecimento organizacional – que se vai tornando cada vez mais importante ou estratégico, na medida em que a produção e a própria vida social são realizadas cada vez mais no seio das organizações burocráticas.” O conhecimento organizacional é multifacetado, ainda segundo este autor (p. 45): “Ele deve conhecer bem os princípios básicos das ciências sociais, da Sociologia, da Psicologia e da Economia. (...) sentir-se à vontade com a Matemática, a Estatística, a Lógica e os métodos formais de tomada de decisão. (...) ter uma sólida base em Contabilidade, conhecer Produção, Mercadologia, Finanças, Planejamento Financeiro, Custos, Relações Industriais, Direito Comercial, Tributário e Trabalhista, e, principalmente, deve conhecer a Teoria das Organizações (...)” Comenta este autor (p. 33-49) que a técnica moderna aplicada ao universo das organizações públicas e privadas ascendeu de forma historicamente incomparável na fase atual do capitalismo contemporâneo, tornando-se um “fator estratégico da produção” mais importante do que foram o trabalho na Antiguidade escravista, a terra na Idade Média feudal e o capital nas primeiras fases da modernidade capitalista (mercantil, 1ª Revolução Industrial e 2ª Revolução Industrial). Viabiliza não apenas um salto quantitativo na produtividade do trabalho, mas, também, qualitativo, pelo estabelecimento de uma diferença intransponível entre *trabalho não-especializado e qualificado* para manipular a infraestrutura produtiva mais sofisticada (como, por exemplo, máquinas automáticas, ferramentas de precisão, computadores, robôs, e, mais recentemente, *softwares* de controle gerencial e equipamentos de comunicação remota, etc). Esta constatação, que encontra ressonância em análises realizadas por diversos autores, tais como Charles Wright Mills e John Kenneth Galbraith, permitem caracterizar a *ideologia tecnoburocrática*, que se alimenta da valorização social da técnica moderna e da tecnologia como meios absolutos e infalíveis para se realizar uma engenharia social ampla e irrestrita [Tenório (2000a:151)]. O comportamento tecnocrático seria, pois, “toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnoburocrático, fenômeno comum às sociedades contemporâneas.” [*Ibidem, idem*] e a tecnoburocracia, por consequência, assume a feição de “um sistema social que não apenas superou a revolução da máquina, mas enfrentou a segunda Revolução Industrial (...) A sociedade da organização (programação e planejamento) é (...) o verdadeiro ambiente que constitui o genus tecnocrático, enquanto a terceira Revolução (a da automação ou do computador) comporta (...) a emergência de novas espécies tecnocráticas”, integrando este sistema social “diretores e organizadores da produção”. [Norberto Bobbio, *apud idem, idem*]. Tenório (2000a:152-153) comenta, ainda, que a *ideologia tecnocrática* parte de premissas estritamente positivistas, tais como o cientificismo, descrença na validade e/ou eficácia da ação política, justificação de sua dominação para o bem da humanidade. Progresso científico-técnico e desenvolvimento social são, para a tecnocracia, sinônimos perfeitos. Seu discurso legitimador é o da *inexorabilidade* ou *inevitabilidade* do progresso técnico, tal como se este fosse uma consciência autônoma, não-criada pela própria textura das relações sociais historicamente determinadas. A vida pessoal submete-se, sempre e cada vez mais, à lógica da dominação tecnocrática, em um contexto institucional cuja face mais óbvia é a de um “mundo administrado” segundo padrões de eficiência.

modernas sob o prisma da utilização formal de *regras técnicas* (sistemas de recomendações cientificamente experimentadas) não somente na manipulação de *meios técnicos* (a infraestrutura de recursos físico-financeiros disponíveis à organização), mas, também, de *comportamentos humanos* em favor dos interesses da organização e/ou de seus proprietários. Exemplos disso são fartos no universo do *management*: as técnicas sócio-psicológicas de liderança, motivação, recrutamento, seleção, qualificação e coordenação de Recursos Humanos, a Gestão pela Qualidade Total, os Sistemas de Informação Gerenciais, as técnicas de elaboração e análise de projetos, e, o que nos interessa de perto, as recomendações procedimentais pertinentes à tecnologia gerencial propriamente estratégica, ou seja, toda aquela que lida com a complexidade e com a incerteza ambientais da organização e de onde emerge a técnica do planejamento estratégico.¹⁴¹

Esta leitura habermasiana da ação gerencial estratégica a caracteriza como autoritária e monológica, pois as regras técnicas do paradigma estratégico dispensam a dialogicidade democrática entre o corpo gestor e o corpo funcional. Mesmo considerando as contribuições teóricas de autores sobre a necessidade de compartilhar as decisões estratégicas com os demais membros da organização, a genuinidade desse diálogo pode estar irremediavelmente comprometida se, pelo lado da gerência, forem adotadas ações posteriores à “decisão consensual” que contraditem os interesses dos membros não-gestores, assumindo o caráter de um ato de fala perlocutório, ocultando propositadamente que o verdadeiro interesse da gerência é o

¹⁴¹ A manipulação calculada de comportamentos humanos em favor de interesses organizacionais é um dos sustentáculos da visão tradicional sobre a gestão estratégica, conforme abordado no item 1.2.1., encontrando sua fonte de legitimação na escola behaviorista. Vale, portanto, rever a crítica de Guerreiro Ramos (1981:50-68) ao que chamou de “síndrome comportamentalista” que impregnou a ciência social contemporânea e, particularmente, a teoria das organizações. Destaca a diferença fundamental entre a *ação humana consciente* e o *comportamento*, o qual definiu como o ajustamento, a conformação da ação humana aos imperativos sociais institucionalizados (leis, cultura, ideologia política, etc.), motivado pela busca interminável de maior eficiência social e organizacional. Para Guerreiro Ramos, a ação do homem numa organização formal assume a forma de comportamento puramente maximizador, eivado de grau mais ou menos elevado de conformismo moral; uma ação assim não pode ser perfeitamente racional do ponto de vista substantivo, isto é, baseada na percepção subjetiva inteligente e valorativa dos fatos. Não é uma ação livre, portanto.

cumprimento dos objetivos da organização, vinculados aos códigos do dinheiro e do poder, e não o alcance de um consenso racional que considere os interesses de todos.

A gestão estratégica como paradigma científico-tecnológico (onde o planejamento estratégico desponta como uma das técnicas gerenciais disponíveis) não implica num rompimento com o pressuposto da hierarquia, mas, no máximo, numa *flexibilização organizacional*, capaz de gerar resultados estrategicamente calculados pela alta gerência, sob a máscara da participação ativa do corpo funcional nas decisões especificamente vinculadas ao enfrentamento da complexidade ambiental e da incerteza trazida pelo tempo futuro.¹⁴² A gestão estratégica e suas técnicas, portanto, exibe uma feição *excludente e elitista*, apoiando-se em um grupo de conhecimentos e habilidades tão sofisticados (análise de cenários, disponibilidade de informações multidimensionais, visão panorâmica sobre a organização e seu ambiente econômico, regulatório, tecnológico e político, desenhos de sistemas de trabalho, etc.) que termina exigindo sua apropriação por uma casta de técnicos-gestores que advogam a autoridade hierárquica para justificar suas decisões e os efeitos delas sobre a vida profissional (e, às vezes, pessoal) dos demais membros da organização.¹⁴³

¹⁴² A *flexibilização organizacional* pode ser definida, conforme Tenório (2000a), como movimento de modernização administrativa inserido no contexto de transição da sociedade fordista (homogeneização sócio-econômico-cultural) para a pós-fordista (heterogeneização sócio-econômico-cultural), transição marcada por três processos macrosociais que interagem entre si – a) intensa evolução técnico-científica, especialmente no que se refere às técnicas de produção econômica; b) globalização da economia; e c) expansão dos movimentos sociais de valorização da cidadania –, justificando o desenvolvimento e a aplicação de modelos e técnicas de gerenciamento calcados na flexibilidade do pressuposto burocrático da hierarquia e na maior participação decisória dos membros das organizações. Recepcionada pela ciência administrativa tradicional como movimento de modernização gerencial democratizante, a flexibilização organizacional foi reconstruída criticamente por Tenório, o qual demonstrou tratar-se de uma modernização baseada tão-somente na racionalidade instrumental-estratégica, que mantém o pressuposto tecnoburocrático da separação entre pensamento (tarefa dos estrategistas dos escalões hierárquicos superiores) e ação (cumprimento das decisões pelo corpo funcional) sob um discurso de democratização superficial, e que, portanto, não pode ser identificada com uma verdadeira democratização emancipatória do ser humano em seu local de trabalho, a qual demandaria a priorização de ações gerenciais do tipo comunicativas.

¹⁴³ Tenório (2000a:154-155).

1.4. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR

1.4.1. Evolução e caracterização recente do terceiro setor

As organizações do assim denominado “terceiro setor”¹⁴⁴ representam uma força ativa na sociedade atual, prestando uma gama bastante diversificada de serviços.¹⁴⁵ Caracterizam-se, em primeira instância, por serem sistemas associativos humanos formalmente organizados de natureza civil, não-lucrativa¹⁴⁶ e não-estatal. Juridicamente, são agentes de direito privado, porém com fins públicos.¹⁴⁷ Integram trabalho profissional remunerado com trabalho voluntário não-remunerado.¹⁴⁸ Além dessas definições, poucos são os caracteres comuns aos diversos segmentos enfeixados pela denominação “terceiro setor”, pois seus fins, áreas de atuação, públicos-alvo, arquiteturas organizacionais, portes e recursos são tão diversificados que qualquer generalização corre um elevado risco de ser contraditada por numerosas exceções.¹⁴⁹ Apesar das organizações do terceiro setor possuírem motivos de criação derivados de diferentes racionalidades substantivas (éticos, político-ideológicos, religiosos, estéticos, esportivos, ligados

¹⁴⁴ Outros nomes, cf. BRESSER PEREIRA e GRAU (1999:15-48) para esta divisão do trabalho social podem ser “setor sem fins lucrativos”, “setor voluntário” ou “setor público não-estatal”. Contrapõe-se ao *primeiro setor* (Estado) e ao *segundo setor* (mercado), cf. Tenório (1998b:20).

¹⁴⁵ Dentre tantos outros, pode-se citar a assistência social a pessoas excluídas da economia formal, serviços de educação e saúde complementares e/ou para pessoas excepcionais, auxílio a refugiados políticos ou de guerra, desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, cooperativização do trabalho comunitário ou de segmentos profissionais específicos, defesa do meio ambiente natural, serviços religiosos, promoção cultural e desportiva, além de sindicalização e arregimentação política por meio de partidos.

¹⁴⁶ “Não-lucrativa” não significa necessariamente que tais organizações não possam gerar superávits financeiros em suas operações, mas, nesses casos, não possuem como fim estatutário distribuir tais lucros entre seus membros, associados ou controladores. A esse respeito, ver comentário de HUDSON (1999:8).

¹⁴⁷ FERNANDES (1994:20-21).

¹⁴⁸ SCORNAVACCA Jr. & BECKER (2000).

¹⁴⁹ Hudson, *op. cit.*, p. 8-11, discorre sobre as dificuldades conceituais relativas à delimitação de fronteiras tipológicas para o terceiro setor e propõe uma interpretação deste como sendo um setor composto por organizações *típicas* (instituições caritativas, voluntárias, de campanhas, igrejas, sindicatos, clubes, associações profissionais, etc.) e por organizações *secundárias*, as quais ele classifica segundo a maior afinidade de seus objetivos com aqueles do setor privado (escolas independentes, associações de previdência, sociedades de seguro mútuo, etc.) ou com aqueles referentes ao setor público (museus, escolas especiais mantidas por doações, creches comunitárias, etc.). Estabelece, assim, um gradiente conceitual que caminha da fronteira com o setor privado para a fronteira do setor público, tendo as organizações típicas como localizadas a meio-termo.

a interesses corporativos e profissionais, etc.),¹⁵⁰ há um crescente número de casos em que os motivos podem ser mais instrumentais do que substantivos.¹⁵¹

Os empreendimentos organizados e voluntários de diversos atores sociais em prol de sua própria comunidade, sem o envolvimento do Estado, não é fenômeno histórico recente. Da Antigüidade até o Séc. XIX, estes empreendimentos cingiam-se majoritariamente às ações isoladas de organizações religiosas,¹⁵² de indivíduos ou grupos filantrópicos.¹⁵³ Mesmo até o início dos anos 60, a grande maioria das associações do terceiro setor possuía estreita vinculação com as instituições religiosas de diversas correntes doutrinárias (cristãs, em sua maior parcela),¹⁵⁴ mas, a partir da década de 60, começa a emergir um novo formato de organização do terceiro setor – as ONG's (organizações não-governamentais). Serão as ONG's o produto da conjunção de uma série de fatores político-culturais, entre os quais pomos em relevo o surgimento dos Novos Movimentos Sociais (NMS).¹⁵⁵ As ONG's nascem embaladas pelo ideal autogestionário fomentado por grupos da sociedade civil que, intencionalmente, se colocam à margem dos processos de representação democrática tradicionais dos países ocidentais e reivindicam um poder deliberativo direto, pressionando governos e tentando influenciar a opinião pública através de inúmeros tipos de ações publicitárias, sempre com vistas aos fins que cada ONG se propôs a atingir. Colocam-se, pois, como alternativas à gestão governamental, ao concluírem sobre o fracasso das políticas públicas

¹⁵⁰ Pode-se encontrar uma referência para as motivações substantivas do terceiro setor na tipologia estruturalista de organizações proposta por Amitai Etzioni, na qual um dos tipos identificados seriam as “organizações normativas”, cujo critério de controle psicossocial do trabalho refere-se a normas de conduta, valores ou crenças conscientes que motivam a participação dos membros neste tipo de entidade jurídica. Vide Chiavenato (1998a:99-102).

¹⁵¹ Tenório (1999:12) cita uma notícia da Revista VEJA que é um exemplo de como uma organização do terceiro setor pode ser criada mais para fins instrumentais do que sociais: “Uma Missão Especial. Ministro pede ao banqueiro (...) que monte uma ONG para custear campanha pela privatização.”

¹⁵² Hudson (1999:1-2).

¹⁵³ Brandão *et al.*, p. 9.

¹⁵⁴ MENDES (1999a:58).

¹⁵⁵ White, *op. cit.*, p. 119, caracteriza os NMS: “Desde a década de 60, têm surgido grupos que muitos observadores consideram como sendo grupos que exibem características distintas daquelas de outros movimentos sociais típicos da sociedade moderna. Enquadram-se nesta categoria nova os movimentos feministas, o ecologismo radical, o ativismo pela paz, os gays, grupos de autonomia local e vários outros movimentos contraculturais. As características comuns destes grupos, que parecem novos, são seu “radicalismo autolimitante” e sua preocupação distintiva com questões de identidade de grupo. São autolimitantes no sentido de que rejeitam os elementos “totalizantes” da moderna

dirigidas pelo Estado, mesmo não excluindo a hipótese de tais organizações realizarem trabalhos e implementarem projetos em parceria tanto com a iniciativa privada quanto com os próprios governos.¹⁵⁶ No período dos anos 70 até o fim dos anos 90 três fenômenos ocorrem em paralelo: a) um *boom* na quantidade de ONG's por todo o mundo;¹⁵⁷ b) diferenciação crescente das áreas de defesa da cidadania em que elas se posicionam (nos anos 90, por exemplo, destacam-se aquelas dedicadas à defesa e proteção ambiental, como o *Greenpeace international* e a *WWF – World Wildlife Fund*); e c) a diversificação de porte e áreas geográficas de atuação dessas entidades.¹⁵⁸

A definição e amplitude do terceiro setor, no período histórico recente, têm sofrido mais uma metamorfose, como decorrência do processo de transferência de ativos e serviços públicos do Estado para o setor público não-estatal, no contexto das *reformas gerenciais dos aparelhos estatais*, tanto de países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, durante as décadas de 80 e 90 do século passado.¹⁵⁹ A magnitude do terceiro setor na atualidade tornou-se grande o suficiente

teoria revolucionária: sujeitos revolucionários coletivos falando em nome de toda a sociedade e procurando assumir a economia e o Estado. Contudo, também não seguem o padrão de comportamento de grupos de interesse.”

¹⁵⁶ Escreve CARVALHO (1995:13): “Essas ONG's, *grassroots* ou organizações de base estabeleceram-se por volta dos anos 70 nos países desenvolvidos e rapidamente se espalharam por todo o mundo, como uma expressão *avant la lettre* da crise de governabilidade em seguida instalada no sistema mundial”.

¹⁵⁷ Isto é confirmado quando se vê os dados apresentados por Brandão *et al.*, p. 10: “(...) entre 1975 e 1985 em países periféricos houve um aumento de 1.400% de assistência ao desenvolvimento canalizada para as Organizações Não-Governamentais (ONG's). No Nepal essas organizações aumentaram de 220 em 1990 para 1.210 em 1993 e no Quênia tais organizações controlam de 30 a 40% das despesas de desenvolvimento e 40% das despesas de saúde. Nos países industrializados, essas organizações são reconhecidas enquanto *economia social* (França) e em países anglo-saxônicos recebem as denominações de *setor voluntário* e de *organizações não-lucrativas*.”

¹⁵⁸ Com base nesse último critério, Carvalho, *op. cit.*, p.15-16, tipologiza as ONG's: “a) as de âmbito local; b) as de âmbito regional-nacional; c) as de âmbito transnacional. (...) Assim, existem pequenos grupos locais cujo reflexo alcança âmbito internacional; ou organizações internacionais que foquem assuntos de uma única localidade ou onde estas se sobressaiam; bem como organizações locais que tenham reflexo no próprio âmbito em que se formaram, desde que sua ação demonstre um interesse humanitário. (...) Exatamente nisso consiste o nexo entre o nível local e o nível internacional das modernas organizações de massa: a capacidade de incluir demandas de novas maiorias, que de outra forma estariam excluídas dos canais abertos convencionados pelos sistemas de articulação existentes entre Estados nacionais ou no interior dos aparatos governamentais domésticos.”

¹⁵⁹ O processo de redesenho do Estado brasileiro se insere no contexto das chamadas *reformas gerenciais* do Estado iniciadas a partir dos anos 80 nos países capitalistas maduros (destaque para o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos), o segundo grande movimento reformista do Estado moderno capitalista, sendo o primeiro a reforma tecnoburocrática, implantada no Brasil a partir do final do séc. XIX e completada nos anos 30, com o primeiro governo de Getúlio Vargas [BRESSER PEREIRA (2000:16-17)]. A reforma gerencial do Estado é justificada em razão: (a) do reduzido grau de *accountability* (prestabilidade de contas) dos agentes públicos burocráticos em relação à sociedade; (b) da diminuta participação da sociedade no processo decisório sob o contexto da tecnoburocracia estatal; (c) da ineficiência e ineficácia crônicas no manuseio dos recursos públicos no cumprimento de metas estabelecidas em políticas, programas e projetos públicos; e (d) do agravamento da crise de financiamento do próprio Estado, causada pelos desequilíbrios orçamentários

para que Lester Salomon o caracterizasse como uma legítima “revolução associacional moderna”.¹⁶⁰

Na América Latina, em que pese engendrar dinâmicas um pouco distintas e dadas as especificidades de problemas sociais e quadros culturais, o terceiro setor também é responsável por grande parte dos projetos institucionais de auxílio a grupos sociais marginalizados, organização comunitária e defesa dos direitos civis. Neste quadro, as organizações religiosas, continuam exercendo um papel de destaque, o que se comprova através de experiências

cumulativos gravados por taxas de juros de curto prazo crescentes e seguida de processos inflacionários crônicos. Este último fator - a necessidade de reequilíbrio das contas públicas – terminou sendo o principal motivo das reformas gerenciais (que incluem as reformas patrimonial e tributária), ainda que o discurso oficial abrangesse as demais justificativas [COSTA & PECI (1999:191)]. Tratam-se de reformas *liberais*, destinadas a construir um Estado mínimo [Tenório (1999:93)]. Dentre as reformas citadas, a patrimonial foi a prioridade acolhida pelo governo brasileiro, dentro da qual pode-se identificar três sub-estratégias de desestatização: publicização, desregulamentação e privatização. A sub-estratégia de publicização consiste em “um movimento em direção ao ‘terceiro setor’, através do qual é transferida para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos do Estado, estabelecendo um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade civil para o seu funcionamento e controle” [MARE, *apud* MENDES (1999b:1)]. Tais serviços se inserem no chamado Setor de Serviços Não-exclusivos do Estado, dentro da tipologia proposta pelo *Plano Diretor da Reforma do Estado*, o qual confere a esta denominação o sentido de “serviços [que] envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem ‘economias externas’ relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do Estado. Como exemplos, cita as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus” [Mendes (1999b:6)]. O Programa Nacional de Publicização concretizou-se na Lei nº 9.637/98, que cria as *Organizações Sociais* (OS’s) e estabelece as condições para que entidades jurídicas públicas pudessem se qualificar como OS’s nas áreas de educação, saúde, cultura, pesquisa científica, meio ambiente e desenvolvimento tecnológico [Mendes (1999b:2)], condições contempladas na Medida Provisória nº 1591-5/98: “Dentre os requisitos mínimos para a qualificação como ‘organização social’ incluem-se: natureza social de seus objetivos, finalidade não-lucrativa, sujeição ao princípio da publicidade dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão. O contrato de gestão é o instrumento a ser firmado entre o Poder Público e a organização social para regular os termos da parceria a ser estabelecida. Destaca-se, dentre os requisitos para a qualificação oficial como organização social, a obrigatoriedade da constituição de um conselho de administração composto por (...) representantes do Poder Público, (...) representantes de entidades da sociedade civil, (...) membros eleitos dentre os associados, no caso de associação civil, (...) membros eleitos pelos demais membros do conselho, e (...) membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto”. Trata-se da prestação de serviços públicos através de entidades privadas com objetivos públicos, sujeitando-se a entidade às exigências mencionadas como condição para poder postular o aporte de recursos orçamentários e para o uso de bens públicos na consecução dos objetivos acordados em contrato de gestão firmado entre o Poder Público e a organização social. (...)” [Brandão *et al*, *op. cit.*, p. 12]. Mas a transferência de responsabilidades estatais ao terceiro setor não se faz apenas pela via da reforma do Estado. O governo federal, através do Conselho do Programa Comunidade Solidária, que reúne representantes do governo federal e de vários segmentos sociais, também contribuiu para a regulamentação legal do terceiro setor, por meio da Lei nº 9.790/99, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como *Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público* (OSCIP’s), simplificando o reconhecimento institucional de entidades sem fins lucrativos e instituindo o Termo de Parceria como documento hábil para viabilizar convênios entre as OSCIP’s e o poder público estatal [Mendes (1999b:7-9)].

¹⁶⁰ *Apud* Carvalho, *idem*, p. 16. Veja-se alguns números informados por Scornavacca & Becker, *op. cit.*: “as entidades sem fins lucrativos movimentaram em 1995 mais de US\$ 1,1 trilhão, valor que não inclui congregações religiosas. Este montante equivale a nada menos que 4,7% do PIB mundial (...). Nos Estados Unidos 10% da força de trabalho remunerada encontra-se neste setor (...). Já no Brasil, o setor é a terceira maior categoria na geração de empregos (...), havendo mais de 250 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas no Ministério da Fazenda (...)”

comunitárias como as CEB's – Comunidades Eclesiais de Base católicas, inspiradas na Teologia da Libertação.¹⁶¹ Também as igrejas evangélicas e organizações espíritas kardecistas, para não se falar em outras correntes religiosas não-cristãs, completam um quadro que mostra como este tipo de entidade jurídica se tornou o maior aparato não-estatal de serviços sociais da América Latina.¹⁶²

Não há, como se vê, uma caracterização universalmente válida para o terceiro setor. Autores estrangeiros tendem a incluir quaisquer organizações não-empresariais e não-estatais nesta categoria, ao passo que autores brasileiros e as recentes discussões governo-sociedade sobre a demarcação legal do terceiro setor tendem a restringir sua composição àquelas entidades que prestam serviços públicos vinculados à saúde, educação, pesquisa científica, promoção cultural e defesa do ambiente natural. Como esta segunda vertente classificatória, a nosso ver, não logrou ainda realizar uma delimitação baseada em critérios de relevância social universalmente válidos,¹⁶³ optamos pela primeira vertente, de caráter mais generalista.

1.4.2. A gestão estratégica no terceiro setor: modernização cidadã ou colonização sistêmica do mundo da vida ?

Independentemente da classificação adotada para caracterizar o terceiro setor, estudos recentes constatarem a difusão da lógica econômica de mercado e das técnicas administrativas (clássicas ou “da moda”) em seu espaço institucional, num movimento de *modernização organizacional* e

¹⁶¹ Fernandes, *op. cit.*, p. 35-42.

¹⁶² *Ibidem*, p. 109-126.

¹⁶³ Posto que o exercício da cidadania plena, focalizando o bem-estar da comunidade, abrange o acesso coletivo à prestação de serviços sociais díspares, não parece sensato excluir do terceiro setor clubes esportivos, sindicatos, partidos políticos ou igrejas, tal como está definido na lei 9.790/99, que tenta estabelecer um Marco Legal do Terceiro Setor, criando a figura jurídica das OSCIP's. Ademais, seria interessante perguntar: se estes tipos de entidade estivessem fora do terceiro setor, onde estariam situados na divisão da produção social? Ou ainda: os largos segmentos da sociedade civil atendidos por estas pessoas jurídicas não estariam computados como integrantes do difuso “interesse público”?

profissionalização.¹⁶⁴ Isto se deve, em especial: (a) ao crescimento de porte e complexificação das atividades desenvolvidas por muitas dessas pessoas jurídicas; e (b) às pressões do meio social, em particular dos agentes financiadores (internos ou externos às próprias entidades) e reguladores estatais, no sentido de que tais organizações prestem contas dos resultados da aplicação de recursos captados conforme seus objetivos sociais;¹⁶⁵ (c) os processos de reforma dos aparelhos estatais, que engendram novos modelos de organização pública não-estatal (OS's, OSCIP's, etc.), sujeitas a parâmetros administrativos empresariais; (d) a consolidação do sucesso administrativo empresarial como ícone da cultura contemporânea, convertendo as figuras do executivo de sucesso e do consultor-*guru* em figuras socialmente veneradas;¹⁶⁶ e (e) a disputa entre as organizações do terceiro setor por recursos financeiros privados e públicos para concretização de seus projetos, o que as conduz a freqüentemente se comportarem concorrencialmente, como empresas privadas. Ante estes fenômenos, a disponibilidade de recursos para organizações que não apresentam uma missão e um plano de trabalho consistentes, além de uma estrutura profissionalizada na elaboração e gestão de projetos nas áreas específicas de sua atuação, tem escasseado visivelmente.¹⁶⁷ A busca de maior eficiência na manipulação de recursos, marca da incorporação do espírito utilitarista do mercado pelas organizações públicas não-estatais, têm conduzido suas administrações a constituir estruturas organizacionais profissionalizadas nas áreas operacional e administrativa, o que traz consigo, também, a incorporação progressiva das técnicas gerenciais mais recentes, entre elas o planejamento estratégico.¹⁶⁸

A ciência administrativa tradicional, por meio de sua literatura especializada, tem procurado responder a essa necessidade, desenvolvendo aplicações tecnológicas de instrumentos

¹⁶⁴ Tenório (1998b e 1999) e Mendes (1999a:49-61).

¹⁶⁵ TEIXEIRA (2001).

¹⁶⁶ Vide WOOD Jr. (1999:43-68) e MICKLETHWAIT & WOOLDRIDGE (1998).

¹⁶⁷ Tenório (1999:95).

¹⁶⁸ Scornavacca & Becker, *op. cit.*

administrativos (gestão pela qualidade total, planificação estratégica, softwares de gestão, metodologias customizadas de elaboração e análise de projetos comunitários e de interesse social, técnicas de prospecção e formação de lideranças, etc.) a serem incorporados pelas entidades do terceiro setor.¹⁶⁹ Inúmeros livros, artigos e eventos técnico-científicos ressaltam a necessidade de incrementar o processo de profissionalização e tecnificação da gerência dos processos de trabalho das organizações sem fins lucrativos e não-estatais com o fito de equacionar diversos desafios específicos.¹⁷⁰

Uma primeira dimensão crítica dessa apropriação da lógica de mercado e da racionalidade instrumental-estratégica gerencialista pelas organizações do terceiro setor é o provável *choque entre suas culturas organizacionais de origem, suas razões substantivas, e a força da mentalidade instrumental-estratégica que as técnicas administrativas convencionais trazem em seu bojo*. A literatura gerencialista, a esse respeito, parte de duas premissas: (1) a de que o terceiro setor é um espaço organizacional *heterogêneo* (conforme a área de atuação, a cultura, o tipo de competência requerido por boa parte dos quadros de pessoal das inúmeras instituições existentes), mas que pode ser administrado de modo *homogêneo*, ou seja, pressupõe-se que as ferramentas administrativas usualmente aplicadas nos setores privado lucrativo e público estatal são universalizáveis o suficiente para orientar a gestão do setor público não-estatal, sem prejuízo de sua razão substantiva inerente (valores e princípios de natureza ética, estética, política, religiosa, etc.); e (2) a de que estes valores e crenças impactariam a estratégia dessas

¹⁶⁹ Comprovação desse fenômeno é o crescimento do número de obras de *management* específicas para o terceiro setor, entre as quais citamos Hudson (1999), Tenório (1998a), NANUS & DOBBS (2000) e DRUCKER (1999).

¹⁷⁰ Hudson, *op. cit.*, p. 16-21 cita os desafios mais comuns: a) Frequência elevada de objetivos vagos; b) dificuldades de monitorar o desempenho das atividades; c) obrigações com um leque de atores sociais mais amplo (financiadores, reguladores, membros profissionais e voluntários, cidadãos beneficiados pelas suas ações, etc.) do que organizações de outros setores; d) em muitos casos, as estruturas administrativas são complexas, vista a necessidade de coordenar os interesses dos diversos atores, e conforme a diversificação de serviços prestados, estimulando a criação de comissões e subcomissões; e) grande parte do trabalho humano nelas realizado é de natureza voluntária, sem vínculos formais ou profissionais; f) necessidade de cultivar e estimular nos membros os valores que orientam a organização, e isto implica, freqüentemente, no exercício constante do diálogo e na avaliação de clima organizacional, com o intuito de perceber se a desejável convergência de interesses, ideais e percepções permanece entre os membros; e g) a ausência de resultados financeiros como critério orientador de prioridades.

organizações apenas na medida de sua definição operativa (“missão”, “visão”, “valores”); de resto, pouco interfeririam no processo de “estrategização” da gerência do processo de trabalho.

Tais premissas causam inquietação, em primeiro lugar, pela inadequação filosófica entre as múltiplas razões de existir das organizações do terceiro setor e o pensamento administrativo convencional, centrado numa base cultural em muitos casos flagrantemente contrárias aos princípios e valores que os movimentos sociais que estruturam tais organizações pretendem difundir e defender.¹⁷¹ Em segundo lugar, porque é muito discutível a aplicabilidade da racionalidade administrativa tradicional a todo tipo de entidade, tendo em vista que a heterogeneidade das áreas de atuação e dos serviços prestados conduz, em muitos casos, a necessidades específicas de estruturação dos processos de trabalho e de relacionamentos entre seus membros. O trabalho, em si mesmo, possui motivações e formas de desempenho muito distintas para cada um dos múltiplos segmentos componentes do terceiro setor. Considera-se que as premissas do *mainstream* teórico da Administração possivelmente não são aplicáveis em sua totalidade à gestão desse tipo de entidade.¹⁷²

Num segundo plano, abordagens mais recentes sobre o tema¹⁷³ questionam abertamente a forma e o sentido da modernização gerencial do terceiro setor tal como está posta. Ao analisar o comportamento de muitas organizações do terceiro setor, em face dos constrangimentos a elas

¹⁷¹ Como mostra Carvalho, *op. cit.*, p. 29-56, a lógica da autogestão (ou de autogoverno) que fundamenta grande parte das ONG's atualmente existentes, surge, historicamente, como alternativa e reação às burocracias públicas e privadas. Aplicar o mesmo instrumental administrativo derivado dessas últimas nessas organizações autogestionárias significaria a própria negação do motivo de sua existência. Também escreve Tenório (1999:94): “(...) o risco que se corre sob o pensamento único – o mercado superando o bem comum –, à semelhança dos *setores público e privado*, é transferir-se a epistemologia gerencial destes *setores* para a prática gerencial do *terceiro setor*, transferência “ingênua”, na medida em que, segundo Guerreiro Ramos, é pretender aplicar os conceitos oriundos das ciências naturais à vida humana associada (...)”, as quais, segundo Guerreiro Ramos (1981:2), “não se fundamentam numa forma analítica de pensamento, já que se viram apanhadas numa trama de interesses práticos imediatos. (...)”.

¹⁷² Escrevendo sobre o caso específico das organizações do terceiro setor atuantes no Brasil, Mendes (1999a:61) defende ser imperativo “(re)conhecer o que mobiliza os atores e movimenta as forças propulsoras e inibidoras próprias do segmento a que pertencem para, então, propor dinâmicas, técnicas e instrumentos administrativos e gerenciais adequados à cultura dessas organizações. Não vale querer simplesmente mudá-las para se adequarem às organizações assemelhadas estadunidenses ou européias. Mais inapropriado, ainda, seria “aprender” os modelos válidos para o setor privado ou para o setor público.”

impostas, em nível *prático* (falta de recursos financeiros; transferências indevidas, por parte dos governos, de responsabilidades para o terceiro setor, etc.) e *ideológico* (a penetração do discurso da eficiência técnico-econômica), termina revelando o *caráter autoritário e excludente* da racionalidade instrumental-estratégica que invade o espaço organizacional do terceiro setor, inadequado a um padrão de relações humanas de trabalho solidário, democrático e orientado para o bem comum, que se espera desse tipo de organização.

A penetração da gestão estratégica no terceiro setor transparece ser menos uma modernização cidadã e muito mais um movimento de colonização do mundo da vida, aqui representado pela *colonização do terceiro setor pela lógica do sistema capitalista racionalizado*, que se apresenta cada vez mais como um “mundo administrado”, com espaços bastante contingenciados à vivência dos valores democráticos ou das experiências baseadas em valores ou saberes refratários a essa lógica.¹⁷⁴

No caso das organizações religiosas, aqui especificamente as de vertente doutrinária cristã, o problema é ainda mais delicado, vez que a luta entre a lógica do sistema e a do mundo da vida implica numa ação ambivalente – de um lado, o impulso à tecnoburocratização observado em diversas entidades religiosas;¹⁷⁵ de outro, a constatação de que

“os cristãos jamais se sentiram à vontade dentro de uma visão exclusivamente sistêmica da sociedade, porque nela não há espaço para a ação. (...)”

Esta posição parece ter raízes na concepção antropológica do Cristianismo. Se Deus se comunica com o homem, ele possui uma *dignidade inerente*. Ao menos diante de Deus, toda ação humana terá sempre um sentido. E Deus é maior do que qualquer sistema. As ações realizadas historicamente por Jesus tiveram um resultado histórico e escatológico, apesar do seu fracasso diante do sistema de dominação de seu tempo. E hoje, para nós, o Espírito nos impele à ação: a espiritualidade do cristão nasce da ação e o reenvia para a ação.

¹⁷³ Tenório (1998b e 1999).

¹⁷⁴ VALLE (1992:76-77).

¹⁷⁵ O'DEA (1969:55-78;94-96).

Mas os cristãos não podem tampouco aceitar a visão dualista da ação social que Weber propôs. Minha relação com Deus deve ser contínua, seja no trabalho, seja fora dele. Weber se enganou: é possível uma ética, mesmo onde não há religião. Entretanto, não é possível religião cristã, onde não há ação ética. Como então voltar a conciliar, uma práxis, ética e trabalho?” [grifos do original] ¹⁷⁶

1.4.3. Gestão social: alternativa dialógica para a gestão do terceiro setor

Uma alternativa sólida para se evitar a continuidade desta colonização sistêmica da esfera pública não-estatal pode ser a implementação, nesse tipo de organização, de uma *gestão social*, tal como pensada por Tenório (1998b), em substituição à gestão estratégica. A gestão social está sedimentada na *racionalidade comunicativa* e na concepção de *cidadania deliberativa*, ambas de autoria de Habermas.

É um tipo de ação gerencial comunicativa, e, como tal, exercida através do diálogo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes em busca de um consenso racional sobre uma situação que demanda decisões que afetarão os destinos da organização e de seus membros. Implica, assim, em um processo decisório organizacional pautado segundo uma ética discursiva que permita a todos os agentes interessados na situação participarem da decisão, utilizando a linguagem para transmitir seus saberes e motivos e colocar as pretensões de validade do que afirmam ou reivindicam. Com isso, evita-se tanto o cerceamento da liberdade individual de expressão quanto a prática de atos de fala perlocutórios (nos quais o discurso é calculadamente utilizado para camuflar as intenções reais da gerência, ao tomar uma decisão).

Enquanto a gestão social funda-se na capacidade comunicativa oriunda do mundo da vida, a gestão estratégica, tecnoburocrática, está fundada nos imperativos do sistema econômico-administrativo. Evidentemente, sua adoção por organizações do terceiro setor não implica em

desprezo às conquistas e inovações científico-técnicas no campo administrativo, mas as sujeita ao julgamento intersubjetivo, discursivamente ético e democrático dos fins pretendidos, priorizando o bem comum.

A concepção política que dá suporte à gestão social - cidadania deliberativa – contrapõe-se aos modelos normativos de cidadania liberal¹⁷⁷ e republicana¹⁷⁸. Para Habermas, o modelo deliberativo é aquele no qual

“a razão prática se afastaria dos direitos universais do homem (liberalismo) ou da eticidade concreta de uma determinada comunidade (comunitarismo) para se situar naquelas normas de discurso e de formas de argumentação que retiram seu conteúdo normativo do fundamento da validade da ação orientada para o entendimento, e, em última instância, portanto, da própria estrutura da comunicação lingüística.”¹⁷⁹

Logo, há uma legítima gestão social quando os elementos da racionalidade comunicativa estão presentes, e os atores são tratados como cidadãos deliberantes. Nas empresas privadas (relação trabalho-capital) há gestão social quando ocorre efetiva e transparente participação decisória de trabalhadores e gerentes em condições discursivas de igualdade. Na esfera pública estatal

¹⁷⁶ *Ibid*, p. 79-80.

¹⁷⁷ “Segundo a *concepção liberal* o processo democrático cumpre a tarefa de programar o Estado no interesse da sociedade, entendendo-se o Estado como o aparato de administração pública e a sociedade como o sistema, estruturado em termos de uma economia de mercado, de relações entre pessoas privadas e do seu trabalho social. A política (no sentido de formação política da vontade dos cidadãos) tem a função de agregar e impor os interesses sociais privados perante um aparato estatal especializado no emprego administrativo do poder político para garantir fins coletivos.” Habermas, *apud* Tenório (1998b:17-18). Os cidadãos, na concepção liberal, são conceituados a partir dos “direitos subjetivos que eles têm diante do Estado e dos demais cidadãos (...) em prol de seus interesses privados dentro dos limites estabelecidos pelas leis.” Habermas, *apud ibidem*, p. 18.

¹⁷⁸ “Segundo a *concepção republicana* a política não se esgota nessa função de mediação. Ela é um elemento constitutivo do processo de formação da sociedade como um todo. A política é entendida como uma forma de reflexão de um complexo de vida ético (no sentido de Hegel). Ela constitui o meio em que os membros de comunidades solidárias, de caráter mais ou menos natural, se dão conta de sua dependência recíproca, e, com vontade e consciência, levam adiante essas relações de reconhecimento recíproco em que se encontram, transformando-as em uma associação de portadores de direitos livres e iguais.” Os cidadãos, na perspectiva republicana, os cidadãos usam sua liberdade além da pura e simples defesa contínua de seus interesses privados, fazendo da participação uma prática corrente, “cujo exercício é o que permite aos cidadãos se converterem no que querem ser: atores políticos responsáveis de uma comunidade de pessoas livres e iguais.” Habermas, *apud idem, idem*. Sentencia, ainda, a vantagem e a desvantagem do modelo republicano: “A vantagem, vejo-a em que se atém ao sentido democrata radical de uma auto-organização da sociedade por cidadãos unidos comunicativamente, e em não fazer com que os fins coletivos sejam derivados somente de um arranjo entre interesses privados conflitantes. Vejo sua desvantagem no idealismo excessivo que há em tornar o processo democrático dependente das virtudes de cidadãos orientados para o bem comum.” Habermas, *apud idem, idem*.

(relação sociedade-Estado) há gestão social quando as pessoas não atuam apenas como eleitores e contribuintes, mas se reconhecem como sujeitos ativos, solidários e socialmente responsáveis, capazes de participarem de interlocuções com o Estado na solução das questões públicas. Na esfera do terceiro setor (pública não-estatal), há gestão social quando a lógica de autogoverno é praticada no interior da organização de acordo com as condições fixadas pela ação dialógica, e quando esta organização participa no processo decisório que envolve questões de interesse da sociedade civil, juntamente com o Estado e o mercado, na busca de um consenso que atenda aos interesses coletivos.

Em organizações religiosas, eclesiais ou não, a aplicabilidade da gestão social pode contribuir para a promoção da cidadania, internamente (entre seus membros) e externamente (participando dialogicamente nos movimentos da sociedade civil em defesa da solidariedade e do bem-estar comunitário). Como conclui Valle (1992:80):

“O filósofo alemão J. Habermas abre-nos um novo horizonte, ao propor que a ação ética assume hoje a forma de uma busca do consenso, anteriormente à ação. Dentro de uma comunidade cristã, o que há é justamente isto: todos têm direito à palavra. A começar por Deus. A ação deve contar com o apoio de todos.”

¹⁷⁹ Habermas, *apud idem*, p. 18-19.

1.5. O PRESBITERIANISMO: NOTAS HISTÓRICO-TEOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS

A organização do terceiro setor objeto do estudo de caso na presente dissertação é uma igreja protestante pertencente à corrente doutrinária *presbiteriana*. Entende-se, numa perspectiva sociológica do fenômeno religioso, que o estudo sobre a racionalidade das ações gerenciais (no caso, a implementação do planejamento estratégico) em uma organização desse tipo deve ter em especial consideração o contexto histórico-teológico que fornece os parâmetros doutrinários/ideológicos orientadores da conduta individual e coletiva de seus membros, gestores ou não.¹⁸⁰ Por isso, neste tópico, caracterizaremos sumariamente o *presbiterianismo* sob dois ângulos complementares: o primeiro, como *movimento teológico* historicamente inserido no contexto da Reforma protestante do cristianismo nos séculos XVI e XVII; o segundo, como *conjunto de organizações eclesiais* cristãs reformadas que seguem um *padrão de governança específico*.¹⁸¹

O presbiterianismo possui diversas raízes teológicas, sendo a principal delas localizada na obra de João Calvino (1509-1564),¹⁸² configurando-se como o movimento eclesial moderno mais

¹⁸⁰ A sociologia da religião demonstra que, no caso das organizações religiosas, as variáveis *formato organizacional* e *doutrina* apresentam uma relação de recíproca influência: de um lado, a doutrina apresenta sentidos existenciais e orientações normativas de ação humana que animam os atores religiosos a instituir e operar uma organização especificamente religiosa; esta, por outro lado, ao interagir com a sociedade e o contexto histórico-cultural nos quais está inserida, deles recebe influências que provocam novos desafios e problemas a serem solucionados pela doutrina, estimulando a reelaboração dos sentidos normativos da ação humana religiosamente legítima, e assim sucessivamente. Sobre este ponto, vide Houtart, *op. cit.*, p. 97-124, e O'Dea, *op. cit.*, p. 55-78.

¹⁸¹ ELIADE (1995c:522). É necessário especificar que trataremos, a partir deste ponto, do presbiterianismo protestante, que não deve ser confundido com o católico medieval, baseado nos conceitos de “presbitérios” (= paróquias) e “presbíteros” (= padres).

¹⁸² Eliade (1995c:522-523) aponta como raízes do presbiterianismo antes da obra de Calvino: (a) a Igreja Católica medieval, no sentido dos credos no Deus bíblico único, na Trindade, no Velho Testamento e em particular, no Novo Testamento, em Jesus Cristo como redentor dos pecados e via para a salvação da alma e em seus apóstolos como difusores autorizados da mensagem evangélica; e (b) a obra reformadora de Martinho Lutero (1483-1546), dos expoentes da Reforma em Zurique – Ulrich Zwingli (1484-1531) e Heinrich Bullinger (1504-1575) – e em Estrasburgo, sob Martin Bucer (1491-1551). A literatura que modelou a teologia e os credos das igrejas reformadas presbiterianas foi: *Os Institutos da Religião Cristã* (1536), de Calvino, *A Confissão dos Escoceses* (1560), *A Confissão de Fé de Westminster e os Catecismos* (1649), *Institutio Theologiae Elencicae* (1688), de Francis Turretin, e *Teologia Sistemática* (1871-1873), de Charles Hodge. No que respeita à liturgia dessas igrejas, as

fortemente inspirado na doutrina deste teólogo.¹⁸³ O calvinismo, em essência, apresenta os seguintes aspectos doutrinários:¹⁸⁴

- a) Conceção *prioritária* de Deus como Poder, Atividade, Intencionalidade e Propósito Moral Supremos, e *menos* como Verdade ou Beleza supremas; também é caracterizado como totalmente transcendente ao mundo e inatingível pelo homem;
- b) idealização da História como um *plano detalhado e metódico* de Deus para Sua própria glória, incluindo os destinos humanos;
- c) doutrina rígida da *predestinação* terrena dos acontecimentos, negando frontalmente qualquer idéia de livre-arbítrio do ser humano; Deus, por motivos imperscrutáveis, já havia decidido, no início dos tempos, quais seres humanos seriam salvos e conduzidos ao Céu e quais seriam condenados ao Inferno, não importando suas ações;
- d) doutrina da *salvação* baseada na predestinação, ou seja, a salvação humana não reside no cumprimento de sacramentos, vontade, ação, magia, filiação à Igreja ou pensamento; a salvação se dá única e exclusivamente pela graça divina;
- e) doutrina da *prova* de salvação, i.e., sabendo-se incapaz de influenciar o julgamento prévio de Deus, resta ao crente perceber sua condição espiritual (condenada ou salva) pelos sinais que se manifestam em sua existência; suas ações refletem acima de tudo um claro sinal de sua predestinação à condenação ou à salvação, e não a condição prévia para atingir qualquer um de ambos os destinos.

Analisando estes caracteres doutrinários, bem como as obras de fundamentação e a história do calvinismo, Max Weber percebe sua forte afinidade eletiva com a racionalização da conduta

principais referências, de acordo com esta mesma obra, foram: *A Forma das Orações da Igreja*, de Calvino, *Liturgia da Palavra*, de Zwingli, *A Ordem Observada na Pregação*, de Guillaume Farel, *A Forma das Orações*, de John Knox, *O Diretório de Adoração* de Westminster, o *Livro da Ordem Comum* (Igreja da Escócia) e o *Livro da Adoração Comum* (Igreja Presbiteriana dos EUA).

¹⁸³ Weber (1999b:87).

laica do homem moderno e com o surgimento do que denominou o “Espírito do Capitalismo”.¹⁸⁵ Em primeiro lugar, porque, sob o calvinismo, a religiosidade cristã transita da subjetividade à *objetividade*, ou seja, a consciência do crente se volta ao mundo profano, entendido este agora como o campo de manifestação da graça, concretizado por meio das “obras sociais” realizadas para a glória de Deus, com base em uma *divisão racional, metódica, organizada* (hierarquicamente) e *impessoal* do trabalho,¹⁸⁶ e não importando se os beneficiados pelas obras sociais seriam salvos ou não, pois isto seria preocupação da Providência Divina.¹⁸⁷ Em segundo lugar, porque, em termos de conduta prática, a auto-confiança calvinista na graça divina de salvação terminou se revestindo na busca ansiosa de “sinais” por parte do crente, sendo o principal deles *a perfeição e o sucesso de seu desempenho profissional secular*.¹⁸⁸ Em Calvino, o trabalho mundano, desde que executado com espírito de glorificação a Deus e *de modo racionalmente reflexivo* (no sentido hobbesiano, ou seja, centrado no cálculo e na “contabilidade” de pecados e êxitos profissionais alcançados), revestiu-se de uma positividade singular.¹⁸⁹

¹⁸⁴ Eliade (1995c:522-523). Também Weber (1999b:68-87).

¹⁸⁵ O “Espírito do Capitalismo”, surgido antes mesmo do desenvolvimento capitalista europeu, corresponde a um “estilo de vida normativo baseado e revestido de uma ética” [Weber (1999b:37)] cujo cerne é acumular riquezas de modo permanente, sistemático, metódico e legal, compreendendo esta atividade como uma *vocação*, uma habilidade profissional e “uma obrigação que o indivíduo deve sentir e que realmente sente, com relação ao conteúdo de sua atividade profissional, não importando no que ela consiste e, particularmente, se ela aflora com uma utilização de seus poderes pessoais ou apenas de suas possessões materiais (como ‘capital’).” *Idem*, p. 33-34. O conceito de vocação secular, profissional, somente apareceria, com este sentido, na obra de Lutero, na 1ª década da Reforma, o qual, segundo Weber, enfatizou “que o cumprimento das tarefas do século sob quaisquer circunstâncias é o único caminho para satisfazer a Deus, que ele, e somente ele, está dentro da vontade de Deus, e que, por isso, qualquer vocação lícita tem o mesmo valor perante os olhos de Deus” (*Idem*, p. 53-54). Entretanto, Weber também adverte que esta concepção luterana de vocação não pode ser considerada moderna, como foi a de Calvino, já que considera a função laboral em que o homem se encontra atualmente como aquela designada por Deus, não devendo o homem, pois, mudar de profissão. Isto permite caracterizá-la como uma idéia ética conservantista, tradicionalista (*Idem*, p. 54-56).

¹⁸⁶ Destaque-se a concepção do próprio Deus como um “planejador metódico”, afim ao racionalismo instrumental típico do espírito ocidental moderno.

¹⁸⁷ Weber (1999b:75). O “amor ao próximo” calvinista apresenta-se, ao que parece, intencionalmente despido de relações afetivas mais intensas, adquirindo uma roupagem quase “burocrática”, no sentido de ser calculado e impessoal.

¹⁸⁸ *Idem*, p. 77.

¹⁸⁹ *Idem*, p. 82 e 86-87.

O presbiterianismo ajuda a consolidar esta moral laica,¹⁹⁰ o que se comprova pela estreita afinidade entre as idéias de Richard Baxter, um dos mais eminentes clérigos e teólogos presbiterianos, e a racionalidade capitalista no mundo do trabalho,¹⁹¹ senão vejamos:

- a) O trabalho, seja para a subsistência ou para o enriquecimento, *é o núcleo mesmo da ascese religiosa do cristão protestante*, em contraposição à vida contemplativa dos monges católicos e do ócio luxuoso da aristocracia de origem medieval; mesmo os ricos deveriam se sujeitar ao trabalho; o “bom” trabalho, porém, *é permanente, sistemático, metódico e especializado*; a divisão do trabalho (tanto técnica quanto social) é “abençoada” pelo puritanismo ascético, ao ser interpretada como a disposição, por Deus, dos homens em diferentes camadas e vocações seculares.¹⁹²
- b) A riqueza e sua procura, enquanto objetivando à fruição sensual e ao consumo conspícuo pelo homem, associados ao desfrute de mais tempo livre e ociosidade, são graves pecados e sinais evidentes de predestinação condenatória; por outro lado, se acumulada sob o propósito de glorificar a Deus (que escolheu previamente quem iria enriquecer) e aplicada para o bem da comunidade (obras sociais e, principalmente, investimentos empresariais capazes de gerar mais empregos e renda, etc.), encontra por parte dos puritanos caloroso apoio; a riqueza, portanto, era vista como um “dom” divino, ao qual o escolhido não tinha sequer o direito de recusar, sendo sua vocação profissional a acumulação capitalista,

¹⁹⁰ Outras correntes protestantes – pietistas, metodistas, batistas, *quakers*, etc., também auxiliaram, em maior ou menor intensidade, na construção deste *ethos* racionalista e ideologicamente favorável ao mercado, conforme analisa Weber ao longo de seu texto. Mas fica claro na leitura deste que a influência teológica do presbiterianismo sobre a moral secular é a que mais se aproxima do “Espírito do Capitalismo”.

¹⁹¹ *Idem*, p. 110.

¹⁹² *Idem*, p. 112-115. Baxter elogia o trabalho sob a forma de ofício regular, sobre o que Weber escreve: “O trabalho irregular, que muitas vezes o operário comum é obrigado a aceitar, é (...) um indesejável estado de transição. Assim, falta à vida do homem sem ofício aquele caráter sistemático e metódico requerido, como vimos, pelo ascetismo secular.”

através do trabalho metódico que conduziria ao circuito virtuoso lucro-poupança-investimento, etc.¹⁹³

- c) O trabalho e a acumulação capitalista de riquezas são encarados de modo *utilitarista*, sob a perspectiva implícita de que o bem comum (maior número de beneficiados) *poderia ser gerado pelo próprio mercado*.¹⁹⁴

O presbiterianismo também pode ser concebido como padrão de governança organizacional eclesiástica. Nisto, ele difere de outras duas propostas organizacionais com as quais disputou de modo feroz nos Sécs. XVI e XVII a hegemonia sobre as diversas igrejas protestantes da Inglaterra, da Escócia e da Irlanda do Norte – o episcopalismo e o congregacionismo.¹⁹⁵ A palavra “presbiteriano” começou a ser usada na Escócia em meados do Séc. XVII, passando a designar o cristianismo reformado de língua inglesa que mantém a seguinte política de governança eclesiástica:¹⁹⁶ (1) crença bíblica nos *presbitérios* – conselhos de presbíteros eleitos pelo “povo de Deus” e que representam a unidade operacional de poder eclesiástico efetivo – como o formato original da *ekklesia* cristã; (2) as relações institucionalizadas de poder intra-clericais e entre o clero e o laicato assume a forma de um gradiente de conselhos eclesiásticos (desde o nível local até os níveis nacional e internacional), compostos pelos ministros oficiais e

¹⁹³ *Idem*, p. 111-112. Weber, neste ponto, traça um paralelo entre a idéia de Baxter de aproveitar o tempo diário ao máximo em proveito da ascese laboral para a glorificação de Deus e o famoso dito de Benjamin Franklin “*Time is money!*”.

¹⁹⁴ Weber, *idem*, às págs. 114-115, escreve: “O caráter providencial da interação dos interesses particulares (...) [de] acordo com a tendência do puritanismo (...) dá-se a conhecer pelos seus resultados. Sobre estes, Baxter tece considerações que, em mais de um ponto, lembram diretamente a conhecida apoteose da divisão do trabalho de Adam Smith. A especialização das ocupações leva, à medida que possibilita o desenvolvimento das habilidades do trabalhador, a progressos quantitativos e qualitativos na produção, servindo assim também ao bem comum, que é idêntico ao bem do maior número. (...) a motivação é puramente utilitária, e, por isso, aparentada a diversos pontos de vista da literatura secular da época.”

¹⁹⁵ Weber (1982:360-366), ELIADE (1995b:473-480) e (1995c:523-524). A governança episcopal provém da Igreja Católica e se baseia no governo de sacerdotes/ministros nomeados pelos superiores; no caso das igrejas protestantes, refere-se ao governo dos arcebispos e bispos (considerados os sucessores dos Apóstolos de Cristo), cujas decisões se estendem dos níveis hierárquicos mais elevados – sob a forma de conselhos episcopais – para as dioceses e paróquias locais; predominou nas igrejas anglicana e metodista. A governança congregacional rejeita qualquer forma de autoridade externa e acima da igreja local, ficando a maioria das decisões a cargo das assembléias de fiéis de cada igreja local (congregações) e reduzindo as atribuições dos seus ministros (pastores, reverendos), que são eleitos pela comunidade; foi o formato predominante nas denominações batistas.

¹⁹⁶ Eliade (1995c:524-525).

remunerados (pastores, presbíteros e diáconos); (3) igualdade de *status* de ministros dentro das igrejas, respeitadas, evidentemente, as diferentes atribuições funcionais (educação, trabalho missionário, administração, etc.); e (4) eleição e destituição dos ministros pela congregação local de fiéis para os presbitérios, valorizando a concentração democrática do poder no nível local, ainda que não na mesma intensidade do congregacionalismo.

O modelo eclesiástico presbiteriano teve início na Igreja da Escócia, ainda no Séc. XVII, expandindo-se para os Estados Unidos neste mesmo século, com a imigração de puritanos escoceses e irlandeses,¹⁹⁷ para os países da *Commonwealth* (Austrália, Nova Zelândia, Canadá, etc.) no Séc. XIX e para os países da América do Sul, no Séc. XX, entre os quais o Brasil, por força das correntes migratórias de escoceses e irlandeses, principalmente.¹⁹⁸

O presbiterianismo aparece, portanto, como movimento ideológico *favorável* aos processos históricos de modernização capitalista, entre os quais desponta a tecnificação das ações administrativas (através de ferramentas como o planejamento estratégico), combinando a mentalidade meritocrática e impessoal das burocracias privadas e públicas e a lógica de acumulação de riquezas via empreendedorismo e trabalho ascético. Os reflexos desse *background* ideológico se farão sentir para onde quer que o presbiterianismo tenha se expandido geograficamente, seja através da burocratização crescente das denominações protestantes, seja através das reciprocidades ideológicas entre os comportamentos de grupos sociais delimitados – empresários, tecnocratas da classe média, administradores públicos, etc., e as próprias atividades de governança e administração dessas organizações eclesiásticas.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Eliade (1995c:525).

¹⁹⁸ Sobre a história do presbiterianismo no Brasil, consultar o “Esboço Histórico da Igreja Presbiteriana do Brasil”, elaborado por Alderi Souza de Matos, disponível no *website* da Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB) – www.ipb.org.br. A história do presbiterianismo no estado do Amazonas, em particular sobre a Igreja Presbiteriana de Manaus – IPM, está detalhada no *Plano Estratégico da IPM* (item 10 do Anexo).

¹⁹⁹ ELIADE (1995a:569-570).

CAP. 2 – ESTUDO DE CASO: IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS (IPM)

Nesta seção apresentaremos o estudo de caso que constitui o objeto de pesquisa do presente trabalho, estando estruturado como segue: no item 2.1., procurar-se-á contextualizar historicamente o surgimento da Igreja Presbiteriana de Manaus no estado do Amazonas (particularmente em Manaus), no sentido de prospectarmos possíveis motivações para a inserção de um empreendimento religioso em um espaço geográfico tão distante dos principais centros de difusão da teologia protestante e numa época (início do Séc. XX) ideologicamente dominada pela Igreja Católica de Roma; no item 2.2., descreve-se a estrutura organizacional e administrativa da IPM; no item 2.3., apresenta-se o Plano Estratégico da IPM para o período 2000-2005 e, finalmente, no item 2.4., discute-se esta atividade de planejamento estratégico, buscando-se entender em que extensão a IPM, ao implementá-la, se submeteu à lógica do paradigma da gestão estratégica, tal como analisado no Referencial Teórico desta dissertação.

2.1. Contexto histórico em que surgiu a IPM

A Manaus do início do Séc. XX, época da fundação da IPM (18 de novembro de 1904)²⁰⁰, fervilhava como nunca graças ao período áureo da coleta de látex natural, atividade produtiva de importância ímpar na história econômica da Amazônia. Sendo esta região a terra nativa da *Hevea brasiliensis* (seringueira) e devido à intensiva demanda externa por este produto experimentada no mercado internacional, em razão da vasta gama de artefatos domésticos e industriais manufaturados com borracha já desde o Séc. XIX,²⁰¹ estruturou-se toda uma cadeia produtiva

²⁰⁰ IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DO AMAZONAS (1926:13).

²⁰¹ SANTOS (1980:47) cita alguns dos muitos usos fabris da borracha nesta época: “(...) roupas e calçados impermeáveis (...) borrachas de apagar (...) correias de transporte fabril, tubos, luvas, gasômetro elástico, mangueiras contra incêndio, blocos para amortecimento de balanço em carruagens, lâminas preservadoras de infiltração em embarcações e tetos de edifícios, verniz de borracha para fabricação de lonas e carpetes, cordas revestidas de borracha (...) almofadas, camas e travesseiros infláveis e bolas de jogo (...)”. Mas o mesmo autor lembra que foi com o processo de vulcanização desenvolvido por Charles Goodyear e Thomas Hancock em 1839,

denominada de *sistema de aviamento*²⁰², orientada à coleta, beneficiamento e exportação da borracha natural para a Europa e os EUA, possibilitando a empreendedores locais (nascidos na região ou imigrantes nela estabelecidos), membros dessa cadeia, tanto em Belém quanto em Manaus, acumularem quantidades consideráveis de riqueza. Este enriquecimento de parcela da população, aliado à instalação de filiais de companhias comerciais e bancárias estrangeiras e à imigração estrangeira (particularmente de portugueses, judeus sefarditas marroquinos, ingleses, libaneses e americanos) atraída pelas oportunidades de emprego e enriquecimento, passou a justificar fartos investimentos realizados por capitais nacionais e estrangeiros e pelo então governo estadual (em situação orçamentária francamente superavitária graças à produção e circulação de riquezas no estado e a algumas transferências do Governo Federal) na infraestrutura urbana, transformando Manaus em uma das mais belas e bem estruturadas capitais do Brasil, apesar de seu pequeno porte.²⁰³

Um ambiente cultural hostil à implantação de uma igreja cristã protestante seria de se esperar na Manaus daquela época, dado o caráter dominante exercido pela Igreja Católica na sociedade de então. Porém, apesar de não haver estudos específicos neste sentido, levantamos a hipótese de

que a indústrias automobilística e bélica puderam, a partir de fins do séc. XIX, viabilizar suas respectivas produções fabris, o que culminou em um ambiente mercadológico extremamente favorável à economia extrativista da borracha natural.

²⁰² O *aviamento* corresponde à troca de trabalho por mantimentos e meios de produção, em um tipo de relação de trabalho intermediária entre o feudalismo e o capitalismo. O sistema de aviamento na economia gomífera da Amazônia era constituído por quatro agentes assim encadeados: (1) as *casas exportadoras*, situadas no topo da cadeia, freqüentemente de capital estrangeiro e financiadas por casas bancárias também estrangeiras, que compravam a borracha semi-beneficiada das (2) *casas aviadoras*, comerciantes locais brasileiros, portugueses, judeus e libaneses, que compravam a borracha semi-beneficiada dos (3) *seringalistas*, fazendeiros brasileiros que controlavam a produção extrativa de seringa e que intermediavam comercialmente (“aviavam”) os adiantamentos de ferramentas de trabalho e mantimentos, recebidos das casas aviadoras, para os (4) *seringueiros*, coletores rurais brasileiros (de origem nordestina, em sua maioria) e que eram os “aviados” dos seringalistas (financiados de última instância em troca de produção de seringa). Observe-se que as relações de produção no circuito casas exportadoras-casas aviadoras-seringalistas era do tipo capitalista mercantil, enquanto que, na base da cadeia, as relações de produção entre seringalistas e seringueiros eram do tipo feudal, pois não havia assalariamento e recebiam meios de produção como adiantamentos para a produção. Como o preço do látex estabelecido para o seringueiro era o menor da cadeia, este freqüentemente não conseguia pagar os adiantamentos recebidos e permaneciam anos a fio forçados a trabalhar para saldar esta dívida, entregando toda a sua produção, sem poder dispor de parte dela para comercializá-la em benefício próprio, de modo semelhante à corvéia medieval extraída pelo senhor feudal de seus vassalos. Sobre o sistema de aviamento, vide Santos, *op. cit.*, p. 155-75.

²⁰³ Sobre a qualidade da infraestrutura urbana e o capital social de Manaus no início do Séc. XX, que lhe valeu a alcunha de “a Paris dos trópicos”, vide PONTES FILHO (2000:142-144) e SOUZA (2001:163-188).

que pelo menos um fator possa ter exercido influência no sentido contrário, favorecendo este empreendimento eclesiástico: a forte presença de imigrantes ingleses e norte-americanos na região já desde o Séc. XIX.²⁰⁴ Constituindo uma elite econômica e cultural que deixou influências marcantes na arquitetura, nos serviços públicos de transportes, água e energia e nos hábitos de consumo da cosmopolita Manaus de então,²⁰⁵ é razoável supor que pelo menos parte desse contingente anglo-americano fosse de formação religiosa presbiteriana ou similar.

2.2. Caracterização organizacional e administrativa da IPM

A *estrutura organizacional* da IPM, demonstrada no Organograma da Figura 2, é composta por uma estrutura de *governança* e por uma estrutura *administrativa*. Sua estrutura de governança está representada no organograma pelas unidades “Congregação de Fiéis” (órgão deliberativo máximo), “Conselho” (também denominado de “Presbitério” e formado por cinco pastores – 01 efetivo eleito pela assembléia da Congregação e 04 indicados pelo próprio Conselho – e por 12 presbíteros) e “Junta Diaconal” (formada por onze diáconos eleitos pela assembléia da Congregação e auxiliados por “irmãs” indicadas pela comunidade para auxílio nos cultos e serviços de assistência social). Sua unidade “Administração”²⁰⁶ se responsabiliza pelas rotinas gerenciais (documentação, planejamento e orçamentos, controladoria, gestão de pessoas, projetos, etc.) sendo exercida pelo pastor efetivo com o auxílio de dez profissionais remunerados. Contando-se com os evangelistas e profissionais que prestam serviços técnicos nas missões, a IPM possui atualmente setenta pessoas remuneradas. São mais de quarenta

²⁰⁴ Souza, *op. cit.*, p. 186, informa: “Em 1867, com a derrota na Guerra da Secessão, nos Estados Unidos, centenas de confederados, sob a liderança do major Warren Lansford Hasting, deslocam-se para a cidade de Santarém, ocupando depois outras localidades do baixo Amazonas.” Também informa (p. 184) que: “Os ingleses dominavam a comercialização da borracha e instalaram uma agência do *London Bank for South America* antes de qualquer outra casa bancária brasileira chegar a Manaus. A libra esterlina circulava como o mil-réis e os transatlânticos da Booth Line faziam linhas regulares entre a capital amazonense e Liverpool.”

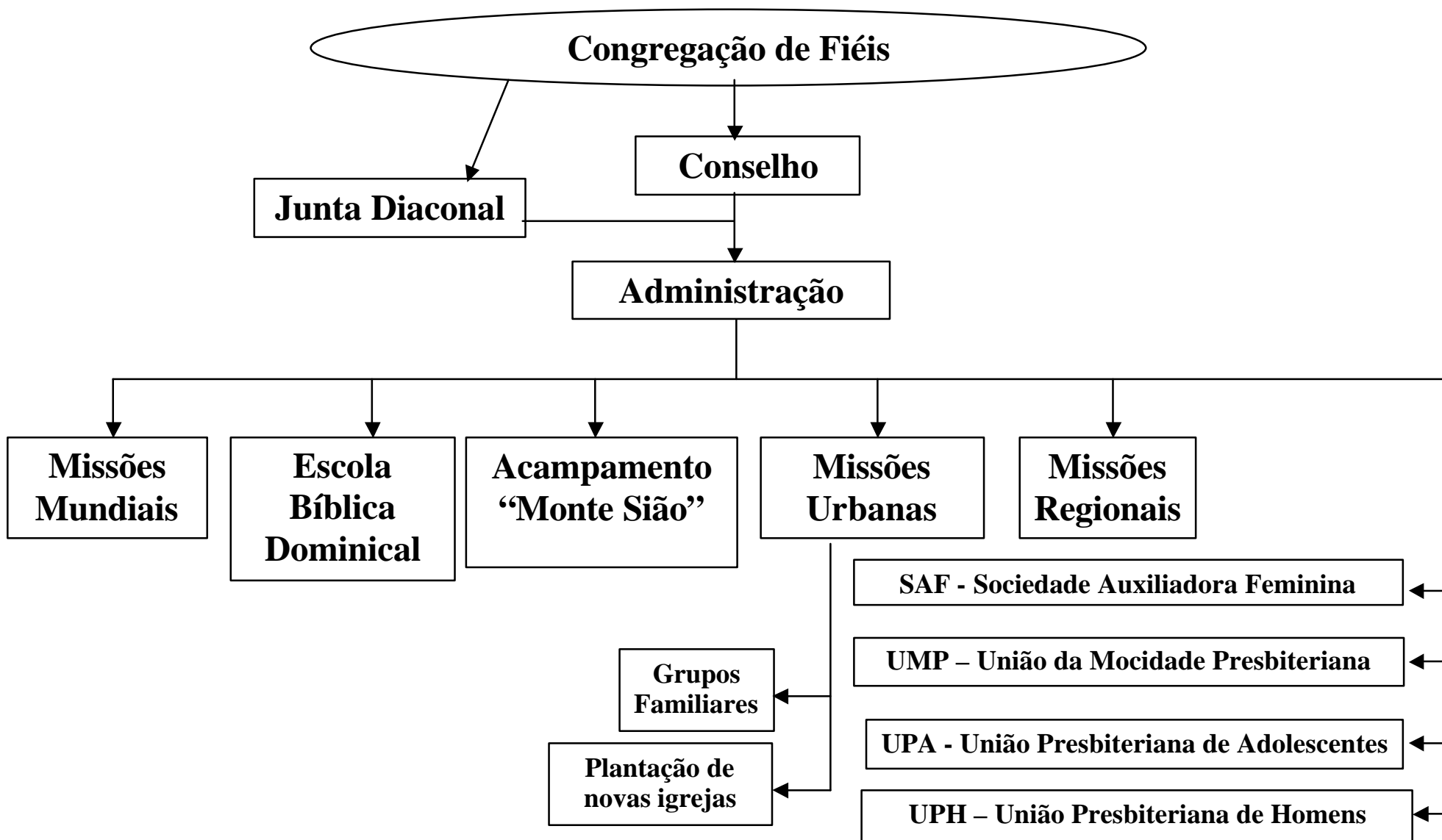
²⁰⁵ Pontes Filho, *op. cit.*, p. 143-144.

²⁰⁶ As informações referentes à governança e à administração da IPM que a seguir reproduziremos estão dispostas no item 4 do Plano Estratégico da IPM (vide Anexo). Note-se, todavia, que a IPM não faz essa distinção conceitual

voluntários não-remunerados e quatro mil fiéis (contando-se as crianças) em todo o estado do Amazonas.

entre governança e administração; toda a estrutura que envolve deliberações e tomada de decisões é por ela classificada indistintamente como “administração”.

Figura 2
Igreja Presbiteriana de Manaus (organograma)



Pode-se classificar a *estrutura organizacional* (*governança + administração*) da IPM como *linear, por usuário e por serviço*. Linear, pois o poder decisório flui em linha reta e descendente da esfera da governança para a da administração e desta para as áreas funcionais da Igreja como um todo. Ao mesmo tempo, utiliza um critério misto de departamentalização de suas atividades, qual seja, por usuário – ao visibilizar os tipos de membros atendidos (mulheres, homens, adolescentes, etc.) – e por serviço – ao dividir as tarefas dentre prestações específicas de serviços a membros (Acampamento, Escola, Grupos Familiares) e a não-membros (Missões).

2.3. Estrutura do Plano Estratégico da IPM

Reproduzimos a seguir, com a mesma configuração do texto original, o Plano Estratégico da IPM, sobre o qual construiremos toda a análise posterior, no subitem seguinte.

PLANO ESTRATÉGICO DA IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS – IPM
PARA O PERÍODO 2000 - 2005

1. Palavra do Pastor Titular da Igreja Presbiteriana de Manaus sobre a importância do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é importante para Igreja Presbiteriana de Manaus, porque pode definir o que seremos no futuro, dentro do nosso contexto cultural. Podendo projetar sua presença e atuação na sociedade aproveitando assim as oportunidades surgidas no decorrer da caminhada.

O objetivo do Planejamento Estratégico é de criar um plano que se torne visível para todos os membros, ajudando assim a todos se moverem numa só direção, evitando com isso a fragmentação da visão da Igreja.

Com a implementação do Planejamento Estratégico queremos ter um instrumento de Planejamento e Avaliação, que nos permita monitorar o andamento da visão da instituição, reavaliar a rota e itinerário que ela está seguindo e as necessidades reais da sociedade.

O Planejamento Estratégico é bem vindo dentro da estrutura da Igreja Presbiteriana de Manaus, porque estamos no momento planejando os próximos 10 anos e será uma ferramenta muito útil para nossa Igreja.

Com o Planejamento Estratégico, pretendemos definir qual a verdadeira missão da Igreja Presbiteriana de Manaus, criando assim um plano que expresse seus verdadeiros valores e crenças.

Pr. José João de Moreira Mesquita

2. Nossa VISÃO

Ser uma igreja relevante na sociedade e séria nos princípios de Deus, evangelista e acolhedora onde cada crente desenvolva seu ministério com vistas a alcançar Manaus, Amazonas e o Mundo para Cristo.

Com essa visão a Igreja Presbiteriana de Manaus pretende ...

...ser uma Igreja cheia do Espírito Santo de Deus, portanto, acolhedora (amorosa), vibrante, alegre e comprometida com a santidade;

...ser uma Igreja Missionária, que se importa com as pessoas, interessada pelos ribeirinhos, que vive um estilo de vida simples, que quer alargar a sua tenda em todos os bairros de Manaus, muitos municípios do Amazonas e em muitas nações do mundo;

...ser uma Igreja, d'aqui a 20 anos, de referência na área de ensino, educação cristã, missões, grupos familiares. Com seus muitos pastores com mestrado, doutorado e com uma vastíssima liderança leiga bem preparada e ativa, onde cada membro encontre e ocupe o seu lugar no Reino de Deus, pelas razões certas e com a motivação certa.

...ser uma Igreja séria, participativa na sociedade de modo responsável, desvinculada de qualquer partido político-partidário, uma instituição de gente honesta que ama ao Senhor Deus.

3. Para realizarmos a VISÃO elegemos como NOSSOS VALORES...

Família – Como célula-mãe onde são comunicados os princípios fundamentais da fé e a preparação para a caminhada cristã na sociedade.

Santidade – Para viver de modo agradável diante de Deus e dos homens é necessário uma vida separada do pecado.

Caráter – Expressão da santidade prática que desemboca uma vida ética, íntegra, honesta e sem avareza, revelando os compromissos do crente com o Senhor.

A Comunhão dos Santos – Para o crescimento espiritual, exercício dos dons; identificação mútua na fé em Cristo, por isso enfatizamos os Grupos Familiares e as diferentes reuniões comunitárias.

O Ensino da Palavra de Deus – Através do púlpito, da Escola Bíblica Dominical e nos grupos pequenos, e o aconselhamento pastoral como o fator de transformação de vida e habilitação para os ministérios.

Evangelização e Missões – cremos que toda a nossa ação deve ser para glorificar a Deus ganhando novas pessoas para Cristo, em Manaus, no Amazonas e até os confins da terra.

Adoração – Como expressão de nosso amor a Deus e como fator de libertação dos oprimidos.

Ação Social – Como resultado de nossa teologia de missão integral. Os pobres, estrangeiros e viúvas tem um lugar especial no coração de Deus.

Trabalho em equipe – A Igreja é governada por um Conselho e todas as suas atividades e ministérios são dirigidos por uma diretoria.

Discrição e Transparência nas Finanças – Cada membro é informado onde e quanto são aplicados os recursos financeiros.

Os dons do Espírito Santo – Usados de modo equilibrado e série são bênçãos na expansão no Reino de Deus.

Ministério Específicos – onde cada crente pode desenvolver o seu Dom e ser frutífero e realizado.

Neutralidade da Política Partidária – Todo crente é chamado para exercer sua cidadania com responsabilidade mas, a igreja como instituição não tem ideologia política nem ação política partidária, os irmãos que se candidatam a cargos eletivos não são candidatos da igreja, são membros da igreja na política.

Tolerância – Com os que pensam diferente.

Treinamento Contínuo – Como estratégia de geração de novas lideranças e a busca da excelência no ministério.

A Autoridade do Homem – No contexto da igreja e da família, para liderar e proteger seus membros.

Oração Pessoal e Comunitária – é a chave para uma vida cristã saudável, abençoada e frutífera.

4. Para realizarmos a VISÃO com NOSSOS VALORES, possuímos as seguintes ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e ENTIDADES INTERNAS:

4.1. Administração

A Igreja é administrada por um Conselho composto de 05 pastores e 12 presbíteros.

O pastor efetivo e os presbíteros são eleitos pelo povo e os pastores auxiliares são convidados pelo Conselho.

O Conselho é auxiliado pela Junta Diaconal, composta de 11 diáconos que depois de experimentados são submetidos à eleição pelo povo, e pelas auxiliares de culto que são irmãs chamadas para auxiliarem os diáconos na ordem do culto e na assistência social.

4.2. Missões Mundiais

Cremos que nossa responsabilidade não se limita ao nosso país mas é também com outros povos que não conhecem o evangelho de Cristo, por isso temos orado e apoiado algumas pessoas em Angola, Moçambique e uma pessoa na Índia.

4.3. Escola Bíblica Dominical

É um poderoso instrumento nas mãos de Deus para ensinar os princípios cristãos contidos na Bíblia a todas as pessoas incluindo todas as faixas etárias, atualmente temos 17 classes com 1.200 alunos matriculados, que se reúnem de 9:00 as 10:15hs aos domingos, entre as classes oferecemos estudos para os novos a fé, crianças, adolescentes, jovens, casais, etc.

4.4. Acampamento Monte Sião

É um lugar acolhedor no Km 180 da estrada Manaus-Itacoatiara, com uma estrutura física para acomodar bem 350 pessoas, mas, em datas especiais chega a ter em torno de 500 pessoas. O local tem quatro dormitórios, refeitório, sala de reuniões, e uma bela torre, campo de futebol, piscina e é banhado pelo rio Urubu, com uma praia natural.

4.5. Entidades Internas

A igreja está organizada em grupos homogêneos como:

4.5.1. *SAF – Sociedade Auxiliadora Feminina*, que congrega as mulheres, e tem como objetivo serem verdadeiras auxiliaadoras. As atividades da SAF são as seguintes: reuniões mensais com todas as sociais, reuniões mensais de departamentos (sub – grupos), apoio social e espiritual as viúvas e idosos, evangelização e missões, eventos beneficentes, ministérios nos hospitais e presídios.

4.5.2. *UMP – União de Mocidade Presbiteriana*, congrega moços de 18 a 35 anos de ambos os sexos, com a finalidade de crescerem na fé, trabalharem juntos. As atividades desenvolvidas pelo jovens são: cultos ao sábados, estudos bíblicos no Domingo pela manhã, programas evangelísticos, sociais, retiros, etc.

4.5.3. *UPA – União Presbiteriana de Adolescentes*, reúne os adolescentes de 12 a 17 anos, com as mesmas finalidade e atividades dos jovens.

4.5.4. *UPH – União Presbiteriana de Homens*, que congrega os homens, e tem por finalidade criar espaço para o ministério dos homens na igreja, promover seminários, etc.

5. Para realizarmos a VISÃO com NOSSOS VALORES, possuímos a seguinte ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS e ENTIDADES INTERNAS, cada uma delas envolvidas nos seguintes MINISTÉRIOS:

MINISTÉRIOS

Deus deu a cada crente dons espirituais com vistas ao desenvolvimento de serviços. cremos que cada crente só será realizado e frutífero quando estiver no pleno uso dos seu dons num ministério específico no corpo de Cristo.

(Romanos 12:1-8; I Coríntios 12:1-11; Éfesios 4:11-16 ; I Pedro 4:10).

RELAÇÃO ENTRE OS GRUPOS FAMILIARES E MINISTÉRIOS

cremos que cada crente deve participar de um grupo familiar para desenvolver o princípio da mutualidade e também deve se integrar num ministério para desenvolver o serviço.

A IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS tem os seguintes ministérios :

Missões

1. Urbanas – Manaus tem aproximadamente um milhão e oitocentos mil habitantes, com novos bairros começando a cada ano, especialmente com pessoas vindas do Nordeste, de outros estados do Norte e do interior do Amazonas. Para alcançá-los temos duas estratégias:

a) Grupos Familiares

cremos que cada crente deve participar de um grupo familiar para desenvolver o princípio da mutualidade e também deve se integrar num ministério para desenvolver o serviço.

b) Plantação de Novas Igrejas

Especialmente nos novos bairros temos começado novas Igrejas, trabalhando com nosso povo sofrido comunicando-lhes o evangelho e ensinado a obedecer ao Senhor, também desenvolvemos algumas atividades de cunho social, assistindo os necessitados.

2. Regionais – A IPM está presente em 09 municípios, desenvolvendo atividades evangelísticas e sociais. O Projeto “Amazon Vida” é o nosso carro-chefe, pois através desse trabalho iniciado

em 1990 temos alcançado novas cidades e comunidades com o evangelho de Cristo. São 04 as atividades do Projeto:

- 1º) evangelização;
- 2º) saúde;
- 3º) agricultura; e
- 3º) desenvolvimento comunitário.

O trabalho é desenvolvido através de 05 barcos, sendo um hospitalar de 22 metros.

6. NOSSO AMBIENTE:

6.1. Ambiente Externo da IPM

6.1.1. Oportunidades:

- Uso de novas tecnologias
- Falência na ação social e educacional do Poder Público
- Crise de liderança na sociedade
- Desestruturação familiar e social
- Movimentos sociais emergentes e deslocamentos demográficos
- Aumento do misticismo ante a proximidade do terceiro milênio/ Pós modernidade
- Ambiente favorável a parcerias com outras igrejas da mesma ou de outras denominações
- Questionamentos dos valores morais e éticos na sociedade brasileira
- Crise espiritual da humanidade
- Rede Mundial de Informática – Internet
- Globalização da economia e abertura das fronteiras (Mercosul)
- Crescimento de programas de alcance social liderados por evangélicos
- Novas conquistas científicas e seu impacto na sociedade
- Despertamento vocacional

6.1.2. Ameaças

- Crise econômica mundial
- Descrédito de "evangélicos" em algumas áreas
- Desrespeito a instituições e autoridades em geral
- Influências doutrinárias e litúrgicas do neopentecostalismo
- Declínio dos valores morais e éticos da sociedade brasileira
- Influência do sistema político da sociedade no sistema político da Igreja
- Influência desagregadora da família e da sociedade por meio da mídia
- Ingerência do poder público mediante novas leis em andamento
- Falta de renovação de lideranças
- Valorização do individualismo na sociedade
- Comodismo e modismos teológicos
- Aumento do desemprego e da violência
- Inovações científicas e seu conseqüente materialismo científico
- Preconceito contra os evangélicos por causa de formas heterodoxas de captação de recursos financeiros em algumas comunidades evangélicas

6.2. Ambiente Interno da IPM

6.2.1. Pontos Fortes

- *Adoração* – Com Envolvimento dos jovens no louvor da Igreja e um aprimoramento nesta área
- *Ação Social* - Programa de assistência sócio-econômica aos membros carentes das Igrejas através do projeto SAL & LUZ exercido pela Diaconia
- *Ensino* - Com a existência dos Seminários e Institutos Bíblicos; bom embasamento bíblico-doutrinário e o início do ensino de pós-graduação teológica, com Interesse dos pastores no aprimoramento acadêmico (pós-graduação e atualização). Uma Escola Dominical bem estruturada e dinâmica
- *Comunhão* - Através dos Grupos Familiares vem acontecendo o fortalecimento da relações pessoais
- *Missões* – Um trabalho forte voltado para Despertamento para Missões, Plantação de Igrejas e Ação Social
- *Integridade da liderança* - Com potencial do trabalho leigo
- *Reputação na cidade* - Com credibilidade e simpatia e um bom nível sócio-econômico e cultural da membresia
- *Doutrina* – Uma boa doutrina sendo as Escrituras Sagrada, a única regra de fé e prática; temos como referência teológica a Confissão de fé de Westminster, os Catecismos e a Exposição fiel das Escrituras, bem como uma visão Reformada Calvinista

6.2.2. Pontos a Melhorar

Oração

Evangelismo

Fortalecer ação unificada em evangelização e missões, bem como treinamento dos membros para a evangelização.

Comunicação

Trabalhar melhor a área de Comunicação e Marketing da igreja, com o objetivo de melhorar a comunicação interna (anuário, organograma da Igreja) com um *feedback* (retorno das informações, decisões e publicações, comunicação horizontal entre órgãos e entidades da Igreja); criação e atualização de uma *Home page* “IPM-NET” na *INTERNET*.

Administração da Igreja

Viabilizar o Planejamento e Administração Estratégica da Igreja, através de um acompanhamento do planejamento estratégico e de seus programas;
verificar que todas as entidades internas bem como as congregações estejam com os propósitos e as ações definidas de acordo com o planejamento da igreja;
verificar se a estrutura organizacional da Igreja responde à sua necessidade de crescimento, bem como avaliar o patrimônio imobiliário da Igreja e verificar se a utilização dos espaços físicos e do patrimônio econômico da igreja estão sendo utilizados com fins de atender ao crescimento da mesma;
levantar o potencial econômico-financeiro da Igreja, bem como fazer um reestudo da vida econômica e financeira da Igreja.

Educação

Formação de Pastores em áreas como Prática Pastoral, Missiologia e Plantação de Igrejas
Maior Preparo e despertamento no oficialato da Igreja

Pensar na possibilidade de produção e utilização de literatura própria par aos Grupos Familiares
Reestruturação da Escola Dominical para uma Escola de Líderes.

7. NOSSOS ALVOS ESPECÍFICOS PROJETADOS ANTERIORMENTE ATÉ O ANO DE 2000

Tornar a IPM uma igreja dinâmica e missionária, alcançando a cidade através da organização de novos grupos familiares e novas congregações com a meta de chegar no final do ano 2.000 com 5.000 membros, congregados em 200 grupos familiares, 30 ministérios, 20 congregações e 10 pontos de pregação na cidade e 30 congregações no interior do Estado assistidas por 06 barcos, e ainda apoiando 10 pastores e obreiros em Angola e Moçambique (África) e 05 outros na Índia.

8. NOSSOS ALVOS ESPECÍFICOS PARA OS PRÓXIMOS 05 ANOS (2001 a 2006)

8.1. MISSÕES URBANAS

a) Grupos Familiares

Alcançar a marca de 1.000 células, envolvendo aproximadamente 15.000 pessoas. Para isso precisamos de:

8 Pastores de Distrito
40 Coordenadores de Área
200 Supervisores
200 Auxiliares de Supervisores
1000 Líderes de células
2000 Auxiliares

Hoje temos cerca de 90 células, envolvendo aproximadamente 2.500 pessoas. Com basicamente:

01 Coordenador Geral
04 Coordenadores de Congregação
22 Supervisores de Células
90 Líderes de Células
180 Auxiliares de Células

b) Plantação de Novas Igrejas

Organizar as seguintes congregações em igreja: Nova Jerusalém, Nova Esperança, Betel (Tancredo Neves), Shallon (Mauazinho) e outras conforme o desenvolvimento;
Apoiar e ajudar o surgimento de novas Congregações através das Congregações já existentes;
criar um Centro de Treinamento, construindo estrutura para 200 pessoas no Terumã, para servir as células, departamentos e ministérios da igreja.

8.2. MISSÕES ESTADUAIS

- 8.2.1. Organizar em igreja as congregações de Novo Airão, Anori, Beruri, Anamã e Urucurituba.
- 8.2.2. Plantar 10 novas igrejas nas sedes dos Municípios do Amazonas: Aripuanã, Itacoatiara, Nhamundá, Lábrea, Tabatinga, Boa Vista do Ramos, Barrerinha e outros.
- 8.2.3. Plantar 100 igrejas nas comunidades ribeirinhas.
- 8.2.4. Criar Centro de Treinamento para treinar os pastores e obreiros do interior, no Lago Boa Vista, com capacidade para 100 pessoas.
- 8.2.5. Construir um Barco Hospitalar de 18m. e 02 de 12m.
- 8.2.6. Desenvolver pregação e ensino pelo Rádio, voltado para o interior.
- 8.2.7. Conseguir um avião (Hidro) para alcançar lugares distantes.

8.3. MISSÕES TRANSCULTURAIS

- 8.3.1. Apoiar cinco (05) obreiros (estudantes) angolanos até completarem seus estudos.
- 8.3.2. Enviar missionários para os países que Deus orientar.

8.4. DESENVOLVER O CURSO DE MESTRADO – Parceria com B.M.F. para :

- 8.4.1. Formação de Pastores em áreas como Prática Pastoral, Missiologia e Plantação de Igrejas
- 8.4.2. Maior Preparo e despertamento no oficialato da Igreja
- 8.4.3. Produção e utilização de literatura própria
- 8.4.4. Valorizar a literatura produzida pela IPB
- 8.4.5. Para formação Teológica de pastores que não tiveram educação teológica regular
- 8.4.6. Atualização anual e regional dos pastores - Institutos de Pastores

9. NOSSOS PROJETOS:

9.1. PROJETO BARCO-HOSPITAL

O Barco Hospital é fruto da Teologia de missão integral: Evangelização e Ação Social, Pregar, Curar e Libertar.

Iniciamos em julho de 1990, com objetivo de alcançar o Amazonas, suas cidades e vilas, com o Evangelho integral, plantando igrejas e promovendo o bem estar do homem. Hoje, temos trabalhado nos Rios Negro, Solimões, Amazonas e Purus.

Os desafios:

O Amazonas é o maior estado brasileiro com 1.564.445 Km², com 1.100 rios dos quais 200 são grandes rios. Sua população é de aproximadamente 3 milhões de pessoas, das quais metade vive em pequenas cidades e 9.000 comunidades, às margens dos rios. Milhares de comunidades não têm igrejas evangélicas, nem acesso à saúde.

Estratégias:

Treinamento de Líderes – Atualmente, realizamos em nossos barcos 4 cursos para os obreiros do interior e seus auxiliares, onde ensinamos matérias fundamentais: Bíblia, Pregação, Vida familiar e outros.

Plantação de Igrejas – Dedicamos a esta atividade nos lugares mais necessitados, especialmente onde não têm igrejas evangélicas.

Planos até o ano 2000 :

Alcançar 20 novos locais;
 Construir 10 templos;
 Construir 04 barcos de 12 metros com motor de 12 HP;
 Construir ou comprar mais um barco hospitalar.

Parcerias :

Visão Mundial: De onde vem 50% do sustento do Barco Hospital;
 Missão Sal da Terra: Uberlândia-MG. Juntos compramos o Barco Zany Silva III;
 Cruzada Estudantil e Profissional para Cristo: Envio de equipe de curto prazo, missionários, médicos e dentistas;

Como Participar :

Orando e intercedendo por nós e nossos planos;
 organizando equipes com evangelistas, médicos e dentistas;
 doando Bíblias, medicamentos, roupas e sapatos.

Dez anos de Missões Ribeirinhas - Notas Históricas

A Igreja Presbiteriana de Manaus, sob o pastorado do Pr. Caio Fábio d'Araújo, iniciou missões entre os ribeirinhos do Amazonas usando um barco de 16 metros em julho de 1990 através de equipes de jovens em fins de semana ou uma vez por mês, sob a liderança do Pr. José João Mesquita e do Missionário João Wilson Vasconcelos.

Em abril de 1992, iniciou-se nova fase com Projeto Barco-Hospitalar com apoio da Visão Mundial, utilizando um barco de 20 metros, com consultórios médicos, odontológico, laboratório, farmácia e contando com a participação de muitos profissionais voluntários. Em outubro de 1993 este barco sofreu naufrágio, foi recuperado e devolvido ao proprietário. Recebemos por empréstimos de um irmão da igreja um barco de 16 metros, que adaptamos consultórios, laboratórios, farmácias. Usamos este barco de por apenas um ano. A Igreja recebeu uma oferta da Igreja Sal da Terra de Uberlândia e com participação da Igreja em Manaus e Visão Mundial, foi comprado um barco de 22 metros, qual foi adaptado para uso hospitalar.

Em 1996, o trabalho missionário ganhou nova dimensão, agora não só com voluntários esporádicos, mas com uma equipe com médica dentista, enfermeiro, assistente social, evangelistas, ao todo 12 pessoas dedicadas exclusivamente ao trabalho missionário. Em 1998, foi acrescentada ao projeto uma agrônoma, iniciando assim uma área nova de trabalho: Agroecologia. Ainda neste ano, foi recuperado o barco Peniel. Em 1999, recebemos da SBB - Sociedade Bíblica do Brasil, em convênio por dois anos, o barco hospitalar "LUZ na Amazônia II". Começamos a usar o avião de Asas de Socorro.

Em 2000, estamos iniciando a construção de três novos barcos hospitalares com apoio da Visão Mundial. Também aumentamos as viagens de avião para lugares distantes em parceria com Asas de Socorro. Atualmente atendemos 2.500 familiares (aproximadamente 10.000 pessoas). Hoje são cinco barcos, dois hospitalares e três em atividades evangelísticas no interior. Foram plantadas 16 congregações com templos, seis em cidades, dez em comunidades e mais 14 pontos de pregação onde há um pequeno grupo de crentes, mas, ainda não existe um templo construído e liderança treinada, eles dependem da visita mensal de um dos nossos barcos. Foram feitos mais de 30.000 atendimentos ambulatoriais, muitas pequenas cirurgias em nossos barcos. Foram plantadas 12 novas igrejas em Manaus

O que será os próximos 10 anos? Se obedecermos a Deus, vivendo de acordo com sua Palavra, certamente Ele fará um grande trabalho através de nós. Você está disposto (a) a orar, contribuir e obedecer o comando de Deus? Se assim se for podemos sonhar com grandes coisas para a glória de Deus.

9.2. PROJETO DE PROGRAMAÇÃO VISUAL

Apresentação

A sociedade é composta de inúmeras entidades, e estas se fazem reconhecer das mais diversas formas. Para que uma entidade seja reconhecida no meio de tantas outras, é mister que possua uma identidade única, que representa, de forma sucinta, os seus valores. Essa identidade deve ser representada de forma gráfica, clara, e que resista às diversas formas de veiculação e assim, demonstre o nível de organização da entidade.

A Igreja Presbiteriana de Manaus é uma entidade de reconhecida utilidade para a sociedade, necessita organizar sua identidade visual, a fim de ser facilmente identificada entre tantas outras organizações civis existentes e similares. Assim, apresentamos este projeto que busca definir essa identidade e padronizar a sua aplicação.

Valores

Os valores que devem orientar a criação da identidade visual da Igreja Presbiteriana de Manaus, e que foram definidos pelo Conselho da Igreja, são:

- Palavra – O ensino bíblico;
- Evangelização e Missões;
- Louvor;
- Discipulado – principalmente representados pelos Grupos Familiares
- Dons Espirituais – Cremos na contemporaneidade dos dons espirituais

Metodologia

A fim de promover o envolvimento de todo o corpo de membros da Igreja Presbiteriana de Manaus, e ainda agregar valor aos trabalhadores resultado dessa empreitada, será promovido concurso para definição da marca, com a participação aberta a todos os membros. Uma vez eleita a marca da Igreja Presbiteriana de Manaus, serão estabelecidos todos os padrões que deverão ser seguidos a fim de possibilitar a sua aplicação em todas as situações possíveis, preservando-a contra deformações que venham a comprometer a imagem da organização que a mesma representa.

Regulamento do Concurso

Objetivo – Este concurso visa eleger a identidade visual que representara a Igreja Presbiteriana de Manaus. A marca será composta de um desenho (que será a logomarca), acompanhada do nome “Igreja Presbiteriana de Manaus” escrita de forma clara e legível (que será o logotipo). O Conjunto logomarca, mais logotipo serão marca da Igreja Presbiteriana de Manaus. A marca da Igreja Presbiteriana de Manaus deverá, se possível, lembrar os valores da Igreja que são:

- Palavra – O ensino bíblico;
- Evangelização e Missões;
- Louvor;
- Discipulado – principalmente representados pelos grupos familiares
- Dons Espirituais – Cremos na contemporaneidade dos dons espirituais

A forma – Os trabalhos deverão ser apresentados, preferencialmente, em papel ofício branco. Outras formas de apresentação também não serão descartadas.

Prazo – Os trabalhos deverão ser entregues até o dia 06 de agosto de 2000.

Local – Poderão ser entregues na Secretaria da Igreja, no horário comercial, ou na Igreja em dias de Culto ou Escola Dominical.

Comissão – A Comissão que julgará os trabalhos será formada por membros da Igreja Presbiteriana de Manaus, profissionais da área gráfica ou similares, detentores de experiência no ramo, e ainda por representantes das entidades organizadas da Igreja (UPH, UMP, UPA)

A Comissão de Comunicação reserva-se o direito de inserir alterações no trabalho eleito, afim de adequá-lo, se necessário, aos melhores resultados nas aplicações, sem ferir a sua essência.

Resultado será divulgado no dia 13 de agosto, nos cultos das dezessete e dezenove horas.

Premiação – O autor da marca vencedora além do reconhecimento pela sua marca, será premiado com a Bíblia de Estudo de Genebra.

Os casos omissos serão decididos pela Comissão de Comunicação.

Após a definida e validade pelo Conselho da Igreja Presbiteriana de Manaus, deverão ser definidos os seguintes padrões:

Manual de descrição e aplicação da marca;

Manual de sinalização interna e externa, contendo:

Identificação de prédios;

Sinalização interna completa;

Identificação de viaturas;

Identificação de funcionários

Manual de padronização de impressos contemplando: carta de visitas; ofício; envelope de carta; boletim interno; transparência de uso nos cultos.

Comissão de Comunicação

Pr. Manoel do Carmo

Presbítero Luiz Otaviano

Presbítero Júlio Bessa

Carlos Augusto Myrria

10. NOSSA HISTÓRIA DA IGREJA:

Período Inicial

O início do trabalho presbiteriano na capital do Amazonas foi revestido de um grande silêncio, não se encontrando qualquer documento escrito que pudesse auxiliar as pesquisas do ponto inicial do movimento evangélico no Norte do país. Os primeiros presbiterianos que por aqui passaram, no expirar no século 19 para o alvorecer do século 20, vieram em busca de ouro negro (a borracha), que naquela época se constituía a ambição irresistível do nordestino. Nas regiões do

Nordeste o Evangelho florescia. Era natural, portanto, que, nas levadas de aventureiros, emanasse para o Amazonas a semente presbiteriana no coração de alguns desses heróis desbravadores da região amazônica.

O que de mais positivo se encontra, são notas do Rev. Vicente Themudo Lessa e do Rev. Bezerra Lima, publicados num jornal intitulado “NORTE EVANGÉLICO”. Os pastores acima aludidos, diziam ter ouvido do Rev. Cícero Barbosa que a Igreja Presbiteriana de Manaus foi fundada por elementos egressos da Igreja Episcopal Amazonense, que receberam orientações de outros crentes presbiterianos já existentes aqui.

Organização da Igreja

Animado pelo destino do trabalho presbiteriano, aqui chegou em 1902, o Rev. Lourenço de Barros, recém formado e ordenado, aos 40 anos de idade, pelo presbitério de Pernambuco. Dois anos depois do seu operoso pastorado, chega a Manaus o Rev. Tompson que, juntamente com o seu colega, organizaram em 18 de novembro de 1904, a Igreja Presbiteriana de Manaus, que passou a pertencer à jurisdição do Presbitério de Pernambuco. Foi o Rev. Lourenço o primeiro Ministro Presbiteriano brasileiro, que residiu no Amazonas. Não foram eleitas autoridades eclesiásticas e ignora-se o número de membros que constituiu a nova Igreja. Continuou a liderança o Rev. Lourenço, a quem a morte prematuramente arrebatou, vítima que foi de beribéri. Sua morte se deu no dia 26 de abril de 1905. Após a sua morte a Igreja passou por uma longa crise espiritual: 05 anos sem pastor, recebendo de longe em longe a visita do Rev. Tompson.

Em 1909, Manaus recebe a visita do Rev. Antonio Almeida, pastor da Igreja Presbiteriana de Fortaleza – Ceará. Em 1910 a Igreja recebe com grande júbilo o pastorado do Rev. Cícero Barbosa, que ficou apenas 01 ano. Segue-se novamente um longo período de decadência espiritual.

Reorganização do Trabalho

Em 1916, segue-se o regime das visitas pastorais. Em 1917, vem de S. Luiz e assume o pastorado o Rev. Raimundo Bezerra Lima. Foi um dos períodos mais prósperos da Igreja até então. Daí até 1922, fica a Igreja novamente sem pastor, tendo apenas a dedicada e incansável assistência do Presbítero João Maranhão que empregou os esforços para que não houvesse outro colapso na história da Igreja.

Em 1923, o Presbitério do Norte, reunido em Belém, resolveu designar o Rev. Antonio Teixeira Gueiros como pastor evangelista nesta região. Em 1924 foi substituído pelo Rev. João Gadelha, que se demorou, que se demorou por pouco tempo e transferindo-se para Pernambuco. Em janeiro de 1927, reuniu-se pela primeira vez em Manaus o Presbitério do Norte designado o Rev. José Bezerra Duarte, recém ordenado por esse mesmo Concílio, ficando aqui apenas por dois anos. Volta o sistema das visitas esporádicas, recebidas do pastor do campo de Belém.

De 03 de março de 1931 até 26 de outubro de 1941, vem o período do Rev. Alcides Nogueira. Na sua liderança foi remodelado o primeiro templo, comprado um órgão e cadeiras geminadas que ainda existem. Foi também comprado mais um pedaço de terra ao lado do templo. De 1942 a 1945, assume o Rev. Josafá Xavier Siqueira, por designação do Presbitério Ceará – Amazônia. De 1946 a 1948, volta o Rev. José Bezerra Duarte. De 1949 a 1950, assume o pastorado o Rev. Nehemias Castelo Branco. De 1951 a 1961, assume o Rev. José Cantanhede de Mattos Filho. No

seu pastorado foi construída a Casa Pastoral e o pavilhão social. Têm início os trabalhos de evangelização de Educandos, São Jorge e Crespo, onde hoje existem as Igrejas em franco desenvolvimento. De 1961 a 1966, é o período do ministério do Rev. Élio Nogueira Castelo Branco. Foi um período em que foi dada muita ênfase ao trabalho de evangelização. Incentivou o trabalho já iniciado em São Jorge, impulsionou o trabalho do Crespo, onde construiu um templo de madeira. Iniciou outro trabalho em Petrópolis, onde hoje existe uma igreja. Deu muita ênfase ao trabalho de Assistência Social nos bairros onde existiam as congregações. De 1966 a 1970, assume o Rev. Felinto Almeida, primeiro pastor amazonense. Convertido nessa Igreja, sentiu o chamado para o ministério sagrado, e foi para o Seminário Presbiteriano do Norte. Em sua gestão foi construído o terceiro templo, bem maior que os dois anteriores, concretizando assim o sonho de outros pastores que lhe antecederam. De 1971 a 1972, volta o Rev. Élio Nogueira Castelo Branco, designado que pelo Presbitério, porém por motivo de séria enfermidade teve que se transferir para o estado de S. Paulo onde permanece até hoje.

Em 1973, foi designado pelo Presbitério do Amazonas, o Rev. Caio Fábio D' Araújo. A Igreja atravessava uma fase de frieza espiritual. Poucos membros se faziam presentes e não havia muito elemento masculino para liderar no conselho. O Senhor, porém, foi misericordioso, ouvindo as orações feitas em famílias e em vigílias doméstica, acrescentando de maneira maravilhosa novos membros. Em 1974 levantou o seu próprio filho na liderança da Mocidade e tivemos como que uma explosão de jovens nesta Igreja. Em 1977, é ordenado pastor o Rev. Caio Fábio D' Araújo Filho que continuou auxiliando seu pai. Foi o idealizador da construção do novo templo e fundador da V. I. D. E. que iniciou o trabalho na televisão com o Conjunto Mensageiros da Verdade. Em 1981, Deus o chamou para trabalhar no Rio de Janeiro, onde permanece até hoje. Em 1983, é ordenado pastor e assume como auxiliar, o Rev. José João de Moreira Mesquita. No decorrer do ano por designação do Presbitério, assume também em 1985, como o pastor auxiliar o Rev. Manoel do Carmo Neves Silva Filho. Podemos notar, que esta Igreja, que anteriormente só recebia pastores vindos de outras regiões do país, já tem na sua história 05 pastores amazonenses.

Esta Igreja se sente jubilosa e privilegiada por já ter contribuído para o Reino de Deus com a preparação e o envio para o seminário de vários jovens. Enumeramos. Rev. Manoel do Carmo, Djard Cadais, pastores que militam nesta cidade. Rev. Maurício Galvão, pastorando na Bahia; Rev. Tiago Lúcio, pastorando no Ceará; Antônio Jair, que já concluindo o curso de obreiros no IBEL – MG. O curso de obreiros em Manaus já formou vários irmão e atualmente 05 jovens estão cursando o nosso próprio Seminário, sendo que 04 são finalistas, cujo anseio dos Presbitérios desta região é fazê-lo uma extensão do Seminário Presbiteriano do Norte.

O trabalho tem crescido e várias congregações têm sido inauguradas: Mauá, Ponta Negra, Novo Israel, Tancredo Neves, e, finalmente, São José e Cidade Nova, que já são Igrejas. A Igreja tem mantido trabalhos no Interior do Estado, capacitando obreiros e missionários para a batalha que tem sido árdua, mas vitória no passado, no presente e no futuro sempre será do Senhor. Amém!

Fatos Ocorridos

Entre os anos de 1975 a 1979 houve um crescimento enorme da Igreja Presbiteriana de Manaus, os cultos eram freqüentados por mais de 500 pessoas, quando em 1973 a freqüência média era de 20 pessoas. O pequeno templo não podia acomodar os alunos da Escola Bíblica Dominical, algumas salas passaram a funcionar no Grupo Ribeiro da Cunha. Os cultos eram realizados em dois horários: às 18:00 h e 20:00h, para acomodar as pessoas que lhe concorriam. Todos chegaram a conclusão que estava na hora de se pensar na construção de um novo templo; a Igreja foi convocada para orar pelo assunto.

A ampliação do templo existente era, naquele momento, inviável, principalmente por fatores legais o que levou a procura de um outro terreno para construção do novo Templo. Depois de algum tempo, surgiu um que seria adequado em todos os sentidos: no preço, nas dimensões e na localização, e os contatos de negócios foram iniciados, em razão dos quais foi necessário recorrer a documentação antiga do terreno da Rua Silva Ramos. Naqueles foi encontrado uma declaração de doação daquela área para a congregação presbiteriana com a seguinte Cláusula Condicional: Aquela área deveria ser usada exclusivamente para o serviço de Deus, não devendo se destinar a outros fins. Tomando conhecimento do fato, o conselho da Igreja concluiu que a área depois de vendida, seria destinada para outros fins. Sendo assim, resolveu-se suspender as negociações e levar o fato ao conhecimento da Igreja, que resolveu orar para que Deus removesse os impedimentos para a construção de novo templo naquele mesmo lugar. Surpreendentemente, dentro de pouco tempo, todos os impedimentos foram retirados e, aprovada a planta de construção, a Prefeitura concedeu pela autorização para o seu início.

O culto jovem iniciado pelo Rev. Caio Filho, na época ainda recém-convertido, após o retiro de 1974, tornou-se um instrumento para resgatar a mocidade e fez com que a Igreja em sua maioria fosse composta pelo mesmos, e este quadro dura até hoje. Algumas Palavra do próprio Pastor Caio Fábio Filho, extraídas do seu livro “Confissões de um Pastor”, sobre aquela época, considerada por muitos como uma época de avivamento espiritual :

“A conversão de Oswaldo deflagrou um processo maravilhoso. Ele e Flávio passaram a ir às praças convidar todos os malucos para virem à minha casa fazer bijuterias. Eu comprava todo material: couro, cola, ácido, metal, correntinhas e etc. Enfim, tudo o que pudesse entretê-los trabalhando nos fundos do quintal da casa de meus pais, enquanto eu abria a Bíblia e falava de Jesus com eles. Foram meses fantásticos. Nossa casa virou uma comunidade hippie. De repente, comecei ver a força renovadora e libertadora do amor de Cristo iniciar processos de iluminação espiritual na mente daquela moçada louca. Muitos deles largaram as drogas ali, bem diante de nossos olhos, e passaram a ser anjos da graça de Deus, levando a mesma mensagem para seus amigos ou mesmo de voltas às suas casa e família.

Eu não podia acreditar no que estava acontecendo. E mais: o assunto já se tornara tema de conversa em escolas e até faculdades. Foi nesse ponto que comecei a ser convidado para ir falar em algumas escolas. O processo foi mais ou menos assim: motivados pelo trabalho com os hippies, Alda, eu, Júnior e Artunilza – amigos que também haviam acabado de se converter à fé – iniciamos uma reunião somente para jovens, aos sábados a noite. A iniciativa foi absolutamente bem – sucedida. Em dois meses, a velha e morta Igreja Presbiteriana Central de Manaus estava completamente lotada de moços de todo tipos de classes sociais.

A fórmula da reunião era simples: muita música cristã ao embalo de guitarras, baterias e tudo o que fizesse barulho, seguida de uma mensagem minha ou de alguém que eu convidasse e que conseguisse se comunicar informalmente com a garotada. Era uma maravilha. Dezenas se entregavam a Cristo todos os meses, e a coisa explodiu. Ora, essa moçada apaixonada por Deus ia de volta para a escola e contava o que estava acontecendo.

Não demorou muito e outra história fantástica aconteceu, todas as Sextas – feiras João Chrisóstomo, Artunilza, Alda e Eu – sempre acompanhados de meus irmãos

Suely e Luiz Fábio, além de vários outros companheiros de fé – íamos orar a noite toda em lugares solitários. Na primeira Sexta – feira após o episódio da moça de São Francisco, fomos fazer nossa vigília de oração nas imediações das cachoeiras de Tarumã, nos arredores de Manaus. Em 1974, o lugar ainda era quase completamente deserto. Ficamos instalados numa pequena casa de madeira construídas sobre troncos enfiados na areia branca, habitação comum nas beiras de alguns igarapés amazônicos.

Fizemos preces a noite toda. Naquele dia, especialmente, Alda e eu oramos e choramos muito, pedindo a Deus que nos desse filhos que fossem seres humanos bons e capazes de viver para Deus e para o próximo. Nunca me esquecerei da força que aquela noite teve sobre minha consciência paterna.

Esta história não pára aqui, ela está sendo escrita conforme o Senhor Deus vai nos acrescentando dia-a-dia os que vêm sendo salvos.”

2.4. Análise da atividade de planejamento estratégico na IPM

A análise do processo de implantação da atividade de planificação estratégica da IPM, com vistas a responder ao problema formulado – qual seja, o de saber até que ponto esta ação gerencial exprime um enquadramento da IPM ao paradigma da gestão estratégica – exige, antes, uma caracterização do contexto administrativo da IPM; objetiva-se, assim, proceder à identificação de possíveis fatores culturais favoráveis a este processo de tecnificação das relações de trabalho. Em conformidade com a metodologia de pesquisa já delineada, esta caracterização viabilizou-se graças ao cruzamento das informações obtidas junto à gerência da IPM, via entrevista por pautas com o pastor-efetivo e com seu auxiliar de planejamento, com a observação sistemática dos principais processos administrativos da entidade durante três visitas realizadas à sua sede em Manaus.

A administração da IPM pode ser caracterizada como *profissional, pouco complexa e altamente centralizada*. Profissional pois o atual pastor efetivo possui formação superior em Administração e esforça-se deliberadamente, conforme revelou em ambas as entrevistas com ele conduzidas, em

dirigir a organização pautando-se nos princípios técnico-teóricos da ciência da gestão. Atribui um elevado valor positivo às contribuições dessa ciência aplicada à melhoria de desempenho e conformação da IPM, e revelou sua opinião favorável à necessidade de conhecimentos administrativos (teóricos e práticos) por parte de qualquer pessoa que venha a desempenhar a função de pastor-efetivo nesta Igreja.²⁰⁷ Sugeriu que a sua ascensão ao cargo deveu-se, em parte, à sua formação de nível superior, bem como a presença de uma percepção tácita dentre os membros do Conselho sobre a necessidade de se administrar a IPM de modo “profissional”.²⁰⁸ É fundamental notar, também, que a justificativa do atual pastor-efetivo para a necessidade de incrementar o grau de profissionalização do exercício gerencial na IPM reside na consideração de que a divisão de tarefas, incluindo as administrativas, foi estabelecida por Deus como uma distribuição de “dons” espirituais e seculares dentre os fiéis, os quais tem o dever de descobri-los e exercê-los sob a forma de vocações profissionais a serviço da Igreja. *Aqui, comprovamos de modo cristalino a efetividade da contribuição teórica weberiana sobre a vinculação entre a ideologia ascética protestante (particularmente a presbiteriana) e a racionalização burocrática das relações de trabalho na sociedade capitalista.*

Consentânea com a valorização positiva atribuída pela IPM à formação científico-tecnológica de seus membros é a disposição de um dos elementos centrais da *Visão* construída no Plano Estratégico da IPM²⁰⁹: “...ser uma Igreja, d’aqui a 20 anos, de referência na área de ensino, educação cristã, missões, grupos familiares. *Com seus muitos pastores com mestrado, doutorado e com uma vastíssima liderança leiga bem preparada e ativa*, onde cada membro encontre e

²⁰⁷ Durante as entrevistas, citou mais de uma vez conceitos extraídos da leitura de obras de Peter Drucker e Idalberto Chiavenato e de outros autores não-identificados a respeito de formação de lideranças.

²⁰⁸ Esta profissionalização da gerência da IPM não significaria, na visão dos conselheiros e do pastor-efetivo, a necessidade imperativa de o pastor-efetivo ou os próprios membros do Conselho possuírem graduação ou pós-graduação em administração, mas sim uma habilitação *desejável*; mais imperativo, em suas visões, seria a formação de nível superior em qualquer área, complementada por pelo menos alguma experiência administrativa (em empresas privadas ou órgãos públicos), um elevado senso de comprometimento com a Igreja, *visão estratégica de futuro* e, como seria de se esperar, uma sólida formação na teologia bíblica presbiteriana.

²⁰⁹ Vide Anexo, item 2.

ocupe o seu lugar no Reino de Deus, pelas razões certas e com a motivação certa.” [grifos nossos] Mais adiante, dentre os alvos específicos para o período 2005 (item 8.4 do Anexo), a IPM estabelece a meta de oferecer, inclusive, um curso de mestrado.

Qualificamos a estrutura administrativa da IPM também como pouco complexa, pois, apesar do objetivo de tecnificar/instrumentalizar cientificamente os serviços religiosos prestados e a ação administrativa, num contexto cultural-organizacional de valorização da racionalidade científico-técnica, vez que a observação empírica do processo administrativo combinada com a análise feita pelo pastor-efetivo sobre o mesmo permitem qualificá-lo como ainda pouco tecnificado e moderadamente burocratizado, haja vista a presença constante de ações improvisadas, a carência de procedimentos institucionalizados para algumas situações, etc.

A característica anterior é reforçada pela terceira constatação qualificativa: o processo decisório da IPM apresenta-se intensamente centralizado no cargo do pastor-efetivo. Ele mesmo, na segunda entrevista concedida, reconheceu a ocorrência deste fenômeno, atribuindo-o à cultura organizacional praticada na IPM ao longo de sua história, pautada pela busca de consolidação de lideranças pastorais efetivas, o que só começou a se tornar realidade nos anos 70 do séc. XX; toda a comunidade se habituou a depender das orientações, idéias e ações provenientes das lideranças pastorais vindas de fora do Amazonas. Na opinião do atual pastor-efetivo, a IPM só começou a ganhar feições de organização moderna no início da década de 90, quando se procurou, sob influência de observações feitas pelas lideranças da IPM em viagens de visita às igrejas presbiterianas norte-americanas e em algumas brasileiras de outros estados, sistematizar as funções gerenciais, com ênfase para o planejamento e, mesmo assim, a função-planejamento hoje concentra-se quase que 100% na esfera do Conselho e, do ponto de vista da confecção

técnica dos planos, orçamentos, etc., depende-se excessivamente do pastor efetivo, único membro do Presbitério visto como “qualificado” para executar esta tarefa.

Hoje, pode-se dizer com segurança que muito poucas são as decisões tomadas no âmbito da IPM que não transitam pelo conhecimento do pastor-efetivo, seja para uma simples consulta ou seja transferindo a responsabilidade integral da decisão a ser tomada para ele. As informações e respectivas demandas decisórias convergem das unidades inferiores (Junta Diaconal, Missões, Uniões, etc.) e superiores (Congregação e Conselho) do organograma para o seu centro (Administração), cujas decisões posteriormente daí se difundem para suas unidades demandantes originais. Percebemos, ao entrevistar o pastor-efetivo, uma certa insegurança em compartilhar decisões e/ou delegar responsabilidades à Congregação em geral, a qual hoje só é consultada pelo Presbitério em assuntos que impliquem modificação estrutural da IPM, eleição de ministros, campanhas exógenas ao que havia sido planejado, etc., sempre em caráter de assembléia. Explica o pastor-efetivo que a Congregação “confia” nas lideranças oficiais eleitas para o Presbitério, e que, por conta disso, se exime de cobrar participação mais ativa no processo decisório.

Reconhece o pastor-efetivo, por outro lado, que esta excessiva centralização decisória tem obstaculizado a implementação dos projetos incluídos no Plano Estratégico, vez que alonga o tempo de deliberação e coordenação das ações previstas, além de causar prejuízos pessoais ao próprio ocupante do cargo de pastor-efetivo ou mesmo de membro do Presbitério; o tempo disponível para dedicar-se à atividade pastoral, ao estudo e à família fica severamente contingenciados.²¹⁰

²¹⁰ O pastor-efetivo, sob a forma de um desabafo, ilustrou esta dificuldade com o fato de, com alguma frequência, não conseguir se desvencilhar de seus compromissos na administração da IPM antes das 22:00 hs. da noite e, em alguns casos, até após as 24:00 hs. Mesmo considerando-se o fato de ele se dedicar profissionalmente apenas à IPM, é de se esperar que a continuidade de tal situação impacte negativamente a produtividade de seu trabalho.

A atividade de Planejamento Estratégico na IPM teve suas origens na redação de um Plano de Longo Prazo realizada em 1990, cujos objetivos eram a implantação de novas igrejas no estado do Amazonas para um período de dez anos. Este plano, pioneiro em seu escopo e alcance temporal no âmbito da IPM, foi discutido na esfera do Presbitério e de outras entidades internas da IPM e “comunicado” à Congregação (palavras do pastor-efetivo). Sua motivação inseriu-se no contexto de expressivo e rápido crescimento das igrejas evangélicas ao longo da década de 80, isto é, o Presbitério do Amazonas sentiu a necessidade de responder de modo sistemático e racional às perspectivas de acomodação de um volume explosivo de fiéis na década de 90 que ora se iniciava. A base teórica para a confecção deste PLP consistiu em livros técnicos de planejamento administrativo e nas observações colhidas em visitas a igrejas presbiterianas nacionais e estrangeiras, cujo sucesso, em termos de crescimento do número de fiéis e de atividades de evangelização, foi atribuído diretamente às suas gestões mais planificadas. A metodologia de ação central desse PLP da IPM em 1990 consistiu no treinamento de lideranças evangélicas novas e já existentes.

A idéia de se substituir este PLP, que estava próximo de seu fim de vigência, por um Planejamento Estratégico que permitisse visualizar com clareza as relações da IPM com seu ambiente, positivas e negativas, foi do pastor-efetivo, a partir da troca de experiências ocorrida durante dois seminários a que compareceu na Igreja Batista Central de Fortaleza (CE), em 1998, o que terminou estimulando-o à releituras no campo da Teoria Geral da Administração com o objetivo de pensar estrategicamente os destinos da IPM. Ao mesmo tempo, algumas igrejas evangélicas brasileiras já discutiam a implantação dessa técnica de planificação. A Igreja Presbiteriana do Brasil – IPB decidiu elaborar um Plano Estratégico e recomendar em seminários a mesma atividade às suas afiliadas. Este Plano Estratégico da IPB, e sua idéia-força – a de fomentar a difusão do conceito de Administração Estratégica nas igrejas presbiterianas

brasileiras – está disposto no *website* da IPB – www.ipb.org.br., servindo de estímulo adicional ao pastor-efetivo na confecção do Plano Estratégico da IPM.

A adoção de tal técnica iniciou-se somente em 1999, quando, durante um retiro espiritual promovido no “Acampamento Monte Sião”, foi divulgado a todos os presentes, pelos membros do Presbitério, a intenção de se implementar uma visão estratégica na gestão da IPM. Lá se encontrava um membro da IPM, estudante de Administração da Universidade do Amazonas e que prospectava um tema para seu Trabalho de Conclusão de Curso obrigatório. Ao tomar contato com esta intenção estratégica da direção da IPM, este membro buscou obter mais informações sobre a metodologia que se estava querendo implantar e, confrontado com as várias questões formuladas, o pastor-efetivo sugeriu um trabalho conjunto que pudesse servir, também, como temática para o referido trabalho monográfico. Desta parceria entre o pastor-efetivo e o universitário viabilizou-se formalmente a atividade de Planejamento Estratégico na IPM; durante o ano de 1999, o trabalho monográfico foi concluído, defendido e aprovado em setembro do mesmo ano.

Uma primeira observação sobre a atividade de planificação estratégica na IPM é a de que ela demonstra um esforço da administração da igreja em adequá-la às instituições de mercado, seguindo de perto as regras técnico-gerenciais delas derivadas. Este esforço deliberado pode ser inicialmente demonstrado pelo fato de o Plano Estratégico da IPM conformar-se quase que integralmente ao modelo proposto por Djalma Oliveira (2001: *op. cit.*) e referenciado no subitem 1.2.2., aplicável a empresas privadas. Em assim procedendo, os formuladores do Plano terminaram por engendrar uma situação curiosa no que tange à sua redação: constata-se, pela leitura do mesmo, a busca de compatibilizar a linguagem tipicamente técnico-gerencial (“organograma”, “controle”, “departamentos”, “coordenadores”, “supervisores”, “*feedback*”,

etc.) e orientada para ações de mercado (por exemplo, “visão”, “ameaças”, “oportunidades”, “ambiente interno e externo”, “alvos”, “Comunicação e Marketing”, etc.) com a linguagem idiossincrática derivada de uma organização religiosa eclesial (‘fé’, ‘oração’, ‘vontade de Deus’, ‘vocação missionária’, ‘graça divina’, etc.). Tal compatibilização, em que pese ter resultado bem-sucedida, deu g nese a uma redação bastante peculiar, que transmite a clara sensação de se ter *adaptado* um documento t pico de um ambiente mercadológico para um contexto organizacional a ele estranho.

Outro ponto, nesta mesma linha de raciocínio, é o fato de não aparecerem identificados no Plano, como é regularmente encontrado nos planos estratégicos de organizações empresariais, os *concorrentes* da IPM. Porém, isto não quer dizer que eles não existam, pois, quando interrogado na entrevista sobre quem supostamente seriam, o pastor-efetivo procedeu à sua pronta identifica  o²¹¹: a Igreja Católica, por estar se apropriando das formas de culto e proselitismo típicas das denominações protestantes de forma reativa ao crescimento destas últimas no Brasil; as organizações espíritas-kardecistas e representantes da religiosidade afro-brasileira (candomblé e umbanda), por se basearem no culto fetichista e na comunicação com entidades espirituais distintas de Deus; e, de modo mais enfático e até surpreendente, as igrejas evangélicas neopentecostais (IURD, etc.), tendo sido avaliada negativamente a teologia que lhes d  suporte como uma distorção da imagem que a sociedade brasileira possui em relação aos ‘crentes’ (em suas palavras: ‘a imagem que se tem do crente hoje é a de alguém que, no fundo, deseja levar o seu dinheiro, graças a este tipo de igreja’). Note-se, inclusive, que a influência das concepções teológicas e métodos de captação de recursos financeiros neopentecostais, bem como o

²¹¹ Sobre esta questão, e no intuito de reforçar a percepção sobre como este modo de agir estrategicamente está penetrando nos diferentes compartimentos institucionais da sociedade, é interessante informar que, em determinado momento da 2  entrevista, o pastor-efetivo mostrou ao autor um texto por ele extraído da Internet, em que constava o Plano Estratégico de uma paróquia católica do Rio de Janeiro, no qual os planejadores, diferentemente da IPM, identificaram textualmente os seus *concorrentes*: at istas, evangélicos em geral, espíritas-kardecistas, seguidores das

descrédito que muitos evangélicos em geral passaram a gozar em amplas faixas da opinião pública, são categorizados como uma das ameaças à IPM na análise PFOA de seu Plano Estratégico (vide item 6.1.2 do Anexo).

Uma segunda grande observação diz respeito ao fato de que esta adequação da IPM à racionalidade instrumental-estratégica da sociedade capitalista não se faz sem forjar um certo clima de impasse dentro da própria membresia ante a proposta de aderir integral ou parcialmente a ela. Isto pode ser comprovado por dois fatos:

- 1- Parcela significativa dos membros da igreja rejeitou de saída a idéia de se implantar um sistema de planejamento estratégico na IPM, logo quando da comunicação formal pela Administração, argumentando que os destinos da Igreja seriam dispostos por Deus, não cabendo aos seres humanos tentar interferir intencional e calculisticamente em Seus desígnios. Tal impasse demandou uma tarefa de convencimento dos questionantes por parte do pastor-efetivo, em processo argumentativo que não ficou por ele explicitado.
- 2- Na própria redação do Plano encontra-se uma atitude dicotômica frente ao processo de tecnificação social em curso. Na análise do Ambiente Externo da IPM, em seu item 6.1, estão elencadas como “oportunidades” as seguintes tendências sociais: “Uso de novas tecnologias”, “Rede mundial de informática – Internet” e “Novas conquistas científicas e seu impacto na sociedade”; já no item 6.2, estão elencadas como “ameaças” as “inovações científicas e seu conseqüente materialismo científico”.

“demonstrar um elevado grau de compromisso com a efetiva implementação do seu Plano Estratégico, vez que a quase totalidade dos projetos e estratégias de ação lá estabelecidos ou está

religiões orientais, judeus, dentre outros. O pastor-efetivo elogiou a redação deste Plano Estratégico, sentenciando que eles “trabalharam direitinho com o planejamento estratégico”.

em andamento (caso daqueles previstos para o período 2001-2005) ou já foi implantada (caso daqueles previstos para o ano de 2000). Sobre este ponto, cabe destacar:

- (a) o Projeto “Amazon Vida”, trabalho missionário que leva às comunidades do interior do Amazonas serviços de assistência à saúde (médico-odontológicos), educação (alfabetização e educação sanitária de crianças, jovens e adultos) e assessoria agrotécnica (fixação dos produtores rurais às suas áreas de origem e incremento de sua qualidade de vida, através da recuperação de solos degradados e orientação agronômica), intimamente associados à estratégia de Plantação de Novas Igrejas, i.e., conversão dos assistidos à fé evangélica-presbiteriana e formação de lideranças disseminadoras da própria localidade; e
- (b) a estratégia de evangelização *on-line* prevista com a inauguração do *website* da IPM (inspirado no modelo similar já adotado no *website* da IPB); para tanto, a IPM, através de um concurso interno, está escolhendo sua logomarca e contratando serviços profissionais de *web design*; prevê-se a inauguração do *site* para o ano de 2002.

CONCLUSÃO

A descrição e análise do caso supracitado é suficientemente reveladora sobre a racionalidade subjacente à ação gerencial de planificação estratégica na IPM. Em primeiro lugar, do ponto de vista dos *atores internos* deste sistema-igreja – seus membros, a ação gerencial de implementação da atividade de planejamento estratégico assumiu um caráter *tecnocrático* e *monológico*. Tecnocrático, posto centrar-se no primado do conhecimento técnico-gerencial – representado pelas atuações do pastor-efetivo e do universitário que lhe assessorou na formatação técnico-metodológica do Plano Estratégico da IPM, mediante num conhecimento científico tradicional de Administração. Monológico, pois, durante todo o processo de planejamento estratégico não se registrou qualquer diálogo entre o *staff* administrativo – representado pelo Presbitério ou Conselho – e a Congregação de membros, a qual terminou excluída, em razão (a) de pelo menos a maioria de seus componentes não dispor de um conhecimento técnico-gerencial adequado à deliberação sobre temas como “planejamento”, “liderança” ou “estratégia” e (b) de uma situação de “confiança” legitimadora nas decisões dos dirigentes eclesiásticos.

Do ponto de vista dos *atores externos* à IPM – comunidades ribeirinhas e pessoas em geral que buscam orientação e apoio existencial, por ela acessados através da oferta de serviços típicos do terceiro setor, como educação, assistência sanitária ou rural, ou mais específicos, como os de orientação religiosa, em que pese a honestidade das intenções e os prováveis reflexos sociais positivos advindos destes serviços prestados pela IPM, não escapa à consideração de que se trata de uma *prática motivada por uma intenção estratégica evidente e calculada*, qual seja, o crescimento quantitativo (maior número de fiéis) e o fortalecimento qualitativo (melhoria da imagem institucional perante a sociedade amazonense) da IPM.

Outra conclusão importante é a de que este caráter tecnocrático-monológico e estratégico pelo qual se pauta a gestão da IPM encontra forte ressonância em sua cultura organizacional, formada a partir de um referencial prático-moral calcado na interpretação teológica protestante do tipo calvinista, da qual a teologia presbiteriana é um desenvolvimento histórico, onde se percebe uma valorização ímpar da busca profissional e divinamente vocacionada da *eficiência* e do *sucesso organizacional* frente a um ambiente de “concorrentes” diretos ou indiretos. A gestão do sistema-IPM, num tal ambiente cultural, tende a perceber como positivo o processo de profissionalização/tecnificação das relações sociais internas e externas, por meio da incorporação de tecnologias gerenciais sofisticadas e parametrizadas pela lógica concorrencial do mercado capitalista.

Assim, parece-nos clara uma resposta ao problema de pesquisa inicialmente formulado, a qual pode ser assim sumariada: *a adoção do planejamento estratégico pela Igreja Presbiteriana de Manaus (IPM) representa um elevado grau de enquadramento no paradigma da gestão estratégica, cujo ethos é a predominância da razão instrumental e da lógica de mercado nas ações gerenciais*. Esta resposta confirma a hipótese levantada e reforça a percepção científica de que o terceiro setor, inclusive em seu segmento religioso, está ajustando cada vez mais a sua ação gerencial aos parâmetros ideológicos da sociedade de mercado, ou seja, a predominância da racionalidade técnico-instrumental e estratégica na mediação das relações sociais. Em termos habermasianos, a IPM, ao adotar o planejamento estratégico, tende a reforçar o processo de colonização do mundo da vida (aqui representado pelas necessidades existenciais e de solidariedade comunitária) pelo sistema (as instituições da sociedade capitalista e organizacional).

BIBLIOGRAFIA

A Crítica. Manaus: Editora Umberto Calderaro, 12/02/2001, p. A-14.

ABBAGNANO, Nicola, **História da filosofia (Vol. V)**. 3 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1984.

_____, **História da filosofia (Vol. VI)**. 4 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1992.

_____, **História da filosofia (Vol. VIII)**. 3 ed., Lisboa: Editorial Presença, 1984,
p. 128-131.

ALBERONI, Francesco & VECA, Salvatore, **O altruísmo e a moral**. 2 ed., Rio de Janeiro:
Rocco, 1992, p. 37-45.

ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J., **Implantando a administração estratégica**. 2
ed., São Paulo: Atlas, 1993.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, e MARTINS, Maria Helena Pires, **Filosofando: introdução
à filosofia**. 2 ed., rev. e atual., São Paulo: Moderna, 1999.

ARAÚJO, Luiz Bernardo Leite, **Religião e modernidade em Habermas**. São Paulo: Loyola,
1996.

ARAÚJO, Paulo César Diniz de, **Planejamento estratégico: uma abordagem eclesialística**.

Manaus: Faculdade de Estudos Sociais/Universidade do Amazonas (Trabalho de Conclusão do Curso de Administração), 2000.

BOTTOMORE, Tom (ed.), **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.

BRANDÃO, Adalberto de Oliveira et alli, “Das origens do Estado ao advento do terceiro setor”.

In: **Anais ENANPAD 1998**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, **A sociedade estatal e a tecnoburocracia**. 2 ed, São Paulo: Brasiliense, 1982.

_____, e MOTTA, Fernando C. P., **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____ e GRAU, Nuria Cunill (orgs.), **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____, “A reforma gerencial do Estado de 1995”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, julho/agosto de 2000, 34(4):7-26.

CABRAL, Augusto César de Aquino, “A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista”. In: **Anais ENANPAD 1998**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CANÇADO, Vera L., e CRUZ, Marcus Vinícius G. da, “Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor”. In: **Anais ENANPAD 1997**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

CAPRA, Fritjof, **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 16 ed., São Paulo: Cultrix, 1994.

CARDOSO, Rachel, “Internet impulsiona o mercado da fé”. In: **Gazeta Mercantil**. São Paulo: EGZM, 20/07/2000, p. C-2.

CARVALHO, Nanci Valadares de, **Autogestão: o nascimento das ONG's**. 2 ed., rev., São Paulo: Brasiliense, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria geral da administração – Vol. 2**. 5 ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

_____, **Teoria geral da administração – Vol. 1**. 5 ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

CLEGG, Stewart et alli (orgs.), **Handbook de estudos organizacionais – vol. 1**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, Frederico Lustosa da, e PECI, Alketa, “Desestatização como estratégia de reforma do Estado: análise preliminar da privatização no Brasil da Nova República”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, maio/junho 1999, 33(3):191-205.

DURKHEIM, Émile, **As regras do método sociológico**. 2 ed., São Paulo: Martins Fontes, 1999.

DRUCKER, Peter F., **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 5 ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

ELIADE, Mircea (editor-chefe), **The encyclopedia of religion (vol. 2)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 568-571.

_____, **The encyclopedia of religion (vol. 3)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 473-480.

_____, **The encyclopedia of religion (vol. 11)**. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1995, p. 522-526.

FERNANDES, Rubem César, **Privado porém público – o terceiro setor na América Latina**. 2 ed., Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2 ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1996.

GUERREIRO RAMOS, Alberto, **Administração e estratégia de desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

_____, **A nova ciência das organizações**. 2 ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HABERMAS, Jürgen, **Conhecimento e interesse**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

_____, **Teoría de la acción comunicativa - vols. I e II**. Madrid: Taurus, 1987.

_____, **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HORKHEIMER, Max e ADORNO, Theodor, “Textos escolhidos”. In: **Coleção Os Pensadores**. 5 ed., São Paulo: Nova Cultural, 1991.

HOUTART, François, **Sociologia da religião**. São Paulo: Ática, 1994.

HUDSON, Mike, **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IGREJA PRESBITERIANA DE MANAUS, “Estatutos da Igreja Presbyteriana de Manáos”. In: **Diário Oficial**. Manaus: Gráfica da Imprensa Oficial do Estado do Amazonas, 1926, p. 13-14.

IOSCHPE, Evelyn Berg (org.), **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 2 ed., São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 89-111.

KESSLER, Nemuel e CÂMARA, Samuel. **Administração eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 1987.

KUMAR, Krishan, **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997, p. 78-111.

LÖWY, Michael, **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento**. 6 ed., São Paulo: Cortez, 1998.

MACHADO, José Alberto da Costa, “Idéias de crise e sustentabilidade”. In: **Cadernos NAEA**. Belém: NAEA-UFPA, junho de 1998, 1(1):125-150.

_____, **As inquietudes com a técnica moderna**. Belém: NAEA-UFPA, 1999, não publicado.

MARCUSE, Herbert, **A ideologia da sociedade industrial**. 6 ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

MARTINS, Gilberto de Andrade, **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1994.

MARX, Karl, “Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos” In: **Coleção Os Pensadores**. 5 ed., São Paulo: Nova Cultural, 1991, p. 29-30.

MENDES, Luiz Carlos Abreu, **Visitando o “Terceiro Setor” (ou parte dele)**. Brasília: IPEA (Textos para Discussão nº 647), maio de 1999.

_____, “Estado e terceiro setor: uma análise de duas iniciativas de aproximação”. In: **Anais ENANPAD 1999**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian, **Os bruxos da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAN, Robert, HARRIS, Philip e STRIPP, William, **Desenvolvendo organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.

MOTTA, Fernando C. P., **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto, “Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, julho/setembro de 1979, 13(3):7-21.

_____ e CARAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos / FGV, 1979.

_____, Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 11 ed.,
Rio de Janeiro: Record, 2000.

NANUS, Burt e DOBBS, Stephen M., Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.

O'DEA, Thomas, Sociologia da religião. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceito, metodologia, práticas. 15 ed., rev., São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA Jr., Aristides da Rocha, "Arquitetura organizacional: o perfil do consultor numa perspectiva contingencial". In: Cadernos EBAP – Métodos e estratégias de consultoria. Rio de Janeiro: FGV, maio de 2000, nº 101, p. 1-5.

PENNA, Masya S., "Instituições apostam no serviço de profissionais". In: Gazeta Mercantil. São Paulo: EGZM, 26/09/2000, p. C-2.

PONTES FILHO, Raimundo Pereira, Estudos de História do Amazonas. Manaus: Valer, 2000.

QUINTELLA, Rogério Hermida e DIAS, Camila Carneiro, "O papel dos paradigmas tecnoeconômicos sobre os estudos organizacionais e o pensamento estratégico-empresarial". In: Anais ENANPAD 2000. Florianópolis: ANPAD, 2000.

ROCHA, Alexandre Sérgio da, “Cientificidade e consenso: esboço de uma epistemologia a partir da teoria consensual da verdade de Jürgen Habermas”. In: OLIVA, Alberto (org.), **Epistemologia: a cientificidade em questão**. São Paulo: Papirus, 1990, p. 177-212.

SANTOS, Roberto, **História econômica da Amazônia (1800-1920)**. São Paulo: T. A. Queiroz Editor, 1980.

SCORNAVACCA Jr., Eusébio e BECKER, João Luís, “Há vagas? – a inserção dos administradores no terceiro setor”. In: **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.6(1), janeiro de 2000, www.read.adm.ufrgs.br/.

SERVA DE OLIVEIRA, Maurício Roque, **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas (Tese de Doutorado em Administração), 1996.

SOUZA, Márcio, **Breve história da Amazônia**. Rio de Janeiro: Agir, 2001.

SUN TZU, **A arte da guerra**. 3 ed., São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000, p. 9-30.

TAYLOR, Frederick Winslow, **Princípios de Administração Científica**. 8 ed., São Paulo: Atlas, 1995.

TEIXEIRA, Rubens de França, “Limites e possibilidades de organizações do terceiro setor em uma sociedade centrada no mercado: um estudo comparativo em ONGs ambientalistas”.

In: **READ – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v.7(3), julho de 2001, www.read.adm.ufrgs.br/.

TENÓRIO, Fernando Guilherme, “Weber e a Burocracia”. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília:, ano 38, 109(4):79-88, out/dez. 1981.

_____, “Tem razão a administração?” In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, p. 5-9, abr. 1990.

_____, “O *mythos* da razão administrativa”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 27, p. 5-14, jul./set. 1993.

_____ (org.), **Gestão de ONG’s: Principais Funções Gerenciais**. 2 ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____, “Gestão social: uma perspectiva conceitual”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 32(5):7-23, set./out. 1998.

_____, “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 33(5):85-102, set./out. 1999.

_____, **Flexibilização organizacional: mito ou realidade ?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

_____, “Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia”. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 34(3):35-52, mai./jun. 2000.

TOURAINE, Alain, **Crítica à modernidade**. 4 ed., Petrópolis-RJ: Vozes, 1997.

TRAGTENBERG, Maurício, **Burocracia e ideologia**. 2 ed., São Paulo: Ática, 1977.

VALLE, Rogério Aragão Bastos do, “A fé em meio ao conflito das racionalidades”. In: BUARQUE, Cristovam *et alli*, **Fé, política e cultura – desafios atuais**. São Paulo: Paulinas, 1992, p. 71-82.

_____, “Da modernidade triunfante à modernidade excludente: as novas formas de vida na cidade”. In: FERNANDEZ, José Cobo (org.), **A presença da igreja na cidade – II**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 13-19.

VARGAS, Rosely, “Clientela em qualquer lugar”. In: **Gazeta Mercantil – Balanço Anual Santa Catarina**. São Paulo: EGZM, n° 7, Agosto de 2000, p. 47.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez, **Ética**. 18 ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998, p. 140-144.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

WACH, Joachim, **Sociology of religion**. Chicago: University of Chicago Press, 1945.

WEBER, Max, **Ensaio de sociologia**. 5 ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – vol. 1**.
Distrito Federal: Editora Universidade de Brasília, 1991.

_____, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – vol. 2**.
Distrito Federal: Editora Universidade de Brasília, 1999.

_____, **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14 ed., São Paulo: Pioneira, 1999.

WHITE, Stephen K., **Razão, justiça e modernidade: a obra recente de Jürgen Habermas**.
São Paulo: Ícone, 1995.

WOOD Jr., Thomaz, **Os sete pecados do capital e outras perversões empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J. e PARNELL, John, **Administração estratégica – conceitos**.
São Paulo: Atlas, 2000, p. 397-420.