

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E TEOLOGIA  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA RELIGIÃO**

**MODELOS DE GESTÃO DE AUTORIDADE EM  
ADMINISTRADORES DO SAGRADO**

ELISA MARA SILVEIRA

**Goiânia, 2002**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E TEOLOGIA  
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA RELIGIÃO**

**MODELOS DE GESTÃO DE AUTORIDADE EM  
ADMINISTRADORES DO SAGRADO**

**ELISA MARA SILVEIRA**

**ORIENTADOR  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Rodolfo Petrelli**

Dissertação apresentada ao  
curso de Mestrado em Ciências  
da Religião como requisito para  
obtenção do grau de Mestre.

**Goiânia, 2002**

S587m Silveira, Elisa Mara

Modelos de gestão de autoridade em administradores do sagrado / Elisa Mara Silveira. – Goiânia, 2002.

71p.

Dissertação ( Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Católica de Goiás, Departamento de Filosofia e Teologia, 2002.

1. Protestantismo – história – Brasil. 2. Igreja institucionalizada – autoritarismo – burocracia. 3. Igreja não institucionalizada – autoritarismo – burocracia. I. Título.

CDU 283/284(043)  
285/288(043)

A Deus, por ter me criado.

À minha família, pois a partir dela, originou-se toda a minha história acadêmica.

A Rodolfo Petrelli e Sérgio Araújo, pelo companheirismo, contribuição e por terem acreditado na idéia desta tese.

Agradeço a, Eden Luis Silveira, Lucivaldo Cosme de Freitas, Mara Rúbia Venância Vieira Prata, Mariana Peccatiello Storto, Maya Lell Natal, Raquel Hellen Alves Pereira, pela contribuição na realização deste trabalho.

Obrigada!!!

“O mundo interior que criamos é o mundo  
que vivemos.”

(Autor Desconhecido)

## SUMÁRIO

Resumo

### 1. INTRODUÇÃO

1.1. Estado da questão

1.2. Metodologia

1.2.1. Amostra

1.2.2. O teste

1.2.3. Entrevista

1.2.4. Os modelos teóricos trabalhados

### 2. CAPÍTULO I - BUROCRACIA

2.1. Organização formal e Informal

2.2. Um breve histórico da burocracia segundo Weber

2.2.1. Características da burocracia segundo Weber

2.2.2. Vantagens e técnicas da organização burocrática segundo Weber

2.2.3. A estrutura burocrática segundo Merton

2.2.4. A burocracia de acordo com Gouldner

2.2.5. A burocracia de acordo com Crozier

## 2.3. Poder

### 2.3.1. As relações de poder segundo Crozier

### 2.3.2. A burocracia como um tipo de poder para Weber

### 2.3.3. Faces do poder

## 2.4. Carisma

### 2.4.1. Carisma profético

## 3. CAPÍTULO II – RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 3.1. Análise quantitativa do teste

### 3.2. Análise qualitativa do teste

### 3.3. Análise qualitativa da entrevista

## 4. CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ANEXO

## ABSTRACT

SILVEIRA, Elisa M. *Models of Authority Gestion between Sacred Administrators. Goiânia*, Catholic University of Goiás, 2002.

The increase of the quantity and the denominations of the non institutionalized evangelicals churches, in the city of Goiânia, make up to grow the interest for the investigation of this phenomenon, by the authority and bureaucracy among the sacred administrators, that are the purpose of this dissertation. By a not probabilistic research and using interviews and the Rorschach psicodiagnostic test, with twenty individuals separated in two groups, we tried to study the sacred administrations personality: one group with ten leaders of the non institutionalized churches (those with statutes created by theirs own leaders) and another one with ten leaders of the institutionalized churches (those with historical and origins). We tried to verify the reasons to exist churches out of rules, statutes and conventions, and if would have possibility of establish a relation between leaders personality and the kind of the administrated church. The organized data were analyzed under the phenomenological perspective, that is a opened conception without anyone ideological presuppose, privileging the phenomenon essence.



## RESUMO

SILVEIRA, Elisa M. *Modelos de Gestão de Autoridade em Administradores do Sagrado*. Goiânia, Universidade Católica de Goiás, 2002.

O grande aumento do número e das denominações das igrejas evangélicas não institucionalizadas, na cidade de Goiânia, fez despertar o interesse pela investigação deste fenômeno, através da autoridade e burocratização entre os administradores do sagrado, que são o objeto desta dissertação. Através de uma pesquisa não probabilística e utilizando-se entrevistas e o teste psicodiagnóstico Rorschach, com 20 sujeitos divididos em dois grupos, procurou-se estudar sobre a personalidade dos “administradores do sagrado”: um grupo de 10 líderes das igrejas não institucionalizadas (aquelas com estatutos criados pelos próprios líderes) e outro com 10 líderes das igrejas institucionalizadas (aquelas com histórico e origem). Buscou-se verificar as motivações para existirem igrejas distantes das regras, estatutos e convenções e se haveria possibilidade de se fazer uma relação entre a personalidade dos líderes e o tipo de igreja administrada. Os dados obtidos foram analisados dentro da perspectiva fenomenológica, que é uma concepção aberta sem nenhum pressuposto ideológico, privilegiando a essência do fenômeno.

## INTRODUÇÃO

### 1.1. Estado da questão

A história das igrejas evangélicas na América Latina e no Brasil pode ser dividida em quatro momentos, e de acordo com Gutiérrez (1996), pode-se chamar esses momentos de correntes:

A primeira, composta sobretudo por missionários europeus, é denominada de protestantismo de imigração e caracteriza-se, fundamentalmente, pela preocupação em produzir a identidade do imigrante e propor a manutenção dos valores culturais de origem. Apresenta, ainda, essa corrente de protestantes históricos, traços como a exigência de um pastorado de elevado nível acadêmico

A Segunda corrente, composta principalmente por missionários originários dos Estados Unidos, configura as chamadas Igrejas de Missões. Em geral, esses missionários vieram para a América Latina, a convite de governantes latino-americanos, para atuarem no campo educacional, ou por meio de acordos estabelecidos pelas igrejas norte-americanas para desenvolverem trabalho religioso.

A terceira corrente, denominada Missões de Fé, constitui-se de missionários discordantes da evangelização preconizada pelas Igrejas históricas.

As igrejas institucionalizadas fazem parte das correntes discutidas anteriormente, ou seja, são igrejas com doutrinas e regras específicas.

A Quarta corrente é identificada por Gutiérrez, como a que, na atualidade, tem apresentado significativo crescimento e influência, sendo representada pelas igrejas não institucionalizadas constituídas por evangélicos emergentes, sem história.

O constante crescimento dessas igrejas emergentes, sem história e sistemática formação teológica, despertou o interesse na investigação da dinâmica interna destas instituições.

As igrejas não institucionalizadas surgem através de algum líder, que converte-se e sente que Deus tem um propósito divino para que funde um trabalho evangélico, ou de pastores de igrejas institucionalizadas que por algum conflito com sua liderança, separam-se e fundam um novo trabalho onde seja possível imporem suas regras e conduzirem à sua maneira.

A grande incidência de “administradores do sagrado” e a ausência de critérios na formação deles, deixam margem a suspeitas em relação à forma como as responsabilidades são assumidas e desempenhadas.

Existem diferenças significativas entre as igrejas não institucionais e institucionais que refletem na estrutura interna de cada igreja: seus critérios, exigências e história, entre outras. O estudo dessas diferenças, semelhanças e seus motivos, fazem parte e são relevantes para este trabalho.

O estudo sobre a forma como os administradores do sagrado conduzem o trabalho, exercem a autoridade e burocratização, e como estes processos acontecem dentro de uma instituição, faz-se necessário para se perceber as organizações não institucionais e institucionais e suas influências sobre as pessoas.

O objeto de estudo dessa pesquisa está diretamente relacionado com a autoridade de líderes não institucionalizados, cujo limite é aleatório, sem nenhum controle através de normas e estatutos de uma instituição coordenadora. Esse fato deixa margem para inferências como: os líderes

dessas igrejas podem exercer uma forma de liderança mais autoritária do que os institucionalizados, já que esses se submetem a uma regra pré estabelecida por convenções institucionais.

Diante os objetivos citados foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- Existem nas igrejas emergentes, lideranças fortes baseadas no carisma pessoal do pastor?
- Se comparado ao pastor institucional este tipo de liderança carismática dá lugar à outro tipo de liderança?
- Qual seria esse tipo?
- O teste de Rorschach aplicado nos dois tipos de personalidades, isto é, pastores de igrejas emergentes e pastores de igrejas institucionalizadas, detectaria quais diferenças estruturais? E quais semelhanças?

## **1.2. Metodologia**

A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionário e o teste Rorschach. O questionário foi elaborado com o objetivo de se conhecer os sujeitos, como também de se ter conteúdo para possível comparação entre teste e questionário. Os dois métodos citados são investigativos, complementam-se e fecham as informações, reciprocamente, para uma investigação da “personalidade” sob os aspectos da autoridade e burocratização.

Os dados obtidos foram analisados numa perspectiva fenomenológica, que se define como “estudo dos fenômenos, isto é, daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado” (LYOTARD, 1986, P. 10).

A fenomenologia é um método de pesquisa derivado da filosofia existencialista; surgiu em função da necessidade de contrapor a relação dicotômica entre o mundo e o humano. (Aranha, Martins – 1986).

O objetivo da fenomenologia é determinar o sentido dado aos fenômenos pela descrição e intervenção do discurso de quem o vivencia (Dreher, 1989).

O método fenomenológico é indutivo e parte geralmente de uma pergunta norteadora. Ele analisa os dados envolvendo o descobrimento do significado pela experiência vivida.

Segundo PETRELLI (2001), a fenomenologia é uma teoria do conhecimento; através dela é possível conhecer a realidade do mundo. Ela nasceu com a preocupação de se chegar à essência da vida. Os fenômenos revelam a realidade em si, das coisas como elas realmente são, como se mostram.

A metodologia trabalhada, baseou-se em pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica deu o suporte teórico sobre o tema pesquisado. Forneceu a situação atual das instituições, pois as igrejas são instituições com regras e estatutos.

Como são estabelecidas as relações de poder nessas instituições, como as pessoas adquirem o poder e como os indivíduos se submetem a ele são temas desenvolvidos neste trabalho.

A burocracia também é um tema abordado e muito ligado à questão do poder; é uma realidade percebida nas instituições religiosas e comentada na teoria.

O carisma dos líderes é outro tema trabalhado, por se fazer presente na dinâmica da liderança: legitima o poder de forma pessoal e muito particularizada.

### *1.2.1. Amostra*

A amostra dos sujeitos foi feita de maneira acidental, pois o autor da pesquisa dependeu da boa vontade do entrevistado. Para o estudo desta dissertação, trabalhou-se com 20 sujeitos, sendo que 10 são líderes de igrejas institucionalizadas e 10 de igrejas não institucionalizadas.

Fatos muito interessantes ocorreram durante todo o período de pesquisa. Como exemplo, citam-se as exigências de alguns líderes de somente se submeterem ao teste e responderem ao questionário, depois que a pesquisadora participasse de um culto (com a ênfase de que fosse do início ao fim).

No caminho percorrido para aplicação do teste e questionário, pode-se perceber que cada pastor tem uma forma muito particular e individual de ministrar seus cultos: uns são mais burocráticos, outros, já enfatizam mais palavras proféticas, outros o estudo da bíblia e o conhecimento da “palavra de Deus”; existem aqueles que pregam e cobram a prosperidade, e outros, os milagres divinos. Dentro dessa amostra percebeu-se também um pastor que se dizia “especialista” em expulsar demônios; enfim, cada pastor, demonstrava uma afinidade maior com alguma área. Os motivos dessas afinidades, provavelmente dão margem para muitas descobertas, e acredita-se que estejam interligados ao momento de vida de cada um, até mesmo o momento de fé particular... Os fiéis adeptos de cada igreja se afinam e se identificam com determinados tipos de liderança, muito provavelmente pelas suas carências e necessidades, como a de ouvir determinadas exortações, ensinamentos, profecias. Parece ser necessário haver a junção entre o que se tem naquele lugar (igreja) e o que o indivíduo precisa ouvir, como também o tipo de tratamento que precisa ter.

Alguns pastores iniciavam a entrevista, mas a interrompiam antes do término. Percebia-se que acontecia um grande sentimento de perseguição e receio em dizer algo ou do que se faria com os dados descobertos; talvez tivessem alguma fantasia sobre coisas que pudessem comprometer suas vidas.

Um caso específico, foi de um pastor que interrompeu a entrevista dizendo não mais querer responder às perguntas, levantando-se em seguida e pedindo para que a pesquisadora se retirasse.

Com esses acontecimentos, existiram questionários que, infelizmente, não puderam ser aproveitados pelas respostas incompletas.

### ***1.2.2. O teste***

O teste usado para coleta de dados, foi um teste projetivo chamado Rorschach, pelo seu criador Hermann Rorschach (1884 – 1922), psiquiatra e psicanalista suíço, que nasceu em Zurique, numa família protestante do cantão de Turgóvia.

Rorschach, estudou psiquiatria com Eugen Bleuler e Carl Gustav Jung na clínica do Hospital Burhozli, sendo que ali se entusiasmou pelas idéias freudianas. Iniciou-se também na técnica de associação livre.

Trabalhou como psiquiatra e foi um investigador científico até morrer aos 37 anos, por seqüelas de uma peritonite advinda de uma apendicite.

Desenvolveu pesquisas com cartões manchados de tintas usando sujeitos com deficiência mental, normais, estudantes, enfermeiras, crianças, adultos.

Com sua morte, o teste permaneceu até 1929, com pouca divulgação. Sua trajetória científica dentro da psicologia aplicada inicia-se

em 1929, com a publicação de um trabalho com crianças de 10 a 13 anos, de Marguerite LoosliUsteri.

Rorschach ultrapassou as barreiras de língua alemã, expandido-se pela França, Espanha, Inglaterra, Suécia e outros países europeus. Em 1933, (Beck e Hertz) trouxeram a técnica para os EUA com suas teses de doutorado.

A preocupação de Rorschach com as manchas de tinta começou em 1914, e em 1921 publica uma tese que foi o resultado de seus estudos nos últimos 10 anos intitulada PSYCHODIAGNOSTIK.

A maior força das 10 manchas de tinta recai em sua capacidade para descrever as características psicológicas de sujeito: estruturas, dinâmicas e temáticas da personalidade.

Cada mancha, nos fornece a possibilidade de um tipo de característica pessoal, como:

**Prancha I:** Apresentação de si e representação do mundo para o indivíduo, apresentação de si ao outro, “eu estou aqui”, de forma autêntica, simulada, disfarçada, espontânea, ansiosa.

**Prancha II:** Enfrentamento, o indivíduo frente às dificuldades da sua representação, como enfrenta a culpa, o abandono e a violência ao se apresentar e representar.

**Prancha III:** Dinamismo, fator volitivo, energia vital necessária para assumir um projeto de vida em uma relação dual. Capacidade de entendimento, de responder às relações interpessoais. Verifica a maturidade do estar junto.

**Prancha IV:** Poder, autoridade, representação do paterno-viril. Revela as vivências de medo, insegurança e abuso da figura de autoridade.

**Prancha V:** Integridade (psico-física). Harmonia mente-corpo. É o encaixar de um espírito no corpo.



**Prancha VI:** Genitalidade e sexualidade, constituindo as representações de EU genital próprio e de “gênero”.

**Prancha VII:** Intimidade interpessoal ou dual, intimidade interpessoal mediada pela intimidade com a mãe.

**Prancha VIII:** Sócio afetividade.

**Prancha IX:** Inteligência emocional, humor vital, temperamento (esperanças, paz e otimismo X pessimismo, guerra e desesperança, vida afetiva, natureza do mundo primário, das relações primárias).

**Prancha X:** Inteligência pragmática, inteligência organizacional, visão de mundo, verifica as habilidades práticas, pragmaticidade.

O teste é amplo e apresenta muitas características da personalidade da pessoa. Tendo este instrumento, será possível conhecer e estabelecer relações sobre os sujeitos, sua personalidade e a forma de administrar sua autoridade interna.

O teste é corrigido em várias etapas, e através delas pode-se descobrir sobre a personalidade do indivíduo que foi submetido ao psicodiagnóstico.

Em anexo ao trabalho, estão os dados obtidos. Na análise quantitativa e qualitativa, será discorrido sobre os itens da correção cujos resultados foram diferentes significativamente, no caso desta pesquisa esses dados serão : (H) – H entre parênteses e o dado fenômenos especiais. Esses resultados foram comparados entre o grupo dos líderes Não Institucionalizados e os líderes Institucionalizados.

### ***1.2.3. Entrevista***

As entrevistas têm o objetivo de colher dados que possam proporcionar comparações com os resultados do teste e obter resultados com

maior credibilidade. As questões da entrevista, tiveram o intuito de investigar sobre o chamado cristão, os sinais que porventura possam ter se manifestado, o início da carreira enquanto líder religioso enfim, perceber a coerência entre as experiências verbalizadas na entrevista e percebidas no teste .

O modelo da entrevista utilizada encontra-se anexada ao final.

#### ***1.2.4. Os modelos teóricos trabalhados***

Inicialmente será trabalhada a idéia de burocracia segundo diversos autores que serão citados no decorrer do trabalho. Este tema tem grande valor para o entendimento do estudo que aqui se propõe, pois faz-se necessário adquirir uma visão ampla sobre as organizações para daí, existirem as relações entre a organização escolhida : a igreja.

A burocracia, segundo Weber (1982), proporciona uma maneira consciente de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar propósitos específicos. Weber antepõe os aspectos estruturais conscientes e correspondentemente formais das organizações às formas tradicionais e “naturais” de organização. Mais importante ainda, é que a burocracia enfatiza a organização racionalista e eficiente em função de determinados objetivos.

Um segundo aspecto a ser explorado, será o tema da liderança, pois segundo a opinião de muitos, o que realmente precisamos em nossa sociedade é um tipo de líder. Em toda a história das teorias das organizações sociais tem-se percebido que os líderes representam a verdadeira chave para a compreensão do processo como também a forma adequada para causar um progresso no social. Será abordada a postura e significado do líder na instituição, e seu movimento dentro dessas.

O carisma é percebido como tema importante e ligado aos anteriores no sentido de que se está estudando a liderança religiosa. Sendo

que esta, acontece através do carisma profético, ou seja, o líder somente se efetiva através de seu carisma que é comprovado pelos fiéis, através de seus dons “espirituais”.

Toda posição de liderança resulta em persuasão, influência e conseqüentemente, poder. A palavra líder já nos remete à posição de destaque, ou seja, uma pessoa que aparece no grupo, que tem a tendência a ser mais observada, a aparecer mais. Com estas características, esse indivíduo de certa forma domina, e quem domina exerce poder. Estudaremos essas relações, levando em consideração os trabalhos desenvolvidos, as idéias existentes e a realidade deste trabalho.

# CAPÍTULO I

## BUROCRACIA

A burocracia, Weber (1961), é uma organização que se baseia em uma sistemática divisão do trabalho. Há uma esfera específica de competência, do direito e do poder, estabelecendo as atribuições de cada um, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias. Sendo que existem tipos de organizações diferentes.

### **2.1. Organização formal e informal**

De acordo com Miranda (1988), a organização formal é disciplinadora de pessoas, dos meios, dos métodos adotados para a consecução dos objetivos de uma instituição. É como lei máxima, o escudo que garante a sobrevivência do empreendimento, embora, por vezes, não escrita e apenas formulada por pronunciamentos esparsos. É, em síntese, “a organização planejada e implantada em obediência a um conjunto de princípios e técnicas adequadas”. Iberê Cardoso (1960).

Todavia, evoluem todos os fatores que contribuem para constituição da organização formal, e assim sendo, com o decorrer do tempo e com a influência dos grupos sociais que compõem as entidades, institui-se a organização informal. É, por conseguinte, a organização informal o resultado da evolução e do ajustamento da estrutura, da autoridade, dos órgãos, dos meios e métodos de trabalho, sob a influência dos grupos sociais que fazem parte do empreendimento.

Organização informal é a que ocorre quando a organização formal começa a operar, constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização. Daí, não haver estrutura formal sem a sua informal contrapartida;

*“o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia que nenhum plano abstrato pode ou deve, se pretende ser eficiente, descrever exhaustivamente uma totalidade empírica”.*  
SELZNICK (1978 p. 25).

## **2.2. Um breve histórico da burocracia segundo Weber**

Weber (1982), fala da economia monetária, como um fator importante no surgimento da burocracia, mas não determinante; exemplifica com dados históricos fatos para deixar claro os pressupostos e as causas burocráticas, a saber: (Karl Marx estuda o surgimento da burocracia como forma de dominação estatal na antiga Mesopotâmia, China, Índia, Império Inca, Antigo Egito e Rússia). A burocracia emerge como mediação entre os interesses particulares e gerais em função do modo de produção asiático para explorar as obras hidráulicas de irrigação do solo, coordenando os esforços da sociedade de então e posteriormente explorando as comunidades subordinadas através da apropriação da terra pelo estado, e da posse do excedente econômico. O modo de produção asiático caracterizou-se pela intervenção do estado na economia, tendo como base a burocracia. Seja ao nível estatal ou ao de corporação privada, a burocracia mantinha sob tutela a classe comerciante, a campesina e a aristocracia territorial, que dependiam dela para manter as obras hidráulicas e a nomeação para administração pública.

A estrutura egípcia (pela própria riqueza natural) tem o seu privilégio na economia natural, mas uma certa economia monetária é necessária para dizermos sobre administrações burocráticas puras.

Uma parte da renda tirada dos armazéns dos senhores, era passada aos funcionários e esta forma significou um primeiro passo da apropriação das fontes de tributação como propriedade privada; aconteceu muito no Egito e China, desempenhando papel importante também, em fins da monarquia romana.

Desta forma, garantia-se ao funcionário o seu pagamento, mesmo em épocas de frustrações monetárias. Outro processo de remuneração que acontecia na época, era a fixação do salário do funcionário, que entrega uma soma estipulada e conserva o excedente.

De acordo com Weber (1982) pode-se falar de uma dinâmica “prebendaria” desde a Idade Média, pois mesmo naquela época o senhor atribuía rendas vitalícias e compensações para o desempenho de cargos reais ou fictícios. Os latifundiários romanos e chineses, abusavam de seus poderes enquanto “senhores”, chegavam a usar bambu como instrumento disciplinar.

*“A disciplina e controle rigorosos, que ao mesmo tempo levam em conta o senso de honra do funcionário, e o desenvolvimento de sentimentos de prestígio estamental, bem como a possibilidade, de críticas públicas, funcional no sentido da mecanização rígida”. WEBER (1982, p. 242)*

Para Weber (1967), as mudanças na estrutura da sociedade e as profundas transformações culturais ensejaram uma verdadeira revolução da organização. O sistema moderno de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou, das mudanças de fatores tecnológicos e das relações de propriedade como afirmava Karl Marx, mas de um novo conjunto

de normas, às quais denominou “ética protestante”. Weber (1967) observou que o capitalismo teve seu aparecimento inicialmente nos países protestantes, como a Inglaterra e a Holanda, e não em países católicos. As semelhanças entre o protestante (principalmente o calvinista) e o comportamento capitalista são impressionantes: o trabalho duro e árduo, a poupança e o ascetismo que propiciaram a reaplicação de rendas excedentes, ao invés do seu dispêndio em símbolos improdutivos de prestígio.

Weber (1982), preocupou-se com o aparecimento da forma burocrática de administração em todas as grandes organizações e com o advento do capitalismo, relacionou ambos estes acontecimentos com fatores como economia monetária, aparecimento do estado-nação centralizado, a ética protestante (principalmente a seita calvinista) e o suprimento de mão-de-obra.

A crescente complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a “indústria em grande escala depende de sua organização”, da administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os engenheiros e administradores no alto da pirâmide e os operários na base.

A sociologia da burocracia propôs um modelo de organização que os administradores não tardaram em tentar aplicá-la na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia em Administração. Dentre as principais figuras que se destacaram na teoria da burocracia, avultam: Max Weber, o criador e inspirador dos demais, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Goudner, Peter M. Blau, Richard Scott, Reinhard Bendix, Robert Michels, Terence Hopkins, Etc.

Weber não definiu a burocracia mas preferiu enumerar as suas características.

### *2.2.1. Características da burocracia segundo Weber*

De acordo com Weber (1982), a burocracia é uma organização ligada por normas escritas. Em outros termos, é uma organização baseada em funções oficiais ligadas por regras. As regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito para que se assegure uma interpretação sistemática, o que dificilmente seria mantido por comunicação oral. A continuidade é fundamental à organização racional. As regras escritas economizam esforços e possibilitam a padronização.

As normas são de acordo com Weber (1961):

- Racionais: porque são coerentes com os fins visados.
- Legais: porque conferem à pessoa investida da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina.
- Escritas e exaustivas: porque as normas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema definido. E a norma deve ser escrita, pois é constantemente atualizada e, nestas condições, reescrita.

A administração burocrática é realizada sem consideração a pessoas. O poder de cada indivíduo é impessoal e deriva da norma que cria o cargo.

Também a obediência prestada pelo subordinado é impessoal. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que ele ocupa.

É característica burocrática estabelecer os cargos segundo o princípio hierárquico. Isto é, cada cargo fica sem controle. A submissão precisa ser sistematicamente verificada e reforçada.

Na definição de caráter formal, as relações de mando constituem um outro fator dentro da característica formal da burocracia, que é a



hierarquia; que é a ordem e subordinação, a graduação da autoridade correspondente às diversas categorias de funcionários, classes, etc.

Toda estrutura da organização é projetada intencionalmente de acordo com princípios racionais. A disciplina no trabalho é assegurada por um conjunto de regras que tentam ajustar completamente o trabalhador às exigências da máxima produtividade. Esta racionalização do trabalho encontra sua forma mais extremada na administração científica, que “atingiu os maiores trunfos no condicionamento e treinamento racionais dos desempenhos no trabalho”, Weber (1961 p. 70-74).

Um critério que ressalta o caráter impessoal das burocracias é o referente à forma de seleção e escolha de funcionários ou sucessores. No sistema não burocrático, como nas igrejas não institucionalizadas, os fatores como linhagem, prestígio social, relações sociais, etc..., é que determinam a escolha. No sistema burocrático, como nas igrejas institucionalizadas, os critérios são considerados racionais e levam em consideração a competência e a capacidade técnica do indivíduo, sua formação enquanto evangélico e líder religioso.

### ***2.2.2. Vantagens e técnicas da organização burocrática segundo Weber***

Weber (1982 p. 250) defende inclusive sobre pontos positivos da burocratização:

*“A burocratização oferece, acima de tudo a possibilidade ótima de colocar-se em prática o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. Tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que, pela prática constante apressam cada vez mais.”*

Os interesses econômicos, da objetividade, e funcionalidade do mercado, acaba fazendo (ou procurando) a escassez nas relações interpessoais, pois procura-se o nivelamento pelo domínio burocrático. Com o mesmo raciocínio anterior, a burocratização procura a convicção dos resultados; sendo isso o interessante procurado, eliminando dos “negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos pessoais...”, Weber (1982 p. 251). É essa a idéia da burocracia.

De acordo com Weber, faz parte das vantagens da burocratização a racionalidade, em termos de competência técnica e especialização.

Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres, trazendo rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.

Existe a univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la. A Uniformidade de Procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.

A continuidade da Organização acontece através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de escolha do pessoal se baseiam na capacidade e na competência técnica. Dentro do quadro de funcionários, Weber ainda salienta que, a redução da fricção entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.

Existe a subordinação dos mais novos aos mais antigos dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo.

Dentro da visão de Weber seria incluído aspectos sobre a confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, que elimina a discriminação pessoal.

Existem benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas, são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Weber (1999 p.115) concebe as organizações como instrumentos, “um sistema de contínua atividade perseguindo um objetivo de tipo especificado”.

### ***2.2.3. A estrutura burocrática segundo Merton<sup>1</sup>***

A visão de burocracia de Merton (1970) se baseia, numa estrutura social racionalmente organizada, que envolve padrões de atividade claramente definidos, nos quais cada série ou conjunto de ações está funcionalmente relacionado com os propósitos da organização, segundo uma maneira ideal.

Nessa organização há uma série de cargos de posições hierárquicas, que encerram determinado número de obrigações e privilégios, estreitamente definidos por meio de regras limitadas e específicas, sendo que cada um

---

<sup>1</sup> Merton, Robert K. (1910- ) – Merton é considerado uma das figuras mais ilustres da sociologia norte-americana deste século. Em seus estudos, inclui, conceitos como estrutura social, perspectiva funcionalista, ciência, desvio, burocracia...

desses cargos abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

A autoridade, o poder de controle resultante de uma posição reconhecida é inerente ao cargo e não ao indivíduo que desempenha o papel oficial.

A ação oficial geralmente ocorre dentro da estrutura das regras preestabelecidas entre os diversos cargos. Envolve considerável grau de formalidade e de distância social, claramente definidas entre os ocupantes destas posições. A formalidade se manifesta por meio de um ritual social, mais ou menos complexo, que simboliza e apoia a ordem em conflito, existente nas diversas funções, tal formalidade, que se integra com a distribuição de autoridade dentro do sistema, serve para reduzir o atrito, por via do contato (oficial) amplamente restrito, em relação às maneiras previamente definidas pelas regras de organização.

Assim se forma a capacidade de avaliação pronta do comportamento de terceiros, inclusive um conjunto estável de expectativas mútuas; além disso, a formalidade facilita a interação dos ocupantes (provavelmente hostis) entre si. Desta forma, o subordinado está protegido da ação arbitrária do seu superior, dado que as ações de ambos se processam dentro de um conjunto mutuamente reconhecido de regras.

De acordo com Merton (1970), a burocracia envolve uma clara divisão de atividades integradas que são consideradas como obrigações inerentes ao cargo; os regulamentos constituem um sistema de controles e sanções, sendo que a designação de papéis processa-se segundo qualificações técnicas que são determinadas por processos formais e impessoais, como exames e testes.

A estrutura da autoridade é disposta de forma hierárquica. As atividades de “peritos treinados e assalariados” obedecem às regras gerais

abstratas e claramente definidas que servem para evitar a necessidade de emissão de instruções específicas em cada caso. A generalidade das regras exige constante categorização mediante a qual os problemas e casos individuais são classificados e tratados.

O tipo ideal do funcionário é apontado através de um superior ou pelo exercício da concorrência impessoal; ele não é eleito, mas avaliado.

Merton (1970) vê como mérito principal da burocracia a sua eficiência técnica, como um prêmio atribuído à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, descrição e rendimentos ideais resultantes da aplicação.

De acordo com Merton (1970), com a crescente burocratização, o homem passa a ser dominado por suas relações sociais em relação aos instrumentos de produção: para trabalhar deve estar empregado, pois precisa de ferramentas e de equipamentos e estes são cada vez mais encontrados apenas nas burocracias particulares ou públicas. É preciso ser empregado das burocracias para ter acesso às ferramentas e poder trabalhar para viver.

#### ***2.2.4. A burocracia de acordo com Gouldner<sup>2</sup>***

Gouldner (1954), realizou uma pesquisa que lhe permitiu concluir, ao contrário de Weber que esboçara o modelo burocrático, que não há um único, tipo ou modelo de burocracia, mas uma enorme variedade de graus de burocratização.

Gouldner (1954) salienta que essas funções das regras burocráticas servem para avaliar as tensões provocadas pela supervisão cerrada. Elas não removem toda a tensão gerada, mas levam ao ciclo dinâmico já descrito.

---

<sup>2</sup> A TEORIA DE GOULDNER (1920) – Gouldner, sociólogo norte americano – professor sociólogo americano, da Universidade de Illinois, um dos grandes expoentes da Teoria da Burocracia, mais conhecido por análise crítica da perspectiva funcionalista e marxista. Influenciado por Max Weber, pela teoria crítica da escola de Frankfurt, preocupava-se com a relutância de numerosos sociólogos em trabalhar pela mudança social progressiva, orientados por valores de base objetiva.

- Gouldner (1954) elabora um novo modelo de burocracia, influenciado por Max Weber e por Robert K. Merton. Notou que Weber analisara a burocracia sob um ponto de vista puramente mecânico e não político, preocupando-se em mostrar como as normas e leis são estabelecidas e obedecidas.

Gouldner (1954) salienta que qualquer modelo burocrático leva a conseqüências não previstas por Max Weber, como as regras burocráticas, gerais e impessoais, definem o que é permitido e o que não é permitido e estabelecem um padrão de comportamento mínimo aceitável, que passa a ser considerado o nível de comportamento que a organização espera do empregado.

Esse comportamento padrão reduz a eficiência, uma vez que abaixa a motivação de produzir, essa redução da eficiência leva a uma intensificação da burocracia punitiva, reiniciando-se o ciclo.

No modelo burocrático de Gouldner (1954), o processo, burocrático é um ciclo instável, buscando sempre a estabilidade e o equilíbrio, mas provocando tensões e conflitos interpessoais.

De acordo com Gouldner (1954), a adoção de normas gerais e impessoais, regulando os processos de trabalho, constitui parte da solução para a questão do controle exigido pela direção da empresa.

Uma das conseqüências de tais normas é que elas diminuem a visibilidade das relações de poder. Gouldner (1954) sustenta, ainda que a sobrevivência do grupo de trabalho como unidade operacional é substancialmente favorecida pelo estabelecimento dessas normas gerais. Assim para Gouldner (1954), não há um tipo único de burocracia, mas uma infinidade de tipos, variando dentro de um continuum, que vai desde o excesso de burocratização (num extremo) até uma ausência quase completa de burocracia (no extremo oposto).

### ***2.2.5. Burocracia de acordo com Crozier***

Crozier (1967), visualiza a burocracia como um fenômeno cultural, um sistema organizacional baseado no poder e que procura reduzir a incerteza. Para Crozier existem quatro elementos básicos na burocracia, a saber:

1. Impessoalidade das regras;
2. Centralização das decisões;
3. Isolamento dos estratos de hierarquia;
4. Desenvolvimento de relações paralelas de poder

Crozier (1967) chama a atenção para a liberdade proporcionada pelas regras burocráticas aos escalões subordinados, inclusive a liberdade de atuar independentemente das necessidades ou requisitos da organização e de ignorar certas ordens dadas pelos superiores. Crozier (1967) acentua que as pessoas localizadas nesses escalões tornam-se bem protegidas das críticas e insegurança pelas estreitas especificações de suas responsabilidades e pelas leis institucionais que regulam as condições sob as quais elas poderiam ser punidas, despedidas, etc. Enquanto os funcionários mais novos se encontram em uma posição confortável e apoiados pelas regras, podendo aliviar-se de suas obrigações aderindo simplesmente às instruções dadas, os superiores se encontram mais expostos e vulneráveis às críticas. Daí a inflexibilidade do sistema. Crozier (1967) vê os líderes das burocracias como cativos do sistema, engaiolados pelas prescrições e confinados a funções judiciais e arbitracionais.

## 2.3. Poder

### 2.3.1. As relações de poder segundo Crozier<sup>3</sup>

Crozier (1967) estudou as relações de poder, através de uma pesquisa, onde entrevistou funcionários de uma empresa a fim de descobrir as relações de poder existentes e suas frustrações e motivações em relação à função desempenhada.

Descobriu-se que numa organização, o monopólio é interessante e favorável pelos conseqüentes privilégios.

*“A equipe é dividida em cargos, sendo o que assume a direção, geralmente já tem investido nesse objetivo há tempo e desfruta de uma independência muito ampla e prestígio que acompanha à carreira ‘liberal’ que essa independência supõe”. CROZIER (1967 p. 163).*

Embora assuma alguns privilégios, o funcionário é submisso à uma equipe de direção, na qual se mantém de forma subordinada, pois sua autonomia para decisões é com esse conjunto chamado “conselho” e não indivíduo.

Fatos relevantes como o tempo na equipe e idade constituem variáveis de muita importância para aceitação e respeito no grupo, pois quanto mais tempo de trabalho ou mais idade na organização, mais direitos o indivíduo tem, como também seu sentimento de poder cresce proporcional à essas variáveis.

---

<sup>3</sup> Michel Crozier, professor de sociologia e consultor da Universidade Politécnica de Paris, Harvard e a Universidade da Califórnia, entre outras. Foi o fundador e diretor durante vinte anos do Centro de Sociologia das Organizacionais do Ciclo Superior de Sociologia do Instituto Politécnico de Paris. Com vários livros publicados, entre outros títulos: O fenômeno burocrático (1967), La société bloquée (1970), L'Acteur et le système (em colaboración con E. Friedberg, 1977), Le Mal Américain (1980), État moderne (1987), L'Enterprise à L'écoute (1989), La Décentralisation: Réforme de l'Etat (1992), La Crise de L'Intelligence, essai sur l'impuissance des élites à se réformer (1995).



Podemos ter uma noção geral da realidade dos conflitos que geram em torno do poder e privilégios. Alguns fatores podem contribuir para a diminuição dos conflitos, como um remanejamento da própria instituição, fazendo mudanças técnicas e responsabilidade, mudando a rotina habitual e tipos de conflitos correspondentes. Outra forma que contribuiria na situação, seria a própria diferenciação das personalidades dos indivíduos, participantes das equipes. Caso as pessoas procurassem controlar suas emoções impulsivas, trabalhando numa situação menos tensa e mais harmônica, suficiente para enfrentar as dificuldades com menos agressividade.

*“Como ninguém está disposto a ceder, e todos os dados são conhecidos de antemão, resta pouca margem de iniciativa possível, e o próprio jogo das personalidades não pode transformar a situação, a não ser em casos completamente excepcionais”. CROZIER (1967 p. 187).*

Sempre aparece, de forma ou outra, a mesma luta pelo poder dos indivíduos e dos grupos. Essa constatação corresponde muito bem às reflexões mais recentes dos teóricos da organização que, cada vez mais, reconhecem a importância primordial das nações de governo e de poder, para compreender as relações entre esses indivíduos e esses grupos no seio de uma grande organização. Não existe organização, sem problema de poder, e na qual não surjam conflitos decorrentes da luta por esse poder, como também não há qualquer organização na qual esses conflitos não sejam, controlados e limitados através de qualquer forma de “controle social”.

O que parece mais interessante, quando comparamos a situação das equipes de direção do monopólio com os tipos mais conhecidos de organização hierárquica, é a ocorrência de dois fatos: primeiramente, a não existência no seio do monopólio de um grande número das forças que, habitualmente, evitam o desenvolvimento, ou pelo menos a manifestação dos

conflitos e, em segundo lugar, a existência, entre os possíveis adversários, de um equilíbrio complexo de poder, de prestígio e de envolvimento na situação, que torna necessário, e até mesmo frutuoso para eles, preferir o conflito ao compromisso.

De acordo com Crozier (1967) em suas pesquisas:

*“Nossos resultados nos permitem interpretar a violência do conflito como sendo a consequência dessa curiosa distribuição do poder de iniciativa, do prestígio oficial e do envolvimento no emprego, que caracteriza a situação da equipe de direção” CROZIER (1967 p. 206).*

O que se procura, é suprimir qualquer relação de poder. Porém de acordo com a investigação de Crozier (1967), percebe-se que a pretensão é sempre inútil, e que as relações de dependência não podem ser eliminadas banalmente no seio de uma organização. Esses princípios desempenham papel preponderante na função de todo sistema de organização burocrática, e que eles se encontram presente, pelo menos de forma tendenciosa, em todas as grandes organizações.

De acordo com a definição de Dahl (1967), poder seria: “... o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B consiste na capacidade de A para conseguir que B faça alguma coisa que B não teria feito sem a intervenção de A...” Crozier (1967 p. 230). Se ninguém pode mudar o comportamento de ninguém, e também não existe interesse em mudá-lo, as relações de poder deixam, efetivamente, de ter qualquer sentido. Alguns membros do monopólio têm poder sobre outros membros, na medida em que o comportamento de seus parceiros se encontra estreitamente limitado por regras, enquanto o seu não o está. A consequência inesperada da racionalização é que a previsibilidade do comportamento aparece como um teste seguro de inferioridade.

Os superiores, agem de forma completamente simétrica, esforçando-se em atingir seus objetivos e reforçar seu poder, tanto através da racionalização como da negociação. Por ambos os lados se trapaceia, ou pelo menos, é usada uma dupla intenção. Oficialmente são exigidas regras e é feito todo o possível para obrigar a outra parte a cumpri-las. Porém, ao mesmo tempo, cada um luta para preservar sua própria área de liberdade e negocia secretamente com o adversário, de encontro a essas mesmas regras cuja aplicação e desenvolvimento é exigido.

Ao mesmo tempo, as regras impostas autoritariamente tendem a reduzir ao mínimo o arbítrio dos subordinados, deixando ao superior encarregado de fazê-las respeitar, a margem de tolerância que lhe é necessária para também por sua parte, manter certo poder de pressão e de negociação. Além das estratégias que a organização utiliza para manter no poder e fazer regulamentações.

### ***2.3.2. A burocracia como um tipo de poder para Weber***

A burocracia para Weber (1982) é um tipo de poder. Burocracia é igual à organização. É um sistema racional em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados.

Assim, para Weber (1982) a burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estruturas hierárquicas, divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros.

A administração burocrática para Weber (1982) apresenta como notas dominantes a especialização, o fato de constituir-se em profissão e não em honraria, a separação do administrador dos meios de administração, a

fidelidade impessoal ao cargo, a remuneração em dinheiro. A nomeação do burocrata é sempre feita por autoridade superior a ele, e sua atividade constitui carreira que finda com sua aposentadoria do serviço.

### ***2.3.3. Tipos de autoridade segundo Weber***

A cada tipo de sociedade corresponde, para Weber, um tipo de autoridade, sendo que a autoridade significaria uma probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido, Weber (1982).

A obediência poderia ser determinada por algum motivo, a saber:

- a) por mero hábito, ou seja, pelo costume adaptativo ao comportamento rotineiro (autoridade tradicional);
- b) por mera afeição, ou seja, por dedicação puramente pessoal ao indivíduo de quem recebe o comando (autoridade carismática);
- c) por mero interesse em determinada situação. É a obediência motivada, portanto, pelo cálculo da conveniência do indivíduo (autoridade legal, racional ou burocrática).

Poder, para Weber (1982), significa a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra qualquer resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade.

A dominação significa:

*“Que uma vontade manifesta (ordem) do dominador ou dominadores, destina-se a influenciar a conduta de outros (dominados) e, realmente, influencia esta de tal modo que, num grau socialmente relevante, ocorre como se os dominados fizessem do conteúdo da ordem por si mesma a máxima de sua conduta (obediência)”. Bayer (1971)*

Todavia, uma estrutura de poder não pode se basear simplesmente nessa conceituação. Para Weber, há uma mútua influência entre o poder de controle e a capacidade de justificar, isto é, de legitimar o seu exercício. Assim, estabelece uma tipologia de autoridade baseada nas fontes e tipos de legitimidade aplicados e não nos tipos de poder empregados.

Weber (1982) define poder como sendo a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras. Ele não está interessado no poder em geral, mas em um tipo especial de poder ao qual denomina dominação. A dominação, é uma relação de poder na qual o governante, ou a pessoa que impõe seu arbítrio sobre as demais, acredita ter o direito de exercer o poder, e o governado considera como sendo sua tarefa obedecer-lhes as ordens. Neste tipo de relação estabelecida existem crenças que legitimam o exercício do poder tanto na mente do líder como na dos subordinados. Tais crenças determinam a relativa estabilidade dos sistemas de dominação, ao mesmo tempo em que retratam as diferenças básicas entre tais sistemas.

Outro aspecto importante é a noção do aparato administrativo: a dominação, quando exercida sobre um grande número de pessoas, necessita de um pessoal administrativo para executar as ordens e servir como ponto de ligação entre o governante e os governados.

A autoridade legítima pode ser, por Weber (1982):

- a) autoridade tradicional,
- b) autoridade carismática;
- c) autoridade racional, legal ou burocrática

a) **autoridade tradicional**: quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificados, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. O domínio patriarcal do pai de família, do

chefe do clã, o despotismo real representam apenas o tipo mais puro de autoridade tradicional. O poder tradicional não é racional, pode ser transmitido por herança e é extremamente conservador. Toda mudança social implica rompimento mais ou menos violento das tradições. Também ocorre em certos tipos de empresas familiares mais fechadas. Weber (1971 p. 20 a 23).

Na dominação tradicional, dentro da análise de Mouzelis (1968) a legitimação do poder vem da crença no passado eterno, na justiça e na pertinência da maneira tradicional de agir. O líder tradicional é o senhor, que comanda em virtude do seu status de herdeiro. Embora suas ordens sejam pessoais e arbitrárias, seus limites são fixados pelos costumes e seus súditos obedecem-no, seja por lealdade pessoal, seja por respeito ao seu status tradicional. Quando este tipo de dominação típico da sociedade patriarcal, se estende sobre um grande número de pessoas e um vasto território, o aparato administrativo decorrente pode assumir duas formas ideais:

- Forma patriarcal de dominação tradicional, na qual os funcionários são os servidores pessoais do senhor, empregados, parentes, favoritos, etc., geralmente economicamente dependentes dele;
- Forma feudal, na qual o aparato apresenta um maior grau de autonomia com relação ao senhor. Os funcionários, na qualidade de vassalos, são aliados do senhor e lhe prestam um juramento de fidelidade. Em virtude deste tipo de contrato, eles exercem uma jurisdição independente, dispõem, de seus próprios domínios administrativos e não dependem do senhor no que tange à remuneração e subsistência.

b) **autoridade carismática**: quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificados, por causa da influência da

personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. Carisma é um termo usado anteriormente com sentido religioso, significando o Dom gratuito de Deus, graça, etc.

Weber (1971) aborda os líderes “naturais”, como aqueles que não exercem uma profissão oficial e remunerada, mas sim aqueles que demonstram “dons físicos e espirituais específicos, considerados sobrenaturais (no sentido de não ser acessível a todo mundo).

**c) autoridade legal, racional ou burocrática:** quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. É o tipo de autoridade técnica, meritocrática e administrada. Baseia-se na promulgação. A idéia básica se fundamenta no fato de que as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente por procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito e exerce o comando de autoridade sobre seus comandados, seguindo certas normas e leis. A obediência não é devida a alguém especificamente, mas a um conjunto de regras e regulamentos legais preestabelecidos. Mouzelis (1968 p. 18-20)

Na dominação legal, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação. O povo obedece às leis porque acredita que as leis são decretadas por um procedimento escolhido tanto pelos governados como pelos governantes. Além disso, o governante é visto como um superior que alcançou tal posição exclusivamente por procedimentos legais (como nomeação, eleições, etc.), e é em virtude de sua posição que ele exerce o poder dentro dos limites fixados pelas regras sancionadas legalmente.

### **2.3.4. Faces do Poder**

O poder propala uma lógica de organização e do organizar enraizada analiticamente em concepções estratégicas de poder social e intervenção humana que são sensíveis à dinâmica dialética existente entre as limitações estruturais e a ação social, à medida que molda as formas institucionais reproduzidas e transformadas pela prática social. Giddens (1985).

As análises baseadas em Weber (1982) enfatizam o caráter relacional do poder como recurso ou capacidade distribuídos de forma diferenciada e que, se empregado com o devido grau de habilidade estratégica e tática pelos atores sociais, produz e reproduz relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e dependência. Isto leva à priorização das formas institucionais e aos mecanismos por meio dos quais o poder é alcançado, convertido em rotinas e contestado.

*A “ênfase está nas restrições mais amplas e nos determinantes do comportamento: as formas de poder que derivam de estruturas de classe e propriedade, o impacto dos mercados e profissões, e finalmente a questão do gênero, que vem despertando cada vez mais interesse”. Fincham (1992 p.742).*

Assim, a análise weberiana da dinâmica e das formas de poder burocrático na sociedade moderna enfatiza a interação complexa que há entre a racionalização da sociedade e a da organização, ambas reproduzindo estruturas institucionalizadas sob o controle de “especialistas” e “peritos”. Silberman. (1993).

O diálogo entre as conceituações de poder weberianas, levaram a uma compreensão muito mais sofisticada da natureza multifacetada das



relações e processos de poder, bem como de suas implicações para a estruturação das formas organizacionais.

O conceito de poder, concentra-se nos conflitos de interesse que se observa entre atores sociais identificáveis e seu encontro com objetivos opostos, particularmente em processos de tomada de decisão. A visão “manipulativa” concentra-se nas atividades de “bastidores”, por meio das quais grupos que já detêm o poder manipulam o processo de tomada de decisão a fim de destacar questões que têm o potencial de perturbar, ou ameaçar, seu domínio e controle.

#### **2.4. Carisma**

Ao contrário da estrutura burocrática, a estrutura carismática não tem nenhuma ligação com nomeação, demissão promoção, salário, mas ao contrário o portador do carisma assume tarefas em virtude de sua missão. Se aqueles aos quais se sente responsável o reconhecem, esse líder carismático passa a ser o seu senhor enquanto sabe manter seu reconhecimento mediante “provas”, caso não for reconhecido, sua missão fracassa.

O carisma pode ser, qualitativamente singular e, por isso determina-se por fatores internos e não por ordem externas, o limite qualitativo da missão e do poder de seu portador. Segundo seu sentido e conteúdo, a missão pode dirigir-se, a um grupo de pessoas determinado por fatores locais, étnicos, sociais, políticos, profissionais ou de outro tipo qualquer.

Embora o poder carismático viva numa sociedade capitalista, ele não depende e não tem esse funcionamento. Em sua forma pura, o carisma não significa possibilidade de ganhos, lucros, remuneração de serviços; sua missão acontece independente disso, a remuneração acontece para a sobrevivência e manutenção.

O herói carismático Weber (1999) deve fazer milagres, se pretende ser um profeta, e realizar atos heróicos, se pretende ser um líder guerreiro. Mas sobretudo deve “provar” sua missão divina no bem estar daqueles que a ele devotamente se entregam. Caso contrário, ele evidentemente não é o senhor enviado pelos deuses.

O poder do carisma, fundamenta-se na fé em revelações e heróis, na convicção emocional da importância e do valor de uma manifestação de natureza religiosa, ética artística, científica, política, etc. Esta fé revoluciona o homem de dentro para fora, e embora essas idéias sejam divergentes do ponto de vista psicológico elas surgiram de uma maneira essencialmente idêntica.

Weber explica que a organização da autoridade carismática existe e não se faz ausente como pode parecer, por ser antagônica à burocracia. Aparece como uma forma estrutural social claramente definida, com órgãos pessoais e um aparato de serviços e bens materiais que se adaptam à missão do portador do carisma. As prestações em bens materiais, ainda que formalmente voluntárias, não baseadas em estatutos e inconstantes, são consideradas, na medida exigida pela satisfação das necessidades, um dever de consciência dos carismaticamente dominados e entregues de acordo com a necessidade e capacidade.

De acordo com Weber (1999), os ajudantes pessoais que formam também dentro do grupo um tipo específico de aristocracia carismática, constituem um grupo limitado de partidários, reunido segundo o princípio do discipulado e da fidelidade, selecionado também segundo a qualificação carismática pessoal.

Carisma significa literalmente “graça divina”, isto é, uma qualidade excepcional, em virtude da qual alguém se torna líder. O líder carismático, seja ele um herói, ou um profeta ou um demagogo, justifica sua

dominação por suas capacidades e façanhas extraordinárias. Seus discípulos aceitam sua dominação por terem fé em sua pessoa.

Modernamente, Weber e outros usaram o termo com o sentido de uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. É aplicável a grandes líderes políticos, como Hitler, Kennedy, etc., a capitães de indústria, como Matarazzo, Ford, etc. O poder carismático é um poder sem base racional, é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegado, nem recebido em herança, como o tradicional.

Nas sociedades em períodos revolucionários, como a Rússia em 1917, ou a Alemanha nazista em 1933, os partidos políticos revolucionários ou líderes, como Jânio Quadros ou Getúlio Vargas, constituem exemplos de autoridade carismática. O líder se impõe por ser alguém fora do comum, possuindo habilidades mágicas ou revelações de heroísmo ou poder mental de locução e não devido à sua posição ou hierarquia. É uma autoridade baseada na devoção afetiva e pessoal e no arrebatamento emocional dos seguidores em relação à sua pessoa. Mouzelis (1971 p. 23-26).

Sob a dominação carismática, quando há seguidores em grande número, o aparato administrativo é muito inconstante e instável e os discípulos mais leais geralmente desempenham o papel de intermediários entre o líder e a massa.

Nas sociedades carismáticas, o pessoal administrativo é selecionado de acordo com o carisma e devoção pessoal. A seleção não leva em conta a qualificação especial, nem tampouco a posição ou função como na administração estatal, nem aspectos domésticos ou outras dependências pessoais como na estrutura patriarcal. A seleção considera decisivas para a autenticidade do seguidor apenas a missão do “senhor” e as qualidades carismáticas pessoais dos seus seguidores.

Weber vê a dominação carismática como uma qualidade individual que se atribuiu a alguém com o papel de líder de um grupo.

*“O modo objetivamente ‘correto’ como esta qualidade teria de ser avaliada, a partir de algum ponto de vista ético, estético ou outro qualquer, não tem importância alguma: o que importa é como de fato ela é avaliada pelos carismaticamente dominados ou adeptos”. Weber (1999 p. 159)*

A validade desse carisma estará estreitamente ligado à confiança neste líder, depositada pelo reconhecimento que acontece através de provas e revelações. Existe a possibilidade desta dominação desvanecer, caso a força mágica ou heróica de sua liderança não mostrar mais provas concretas, pois este é o sentido carismático genuíno da dominação “pela graça de Deus”.

A nomeação deste líder é feita pela, inspiração carismática. Todo líder genuíno, anuncia, cria, exige mandamentos novos, no sentido originário do carisma, em virtude de sua inspiração reconhecida pela comunidade religiosa.

A dominação carismática é irracional no sentido de não conhecer regras, só é legítima quando encontra reconhecimento, o carisma pessoal, sendo alheio à economia, pois se refere a vocação.

Weber (1999 p. 161) afirma que a dominação carismática é de caráter especificamente extracotidiano e representa uma relação social estritamente pessoal, ligada à validade carismática de determinadas qualidades pessoais. Existem motivos para a legalização deste poder carismático, e de acordo com Weber:

- a) o interesse ideal ou material dos adeptos na persistência e reanimação contínua da comunidade;

- b) o interesse ideal e o material, ambos mais fortes do quadro administrativo, dos discípulos, homens de confiança de um partido etc., em:

### ***2.4.1. Carisma profético***

Novamente citando Max Weber (1999), em seu esboço sistemático de tipos de autoridades religiosas, ele considerou a “profecia” uma categoria especial. Conforme vimos antes, há transição da profecia para outros tipos de autoridade religiosa. Até certo ponto, isso explica a falta de consenso na terminologia. Alguns fundadores, como Maomé, Zoroastro e até mani, foram designados “profetas”. Alguns dariam o nome de profetas a reformadores, mestres e líderes como Moisés, Pitágoras e Simão Mago.

O carisma profético é o principal dom religioso. Wach (1990). Ele implica comunhão imediatamente com a divindade, comunhão cuja intensidade é mais característica do que sua continuidade. O mandato que o profeta recebe é essencial; via de regra há “chamado” distinto. O mandato pode ser limitado, e nesse caso também o será a autoridade concomitante, pode ser repetido, possivelmente com qualificações, e pode ser permanente. A consciência de ser o órgão, o instrumento ou porta-voz da vontade divina caracteriza a auto-interpretação do profeta.

De acordo com Wach (1990), visões, transe, sonhos ou êxtases ocorrem com frequência, e com isto todo profeta está preparado para receber e interpretar manifestações do divino.

É interessante notar que os profetas não costumam provir da aristocracia, do meio dos doutores ou dos refinados; frequentemente surgem dentre o povo mais simples e permanecem fiéis à sua origem, até num ambiente diverso, mudado. O carisma e a simplicidade marcam a vida do

profeta, aspectos estes que o vinculam à categoria de líder. Um vez que sua inspiração significa a revelação de verdades ocultas, pode-se também considerar o profeta como alguém que sabe e influencia. Como alguém que possui conhecimentos e informações que dizem respeito ao mais essencial que o homem quer saber (conhecer), a natureza, a vontade e as manifestações de Deus.

O profeta percebe o perigo e capta momentos cruciais para interpretar situações presentes à luz do passado e do futuro. Esta é a razão do uso moderno do termo “profeta” para identificar alguém que antecipa o que está por vir e avisa seu povo os seus representantes de acordo com sua intuição. Isto muitas vezes redundando em recomendação concreta sobre as vias e meios para estabelecer ou restabelecer o estado de coisas divinamente ordenado em advertência ao povo e aos indivíduos sobre os castigos e recompensas. “Tais julgamentos confirmam o carisma do profeta”. Wach (1990).

De acordo com Wach (1990), em conformidade com a constituição psicológica peculiar do profeta, a expressão de sua experiência caracteriza-se por seu vigor e correção. O profeta fala por meio de palavras, sinais, gestos e diversos atos de natureza comum ou invulgar. Imagens e metáforas são abundantes. O profeta pode ou não utilizar a linguagem teórica a prática tradicional dos seus correligionários. Com frequência, alterará e transformará idéias e concepções costumeiras.

*“O carisma profético leva com frequência a conflitos com os poderes que regem instituições religiosas. Mas a autoridade do profeta pode também servir para reintegrar indivíduos em grupos na comunidade religiosa para restaurar o equilíbrio perdido...”. Wach (1990 p. 418).*

Essa autoridade pode agir como novo centro de cristalização sociológica dentro do grupo religioso, ou então provocar eventual separação, levando assim à formação de unidade cultural nova e independente. Desta maneira, revela-se a transição do profeta para o fundador, o reformador e o líder sectário.

Wach (1990), comenta sobre um elemento essencial da atividade profética que é representada pelo extraordinário poder espiritual que se atribui aos profetas e que é simbolizado em relatos dos seus milagres. Supõe-se que estes milagres não sejam realizados pela própria energia do profeta, mas pelo poder divino de que é dotado graças à sua comunhão íntima com a divindade ou com os espíritos. Deste poder podemos nos referir ao estabelecimento da liderança profética. Sempre que aspecto da atividade profética é indevidamente salientado, pode acontecer que sua autoridade degenere.

O prestígio de alguns profetas (Wach, 1990) helenistas e hebreus junto às multidões provavelmente era devido sobretudo à sua suposta posse de poder desencadeado pelo carisma profético, característica atribuída até aos grandes fundadores e seus principais discípulos. Assim é que o próprio Jesus, descrito pelos evangelistas como realizador de feitos miraculosos, acautela seus seguidores contra o abuso do sobrenatural, a autoridade dele, era profética; e mais do que qualquer outro tipo de autoridade religiosa, a profecia foi confundida, por gerações contemporâneas e posteriores, com outras formas de liderança religiosa. Onde o historiador da religião acompanha desdobramentos, o sociólogo está obrigado a fazer distinção entre tipos que ocorrem e repetem-se em vários lugares e em várias épocas.

## CAPÍTULO II

### RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

#### 3.1. Análise Quantitativa do Teste

Com os dados numéricos obtidos, usou-se os testes: T student para os resultados inteiros e o teste de proporção para os resultados de porcentagem. Percebeu-se que os únicos itens que apresentaram diferenças significativas foram o ( H ), e o da Auto- Referência, sendo que os valores maiores foram entre os líderes Institucionais.

Este resultados significam que o grupo em questão sofre uma burocratização, uma perda da dimensão do humano pelos papéis de burocracia e de regras.

O ( H ), que significa o homem ritualizado, aquele que se nega a se identificar com suas funções; o que confirma a teoria de Weber sobre a burocracia. Essa personalidade mais burocrática, apresenta uma função e papel narcisista, autoritária, que são centrados na pessoa como uma regra, e não no seu individual. Em contrapartida os Líderes das igrejas Não Institucionalizas, não fazem apelos para a ordem e sim para o aumento do poder pessoal.

Os dois grupos acusam a perda no contato EU – TU (Bouber), uma perda na intimidade, enquanto valorizam mais a vida pública e se sentem mais públicos, tendo facilidade para sacrificar o individual para o grupo, mas nunca o inverso.

Os líderes Não Institucionalizados, por motivo da ausência das normas, investem mais no poder social; quanto menor o poder do grupo maior o seu poder individual como líderes. Muitas vezes são fundadores dessas



igrejas não institucionalizadas, justamente por uma ruptura com as regras e convenções existentes no outro grupo.

A partir daí estabelecem uma relação de poder mais forte, sendo que a parte burocratizada diminui. Influenciam seus fiéis por causa de sua personalidade e de sua liderança. Como não têm nenhuma ligação com a nomeação, eles fundam o seu próprio trabalho. Estes líderes assumem tarefas em função de sua missão. Essas características são efetivas da liderança carismática.

Os líderes institucionalizados, por terem regras que substituem a autoridade, são mais burocráticos e se amparam na autoridade da instituição; os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. Esse grupo produziu mais respostas ( H ), que no psicodiagnóstico Rorschach, é a perda da percepção da função do outro, o papel social desse outro.

#### O QUE É COMUM NOS DOIS GRUPOS:

- A perda da intimidade, da relação singular do EU – TU.
- A auto-referência, como uma tentativa de afirmar o pessoal, existindo o risco da perda de suas identidades.

Interessante comentar que esse fenômeno especial, a auto referência é encontrada em personalidades de crianças, esquizofrênicos e em artistas. Nas crianças, por terem consolidado o mundo e seu objetivo, paradoxalmente, a própria experiência irá trazer o mundo, depois a criança viverá um egocentrismo característico de uma estrutura em formação.

Nos esquizofrênicos, a auto-referência é comum, pois regridem a essa fase primitiva da criança. Já nos artistas, é um resgate de uma originalidade.

Pode-se inferir que os administradores do sagrado respondem a este gênero pelo medo de se exporem e de perderem a burocracia e a autoridade; pelo medo da relação individual, da exposição e, por conseguinte, de não manterem sua postura.

### **3.2. Análise Qualitativa do Teste**

A análise da experiência mediada pelo discurso e pelas imagens em Rorschach, é um exame qualitativo fruto da leitura dos temas do teste. Serão comentados testes de quatro sujeitos, sendo dois do Grupo Não Institucionalizado e dois do Grupo Institucionalizado. Estes testes representarão os resultados obtidos numa amostra de 20 testes aplicados, sendo divididos em 10 de líderes Não Institucionalizados e 10 de líderes Institucionalizados; isso para Ter a possibilidade de existirem comparações em relação às diferenças e semelhanças entre as personalidades dos líderes dos dois grupos. Inicialmente comentar-se-á o grupo Não Institucionalizado e, em seguida, o Institucionalizado.

O primeiro sujeito dessa categoria que será chamado de “sujeito 1”, inicia suas interpretações dizendo ver algo assustador, tipo pré – histórico muito feroz, logo no momento em que se apresenta (arquétipo da primeira prancha é a apresentação de si mesmo ao mundo), a dimensão disfórica é dominada, o terrificante o violento, percebe em si e ao mundo como algo negativo, ruim. Tenta diminuir quando diz chifrinhos, mas é nítida uma visão paranóica.

Na prancha II, o sujeito verbaliza:

**“Parecem duas pessoas meio desengonçadas, topando mão na outra...um rosto estranho...”**

Neste contexto pode-se observar a visão do humano deformado, deteriorado; os animais vistos são figuras fortes e más como leão, búfalo. O humano percebido numa mancha vermelha é estranho, não é familiar, sendo não lúdico, misterioso, algo distante dele. Surgem a percepção do sagrado na figura de duas pessoas que parecem estar fazendo uma prece com as mãos juntas.

Na prancha III, é possível para o sujeito perceber o humano na dualidade, quando enxerga uma pessoa frente a outra; é como se conseguisse demonstrar um tipo de relacionamento com o outro; mas, interessante é que, imediatamente, se contradiz quando fala de duas pessoas, uma de costas para a outra; realmente uma incapacidade de ser harmônico e estético no que se enxerga, nas suas relações interpessoais, EU – TU.

Importante notar que, a personalidade desse líder apresenta a possibilidade de um encontro perceptivo e relacional com o outro, uma outra pessoa; mas suspende esse encontro, podendo-se fazer uma relação com a burocracia de Merton que embora o indivíduo perceba as outras pessoas, a ênfase sobre o papel e posição desses indivíduos diminui as relações personalizadas.

**“Porém, a confiança nas regras e em sua imposição desenvolvem uma rigidez de comportamento (conseqüências imprevistas) e uma defesa mútua dentro da organização e não atende às expectativas da clientela, provocando dificuldades no atendimento aos clientes.”**  
Merton ( )

Seria como se esse líder não conseguisse estabelecer vínculos afetivos e relacionais com seus fiéis, pois existe uma preocupação maior com as regras e o poder do qual faz parte.

Continuando na prancha III, existe a percepção de uma cabeça de dois peixes, mirados em sentidos opostos; é enxergada uma parte sem o inteiro e o inteiro sem uma parte, seria uma incapacidade de ver a sua vida e as coisas que o rodeiam, integradas e harmônicas. Novamente o sujeito em estudo demonstra sua fragilidade relacional com o real, parecendo existir a necessidade de uma rigidez e proteção.

A visão da prancha IV é sem sentido, pois enxerga algo que é monstruoso, e a semântica do monstro é extremamente criticada; o tipo de descrição do objeto é uma forma de agressão ou de culto, podendo-se inferir um sentimento de raiva; demonstra uma confusão entre o bem e o mau, a consciência se divide, existe um conflito na percepção e consciência, reforçado quando responde :

**“dois seres espirituais, que podem ser anjos, mas não; são demônios...”**

Nessa resposta pode-se inferir a própria confusão dessa pessoa em absorver, interpretar e discriminar impulsos e conteúdos relacionados com o bem e o mal.

Interessante comentar que a “função” de administrador do sagrado lida constantemente com a dialética bem – mal, o pecado e a virtude. São estímulos difíceis de serem conciliados e entendidos para esse sujeito, como também para os outros do mesmo grupo.

Em outra resposta a regressão é percebida, pois enxerga um morcego de ré, seria uma espécie de questionamento da evidência, do natural, do normal. O que se confirma na resposta anteriormente analisada, mesmo o óbvio parece deixar um contexto de dúvida e dificuldade nessa personalidade.

A visão de duas pessoas viventes que se deparam uma de frente para outra, na prancha VII, tem uma conotação de intimidade cedendo para a dureza e inflexibilidade, tanto que faz parte da resposta uma armadura, um capacete, seria a idéia quase bélica substituindo o ludo. A ambivalência aparece quando o sujeito vê dois coelhos um de frente para o outro, mas esses animais “são bravos e estão gritando um com o outro”, o que desfaz o encontro e aparece a rigidez.

A prancha VIII é o arquétipo da convivência em grupo e a necessidade de ocultar sua identidade aparece no momento em que enxerga uma máscara, demonstrando seu intuito em camuflar ou até mesmo de se esconder atrás de algo ( máscara ). De acordo com a idéia de Weber sobre o poder: Os superiores, agem de forma completamente simétrica, esforçando-se em atingir seus objetivos e reforçar seu poder, tanto através da racionalização, interpretação e da negociação. Por todos os lados é usada uma dupla intenção (Weber). Essa conduta faz-se presente, e pode-se inferir sobre o distanciamento do real e óbvio para alcançar ou manter o poder desejado.

Na IX prancha a visão monstruosa e sem forma do humano parece dominar. Interessante que o sujeito enfatiza:

**“As narinas de um animal enfurecido, com os olhos bem definidos”**

As narinas são próprias de monstro e os olhos são símbolos persecutórios. Os conteúdos desta prancha são referentes à história de vida mãe-filho implícita na relação indivíduo–mundo, indivíduo–cultura e indivíduo–grupo, logo o tipo de relação que esse indivíduo estabelece parece ser negativa e até persecutória.

Na resposta dada na prancha X:

**“...dá impressão que são órgãos internos de uma mulher, com trompas, útero, algo desse tipo!”**

É percebida uma visão de mundo estranha, é como um “sacrifício da mulher”<sup>4</sup> 1 dos seus órgãos, seria um resíduo de visão sacrificial, destruindo a visão estética do feminino.

O segundo sujeito, na Prancha I, responde que percebe um bode preto, que denota conteúdos diabólicos<sup>5</sup>.

Por ser a primeira prancha a ser oferecida para a tarefa interpretativa, essa mobiliza um conjunto de impulsos, emoções, sentimentos, mecanismos de defesa e estratégias mentais expressivas que se concentram ao redor da ansiedade. Ao ser solicitado a interpretar essa primeira prancha, o sujeito sente-se profundamente ameaçado na sua segurança psicológico – social. É um despertar, mesmo que inconsciente, de uma finitude do ser humano, quando, por decreto, é jogado com a sua existência no tempo e no mundo. E ficou evidente a sua angústia pela resposta dada.

---

<sup>4</sup> Quando os antigos romanos faziam sacrifícios de animais, o ritual era tirar as vísceras e expô-las para queimá-las; depois de examinadas em busca de profecias, eram sacrificadas. (Petrelli)

<sup>5</sup> Bode: O bode era no mito grego a cavalgada de Afrodite, de Dionísio, de Pã – tudo alusão ao fato de incorporarem as forças regenerativas da natureza. Em acentuada negação dessa referência, tornou-se ele um ser impuro, fétido, só se importando com a satisfação de seus instintos sexuais, e, em consonância, símbolo do malfeitor, do condenado no – juízo final ( Mt 25, 31). A idade Média fez representar o diabo na figura do bode e se pode reconhecê-lo também por seu forte cheiro. Uma célebre console na catedral de Auxerre mostra a luxúria valendo-se de um bode. O bode pode tornar-se também símbolo da mosaica, para tomar sobre si, como “bode dos pecados”, o pecado e a impureza do povo ( Nm 16, 15 ). Além do “bode dos pecados” sacrificado, existe também aquele que é carregado com todas as transgressões do povo, para enviá-lo ao deserto “para o diabo” e aí abandoná – lo (Nm 16, 5 – 10 ). – Como animal simbólico de Alexandre Magno, o bode aparece em luta contra o carneiro ( medos persas ) em imagens da visão de Daniel . Dicionários dos Símbolos – Imagens e Sinais da arte cristã, GERD HEINZ – MOHR, ed. Paulus. São Paulo – SP. 1994.

A prancha III seria o humano, reconhecendo e aceitando a sua origem humana, mas a resposta do sujeito foi de um rosto de óculos, talvez seja uma tentativa de ver sem ser visto, ocultar e disfarçar a identidade.

O bode preto se repete na prancha IV, novamente aparece a autoridade com a mesma interpretação anterior.

Nas pranchas VIII, IX e X, aparecem somente rosto, em todas as pranchas. Talvez essa figura seja expressiva de um delírio, de uma mania, um quadro maníaco, como se ele tivesse revelações, contato com o além de forma delirante ( por existir insistentemente nas três pranchas ), compulsiva e obsessiva, como necessidade de revelação tipo “Meu Deus mostra a sua cara!”.

Este grupo é marcado pela dificuldade em estabelecer vínculos afetivos e percepção do individual aparecendo a burocratização, imposição de regras e necessidade da burocracia até mesmo para concretizar o poder que é o seu objetivo.

A busca desse poder é tão maior que faz com que os sujeitos do grupo percebam muito mais símbolos que denotam a busca do poder e a ausência da própria individualidade em prol de sua liderança e autoridade procurada e desejada.

Essa dificuldade de relação e percepção do outro, fortifica-se também no contexto da frequência em símbolos persecutórios como os óculos e as máscaras vistas repetidas vezes. Seria a confirmação do processo de anular ou camuflar a própria identidade em prol de sua autoridade que pode ser ameaçada, caso haja exposição da real forma de ser.

### **Grupo Institucionalizado**

O primeiro sujeito comentado será chamado de sujeito 11

Na primeira prancha, observa-se a insegurança e a incapacidade de personalizar e individualizar o objeto percebido e o vivente como se as

relações interpessoais não existissem. Não vive o princípio da individuação, e sim um idêntico ao outro. Tem a característica da singularidade em uma única universalidade como se fosse apenas o grupo de “os fiéis”; seria quase a dificuldade de perceber a individualização do outro, a dimensão do tu. Fazendo uma análise com a vida de Jesus, ele tratava a todos pelo nome, mantendo uma relação individual com cada um que se apresentava na sua vida. Um comentário na primeira prancha, interessante e ilustrativo:

**“...se dividir em dois conforme o traçado, duas figuras idênticas”**

Representa a incapacidade de segurar as relações personalizadas e individualizadas. Fato relevante no grupo anteriormente discutido, que se repete no presente grupo, com maior frequência e intensidade.

Na prancha II, existem trechos fortes como:

“Agora vejo um crânio de uma mulher...mas esse desenho não está completo....”

Pode-se perceber uma deterioração do vivente, algo grotesco, tétrico do humano, como se não estivesse terminado. Novamente aparece a dificuldade em enxergar o humano; é possível vê-lo deteriorado, mas não inteiro. A continuidade da característica marcante em se distanciar do ser humano enquanto indivíduo, provavelmente para permanecer no papel de poder.

Já na prancha III, encontra-se um fracasso, uma capitulação do humano, pois o sujeito não consegue enxergar duas pessoas unidas, solidárias; mas sim pedaços fragmentados. Com isso pode-se inferir sobre um protótipo de estruturas individuais incompatíveis. Um colapso da percepção do outro como vivente que vem substituída por uma visão fragmentada do humano.



Esses sujeitos tendem a ver um humano fragmentado e não inteiro, com desejos, tendências e necessidades próprias, interessante comparar com o objetivo da burocracia, que encontra-se na divisão da sociedade em classes e na luta dessas classes, uma vez que sua função é fazer prevalecer as regras de uma ordem comum. Como se o indivíduo pudesse ser generalizado, sem suas diferenças, justamente dividido e associado a um único grupo de massa.

No decorrer do teste se confirma a figura do humano explodindo em fragmentos e ainda mais a percepção desveladora de traumas quando o sujeito enxerga na prancha III:

**“No vermelho, manchas de sangue derramadas e escorrendo...”**

Este conteúdo de sangue seria indicativo de traumas, é a exposição da violência, um fracasso.

Na prancha IV, o sujeito viu um tamanduá, que denota um elemento desvitalizado e agressivo, como também no comentário de uma pele tirada, representa muita violência, representando uma perda de sentido da vida que fica completamente ausente. O lúdico, estético e místico não existe, sobrando a deterioração, como os “corpos mortos” ( prancha V ).

Na prancha VI, existiu um choque frente a cor, ou seja, a percepção do preto escuro é significativo e indicativo de um medo arcaico primitivo expressivo de uma sensualidade sem destino, sem sublimação, apenas uma força que agita e perturba.

Nas relações de intimidade percebidas nas projeções da prancha VII, existe um colapso, um fracasso, pois a primeira impressão aconteceu diante a parte branca, acusando uma perda na infância, na relação materna que impossibilita um tu – dialogante, uma percepção do outro. Na parte superior

da prancha, o sujeito enxergou um corpo dividido, que indica uma impossibilidade de se interagir subjetivamente e objetivamente.

Na prancha IX, o sujeito não percebe nada definido, ficando tudo muito vago; com esse dado, pode-se inferir que ele foi rejeitado, que não teve uma definição, uma comunidade na família, talvez esta não lhe deu um espaço, ele foi jogado com sentimentos indefinidos em relação ao existir; possivelmente uma relação materna incompleta.

A falência nas relações interpessoais, motiva a escolha onde as relações interpessoais não são bem vistas mas sim com o povo. A impossibilidade de perceber o EU – TU, o eu e os outros, tanto que o sujeito não percebe pessoas em suas pranchas mas sim partes desse vivente.

O Segundo sujeito analisado, do grupo institucionalizado, percebe na primeira prancha uma máscara<sup>6</sup> que denota problemas de segurança e defesa da identidade como se precisasse ficar escondida, apresentando o que não é podendo esconder o verdadeiro eu.

As pessoas consagradas são percebidas e ministram um papel que lhe é dado, questiona-se sua própria identidade, será que em alguns momentos essas pessoas conseguem ser espontâneas?

Analisando a II prancha, é nítido, a maior possibilidade desse sujeito assimilar melhor o sagrado, não apresenta dimensões significantes de traumas, tem a capacidade de estruturar a relação com o outro, tanto que consegue ver duas pessoas de mãos dadas.

O conteúdo da III prancha denota uma aptidão para o poder :

---

<sup>6</sup> Máscara: No Oriente existiam máscaras de teatro mortuárias. Ao colocar a Antiguidade tardia em estereótipos, de natureza trágica ou hílare, em sarcófagos, tinha-se em mente menos a simbologia, própria da máscara, e sua função de identificação do que expressar a zombaria do “teatro da vida”, visão que corresponde à filosofia da época. Quando máscaras semelhantes encontram-se em sarcófagos reconhecidamente cristãos, pode-se concluir que não se associa ao fato nenhuma como meramente decorativo.

**“Duas pessoas em pé, com a mão sobre a cabeça de outras duas pessoas.”**

A percepção dual com as duas pessoas também deixa claro uma hierarquia, não existem pedaços e sim inteiros.

Dentro da estrutura burocrática, as relações de mando constituem um outro fator dentro da característica formal da burocracia, que é a hierarquia; que é a ordem e subordinação, a graduação da autoridade correspondente às diversas categorias de funcionários, classes, fiéis, etc. Fato marcante na interpretação anterior, a visível imagem da autoridade, do poder, da hierarquia e burocracia.

Como em quase todas as pranchas o sujeito apresenta um impulso a ver geometria, talvez como consequência da sua própria profissão (antes de ser pastor era Prof. De Física ), poderia indicar uma tentativa de ver regras, a incapacidade de ver dimensões singulares, quase que categoria geométricas o universal e idêntico dos indivíduos, essa dinâmica é repetida do sujeito 11, que também apresentava essa dinâmica.

Fazendo uma relação entre o primeiro e o segundo sujeito, eles apresentam a incapacidade de enfrentar a convivência do eu com os outros e esses sempre em situação de hierarquia, tanto um quanto o outro apresenta uma perda da dimensão do TU, substituída pela dimensão coletiva.

Jesus teve relações individuais, no novo testamento percebe-se isso, a relação com a singularidade de cada um. Nos diálogos abaixo pode-se perceber o fato:

**“23 - Mas vem a hora e já chegou, em que os verdadeiros adoradores adorarão o pai em espírito e em verdade, porque são estes que o pai procurou para seus adoradores. – 24 Deus é espírito, e importa que os seus adoradores o adorem em espírito e em verdade. – 25 Eu sei,**

**respondeu a mulher, que há de ver o Messias, chamando Cristo, quando ele vier, nos anunciará todas as coisas. – 26 Disse-lhes Jesus: Eu sou, eu que falo contigo. ( João 4. 23 – 26 )**

**8 – Replicou-lhe Felipe: Senhor, mostramos o Pai, e isso nos basta. ( - 9 –Disse-lhe Jesus: Felipe, há tanto tempo estou convosco, e não me tens conhecido? Quem me vê a mim vê o pai; como dizes tu: Mostramos o pai? João 14. 8-9 ).**

Nos trechos ilustrados acima, Jesus demonstra Ter tido relações com outras pessoas, ele sabia se relacionar individualmente e não somente com o povo.

Nos sujeitos I e II, em questão, demonstram harmonia com as regras, com o sistema. Na prancha VII, a ausência do EU – TU é nítida, pois não existe a dualidade, ao invés da intimidade, a liderança. A percepção da simetria, do eixo central indica a necessidade de um esquema a ser cumprido, a burocratização.

*“A burocracia atende estritamente às regras internas da organização e não se preocupa com o problema do individual, mas com a defesa e justificação do seu próprio comportamento na organização, pois é a ela a quem deve prestar contas” Katz e Kahn ( 1970 ).*

As repostas dadas denotam uma autoridade, como no caso das “duas pessoas com as mãos postas em outras pessoas”, seria como se estivesse acontecendo uma observação, alguém vigiando.

### 3.3. Análise Qualitativa Entrevista

A seguir será apresentada a análise qualitativa das entrevistas semi-estruturadas que foram feitas com os pastores dos dois tipos de igreja: as não institucionalizadas e as igrejas institucionalizadas.

A primeira categoria usada para investigar a existência de diferença entre os dois tipos de pastores foi o chamado religioso. Para o pastor Não Institucional o chamado deu-se assim:

Sobre o chamado religioso dos líderes das igrejas Não institucionalizadas, os fragmentos dos depoimentos foram os abaixo descritos:

A necessidade de uma experiência verdadeira:

*“Eu era católico, inclusive líder dos jovens; mas sentia que aquilo tudo não era verdadeiro e sincero. Então senti desejo de ir à uma igreja evangélica, e percebi que lá as pessoas viviam o que pregavam e realmente sentiam”. ( entrevista 11 ).*

*“Estava prestes a suicidar, tinha um vazio enorme, então ouvi um programa no rádio e percebi que havia uma esperança no fim do túnel.” ( entrevista 13)*

Libertação das drogas:

*“A minha vida já era uma tragédia, estava completamente afundado nas drogas, então, por convite de uma pessoa amiga, fui numa reunião evangélica e percebi que a força de Deus era muito maior do que*

*toda a depressão e vício que estava sentindo naquele momento.”*  
(entrevista16)

Fortalecimento da mente:

*“Vivia como se fraco da mente, quando aceitei a Jesus, percebi que o meu estado de consciência voltou ao normal”. ( entrevista 17)*

Batismo com o Espírito Santo:

*“Quando aceitei a Jesus, nesse dia fui batizado com o Espírito Santo, foi o maior sinal que poderia receber!”. ( entrevista 15 )*

Sensação de alegria:

*“estava lendo o novo testamento e senti uma felicidade, que não conseguia parar de rir...” (entrevista 13)*

Os resultados do questionamento dos 5 pontos principais de sua fé que é necessário transmitir aos frequentadores de sua igreja foram:

Bíblia: 5

Oração: 2

Santidade: 4

Perseverança: 3

Caráter: 1

Família: 2

Fé: 6

Objetivo de vida: 1

Arrependimento: 1  
Autoridade de Deus: 2  
Comunhão fraterna: 2  
Trabalhar para igreja: 4  
Acreditar no Espírito Santo: 2  
Paz com Deus: 2  
Testemunho: 3  
Disciplina: 1  
Amor: 3  
Crer em Deus como Salvador: 2  
Fidelidade: 1  
Sabedoria: 1  
Saber do inimigo Diabo: 3

Sobre os depoimentos dos líderes de igrejas Institucionalizadas, são os abaixo descritos:

Desde criança já era cristão:

*“embora tivesse nascido num lar cristão, conheci realmente a Deus, quando aos 13 anos fiz minha decisão...” ( entrevista 1)*

Chamado aconteceu de maneira natural:

*“Sempre fui evangélico, de dentro da igreja, sempre fui um líder, comecei sendo dos adolescentes, depois dos jovens até que fui convidado para pastorear a igreja.” (entrevista 3)*

O pai já era pastor:

*“Desde que nasci, acompanhava meu pai em seu ministério, ele sempre nos corrigia conforme os mandamentos da bíblia. Fui crescendo naquele ambiente e percebi que Deus tinha um chamado para mim também.”*  
( entrevista 7)

A Segunda categoria a ser estudada, foi se houve algum sinal para que esse líder reconhecesse seu chamado:

Forte convicção:

*“Durante uma palestra, até mesmo dentro da igreja, senti uma forte convicção dentro de mim, de que Deus precisava me usar enquanto pastor”. ( entrevista 1).*

Testemunhos:

*“Quando tinha 12 anos, fui à uma igreja participar de um culto de testemunhos, e através destes testemunhos, percebi que Deus precisava da minha vida para ganhar vidas.” ( entrevista 6).*

Lendo a Bíblia:

*“Um dia estava sozinho em casa e abri a bíblia em Jeremias 1:5, que diz – Antes do seu nascimento você ainda estava na barriga da sua mãe, eu o escolhi e separei para que você fosse um profeta para as nações. Senti,*



*com muita convicção que Deus estava falando comigo, dizendo que teria que tomar posse daquela palavra.” ( entrevista10).*

A questão sobre os cinco pontos principais da fé que esse líder deve passar para os participantes de suas igrejas, é outro ponto à ser discutido. Nas 10 entrevistas aplicadas nos pastores das igrejas Institucionalizadas os temas que apareceram com sua frequência com que apareceram , foram:

Bíblia: 6

Deus como criador e salvador: 10

Sacrifício de Jesus: 2

Intimidade com o Espírito Santo: 2

Oração: 2

Evangelização: 1

Compromisso com Deus: 2

Fé: 4

Libertação: 2

Esperança: 5

Santificação: 4

Amor: 7

Comunhão: 3

Sobre os dados comentados acima, os chamados dos líderes das igrejas não institucionalizadas percebe-se que é acompanhado de um acontecimento especial, como necessidade de uma experiência verdadeira, a libertação das drogas, como se eles entrassem em contato com uma força, até então, desconhecida. Em seus depoimentos, contam fatos específicos, como sendo os sinais que receberam, como fortalecimento de uma mente enfraquecida que já dava sinais de demência; o batismo com o Espírito Santo, cuja situação acontece o falar em línguas estranhas, esse sujeito comenta que

nunca esquecerá dessa experiência, por Ter sido uma sensação de grandiosidade tomando o seu ser. A grande alegria sentida ao ler a bíblia.

Esses líderes iniciam-se nesta função no decorrer de sua juventude em busca de emoções fortes e resoluções de problemas.

Os líderes institucionais, acontecem na maioria das situações, a partir, da infância que já contam uma estória de um ambiente familiar evangélico, que o formava e informava a partir da bíblia e comunhão com a igreja. O indivíduo crescia participando das situações, problemas, leis da instituição da qual sua família fazia parte. Além dessa situação familiar, existe também o fato dos pais desses líderes, algumas vezes serem pastores.

De acordo com Weber ( 1982 ) a organização das autoridades segue o princípio da hierarquia. Toda administração burocrática especializada tem habitualmente um treinamento especializado e completo sobre o cargo a assumir, pois a ocupação de um cargo é uma profissão.

Com esse histórico, percebe-se que os chamados são naturais, em acampamentos, pregações, seria um crescimento de ordem natural como realmente um treinamento, de alguém que exerce funções nesta instituição religiosa. Tanto que não existem grandes sinais, esses acontecem como fortes convicções sem nenhum acontecimento desencadeante, que seja responsável pela escolha que fizeram.

Os Líderes Institucionais, expõem um contato com o sagrado mais gradativo, já os Não Institucionais, demonstram uma explosão de emoções em determinada época responsável pela escolha de suas atividades enquanto pastores.

Os cinco pontos principais da fé dos líderes Institucionais, se divergem em 13 temas já citados anteriormente, sendo que existe maior frequência nas respostas do Deus como criador ( 10 respostas), Amor (7 respostas) e o conhecimento da bíblia ( 6 respostas). Nas respostas dos líderes

não institucionalizados, existe uma variedade de 18 temas, sendo que os com mais respostas são o conhecimento da bíblia ( 5 respostas ), fé ( 6 respostas ) os demais com menos de cinco respostas cada.

A diversidade de respostas, demonstra que nessas instituições não existem direcionamento, e que esses líderes tem a liberdade de escolher o que acham mais importante para passar à seus fiéis. Já nas respostas dos líderes institucionais, percebe um maior direcionamento, existem padrões a serem seguidos e respeitados diante das convenções que coordenam suas denominações.

De acordo com Weber (1961), as regras escritas economizam esforços e possibilitam a padronização, no caso seriam os estatutos das igrejas institucionalizadas que dominam e regulam o funcionamento das igrejas da mesma denominação. Essa burocracia teria o caráter de uma instituição formal que, tem as regras escritas definindo as ações e relações.

Logo, os líderes Não Institucionais demonstram mais contato e necessidade do poder e as emoções que este pode proporcionar, já os Institucionalizados, são mais propensos à burocratização de suas vidas e de sua liderança.

## CONCLUSÃO

Esta dissertação, apresentou a idéia do poder autoritário exercido pelos líderes de igrejas Não Institucionalizadas, isso porque nessas instituições não existem as regras e estatutos que regem os modelos de autoridade. Por essa característica, a liderança estabelece aleatoriamente e de acordo com os valores dos próprios administradores do sagrado dessas igrejas fundadas sem planejamento, história a até mesmo ausência de conhecimento bíblico dos “administradores”.

Em contraposição, os líderes das igrejas Institucionalizadas, cujas regras são estabelecidas e é preciso segui-las, pois existe um conselho que observa a atuação de cada pastor e denominação, já esses, apresentam uma personalidade burocratizada, envolvida com regras. Essas características trazem como consequência uma relação distanciada com os fiéis, sendo esta interferida pelas regras. Percebe-se o medo desses líderes em se relacionar verdadeiramente, pois correm o risco de perderem a postura ou o próprio “posto” de pastor.

Os líderes Não Institucionalizados apresentam relação estreita com o poder e a autoridade, mesmo porque, sem regras pré-estabelecidas, é possível imporem leis próprias e que possam ser favoráveis à suas formas de administrar, como em prol de suas prioridades.

A execução de tal forma administrativa traz implícita ( ou muito explícita), a prática do poder, pois é consequente o desencadear e a manutenção de alguém ou do grupo que está supervisionando o cumprimento das regras estabelecidas. O fato de estarem próximos do comando, já provoca o distanciamento dos outros participantes e também, os que dão continuidade e mantém a dinâmica hierarquizada.

Os pastores das igrejas Institucionalizadas, demonstram Ter nível de autoridade menor, mesmo porque, esse é controlado pela própria instituição e burocratização. Quando, existe o conflito entre sua autoridade e a submissão em relação a denominação à qual pertence; fatalmente rompe-se com essa estrutura e abre ( palavra usada pelos próprios pastores ), uma nova igreja com nome próprio e original e regras particulares.

A aceitação dos procedimentos impostos é requisito para a própria continuidade dentro do processo administrativo.

Nessa dissertação, é necessário levar em consideração a instituição administrativa do sagrado, que contradiz ( talvez utopicamente), a idéia de uma instituição burocrata. Mas, sem dúvida existe a instituição e até mesmo, por questão de organização, seja necessário o acontecimento de regras.

A relação com o indivíduo enquanto humano fica comprometida e obscura, tanto que no cotidiano os líderes referem-se aos fiéis como suas “ovelhas”, generalizam e despersonificam as pessoas enquanto individuais e particulares.

O termo relação, deve ser tomado na plena acepção da palavra: trata-se de fato de uma inter-relação, pessoas se interagindo. Pode-se perceber que os líderes têm dificuldade com esse termo e sentimento. Faz-se necessário a sugestão para que haja cuidado na escolha instituições religiosas a se freqüentar, para que não corra o risco de estar em contato, ou seja, de não estarem em contato com líderes religiosos, mas simplesmente com administradores do sagrado que precisam da burocracia e do poder muitas vezes legitimados pelo próprio carisma e público sedento de uma palavra que se identifique com suas carências e possíveis soluções de problemas emocionais, físicos, financeiros e psíquicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apostilas do curso de pós-graduação em Rorschach – Prof. Dr. Rodolfo Petrelli.
- BAYER, Gustavo, F. Considerações sobre a Conceituação de Autoridade. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, n. 1, 1971. v. V.
- BENDIX, Reinhard. *Max Weber: um perfil intelectual*. Brasília, UNB, 1986.
- BERGER, Peter L. & Thomas Luckmann. *Secularization and Pluralism, International Yearbook for the sociology of religion*. [s.l.], 1978.
- BERGER, Peter. *Perspectivas Sociológicas*. 5<sup>o</sup> ed. Petrópolis, Vozes, 1980.
- BOURDIEU, Pierre. *Economia das trocas simbólicas*. 2<sup>o</sup> ed. São Paulo, Perspectiva, 1982.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. *Teatro, templo e mercado: Organização e Marketing de um Empreendimento Neopentecostal*. São Paulo, Vozes, 1997.
- CARDOSO, Iberê. *Curso de Sociologia*. [s.l.], ESPEG, 1960.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 3<sup>o</sup> ed. São Paulo, Makron Books, 1985.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático*. São Paulo, Ed. São Paulo, 1967.
- DEUTSCH, M., & GERARD, H. A study of normative and informational influences upon individual judgment. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 51, 1985.

- ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. São Paulo, Ed. Pioneira, 1967.
- FESTINGER, L. *et alii. The methodology of study rumor transmission, Human Relations*. [s.l.], 1950.
- FESTINGER, L. *Informal Social Communication*. [s.l.], Psychological Review, 1950.
- GIBB, Jack R. *Manual de Dinamica de grupos*. 7<sup>o</sup> ed. Buenos Aires, Editorial Hvmantas, 1964.
- GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. 2<sup>o</sup> ed. São Paulo, Unesp, 1985.
- GOULDNER, Alvin W. *Patterns of Industrial Burocracy*. Glencoe, The Free Press, 1954.
- HILL, Michael. *Sociologia de la Religión*. Madrid, Cristandad, Huesca, s.d. p. 30-32.
- HILL, Michael. *Sociologia de la Religión*. Madrid, Cristiandad, Huesca. s.d.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.
- LEFORT, Claude. *Que és la Burocracia?* Madrid, Ruedo Iberico, 1974.
- MERTON, Robert K. *Sociologia: Teoria e estrutura*. São Paulo, Mestre jou, 1970.
- MIRANDA, Mac–Dowell dos Passos. *Manual de Organização*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 1998.

MOUZELIS, Nicos P. A sociologia Política de Weber. In: *Organização e Burocracia*. Chicago, 1968.

*O Dossel Sagrado* – Elementos para uma teoria sociológica da religião. São Paulo, Paulinas, 1985.

O'DEA, Thomas F. *Sociologia da Religião*. São Paulo, Pioneira, 1969.

PENTEADO, Whitader J. R. *Técnica de Chefia e Liderança*. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1973.

PSYCHOMETRIKA. *Na exact test of significance for means of samples drawn from populations with na exponential frequency distribution.*[s.l.], 1943.

TAGLIACARNE, Guglielmo, *Pesquisa de Mercado*: São Paulo: Atlas: 1976.

WACH, Joachim. *Sociologia da Religião*. São Paulo, Paulinas, 1990.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, FGV, 1978.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Livraria Pioneira, 1967.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. 2 ed. Brasília, UNB, 1999.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, 5<sup>a</sup> ed. Afiliada, 1982.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. (org. e int. H. H. Gerth e C. Wright Mills). Rio de Janeiro, Zahar, 1971.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. 5<sup>o</sup> ed. [s.l.], Ed. Afiliada, 1985



WHITAKER, José Roberto. *Técnica de chefia e Liderança*. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo, Pioneira editora, s.d.

ZANDER, Cartwright. *Dinâmica de Grupo*. 4<sup>o</sup> ed. São Paulo, EPU, 1967. v. 2.

ZANDER, Cartwright. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, EPU, 1967.

## **ANEXOS**

## IGREJAS INSTITUCIONALIZADAS

Sujeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
H	1	2	1	6	2	2	3	4	4	2
(Hd)										
Hd	3				1		1	3	2	2
(H)		2	1	4		4		2	1	2
HF+		1	1	3			1			
HF-	2						1	1		
HF±	1				1					
(H)F										1
(H)F+		2	1						1	
(H)F-				1		1		1		
(H)F±				1		1		1		
HG	1									
HK				1	1	1	1	1	2	1
(H)K				1						
HK-p										
(H)Kp										
Hdet										
HdF+								1	2	1
HdF-										
Hd±F					1			1		







### IGREJAS INSTITUCIONALIZADAS

Sujeito	CODIFICAÇÃO																		
	R	R+%	F+%	IR	K	KP	Kan+	Kan-	Fkob	KobF	Kob	Ckob	KobClob	Clob	ClobF	Fclob	CF	C	FC
1.	24	13%	59%	31%			2			1				2		3		1	1
2.	24	71%	71%	75%			1								1				
3.	14	64%	75%	81%												2			
4.	51	59%	47%	69%	2	1		2	1	2					1	1		1	1
5.	14	36%	29%	75%	1										1		2	1	
6.	31	77%	68%	63%	2		1			2					1			1	
7.	21	67%	38%	100%	2		2	1		1			1	1					
8.	35	46%	31%	75%	3		2	1		1						3			
9.	23	52%	74%	87%	4		2								4	1			2
10.	30	47%	27%	62%	2		2	1		1				1	1	4		3	2

### IGREJAS NÃO INSTITUCIONALIZADAS

Sujeito	CODIFICAÇÃO																		
	R	R+%	F+%	IR	K	KP	Kan+	Kan-	Fkob	KobF	Kob	Ckob	KobClob	Clob	ClobF	Fclob	CF	C	FC
11.	30	30%	30%	100%		3	1	1											
12.	15	80%	67%	62%	2	1		1						1					
13.	20	45%	25%	100%	2	8	2			1						1			
14.	18	39%	17%	50%			2			1					1	2			
15.	17	76%	59%	44%	3					1				2					
16.	14	29%	21%	25%	1														
17.	34	83%	71%	63%	4		2			1				1		2		4	
18.	14	71%	43%	50%	4													2	1
19.	11	64%	64%	31%	1	3													
20.	15	60%	40%	62%	1		2							1		1		1	

## IGREJAS INSTITUCIONALIZADAS

### (FENÔMENOS ESPECIAIS)

Sujeito	Abstração	Agressão	Alimento	Ambivalência	Anatomia	Atração ao eixo escuro	Atração ao eixo central	Arte	Arquitetura	Auto-Referência	Cegueira
1.	1			1	1	1	1				1
2.		1				1	1		2		
3.				2				1		1	
4.		2		3						1	
5.											
6.				2						6	
7.										5	
8.										3	
9.										1	
10.										2	

Sujeito	Choque ao Arquétipo	Choque Cinestésico	Choque ao Clob	Choque ao escuro	Comentários de Ligação	Comentários Primários	Confabulação
1.		1					1
2.			2			2	
3.							
4.							1
5.							
6.							
7.							
8.			1				
9.	1		1		1		
10.	1		1		1		1





## IGREJAS NÃO INSTITUCIONALIZADAS

### (FENÔMENOS ESPECIAIS)

Sujeito	Abstração	Agressão	Alimento	Ambivalência	Anatomia	Atração ao eixo escuro	Atração ao eixo central	Arte	Arquitetura	Auto-Referência	Cegueira
1.		1									
2.				1							
3.				2							
4.		1									1
5.											
6.											
7.											
8.											
9.	2										
10.											

Sujeito	Choque ao Arquétipo	Choque Cinestésico	Choque ao Clob	Choque ao escuro	Comentários de Ligação	Comentários Primários	Confabulação
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.					1		
8.	1						
9.	1	1					
10.							2

Sujeito	Cor Denominada	Crítica ao Objeto	Descrição												
			Destruição	Desvitalização	Disforia	Dissociação	Estereotipia	Geografia	Inho	Impulsividade	Máscara				
1.					3										
2.		1			1										
3.		1			6										
4.					2								1		
5.															
6.							3								
7.															
8.		1													
9.					2										
10.				1											

Sujeito	Mecanismos Depressivos	Natureza	Negação	Oralidade	Paranóia	Perspectiva	Percepção	Racionalização	Rejeição	Reflexo	Simetria	Textura	R-	R+	
															1.
2.															
3.			2		2			1							1
4.			2								2				
5.				1				1		1					1
6.															
7.			1										1		3
8.			1										2		2
9.									1				3		6
10.			1							1					1