

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM MARKETING**

THIAGO EVANS XAVIER DE LIMA

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS:
analisando a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil –
ESTEADEB**

**NATAL / RN
2006**

THIAGO EVANS XAVIER DE LIMA

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS:
analisando a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil –
ESTEADEB**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: José Nicolau de Souza, Dr.

**NATAL / RN
2006**

BB-29.251



M
658.3

L715C

2006

12.05

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Lima, Thiago Evans Xavier de

Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: analisando a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB / Thiago Evans Xavier de Lima. – Natal: FARN, 2006.

50f.

Orientador: José Nicolau de Souza (Dr.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Comportamento Organizacional – Monografia. 2. Gestão de Pessoas – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

THIAGO EVANS XAVIER DE LIMA

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS:
analisando a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil -
ESTEADEB**

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de _____ de 2006 pela banca examinadora formada pelos seguintes membros:

José Nicolau de Souza, Dr.
Orientador

Maria da Apresentação Barreto, Msc.
Membro examinador

Dedico este trabalho aos meus pais: Pedro Barreto de Lima e Maria Eci Xavier de Lima, que tão maravilhosamente me ensinaram a ser um homem cujo coração seja devotado ao meu Deus e cuja vida sirva de exemplo para todas as pessoas. Agradeço a eles, pois me fortaleceram, sustentaram, ajudaram, repreenderam, confortaram e, acima de tudo, me amaram e sempre me fizeram ser feliz. Amo vocês

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu Deus por ter me ajudado e iluminado nas horas em que mais precisei de seu conforto e fortalecimento. Agradeço ao apoio incessante de minha família. Agradeço a minha namorada (noiva) Cristiane pelas inúmeras frases de incentivo que a mim foram dadas. Agradeço à equipe administrativa da ESTEADEB pela clareza e gentileza nas informações. Agradeço a todos os meus amigos da FARN, ESTEADEB e tantas outras que de uma ou de outra forma acabaram me dando apoio na hora mais difícil. Enfim, agradeço ao meu orientador, o professor Dr. José Nicolau de Souza que me ensinou o caminho da ciência e que a amizade é um fruto que é regado pela compreensão e afetuosidade. Que Deus te abençoe.

RESUMO

A monografia COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: analisando a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADÉB, estudou o comportamento organizacional tomando como referência empírica uma escola de formação evangélica, em educação superior. Utilizou-se, como metodologia, uma abordagem histórica associada ao estudo de caso. Concluiu-se que o comportamento organizacional não pode ser compreendido fora do mundo do trabalho e faz indicações de encaminhamento de possíveis soluções para melhorar o trabalho da instituição.

Palavras-chave: Mundo do trabalho. Comportamento Organizacional. Educação Superior e Formação Evangélica.

ABSTRACT

The organizational behaviour monography and gestion of people: analizing the Theological School from God Assemblies in Brazil. ESTEADEB has searched the organizational behaviour, taking as empirical reference a school of evangelical formation, in superior education. It has utilized as methodology, an associated historical treatment to the study of case. Then conclude that the organizational behaviour can't be understood out from the world of the work and makes indications from guiding of possible solutions for to improve the work from institution.

Key words: World of the Job (work). Organizational Behaviour. Superior Education and Evangelical Formation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Comportamento organizacional	14
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	29
3.1 Caracterização da Instituição e seu ambiente	31
3.2 Análise do contato com os funcionários	33
3.3 Análise do contato com os docentes	34
3.4 Análise do contato com os alunos	35
3.5 Dificuldades e possíveis soluções na ESTEADEB	36
4 OBJETIVOS	38
4.1 Objetivos gerais	38
4.2 Objetivos específicos	38
5 METODOLOGIA	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	42
ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

Estudar as organizações implica compreendê-las, adequadamente, no contexto do mundo do trabalho, no qual se inserem. Em sentido amplo e etimologicamente, a concepção de trabalho tem origem no latim “tripalium, trabicula”, significando tortura (YAMAMOTO; BORGES 2004).

Contudo, historicamente, o trabalho é algo que acompanha o homem desde os primórdios, pois é tido como algo intrínseco ao homem. Os primeiros registros da utilização da concepção antes indicada se encontram na Bíblia quando nos fala que Deus determinou que Adão, como castigo, lavrar a terra e cultivá-la, *com o suor do seu rosto*, mostrando assim, que com toda regalia que havia desfrutado no Jardim, o homem não poderia ficar vulnerável à preguiça ou à mordomia.

Entretanto, conforme vamos aprofundando a busca da temática em torno do trabalho, no desenvolvimento histórico da humanidade, dados nos são apresentados de que no seu decorrer, essa concepção vem se alterando e da sua origem até os dias atuais, muitas são as facetas que, como um leque, vão se abrindo ao passar do tempo, quando novas configurações são assumidas. Nesse sentido podemos, preliminarmente, destacar que o homem, interferindo na Natureza e organizando a sociedade com o intuito de sobreviver, enquanto ser humano e criar um ambiente favorável para que todos pudessem, também, viver e se reproduzirem. Para tanto foi experimentando diversificadas formas de vida intermediadas pelo trabalho, fazendo evoluir essa concepção de algo extremamente positivo e avançado socialmente, na comunidade primitiva, para um retrocesso após a superação da comunidade que gradativamente nos levou ao escravismo, ao feudalismo, e ao capitalismo, conforme o conhecemos nos dias atuais. Convém afirmarmos que, afinal de contas, há vários milênios esse ofício vem sendo executado na humanidade, se constituindo em prática essencialmente humana, coletiva e assim, social.

Tratando-se de um processo histórico, no contexto mais recente, ou seja, sob o capitalismo sua meta principal é trazer o homem para suas obrigações, acordadas sobre um contrato de trabalho, formalizado para que esse homem, além de continuar

cumprindo a missão de garantir a sobrevivência da humanidade, é chamado a sustentar o tipo de sociedade na qual está inserido, como parte dessa tarefa que dá sustentação ao modo de organização social sob o comando do capital, como se para tal tivesse sido chamado.

No capitalismo, o homem começa a ser visto como um burro de carga aonde o seu ofício será cumprir regras. Vale aqui utilizar uma máxima popular que diz: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo". É este o papel mostrado pelo capitalismo, principalmente a partir da segunda metade do século XIX, não muito diferente nos dias atuais.

A parte mais significativa do trabalho deu-se a partir da Reforma Protestante, quando se levantaram alguns homens influentes na sociedade, tais como Zuínglio, Lutero e outros, para resgatarem o prazer ou valorização para o mundo do trabalho. A partir deste momento, mais precisamente a partir de 1517, começou a se valorizar mais o trabalho do homem colocando o patrão como um administrador e o empregado como alguém que deve ser submisso.

Borges; Yamamoto (2004, p. 31) refletindo sobre a intervenção da Reforma Protestante dizem:

Weber desenvolve uma extensiva análise, mostrando que o protestantismo veio oferecer estes referenciais, permitindo resolver a contradição no campo da ideologia. A tradição partenalista contribuiu com um elemento ideológico sobre a relação empregadores e empregados, tornam "natural" a autoridade hierárquica, como obrigação religiosa de controlar, bem como a responsabilidade e a esperada obediência. Atividade e cooperação voluntária tornavam-se mais importante que depender do empregador

Além do mais, o trabalho passa a ser visto como um bem da Graça Divina, ou seja, quanto mais o homem trabalha, mais ele é merecedor da graça divina. Em meio a tantas intempéries da vida, o trabalho não deve ser visto como um fator alienante. O trabalho braçal, escravo exige esforço físico e esse esforço físico é visto como um produto e/ou serviço denominado de mercadoria. Os mesmos autores (2004, p. 31)

Para Weber, também é própria destas formulações do protestantismo ascético a noção da prova. Quanto mais duro se trabalhava mais provava ser merecedor da graça divina. O sucesso (riqueza) era o resultado deste trabalho duro.

Esses trabalhadores usam essa mercadoria para outras mercadorias e quando o homem estiver comprando algum produto, ele tão somente estará fazendo uma troca de mercadorias, pois o seu esforço físico resultou naquele produto que ele agora está comprando. Na realidade, o homem é a própria mercadoria.

De acordo com Borges; Yamamoto (2004, p.29):

O trabalhador, que vende a sua força de trabalho como qualquer mercadoria, realiza no ato da venda o valor de troca, alienando o valor de uso do que produziu. Assim, a mais-valia é o prolongamento do processo de formação de valor, ou seja, resulta de um excedente quantitativo de trabalho na duração prolongada do processo de produção.

Complementando que:

Toma o trabalho, defende-o e valoriza-o como mercadoria, disciplinado, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, exigindo requisitos mínimos padronizados, planejados e concebidos por especialistas e executado por outros. Supondo o livre contato. (Borges; Yamamoto. 2004, p. 31)

Quando foi estudada, no final do Século XVII em uma fábrica de alfinetes a distribuição do trabalho em 18 funções, na realidade começou-se a difundir a questão da organização. O trabalho passou a ser mais produtivo, mais eficiente, mais dinâmico, mais rápido.

Para Borges; Yamamoto (2004, p. 29)

Smith, descreve a fabricação de alfinetes em 18 operações, apontando as vantagens deste parcelamento para a produtividade e por consequência para a sociedade. Smith postula o aumento da produtividade através da especialização do trabalhador em uma única tarefa. Explica a necessidade da especialização no trabalho pela natureza das aptidões individuais. Entende que a divisão do trabalho é uma consequência da propensão da natureza humana para permutar, negociar e trocar bens das faculdades da razão e da linguagem.

O mundo do trabalho passou a ser pesquisado por estudiosos da administração, pioneiros da tarefa de estruturar a empresa fazendo dela um ambiente de trabalho justo, agradável, limpo e com um único objetivo: atingir as metas estabelecidas de forma mais eficiente e eficaz, diminuindo os gastos, aumentando a produtividade e a qualidade no serviço.

Nomes como Ford (Fundador da FORD), começaram a observar o tempo que cada funcionário demorava em cumprir algumas tarefas e os motivos que levava a tal fato, Taylor especialista em produção e consultor industrial dizia que os

trabalhadores se conduziam em suas atividades tanto pelos seus próprios interesses quanto com os da organização, mas, que deveriam buscar desenvolver a melhor forma para produzir, escolha do melhor indivíduo para fazê-lo, treiná-los e dividir a carga de trabalho de maneira justa e organizada. Fayol estudou sobre a divisão do trabalho; a autoridade e responsabilidade; a unicidade de comando; a remuneração e, espírito de equipe. Enquanto Maslow se deteve na Hierarquia das necessidades Humanas, McClelland complementou a hierarquia de Maslow com mais três necessidades: realização, poder e afiliação. Herzberg desenvolveu a abordagem da motivação-higiene, dentre outros).

As organizações no modo de produção capitalista

O estudo do comportamento organizacional dá-se, através dos tempos, com o intuito de entender os funcionários da organização como pessoas e não como máquinas, calçado nos segmentos da antropologia, sociologia, psicologia, filosofia e da própria religião.

Dentre estes há vários outros subsegmentos que os concretiza como: clima organizacional, cultura organizacional, endomarketing, e-bussines e dentre outros.

A escolha deste tema tem a ver com a necessidade de um estudo mais aprofundado nas empresas sobre o Comportamento Organizacional (CO).

Quando estudamos uma empresa, passamos a vê-la com olhar crítico, minucioso, penetrante. Uma boa administradora, precisa conhecer sua empresa e todos os métodos que são utilizados desde a chegada da matéria-prima até ao seu consumo final. Não atentando tão somente para o produto, em si, mas, principalmente para o serviço a ser prestado pelo consumo de tal produto. Após este consumo se faz necessária uma pós-venda, saber do grau de satisfação do cliente. Escolho a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil (ESTEADEB), para poder fazer um estudo sobre o CO que é veiculado nela. Sabemos da necessidade de um estudo sobre o CO para esta Instituição. Saber como se dá o processo diário de cada departamento, ou dos principais, encontrar debilidades e mostrar soluções. Desta forma estaremos criando um ambiente

saudável e mais eficiente. Do atendimento de um telefone à conclusão do Curso, devemos estar cientes de que lidamos com alunos em potencial e estamos formando profissionais para um mercado de trabalho arrojado e competitivo e, que para isso se faz necessário um estudo para que cada um desses procedimentos possa ser bem aproveitados.

O CO é importante, pois através dele é revelada as falhas no cotidiano e assim torna-se mais fácil minimizá-las e, quando com muito sucesso, acabá-las.

Espera-se que o trabalho seja produtivo e traga contribuições para compreender as dificuldades e a partir das potencialidades evidenciadas, orientar possíveis mudanças que venham dinamizar e redimensionar o projeto pedagógico da ESTEADEB.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A concepção *comportamento organizacional* teve início, informalmente, entre 1956 e 1958, através do seu autor o professor Fritz Roethlisberger, de Harvard.

Acerca disto, Wood et al (1999), explica que logo após a Segunda Guerra Mundial, o mundo já turbulento, acabava buscando as inovações.

Foi então, que na Universidade de Harvard um grupo de professores e pensadores das áreas de antropologia e psicologia clínica se reuniram e criaram o departamento de relações sociais. Wood et al (1999, p.216-217), reconhece:

Roethlisberger teve a forte sensação de que faltava, também no currículo dos cursos de administração, uma abordagem mais ampla e séria do comportamento, em 1974, ele contribuiu para a introdução de um novo curso de 'Práticas Administrativas' – o primeiro curso sobre 'pessoas' obrigatório na escola.

Acerca do uso do comportamento organizacional, Wood et al (1999, p. 218), escreve:

O CO não é uma área de estudo coerente. Trata-se de uma área geral que engloba o pensamento e a pesquisa de muitos campos como a psicologia, sociologia, antropologia, economia, arte, humanidades, direito e medicina. E isso faz dela uma área anômala no contexto do estudo da administração.

Ainda, é Wood et al (1999, p.221), que categoricamente afirma:

O insucesso organizacional é uma falha administrativa. As grandes organizações entram em dificuldades não por carecerem dos recursos para serem bem-sucedidas; elas vacilam porque não empregam esses recursos de uma forma suficientemente sensata. Não se trata apenas de conhecimento, é uma questão de sabedoria.

Mas, afinal, o que é uma organização? Conforme Maximiano (1995, p. 25 – 26):

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além das pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos, por meio de uma organização, é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa.

De acordo com Robbins (1999, p. 6-7), se define comportamento organizacional como:

Um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

Partindo desta definição, o autor nos dá três componentes do estudo do comportamento em organizações: Indivíduos, grupos e estrutura, além disso, aplica os conhecimentos obtidos deste estudo para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Resumindo, o Comportamento Organizacional (CO) está interessado no estudo do que as pessoas fazem dentro das organizações e como este desempenho afeta o desenvolvimento das organizações. Na realidade com o estudo do CO substituiu-se Instituição por Estudo Sistemático. A empresa não passa a ser só vista como uma obra edificada com quatro paredes, mas como uma organização dividida em departamentos, setores, cargos, salários, hierarquias dentre outros. É como um corpo humano, que desde a planta do pé até ao fio de cabelo na cabeça, devem andar com o mesmo propósito e na mesma direção. Podemos comparar uma organização como um corpo.

Podemos compreender o que há de mais comum dentro das empresas: funcionários se martirizando por não ter um cargo mais elevado, a tal famosa promoção, ou um salário mais digno ou até mesmo pelo menos um alívio na carga ou no tipo de trabalho. Dentro de uma empresa "o corpo" procede de forma ímpar. Os pés poderão se comparar aos peões, do cortador de grama até toda a parte operacional. As mãos, os coordenadores de grupos. As orelhas, os chefes de departamento. Os olhos e a cabeça como um todo, representando a direção da empresa. Quantas pessoas há que reclamam tanto por não serem de um cargo mais elevado, mas não fazem nem o seu trabalho bem, quanto mais se fossem da direção e assim por diante. O gestor deve saber indicar aos seus funcionários para quê que eles foram chamados. Isso não merece uma atenção mais criteriosa quanto àqueles que poderão vir a ser mais úteis em outras áreas ou até mesmo, assumirem um cargo de maior responsabilidade. Devem também saber que, como diz o famoso

ditado popular: “A união faz a força”. Dentro deste íterim, podemos compreender que se uma empresa não trabalha visando observar melhor os seus funcionários, ela jamais chegará a lugar algum. Trabalhar como um corpo significa trabalhar no mesmo propósito, vestindo a mesma camisa, comendo do mesmo pão, na mesma mesa, com as mesmas pessoas, semanalmente. É sentir valorizado por fazer parte de tal instituição. É saber que ele é importante para o crescimento da empresa e que esta só cresce com a sua ajuda.

A Teoria Comportamental (ou teoria Behaviorista) da Administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (behavioral sciences approach), o abandono das posições normativas e prescritivas; enfim, a ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

Para explicar o comportamento organizacional, a teoria do comportamento fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo, o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

Maslow (Abraham H. Maslow – 1908-1970), um psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação no seu livro *Motivation and personality*, New York, 1954. Segundo a sua teoria, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), e, no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

Vejamos a Figura a seguir, para podermos ter uma melhor visualização:

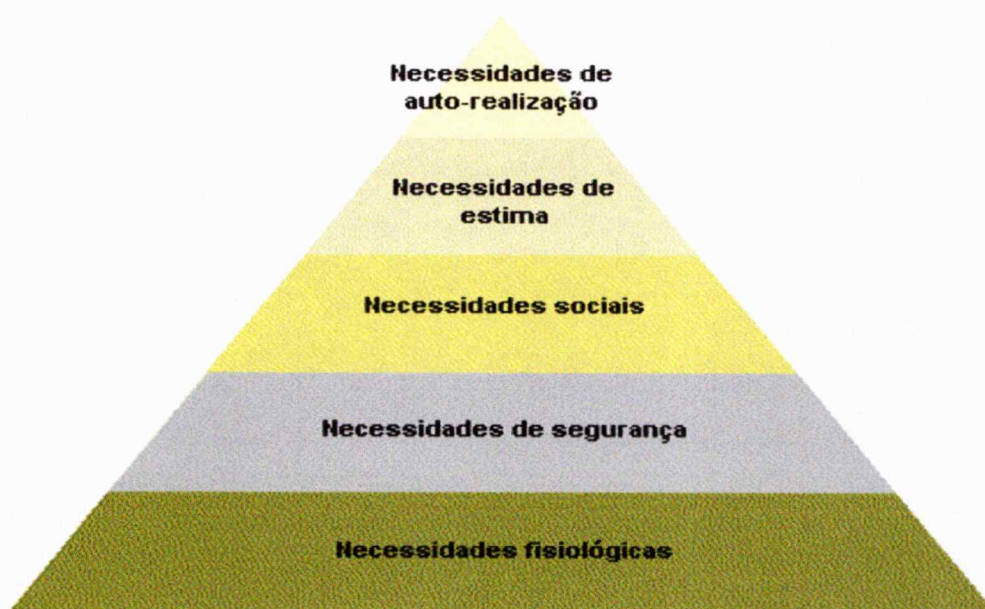


Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: Chiavenato (2000, p. 254)

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatório-digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente

frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

O comportamento humano, neste contexto, foi objeto de análise pelo próprio Taylor, quando enunciava os princípios da Administração Científica. A diferença entre Taylor e Maslow é que o primeiro somente enxergou as necessidades básicas como elemento motivacional, enquanto o segundo percebeu que o indivíduo não sente única e exclusivamente necessidade financeira.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Para entendermos melhor a hierarquia devemos logo ver algo sobre a Teoria Clássica que foi “encabeçada” por Taylor e Fayol.

A obra mais significativa do fundador da Escola Clássica: Administração Industrial e Geral de Henri Fayol (1841-1925).

A grande contribuição de Taylor à teoria da administração data do início do século XX e sua principal obra, *Princípios de Administração Científica*, foi publicada em 1911.

Tanto Taylor como Fayol eram engenheiros que tiveram pela frente o desafio de compreender a lógica das organizações. Enquanto Taylor trabalhou em uma perspectiva mais operacional, ou seja, estudou a organização de baixo para cima; Fayol preocupou-se mais com a questão estrutural das organizações. Ambos têm uma linha de raciocínio semelhante, suas observações são pontuais, são objetivos, diretos e lineares em sua abordagem, e procuram trabalhar com exemplos práticos, pois tem claramente uma dimensão didática em suas explicações.

Cabe ressaltar que este foi um período marcado por uma intensa competição internacional decorrente fundamentalmente de um processo de abertura comercial, ampliação dos mercados e de significativos avanços no campo tecnológico. Este movimento resultou em um importante processo de fusões e incorporações de organizações sem precedentes até então na história. As organizações se agigantavam pois precisavam obter economias de escala para competir em diversos locais do mundo e internalizar, sobretudo em seus processos produtivos, o mix de inovações tecnológicas que crescia em velocidade espantosa.

De um outro lado, até este período, havia uma clara hegemonia internacional da Inglaterra no campo financeiro e em um grande número de setores vinculados a manufatura e a indústria propriamente dita. E acredito que é exatamente neste contexto que o presidente Teodoro Roosevelt realiza o discurso da busca da eficiência e racionalidade na produção citado na introdução do livro de Taylor e endereçado aos governadores na Casa Branca.

Este é o contexto; as empresas americanas estavam sendo premidas pela concorrência internacional a buscar eficiência e produtividade, sobretudo nos processos de produção, devido às características e do tipo de produção predominante da época.

Taylor surge então como uma figura certa no momento adequado. Caso seguissemos a perspectiva determinista dos fatos e acontecimentos diríamos que não fosse Taylor alguém teria assumido a responsabilidade naquele momento histórico de rediscutir as bases da produção em série e elaborar uma nova teoria administrativa. Contudo, foi efetivamente a Taylor que coube realizar esta tarefa significativa para época e ele terminou por construir um corpo teórico denominado de administração científica da produção em substituição a administração baseada principalmente no sistema de iniciativa e incentivo.

Ao longo de sua obra o autor demonstra com exemplos ilustrativos que mesmo a mais simples tarefa pode ser objeto de aplicação dos critérios científicos. Discorre sobre como aplicar estes princípios, as ressalvas ao método (que requer tempo e preparação para aplicação na realidade da maioria das organizações da época) e os benefícios obtidos para os capitalistas, trabalhadores e sociedade em geral (em virtude de uma maior produtividade, maior número de empregos gerados, melhor qualidade nos produtos, menor desperdício e menor preço aos consumidores) da adoção da administração científica nas organizações.

Por outro lado, neste mesmo período, final de século XIX e início de século XX, surge um também engenheiro - Henry Fayol - preocupado em estudar como deveriam ser administradas as organizações.

A importância da obra de Fayol é tanta que originou uma doutrina administrativa que leva seu nome, o fayolismo. Esta doutrina tem como foco principal definir e isolar a função dos chefes das atividades diversas.

Sua principal obra surgiu a partir do costume que adquiriu em anotar os fatos cotidianos que o chamavam a atenção quando do começo de carreira como engenheiro de minas em meados de 1860 em Commentry.

Segundo Fayol Administrar uma organização significa Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. A Administração Geral e Industrial além de fazer uma crítica contundente ao ensino de engenharia e ao excessivo espaço destinado à matemática nos currículos das tradicionais escolas de engenharia na França,

aborda e descreve detalhadamente como realizar as funções da administração. Trabalha conceitualmente as funções administrativas e o processo organizacional como um todo tendo como objetivo a eficácia econômica e a excelência administrativa.

Suas observações prestam-se para aplicação em organizações de diversos tipos: industrial, comercial e mesmo organizações militares, pois Fayol trabalha a organização do ponto de vista estrutural.

Talvez este seja o ponto mais importante e que faz com que mesmo nos dias de hoje sua obra possa ser utilizada com atualidade impressionante. Isto evidentemente não quer dizer que seus preceitos possam ser aplicados indistintamente, apenas que me pareceu ao ler o trabalho, de uma aplicabilidade, de uma lógica e de um racionalismo impressionante.

Analisando as muitas teorias acerca da organização, compreendemos que muitas são as divergências e controvérsias acerca do assunto. Passemos, pois logo de antemão, os conceitos e do tema organização, encontramos um mundo de amplitude e profundidade. Desde o termo “organizar” até à sua prática, existem n fatores comprobatórios de que a organização é um ser vivo repleto de idéias, sonhos, realidades, conflitos, metas e objetivos dentre outros. A organização pode ser classificada, de acordo com o meu ponto de vista, como Etzioni escreveu: Podemos reservar, sem riscos, a palavra organização para unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos.

Ou ainda, de acordo com o dicionário Aurélio, que traz o significado da palavra “organização”:

1. Ato ou efeito de organizar (-se);
2. Modo pelo qual o ser vivo é organizado; conformação, estrutura;
3. Modo pelo qual se organiza um sistema
4. Associação ou instituição com objetivos definidos;
5. Organismo
6. Designação de certos organismos (ONU);

7. Planejamento, preparo.

E, ainda, o termo “organizar”:

1. Constituir o organismo de; estabelecer as bases de; ordenar, arranjar, dispor;
2. Dar às partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina;
3. Tornar uma organização definitiva; constituir-se, formar-se.

A visão da organização como um todo. Analisando os aspectos ínfimos e os de grande relevância. Dentre os muitos autores que abordaram o assunto e das muitas conclusões que foram assimiladas dentro e fora da organização, podemos chegar a um senso comum, alicerçados em Zanelli et al (2004, p. 61-90) de que:

A organização é vista como uma verdadeira ferramenta humana, construída e reconstruída para lidar com os desafios do seu contexto. Um empreendimento coletivo imerso em complexas redes de significados e interesses que podem ser mais ou menos convergentes. Um fenômeno cuja complexidade emerge nos múltiplos níveis que o constituem – no plano dos indivíduos, com suas expectativas, habilidades e interesses; No plano dos grupos, em suas dinâmicas que facilitam ou dificultam as suas atividades; no plano organizacional, propriamente dito, no conjunto de processos políticos e técnicos que o configuram.

O autor deixa claro que a devemos entender a organização para que depois possamos dela descrever ou tirarmos nosso ponto de vista. A organização é compreendida pelos seus aspectos que interagem com o meio ambiente, bem como, com cada indivíduo seja ele cliente ou funcionário.

Nessa perspectiva, uma organização é formada não só pela sua estrutura física, ou por qualquer coisa que seja palpável, tangível. A organização é muito mais que isso. Ela é ser vivo que depende do meio em que atua e da força humana para regê-la. A organização é o conjunto, a soma de todos os esforços humanos que dela constituem. Aos homens, portanto, cabe-lhes ativá-la para seu sucesso e progresso.

O autor deixa-nos informado acerca de todas as questões que envolvem uma organização filosófica, social e economicamente. Ele ainda nos mostra a visão cognitivista que é a de que: Cada indivíduo deve saber quais são as reações dos

demais, a fim de determinar de maneira adequada às conseqüências de suas próprias ações”.

Ainda há outra visão que é a culturalista que trata de:

As sociedades são mini-sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e sub-cultura. Esses padrões – de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados –, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influências decisivas na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. Na verdade, nas organizações coexistem, freqüentemente, sistemas de valores diferentes que comprometem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais. (ZANELLI, 2004, p. 61 – 90)

E, por fim, a visão institucionalista:

A relevância da abordagem institucionalista é respaldada por sua crescente difusão nos mais diversos campos de estudo. A economia, a administração, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas constituem-se em alguns desses campos. (ZANELLI, 2004, p. 61 – 90)

Resumindo, a profundidade deste capítulo quanto às declarações e estudos feitos a partir da palavra “organização”, traz-nos uma fonte enriquecedora e inesgotável de conhecimento e profundidade do assunto.

Estudar a organização é, portanto, aprender todo um processo que vai desde a matéria-prima até ao consumidor final.

O trabalho e a educação

O trabalho e a educação têm sido analisados dentro de algumas nuances sob as quais vamos discorrer nas próximas linhas, de diferentes maneiras.

De acordo com Saviani (2001, p.152) entendemos que a educação está intrínseca ao homem:

É bem sabido que a educação praticamente coincide com a própria existência do homem. Em outros termos, as origens da educação se confundem com as origens do próprio homem... diferentemente dos animais que se adaptam à natureza, o homem faz o contrário, ele adapta a natureza a si [...] o ato de agir sobre a natureza, adaptando-a às necessidades humanas, é o que conhecemos pelo nome de trabalho. Por isso podemos dizer que o trabalho define a essência humana.

O homem, como vimos, utiliza o seu conhecimento intelectual (espiritual), para poder atender tanto às suas necessidades de sobrevivência.

Havia no início das civilizações pessoas (famílias) que viviam da própria terra. Tudo o que a terra produzia era consumido pelos primeiros habitantes. Nossos ancestrais obtinham da terra tudo o que lhes era necessário. O crescimento populacional começou a ocorrer de tal forma que atingido seus altos patamares, aquelas famílias foram crescendo, já não existia mais tanto mantimento para eles naquela determinada região e eles começavam a migrar para outras terras.

Era o denominado comunismo primitivo. Saviani (2001, p.152), comprova isto quando diz que tudo era feito em comum: os homens produziam sua existência em comum e se educavam neste próprio processo... se educavam e educavam as novas gerações.

Havendo um exacerbado aumento, os homens começaram a demarcar suas terras. Surgia, então, a propriedade privada. Começam a surgir também problemas dos dominadores com os dominados, as classes conforme Saviani (2001, p, 152):

Na Antigüidade tanto grega como romana, ocorre a propriedade privada da terra: temos então a classe dos proprietários e a classe dos não proprietários [...] os proprietários tinham a condição de sobreviver sem trabalhar [...] e os não proprietários assumem o encargo de manter a si próprios e aos seus senhores. Neste sentido, surge uma classe ociosa, ou seja, uma classe que não precisa trabalhar para viver: ela vive do trabalho alheio.

À essa classe ociosa, já não restava mais o que fazer a não ser estudar. Eles achavam que ocupar o ócio com dignidade significa ocupá-lo com atividades consideradas nobres e não com atividades indignas, ou seja, com o trabalho dos não proprietários. Daí surge a origem da palavra escola, no grego: lugar do ócio. Saviani (2001, p. 153), assim se expressa:

A educação geral, a educação da maioria, era o próprio trabalho: o povo se educava no próprio processo de trabalho. Era o aprender fazendo. Aprendia lidando com a realidade, aprendia agindo sobre a matéria, transformando-a.

Enquanto que os trabalhadores davam todo seu esforço físico para seus senhores, os senhores colocavam seus filhos (os dos senhores), na escola. Já a escola dos trabalhadores era vivenciada no seu dia-a-dia.

A educação era, portanto, para os que tinham vida abastada.

Antigamente, percebia-se que a escola (ou estudo, como queiram), era algo secundário. Alguma coisa que deveria ser deixada de lado para atender às necessidades prioritárias. A visão que se tinha dos estudos era uma idéia imatura, digo, uma utopia para a classe trabalhadora.

A partir da Idade Média, passamos a observar uma nova característica sobre o mundo do trabalho: o feudalismo.

Para aqueles homens que labutavam no campo todos os dias, parecia já não haver mais libertação dos dominantes. Eles então, passaram a confeccionar materiais de artesanato, que servia como uma renda tímida, porém extra, e que passou a ser cada vez mais uma prática difundida entre eles. Eles levavam seus produtos para determinados lugares, e ali vendiam ou trocavam. Esses lugares eram conhecidos como feiras de troca ou grandes mercados de troca. Esse ramo se estabeleceu de tal forma que deu início ao comércio e, por conseguinte, à cidade. Os homens que trabalhavam para sua própria existência e para existência de seus senhores, agora poderiam trabalhar para si mesmos.

O comércio através do artesanato se tornou tão rentável, que originou as indústrias. Saviani (2001, p. 154), assim descreve essa transição do campo (agricultura) para a cidade (indústria), ou seja, a urbanização do campo:

Estes processos de transformação conduziram ao deslocamento do eixo do processo produtivo do campo para a cidade, da agricultura para a indústria. Temos então, a partir desse processo, a constituição de um novo modo de produção que é o capitalista ou o burguês (habitante da cidade), ou modo de produção moderno.

Nas indústrias, as máquinas começavam a tomar o lugar dos homens. Saviani (2001, p.162), traz a seguinte reflexão:

Ora, a maquinaria não é outra coisa senão trabalho intelectual materializado, dando visibilidade ao processo de conversão da ciência, potência espiritual, em potência material. Tal processo ganhou nitidez com a chamada Revolução Industrial que data do final do século XVIII e a primeira metade do século XIX. O fenômeno da objetivação e simplificação do trabalho coincide, pois, com o processo de transferência para as máquinas das funções próprias do trabalho manual.

Dá-se, pois início ao capitalismo. No capitalismo o campo subordina-se à cidade. As indústrias agora passam a ser o foco das cidades. É nas indústrias onde o trabalho é mais produtivo. Também é nela onde vão sendo feitos produtos inovadores e que viriam a facilitar a vida do homem. Ocorre uma necessidade de urbanização do campo.

Na sociedade capitalista há outra mudança, conforme Saviani (2001, p. 155):

Na sociedade moderna, capitalista, as relações deixam de ser naturais (como a nobreza que passava de pai pra filho ou a servidão que também era hereditária), para serem predominantemente sociais. Neste sentido, é que a sociedade capitalista rompe com a idéia de comunidade para trazer, com toda a força, a idéia de sociedade. Sendo assim, a sociedade capitalista traz a marca de um rompimento com a estratificação de classes.

Passa-se a também ser validada a idéia de que já não são mais os laços naturais que vão ditando as regras, mas o contrato social. Agora o trabalhador vê que tem direitos e deveres. É a “liberdade” tão esperada por eles. Agora já não há mais o trabalho escravo, mas o servil ou até mesmo o voluntário. Isso porque agora o homem “alugava” sua força de trabalho. Ele vendia sua força, por contrato celebrado, com o capitalista. Cada um agora poderia ter a sua propriedade livremente. O trabalhador tem a sua força de a executar para um alheio.

Os trabalhadores agora tinham que saber utilizar adequadamente a sua força de trabalho. Porém, para os senhores, os trabalhadores não poderiam ter o seu próprio meio de produção. Eles não poderiam deter o saber. Essa era uma forte contradição abordada no capitalismo.

Neste contexto, surge um homem chamado Taylor que começou a estudar como os trabalhadores produziam e saber quais os conhecimentos que eles dominavam para poder produzir. Estudo esse chamado de tempos e movimentos, aonde Taylor elaborou e sistematizou as formas do processo de produção.

Acerca desse estudo, Saviani (2001, p.161) explica:

[...] ele (Taylor) desapropriou os trabalhadores daquele saber, elaborou-o e desenvolveu-o na forma parcelada. Nesse processo da análise dos conhecimentos que os trabalhadores detinham e na sua elaboração, os trabalhadores foram desapropriados e o saber sistemático relativo ao conjunto do processo produtivo passa a ser domínio apenas da classe dominante, do empresariado. É dessa forma que se contorna a contradição. O trabalhador domina algum tipo de saber, mas não aquele que é força produtiva, porque a produção moderna coletivizou o trabalho e isso implica em conhecimento do conjunto do processo, conhecimento esse que é privativo dos grupos dirigentes. Cada trabalhador só domina aquela parcela que ele opera no processo de produção coletiva. Este processo atinge a um ponto mais avançado na fase atual do capitalismo que é a fase capitalista.

Em outras palavras, os senhores tinham medo de que os empregados descobrissem os “segredos”, do sucesso. Dessa forma eles minimizavam qualquer esperança dos funcionários em aprender. Na realidade, eles queriam apenas trabalhadores para cumprir o seu ofício sem perguntar ou sugerir nada.

Na sociedade moderna, o que é diferencial é o nível de conhecimento que cada ser pode ter ou adquirir. Conforme Bacon: Conhecer é poder. Saviani (2001, pp.162 –1630) confirma isso quando diz:

Mesmo no caso em que se atingiu alto grau de especialização, como no artesanato medieval, o sistema de aprendizado de longa duração exigido ficava a cargo das próprias corporações de ofícios: o aprendiz adquiria o domínio do ofício exercendo-o juntamente com os oficiais, sob a orientação do mestre, por isso mesmo chamado de Mestre-de-ofício”.

[...] o trabalho especificamente humano, mesmo no âmbito da produção material (no interior das fábricas), passa a ser o trabalho intelectual consubstanciado no controle e supervisão das máquinas... mas, além do trabalho de operar com as máquinas, era necessário também realizar atividades de manutenção, reparos, ajustes, assim como o desenvolvimento e adaptação a novas circunstâncias.

Na atualidade vemos que tudo o que traz o termo campo, remonta ao passado e tudo o que se refere à cidade é tido como inovador.

Vejamos o que Saviani (2001, p.156), nos diz:

A palavra cidade traz sempre a referência ao progresso, ao desenvolvimento, enquanto o campo está sempre vinculado ao atraso, ao rústico, ao pouco desenvolvido. Se levarmos em conta a etimologia das palavras, isto fica claro. Assim temos civilizado, que vem de civitas – que é

a palavra latina que designa cidade – da qual igualmente deriva cidadão, que designa o habitante da cidade; mas também cidadão significa sujeito de direitos e deveres, sujeito de direitos políticos. Político vem de polis, palavra grega que significa cidade, e daí também derivam expressões com polido, sujeito bem educado. Se examinarmos as palavras originárias de campo, como por exemplo, rus, palavra latina que designa campo, temos então rústico, rude, para designar algo atrasado, não desenvolvido. E se tomarmos a palavra agros, que em grego significa campo, vamos ter agreste, acre, que significa algo agressivo, que não tem boas maneiras, que não é polido, que não é civilizado.

3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A palavra teologia, vem do grego. THEOLOGIA, (τηεολογια) vem de THEOS (Deus) e LOGIA (ensino), ou seja, no sentido enfático da palavra seria Estudo de Deus, no uso prático, Estudo da Palavra de Deus.

Pelo consenso entre os líderes das Assembléias de Deus de que o ensino da Palavra de Deus é a principal estratégia para edificar, firmar os novos crentes no caminho do Senhor e para melhor habilitá-los a fazer a vontade do Supremo, produzir os frutos esperados pelo Glorioso Agricultor (Jesus Cristo), é que existe a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB. Além disso, o Ensino da Palavra de Deus é um dos mais eficazes meios de expansão do conhecimento do Evangelho, cumprindo assim, a ordenança de Jesus que diz no Evangelho de São Mateus, capítulo 28 e versículos 19 e 20:

Ide, portanto, fazei discípulos de todas as nações, batizando-os em nome do Pai, do Filho e do Espírito Santo; ensinando-os a guardar todas as coisas que vos tenho ordenado. E eis que estou convosco todos os dias até a consumação dos séculos.

Desde o início do século passado, quando foi fundada a Assembléia de Deus no Brasil, que esta Igreja tem como meta aliada à evangelização, a educação religiosa com a precípua finalidade de promover o avanço do evangelho em nossa nação.

A ESTEADEB, em nosso Estado, foi fundada em 15 de janeiro de 1979 e vem incrementando o ministério da Palavra em nosso pelo ensino sistemático presencial e modular.

Ela passou a existir pelo aval do então Pastor Presidente das Assembléias de Deus no Rio Grande do Norte, pastor João Batista da Silva e como fruto do empenho de vários irmãos, como o pastor Elinaldo Renovato de Lima e Humberto Ferreira Leite, após 20 anos de existência da primeira escola de ensino formal em teologia fundada no Brasil pelo pastor João Kolenda, em Pindamonhangaba / SP, em 1959, denominada de Instituto Bíblico das Assembléias de Deus – IBAD.

Hoje, a Igreja Evangélica Assembléia de Deus no Brasil tem 40 Curso de Teologia espalhados em todo o Brasil, oferecendo Cursos presenciais, modulares e de ensino à distância.

A primeira turma egressa da ESTEADEB / RN, foi constituída por 43 alunos em sua maioria obreiros (pastores). Seu primeiro diretor foi o Dr. Luiz Maria Lima e seus primeiros professores foram pastor Raimundo João de Santana (atual Pastor Presidente das Assembléias de Deus no estado do Rio Grande do Norte), pastor Elinaldo Renovato de Lima, irmã Íris de Castro Lima, Ester Gomes Lira, Maria da Glória Costa, Jotilde Alves Ribeiro, Vital Barreto Pereira, Ilzeni Figueiredo Barreto e outros.

A escola contava com um espaço físico bastante restrito, de apenas duas salas de aula, no antigo templo da Assembléia de Deus no bairro de Lagoa Seca. Iniciou com os cursos básico e médio em Educação Teológica, ambos com duração de dois anos.

A ESTEADEB / RN, recebeu sede própria graças ao esforço conjunto de alunos e professores, pela contribuição financeira de vários irmãos e empenho construtivo do evangelista Francisco Varela e o então diácono João Cruz, que construíram um novo espaço físico em 1996, inaugurado pelo então Pastor Presidente das Assembléias de Deus no RN, pastor João Gomes da Silva.

O novo prédio agora continha 9 salas de aula, com capacidade para 35 alunos cada e uma biblioteca. Neste novo prédio funcionou também o CIENAD (Centro Integrado de Ensino das Assembléias de Deus), de 1996 a 2001, com turmas da educação infantil até a 8ª série do ensino fundamental.

Hoje, com 27 anos de existência como escola de nível superior a escola conta com 4 turmas de bacharelado, à tarde e à noite, e várias turmas dos cursos médio e básico, totalizando em média 300 alunos matriculados. A escola funciona hoje nos turnos vespertino e noturno e a cada último final de semana do mês através do modular.

Desde sua fundação, já se formaram em todos os Cursos (básico, médio, bacharelado e modular), mais de 600 alunos.

Desde 2000, também é oferecido os cursos na forma modular, já tendo sido formadas turmas em Assu, Macau, Mossoró, Parnamirim e São José de Mipibu, tendo sido coordenado 5 anos pelo evangelista Osório Jácome Xavier de Mesquita. Este serviço educacional é oferecido hoje a mais de 100 novos alunos, nestas regiões. Recentemente foi aberto um novo núcleo de ensino na cidade de Santa Cruz com o acréscimo de 31 alunos matriculados.

A ESTEADEB tem como meta alcançar em curto prazo o maior número de obreiros o possível, através do Curso de Teologia tem como missão: Contribuir para o crescimento do Reino dos Céus, ou seja, a ESTEADEB foi fundada com a missão de preparar os obreiros (pastores), pessoas vocacionadas, dentro da própria denominação (Assembléia de Deus), para o Santo Ministério e, enfim, para todos os que gostam do estudo da Palavra de Deus, fazendo uso de suas atribuições e doutrinas para que o Reino dos Céus possa crescer.

Hoje, a Igreja Evangélica Assembléia de Deus no estado do Rio Grande do Norte, conta com mais de 600 congregações, fora as sub-congregações, sendo que só em Natal são 175 congregações e mais algumas sub-congregações, sendo que estas congregações são divididas em setores (24 ao todo), e mais de 600 congregações tem programas assistenciais, uma rádio (Rádio Nordeste Evangélica) e outros órgãos.

3.1 Caracterização da Instituição e seu Ambiente

A ESTEADEB é formada por uma diretoria, uma coordenadoria, quatro secretárias, uma bibliotecária e uma ASG.

Vale salientar que a ESTEADEB é presidida pelo Pastor Presidente das Assembléias de Deus no estado do Rio Grande do Norte, pastor Raimundo João de Santana, sendo que este atua de forma indireta à Instituição.

Todas as secretárias atendem ao público externo e interno, atendendo telefone, alunos, interessados e outros.

Das secretárias, todas trabalham com carteira assinada e estão há mais de oito anos na Instituição.

Quanto ao grau de Instrução, a diretora é formada em matemática, a coordenadora é formada em letras, três secretárias são formadas em pedagogia e as outras funcionárias não o são.

Deste corpo administrativo, duas secretárias atuam como tesoureiras.

O funcionamento da ESTEADEB é das 12:00 h às 22:00, de segunda à quinta e das 12:00 h às 17:00 h, na sexta-feira.

A escola ainda não possui PPI (Projeto Pedagógico Institucional), nem PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), porém já estão discutindo acerca disto. O fato é que ela ainda não possui registro no MEC.

A ESTEADEB conta com dois tipos de Curso: presencial e modular. Ambos têm turmas do nível básico, médio e bacharelado, sendo que a diferença do presencial para o modular é que no presencial as aulas são de segunda à quinta e no presencial é só uma vez ao mês (último final de semana, sendo no sábado o dia todo e no domingo até ao meio dia). Outra diferença é que a duração do bacharelado no presencial é de quatro anos e no modular apenas dois.

Acerca dos níveis e preços dos Cursos de teologia oferecidos pela ESTEADEB são os seguintes:

- Básico (R\$ 45,00)
- Médio (R\$ 55,00)
- Bacharelado (R\$ 72,00)
- Modular (é acrescido R\$ 3,00 em cada um dos valores acima devido ao uso de apostilas)

Para ingresso no Curso básico e médio, o aluno tem que ter apenas o ensino fundamental. Estes cursos têm duração de dois anos e ao final não se faz necessária a apresentação de monografia. Há algumas disciplinas que não são vistas por eles tais como: espanhol, grego, hebraico, exegese e outras.

Para ingresso no Curso do bacharelado, o aluno tem que fazer uma prova de português, juntamente com uma redação e tem que ter concluído o ensino médio. Este Curso tem duração de quatro anos e ao final o aluno tem que apresentar uma monografia para receber o título de Bacharel em Teologia.

Portadores de diploma ou alunos que estejam cursando o nível superior não precisam fazer prova para ingressar na escola.

Para todos estes Cursos, a documentação obrigatória é a xerox do nascimento ou casamento, xerox do RG e do CPF, 02 fotos 3x4 e uma carta de recomendação assinada pelo pastor, enviada pela igreja que a pessoa se congrega, independente de denominação.

A ESTEADEB só aceita alunos que sejam evangélicos e que estejam em plena comunhão com a sua igreja, por isso é que se faz necessária a apresentação da carta de recomendação. Já para os alunos do médio é necessária (para matrícula), xerox do certificado de conclusão do ensino fundamental e para os alunos do bacharelado, xerox do certificado de conclusão do ensino médio.

O processo seletivo para os professores dá-se através da análise curricular ou aptidão em ensinar determinada disciplina, sabendo-se que alguns professores são formados em teologia na própria ESTEADEB.

Acerca dos Cursos oferecidos na escola, é cedido um espaço para um curso infantil (Dinamizando o ensino infantil), que é oferecido pelo Departamento infantil de nossa igreja (DEPIN).

Esse Curso tem cerca de 70 alunos, na maioria mulheres, e trabalha com professores da escola dominical do departamento infantil e tem como prioridade ensinar pessoas para trabalharem com a evangelização infantil. Este curso não exige escolaridade, apenas habilidade para trabalhar com o público infantil.

Cada aluno deste curso paga R\$ 35,00 e desse dinheiro arrecadado, apenas R\$ 200,00 fica mensalmente com a escola, para ajuda na água e luz.

Vale salientar que este curso, apesar de ser oferecido na ESTEADEB, não tem, em parte, nenhuma ligação com a mesma. Em parte porque não é da escola, porém, qualquer problema que ocorrer, como um acidente, por exemplo, será a escola quem vai arcar com as consequências.

3.3 Análise do contato com os funcionários

Em entrevista com as funcionárias da ESTEADEB, percebe-se que há um fator intrínseco a cada uma: satisfação.

Essa satisfação é indicada porque todas gostam do ambiente de trabalho por vários fatores, tais como: o fato de ser um emprego onde todos são evangélicos, a carga de trabalho que é razoável e a amizade que é feita entre os alunos.

Porém, detectamos algumas coisas que revelam desmotivação ao trabalho é a principal foi o fato de que nenhuma das funcionárias tem visão de um possível crescimento dentro da empresa. A estrutura que é oferecida pela ESTEADÉB faz com elas saibam que nela não terão como crescer profissionalmente.

Por esta razão o trabalho acaba se tornando rotineiro, sem nenhuma expectativa de crescimento, sem nenhuma motivação.

Como batalhão de frente da instituição, são elas que ouvem as reclamações dos alunos acerca dos professores e da instituição e dos professores quanto aos alunos e à instituição em si.

Acerca das formadas, elas aproveitam a ocasião de serem formadas em pedagogia, pois acabam colocando em prática algumas coisas que foram aprendidas na vida acadêmica, porém, acham que essa graduação não lhes é devidamente empregada, ou seja, acham que suas funções não se envolvem tanto no que estudaram.

Outra questão levantada foi o fato de que o trabalho torna-se cansativo porque como seu atendimento é em contato direto com o público há um desgaste, pois cada aluno tem um problema diferente, uma forma de tratar diferente e um temperamento diferente.

3.4 Análise dos contatos com os docentes

O corpo docente é formado por vinte e quatro professores, sendo que todos trabalham de forma voluntária, ganhando apenas R\$ 5,00 por hora / aula. Destes, um tem doutorados, dois têm mestrado e o restante tem apenas formação teológica.

A principal reclamação dos professores foi relacionada à questão do valor da hora / aula, que é de R\$ 5,00.

Acerca do valor da hora / aula, alguns professores acabam tendo que pagar para trabalhar, ou seja, o custo benefício é irrisório. Eles amam a profissão, porém, acabam se sacrificando para ministrarem as aulas.

Alguns docentes já chegaram até a receberem convites de outras faculdades teológicas e acabam ingressando nas mesmas para complementarem a renda.

Outros acabam ingressando de vez essas instituições e abandonando a ESTEADÉB. Muitos até já chegaram ao ponto de abandonarem o ensino pois sua formação teológica e o ensino, desencadearam várias nuances tristes que eles acabam optando por outra formação e outro ramo.

Outra grande barreira enfrentada pelos professores é que eles, por trabalharem sem carteira assinada, não recebem nem o 13º nem férias.

O fato mais crítico é que os professores acabam tendo que assumir várias disciplinas para chegarem a um salário melhor. Isso acarreta no fato de que um professor chega a ministrar até 10 (dez) disciplinas para ter uma renda mais folgada. Isso acarreta em um ensinamento precário dado o fato de que um professor só não é capaz de abordar o conteúdo, em sua essência, de 10 disciplinas diferentes. Isso reflete diretamente no aprendizado do aluno.

Em média, cada professor chega a ministrar duas ou mais disciplinas.

Uma reclamação comum dos professores é o fato de que a escola não possui uma copiadora. Isso implica no fato dos alunos ou professores terem que tirar cópias fora da instituição o que leva tempo.

Percebe-se também, que o professor acaba tendo que preparar apostilas de determinada disciplina, pois na própria escola não tem livros daquela disciplina.

As avaliações são feitas através de trabalhos e provas objetivas e subjetivas, sendo feitas em sala de aula ou em casa, individualmente ou em grupo.

Por trabalharem de forma voluntária, os professores acabam não prestando o serviço que a ESTEADÉB almeja.

3.5 Análise dos contatos com os alunos

Acerca dos contatos com os alunos, verificamos várias falhas no que tange ao regimento interno da ESTEADÉB.

A maior tristeza dos alunos é com a biblioteca. A reclamação é de que há pouco acervo, do acervo que tem só constam poucos exemplares, dos exemplares que têm, muitos não podem ser emprestados (só uso *in loco*), e o pior, quase todos estão em péssimo estado, sem falar que muitos acabam sendo roubados.

Eles também reclamam no fato de não haver uma sala para estudo ou discussão e também por não haver uma sala que tenha computadores acessíveis aos alunos.

Uma constante reclamação foi acerca da infra-estrutura oferecida pela escola. As carteiras são desconfortáveis, a ventilação é péssima, a acústica não é boa, os banheiros não têm lugar para deficientes e são muito apertados, tem lanchonete, mas não funciona (uma pessoa fica vendendo lanche em uma mesa no corredor), algumas janelas não fecham ou não têm vidro, dentre outras coisas.

Eles também reclamaram acerca dos professores, pois quando faltam os alunos só são avisados após estarem esperando eles 20 minutos, ou mais, após o horário previsto para as aulas e acabam dando viagem perdidas, sem falar que mesmo faltando, o professor recebe normalmente o valor da hora / aula.

Os alunos ainda reclamam o fato de que a escola há anos não tem uma copiadora que funcione e que, por não ter acervo de muitas disciplinas, o professor passa uma apostila para determinada disciplina, estipula o valor e muitos alunos não têm condições de pagar tal material.

Acerca dos equipamentos audiovisuais para uso dos alunos e docentes, a escola só usufrui de uma TV, um retro projetor, um vídeo e um DVD. Isso torna-se ruim pois duas salas não podem usufruir dos equipamentos ao mesmo tempo. Quando há algum evento de maior porte, a escola tem que alugar equipamento de multimídia em alguma empresa. Os alunos que desejam fazer apresentações em Data Show têm que locar o equipamento por conta própria.

Muitos alunos também vêem a divulgação da escola como algo precário. A divulgação é feita, principalmente, na própria instituição através de panfletos e pelo próprio telefone. Não há divulgação nas igrejas nem em outros meios de comunicação, salvo quando é passada uma vinheta esporadicamente na Rádio Nordeste Evangélica. A escola não possui um site, o que ajudaria bastante a divulgar mundialmente a escola, bem como, daria maior credibilidade e fortalecimento da marca institucional.

3.6 Dificuldades e possibilidades de soluções na ESTEADÉB

- Má distribuição do calendário escolar (muitas disciplinas – poucos docentes – pouco benefício [R\$ 5,00]) – perda do foco principal que é um ensino de qualidade);
- Não tem uma copiadora (seria uma fonte de lucro)

- Má biblioteca (deveria ser feita uma campanha junto às congregações, convênio da escola com a CPAD, que é um órgão oficial da igreja para periódicos e livros devocionais e teológicos, bem como, com outras editoras, etc).
- Divulgação da escola (não tem site)
- Cursos sem número bom de alunos (poderiam ser abertos outros centros de ensino, funcionando como modular, em cidades pólos de nosso Estado, tais como: Mossoró, Parnamirim [atualmente não é mais ligado à ESTEADEB], Macau, Ceará-mirim, Extremoz, João Câmara, Goianinha, Açu, Caicó, São Gonçalo do Amarante e outras).
- Preparar outros cursos para família, senhoras, mocidade etc. que sejam oferecidos na própria instituição ou em congregações.
- Mudança na logomarca, pois denota um sentido pouco ousado e ultrapassado.
- Mudança no folder institucional incluindo cores, layout, tipo de fonte e de papel tamanhos, etc.
- Uso de fardamento para ser um ótimo meio de propagação da instituição.
- Outro fator muito lamentável para Instituição é o nível de inadimplência que é alto. Ora, se a ESTEADEB é auto-sustentável, o que fazer para que os alunos em atraso paguem? Sem o pagamento dos alunos, ocorre atraso no pagamento das contas da escola, dos funcionários e dos docentes, bem como impedirá possíveis investimento na própria escola.. Uma das saídas seria dispensar os juros para quem quisesse pagar todo o débito, outra seria parcelar as dívidas no restante das mensalidades. A inadimplência é alta porque os alunos sabem que se não pagarem seus nomes não irão para no SPC ou Serasa, pois, o pagamento e a cobrança é feita na própria escola. Uma boa saída seria viabilizar uma parceria com uma empresa do ramo de cobrança para baixar este nível de inadimplência, pois os alunos teriam mais receio em atrasar ou não pagar.

4 OBJETIVOS

4.1 GERAL

Estudar o comportamento organizacional como estratégia privilegiada em uso na maioria das Instituições e Empresas, situando-a historicamente, visando compreender os impactos resultantes em consequência dessa atitude tomada tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço que prestam e do bem-estar, harmonia e compromisso dos funcionários, no ambiente de trabalho.

4.2 ESPECÍFICOS

- Analisar a importância do comportamento organizacional em uma Instituição de Ensino Superior, em face da consecução dos seus objetivos, metas e missão fundamentais;

- Identificar e comprovar a eficácia das estratégias de comportamento organizacional que foram escolhidas e se fazem presentes nas decisões da ESTEADEB, visando compreender a adequação que assumem na efetivação do serviço educacional que a instituição presta;

- Compatibilizar os efeitos positivos e marcantes alcançados pelo trabalho da Instituição no campo educacional de nível superior com as possíveis articulações das estratégias de comportamento organizacional adotadas pela ESTEADEB.

5 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida no sentido de compreender o comportamento organizacional, preliminarmente, em sua contextualização histórica, isto é, situado no mundo do trabalho.

Como técnica foi utilizada a pesquisa qualitativa, por permitir o conhecimento empírico da Instituição, objeto de estudo (ESTEADEB), de uma forma dinâmica e mais abrangente.

Dado que a Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil (ESTEADEB), se caracteriza por uma Instituição de pequeno porte e com número reduzido de funcionários, professores e direção em geral, as informações obtidas em contato direto com os mesmos, tendo por base um roteiro de entrevista, que segue anexado.

Os resultados obtidos através desse roteiro de perguntas aos entrevistados, encerram o terceiro capítulo, cujo relato centrou-se na caracterização da Instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o trabalho, preliminarmente, podemos emitir as seguintes considerações:

- O comportamento organizacional não pode ser compreendido adequadamente, senão, tomado como referência a sua inserção no mundo do trabalho;
- Localizando isso na escola, nosso objeto de estudo, ficou evidenciado quando uma instituição de cunho religioso, mesmo definindo seu projeto de formação de quadro evangélico, não se exime das relações sociais, próprias de legislação trabalhista e orientação legal para tais finalidades;
- Para a aniquilação das dificuldades que se evidenciaram nos dados obtidos, a escola deverá tomar providências no sentido de organizar um tipo de trabalho para caracterizar os problemas, analisá-los e propor as soluções rumo às definições que levem a elaborar o perfil da escola em nível superior, seu plano de negócios e para contemplar os princípios e as condições práticas que levem a seu comportamento organizacional compatível com o caráter educativo da instituição

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L; Buono, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Bíblia de Estudo Pentecostal. Versão Almeida revista e corrigida. Rio de Janeiro, CPAD, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD, Jack Denfeld, et. al. **Dominando administração**. São Paulo: Makron books, 1999, p. 213 – 246.

YAMAMOTO, Osvaldo Hajime; BORGES, Livia de Oliveira. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 25 – 62.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas

Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB

Informações gerais:

1. Qual foi a data de fundação da ESTADEB?
2. Qual é a sua missão e visão?
3. Quantos funcionários ela tem?
4. Quantos departamentos existem?
5. Qual o horário de seu expediente?
6. Quantos e quais são os cursos oferecidos por ela?
7. Quanto custa cada curso?
8. Quantos alunos a escola tem em média?
9. Como se dá o processo seletivo para os docentes destes cursos?
10. A ESTEADEB é auto-sustentável?
11. A escola possui PPI (Projeto Pedagógico Institucional) ou PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)?
12. Possui plano de cargos e salários?
13. Há algum outro curso que seja oferecido pela escola ou na escola?

APÊNDICE B – Roteiro de perguntas

Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB

Roteiro de entrevista à direção

1. Com quais finalidades a ESTEADEB foi criada?
2. O acervo bibliográfico atende as necessidades de cada curso ao número de alunos?
3. Quais são os incentivos oferecidos aos funcionários e docentes para que eles atuem em prol do crescimento da escola?
4. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela direção no que tange à administração da escola?

APÊNDICE C – Roteiro de perguntas

Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB

Roteiro de entrevista aos docentes:

1. Qual é a sua titulação?
2. Quantas disciplinas leciona?
3. Como é administrado o tempo hábil de estudo para cada disciplina?
4. A sobrecarga de disciplinas é prejudicial ao ensino de cada uma?
5. Tem preocupação em atualizar as fontes bibliográficas do assunto de cada disciplina?
6. Quais são as principais dificuldades encontradas quanto ao ensino na escola?
7. A aula é planejada?
8. Como é feita a avaliação dos alunos?

APÊNDICE D – Roteiro de perguntas

Escola Teológica das Assembléias de Deus no Brasil – ESTEADEB

Roteiro de entrevista aos funcionários:

1. Qual a função que você exerce?
2. Qual é o seu grau de escolaridade?
3. A função que é exercida tem ligação com sua formação?
4. Fez cursos relacionados à função que exerce?
5. Qual é o seu grau de satisfação com a escola?
6. Qual é a sua expectativa de crescimento dentro da instituição?

ANEXOS

ANEXO A – Folder institucional

INFORMAÇÕES

HORÁRIO DE AULAS:

- Vespertino - 14:00 às 17:40
- Noturno - 19:00 às 22:00

BACHARELADO EM TEOLOGIA

Investimento anual: R\$ 864,00

MÉDIO E BÁSICO EM TEOLOGIA

Investimento anual: R\$ 600,00

SELEÇÃO PARA O CURSO BACHARELADO EM TEOLOGIA:

LÍNGUA PORTUGUESA

- Ortografia
- Acentuação
- Pontuação
- Dissertação
- Interpretação de Texto

OBS.: As aulas são ministradas de segunda a quinta-feira.

O aluno que cursou ou está cursando o Ensino Superior, ficará isento da seleção.

DOCUMENTOS PARA RENOVAÇÃO

- Carta de Recomendação
- Cartão quitado ou com autorização da direção
- Taxa de renovação

DOCUMENTOS PARA MATRÍCULA

- Xerox do Certificado de Conclusão do Ensino Médio (Bacharelado)
- Xerox do Certificado de Conclusão do Ensino Fundamental II (Médio)
- Xerox da Certidão de Casamento ou Nascimento
- Xerox da Identidade e Nº do CPF
- 02 fotos 3x4
- Carta de Recomendação (Assinada pelo pastor)

OBS.: O pagamento do curso será feito em doze parcelas anuais, sendo que cada parcela deverá ser efetuada até o 5º dia útil do mês a vencer.

→ O aluno que acumular 03 parcelas em débito será considerado desistente, e portanto, desligado do curso.

DISCIPLINAS (Médio)

- ✓ Administração Eclesiástica
- ✓ Antigo Testamento
- ✓ Apologética Cristã
- ✓ Bibliologia
- ✓ Daniel e Apocalipse
- ✓ Didática
- ✓ Ética Cristã
- ✓ Ética Pastoral
- ✓ Evangelismo e Discipulado
- ✓ Geografia Bíblica
- ✓ História Eclesiástica
- ✓ Homilética
- ✓ Introdução Bíblica
- ✓ Introdução a Hermenêutica
- ✓ Liturgia
- ✓ Métodos do Estudo da Bíblia
- ✓ Metodologia Científica
- ✓ Missiologia
- ✓ Novo Testamento
- ✓ Português
- ✓ Religiões e Seitas
- ✓ Teologia Sistemática
- ✓ Tipologia Bíblica

DISCIPLINAS (Bacharelado)

- ✓ Administração Eclesiástica
- ✓ Antigo Testamento
- ✓ Antropologia Cultural
- ✓ Apologética Cristã
- ✓ Arqueologia Bíblica
- ✓ Bibliologia
- ✓ Cultura Religiosa
- ✓ Daniel e Apocalipse
- ✓ Espanhol
- ✓ Estudo da Cidadania
- ✓ Ética Cristã
- ✓ Ética Pastoral
- ✓ Evangelismo e Discipulado
- ✓ Exegese
- ✓ Filosofia
- ✓ Geografia Bíblica
- ✓ Grego
- ✓ Hebraico
- ✓ Hermenêutica
- ✓ História dos Hebreus
- ✓ História Eclesiástica
- ✓ Homilética
- ✓ Liturgia
- ✓ Lógica
- ✓ Metodologia Científica
- ✓ Métodos do Estudo da Bíblia
- ✓ Missiologia
- ✓ Monografia
- ✓ Novo Testamento
- ✓ Português
- ✓ Psicologia Geral
- ✓ Religiões e Seitas
- ✓ Sociologia Geral
- ✓ Teologia Sistemática
- ✓ Tipologia Bíblica

ESCOLA TEOLÓGICA DAS ASSEMBLÉIAS DE DEUS NO BRASIL
ESTEADEB – NATAL – RN
 Rua: Dr. Celso Ramalho, 70, Lagoa Seca,
 Fone: 223-1203
 C.G.C. 40.800.393/0001-32



**"Antes cresceu na graça
 e conhecimento de nosso
 Senhor e Salvador,
 Jesus Cristo".
 2 Pe. 3:18a**

NATAL / RN

DIRETORIA

DIREÇÃO: Amilde Praxedes

COORDENAÇÃO: Arlete Duarte

SECRETARIA: Geane Nascimento
 Simoney Garcia

TESOURARIA: Suênya Garcia
 Gesimar Pereira

BIBLIOTECA: Betânia Nascimento

PROFESSORES

- | | |
|--------------------|--------------------|
| * Amilde Praxedes | * Caetana Araújo |
| * Arlete Duarte | * Israel Caldas |
| * Carlos Sérgio | * João Lourenço |
| * Carmelúcia Gomes | * Késia Miriam |
| * Danilo Medeiros | * Klauber Maia |
| * Domingos Sávio | * Claudionor |
| * Ester Lira | * Oaldo Dantas |
| * Ana Flávia | * Majela Júnior |
| * Francisco Marto | * Rose Mendes |
| * Geane Nascimento | * Silvano Medeiros |
| * Gilberto Santos | * Vilma Rocha |
| * | * Willame Bruno |
| | * <i>Willame</i> |

ANEXO B – Folder Comemorativo

