



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCOS TÚLIO DOS SANTOS CAVALCANTI DE OLIVEIRA**

**DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E LIDERANÇA SETORIAL NA  
GESTÃO DE CONGREGAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UM SETOR DA  
ASSEMBLEIA DE DEUS EM JOÃO PESSOA**

**João Pessoa  
2026**

MARCOS TÚLIO DOS SANTOS CAVALCANTI DE OLIVEIRA

**DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E LIDERANÇA SETORIAL NA  
GESTÃO DE CONGREGAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UM SETOR DA  
ASSEMBLEIA DE DEUS EM JOÃO PESSOA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo.

**JOÃO PESSOA  
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

O48d

Oliveira, Marcos Túlio dos Santos Cavalcanti de.

Descentralização administrativa e liderança setorial na gestão de congregações : estudo de caso em um setor da Assembleia de Deus em João Pessoa / Marcos Túlio dos Santos Cavalcanti de Oliveira. - 2026.

59 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026.

Orientação: Prof<sup>ª</sup> Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo.

1.Descentralização administrativa. 2. Liderança setorial. 3. Comunicação organizacional. 4. Gestão organizacional. 5. Organização religiosa. I. Título.

CDU 005.72(043)



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 81/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 12 de junho de 2026.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Marcos Tulio dos Santos Cavalcanti de Oliveira**

Matrícula 20222460070

### **DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E LIDERANÇA SETORIAL NA GESTÃO DE CONGREGAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UM SETOR DA ASSEMBLEIA DE DEUS EM JOÃO PESSOA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **10/junho/2026**, às **20:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo (IFPB)**

Orientador(a)

**Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)**

## Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rebeca Cordeiro da Cunha Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 12/06/2026 21:38:09.
- **Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 14/06/2026 16:47:54.
- **Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 15/06/2026 13:12:12.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 891479  
Verificador: 210e9807ab  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **DEDICATÓRIA**

*A Deus, por tornar possível cada etapa desta jornada.  
À minha esposa Thanmyres Ellen e aos meus  
filhos João Pedro e Matheus Saulo, pelo  
amor, apoio e incentivo constantes.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha profunda gratidão a Deus, pois somente pela Sua graça, força e direção foi possível concluir esta graduação. Reconheço que cada etapa desta caminhada foi sustentada por Ele, que me concedeu sabedoria, perseverança e ânimo para seguir adiante. Como está escrito: *“Porque dEle, e por Ele, e para Ele são todas as coisas”* (Romanos 11.36).

Expresso minha sincera gratidão à minha orientadora, Profa. Dra. Rebeca Cordeiro da Cunha Araújo, pela orientação, dedicação e valiosa contribuição acadêmica no desenvolvimento deste trabalho, fundamentais para a construção e conclusão desta pesquisa.

Agradeço à Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba, na pessoa do Pastor Presidente José Carlos de Lima, representado pelo Vice-Presidente, Pastor Álvaro Cavalcante, pela autorização e apoio concedidos para a realização da pesquisa junto aos dirigentes de congregação.

Aos dirigentes de congregação do setor 8, registro minha gratidão pela disponibilidade e colaboração durante a coleta de dados, contribuindo significativamente para a realização deste estudo.

Agradeço à minha esposa, Thanmyres Ellen, pelo apoio, compreensão e incentivo durante todo o período do curso, bem como aos meus filhos, João Pedro e Matheus Saulo, que são fonte constante de motivação e inspiração em minha caminhada.

Expresso também minha gratidão à minha mãe, Adiracir Cavalcanti, exemplo de força, dedicação e perseverança, que, com espírito empreendedor, sempre lutou pelo sustento e bem-estar de seus filhos, sendo referência em minha formação pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“E julguem eles o povo em todo tempo; toda  
causa grave tragam a ti, mas toda causa  
pequena eles mesmos julguem; assim  
aliviarás a tua carga, e eles a levarão  
contigo.”  
Êxodo 18.22

## RESUMO

A crescente complexidade das organizações exige modelos de gestão mais eficientes, especialmente no que se refere à comunicação organizacional e aos processos decisórios. No contexto das organizações religiosas, essas demandas tornam-se ainda mais relevantes, considerando a estrutura hierárquica e os aspectos culturais envolvidos. Nesse cenário, a descentralização administrativa surge como uma alternativa para o aprimoramento dos processos de gestão, mediante a delegação de responsabilidades e a ampliação da autonomia dos níveis operacionais. O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a descentralização administrativa, associada à liderança setorial, pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa da Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba (IEADPB), especificamente no setor 8. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis dirigentes de congregação. Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias relacionadas à gestão organizacional, comunicação institucional, descentralização administrativa e liderança setorial. Os resultados evidenciam que a gestão das congregações ocorre em um contexto predominantemente centralizado, aspecto que limita a autonomia dos dirigentes e impacta a agilidade dos processos decisórios. Verificou-se, ainda, a existência de percepções distintas quanto à eficácia da comunicação organizacional, bem como divergências relacionadas à viabilidade e à aceitação da liderança setorial, influenciadas por fatores culturais e estruturais. Além disso, foram identificadas propostas de melhoria relacionadas ao fortalecimento da comunicação organizacional, à ampliação da autonomia local e à utilização de tecnologias como suporte aos processos administrativos. Conclui-se que a descentralização administrativa, associada à liderança setorial, apresenta potencial para contribuir com o aprimoramento da gestão organizacional. Contudo, sua implementação deve considerar aspectos culturais, estruturais e relacionais, de modo a favorecer maior aceitação, integração institucional e efetividade administrativa no contexto analisado.

**Palavras-chave:** Descentralização administrativa. Liderança setorial. Comunicação organizacional. Gestão organizacional. Organizações religiosas.

## ABSTRACT

The increasing complexity of organizations requires more efficient management models, especially regarding organizational communication and decision-making processes. In the context of religious organizations, these demands become even more relevant due to the hierarchical structure and the cultural aspects involved. In this scenario, administrative decentralization emerges as an alternative for improving management processes through the delegation of responsibilities and the expansion of autonomy at operational levels. This study aimed to analyze how administrative decentralization, associated with sector leadership, can contribute to the improvement of management and communication between congregation leaders and the administrative leadership of the Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba (IEADPB), specifically in sector 8. The research is characterized as descriptive, with a qualitative approach, conducted through semi-structured interviews with six congregation leaders. The data were analyzed using the content analysis technique, enabling the identification of categories related to organizational management, institutional communication, administrative decentralization, and sector leadership. The results show that the management of congregations occurs in a predominantly centralized context, a factor that limits the autonomy of leaders and affects the agility of decision-making processes. Furthermore, different perceptions regarding the effectiveness of organizational communication were identified, as well as divergences related to the feasibility and acceptance of sector leadership, influenced by cultural and structural factors. In addition, improvement proposals were identified concerning the strengthening of organizational communication, the expansion of local autonomy, and the use of technologies as support for administrative processes. It is concluded that administrative decentralization, associated with sector leadership, has the potential to contribute to the improvement of organizational management. However, its implementation must consider cultural, structural, and relational aspects in order to promote greater acceptance, institutional integration, and administrative effectiveness within the analyzed context.

**Keywords: Administrative decentralization. Sector leadership. Organizational communication. Organizational management. Religious organizations.**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Organograma do modelo de descentralização administrativa proposto por Jetro.....	29
Figura 2 - Estrutura hierárquica organizacional da IEADPB.....	37
Figura 3 - Estrutura organizacional simplificada do Setor 8 da IEADPB.....	38

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Tipos de estrutura organizacional: características, vantagens e desvantagens.....	20
Quadro 2 - Sistemas administrativos de Likert e suas características.....	27
Quadro 3 - Caracterização dos participantes da pesquisa.....	40

## **LISTA DE FOTOS**

Foto 1 - Fachada do templo central em Jaguaribe.....	35
Foto 2 - Fachada da Congregação Polo de Oitizeiro.....	53
Foto 3 - Fachada da Congregação do Jardim Planalto.....	53
Foto 4 - Fachada da Congregação de Marés.....	54
Foto 5 - Fachada da Congregação do Conjunto dos Motoristas.....	54
Foto 6 - Fachada da Congregação da Rua da Alegria.....	55
Foto 7 - Fachada da Congregação do Bairro dos Novais.....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IEADPB:	Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba
COMADEP:	Convenção de Ministros das Assembleias de Deus na Paraíba
ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IAG:	Inteligência Artificial Generativa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1.1	<b>Tipos de Estrutura Organizacional.....</b>	<b>20</b>
2.2	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	22
2.3	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	24
2.4	LIDERANÇA SETORIAL NA GESTÃO DE CONGREGAÇÕES.....	26
2.5	GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS.....	30
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	OBJETO DA PESQUISA.....	35
3.2.1	<b>Caracterização do Setor 8.....</b>	<b>37</b>
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1	GESTÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	42
4.2	DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	44
4.3	LIDERANÇA SETORIAL: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO..	45
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	48
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A - ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DE</b>	
	<b>DADOS QUALITATIVOS.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO A – REGISTROS FOTOGRÁFICOS DAS CONGREGAÇÕES.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam de estruturas administrativas que permitam organizar atividades, distribuir responsabilidades e coordenar esforços para alcançar seus objetivos institucionais. Nesse sentido, a estrutura organizacional desempenha papel fundamental na definição da autoridade, da comunicação e da tomada de decisão nas instituições. Segundo Chiavenato (2014), a estrutura organizacional define como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, influenciando diretamente o desempenho organizacional e a eficiência da gestão.

Em organizações que apresentam crescimento e expansão de suas atividades, torna-se cada vez mais necessário adotar modelos que possibilitem a adequada distribuição de responsabilidades e o acompanhamento das unidades organizacionais. Nesse contexto, a descentralização administrativa surge como um importante mecanismo de gestão. De acordo com Maximiano (2012), a descentralização consiste na distribuição de autoridade e responsabilidade entre diferentes níveis da organização, possibilitando maior agilidade na tomada de decisões e maior eficiência na execução das atividades. Para Mintzberg (2003), a criação de níveis intermediários de gestão contribui para tornar as organizações mais eficientes e aptas a responder às demandas do ambiente organizacional. Esses princípios de organização e gestão também podem ser observados no contexto das instituições religiosas. Embora possuam natureza espiritual, muitas igrejas apresentam estruturas organizacionais que envolvem liderança, planejamento de atividades, administração de recursos e coordenação de congregações. Nesse sentido, a administração eclesiástica pode ser compreendida como o conjunto de práticas voltadas à organização e condução das atividades institucionais da igreja (Monzatto, 2013).

Nesse cenário, a existência de múltiplas congregações exige mecanismos que favoreçam a coordenação das atividades e a comunicação entre os dirigentes. A presença de lideranças intermediárias pode contribuir para fortalecer a gestão institucional, facilitar a comunicação e apoiar o desenvolvimento das atividades locais. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2014), a liderança exerce papel

fundamental na coordenação de pessoas e no direcionamento das atividades organizacionais, sendo essencial para o alcance dos objetivos institucionais.

No contexto da Igreja Evangélica Assembleia de Deus em João Pessoa, a existência de diversos setores organizacionais e congregações vinculadas à estrutura administrativa evidencia a necessidade de mecanismos que favoreçam a coordenação das atividades e o acompanhamento das unidades locais. Nesse sentido, a liderança setorial pode representar um importante instrumento de apoio à gestão das congregações, atuando como elo entre os dirigentes locais e a liderança administrativa da instituição.

Diante desse contexto, torna-se relevante compreender como a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, pode contribuir para a melhoria da gestão das congregações e para o fortalecimento da comunicação entre os diferentes níveis de liderança. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa em um setor da Igreja Evangélica Assembleia de Deus em João Pessoa?

Nesse contexto, o presente estudo busca analisar de que forma a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, pode contribuir para a melhoria da gestão das congregações no contexto investigado.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, contribui para a melhoria da gestão das congregações em um setor da Igreja Evangélica Assembleia de Deus em João Pessoa.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como ocorre a gestão e a comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa da igreja.
- Investigar a percepção dos dirigentes de congregação sobre a atuação da liderança setorial na coordenação das atividades administrativas e ministeriais.
- Propor recomendações para o aperfeiçoamento da gestão setorial no contexto analisado.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A proposta desta pesquisa surgiu a partir da observação da dinâmica administrativa presente na gestão das congregações e da atuação das lideranças no contexto organizacional de um setor da Igreja Evangélica Assembleia de Deus em João Pessoa. A partir dessa realidade, foi possível identificar dificuldades na comunicação entre os dirigentes das congregações e a liderança administrativa, bem como fragilidades na organização e no acompanhamento das atividades desenvolvidas nas unidades locais. Essas limitações comprometem a eficiência da gestão institucional, dificultam a padronização das práticas administrativas e podem impactar diretamente a tomada de decisões nas congregações. Nesse cenário, a descentralização administrativa e a implantação estruturada da liderança setorial configuram-se como estratégias relevantes para o aprimoramento da gestão institucional.

A descentralização administrativa tem ganhado destaque no contexto das organizações, incluindo as instituições religiosas, como uma estratégia para promover maior eficiência na gestão e na tomada de decisões (Amaral *et al.*, 2019; Sperotto, 2025). Nesse sentido, a liderança setorial surge como um modelo de gestão capaz de favorecer a organização das congregações e fortalecer a comunicação entre os diferentes níveis de liderança. Contudo, observa-se uma lacuna de estudos que analisem de forma sistemática a aplicação desse modelo no contexto das instituições religiosas, especialmente no que se refere à percepção dos dirigentes e aos impactos administrativos dessa estrutura.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa apresenta relevância por ampliar as discussões sobre a aplicação dos princípios da Administração em organizações religiosas. Apesar da relevância social dessas instituições, ainda são incipientes as investigações voltadas à análise da gestão organizacional nesse contexto específico. Assim, a investigação proposta busca contribuir para o entendimento de como práticas administrativas podem auxiliar no aprimoramento da gestão e da comunicação institucional em organizações religiosas.

Além disso, a pesquisa apresenta relevância profissional para o pesquisador, na condição de futuro administrador, pois possibilita a análise de uma realidade organizacional concreta à luz dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação acadêmica. Dessa forma, a pesquisa contribui para a articulação entre teoria e prática administrativa, permitindo compreender como conceitos relacionados à estrutura organizacional, liderança e descentralização administrativa podem ser aplicados no contexto das instituições religiosas. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que a definição clara de estruturas organizacionais e níveis de autoridade contribui para o melhor funcionamento das organizações e para a eficiência na execução das atividades.

Sob a perspectiva social, o estudo também se justifica pelo papel que as igrejas desempenham nas comunidades em que estão inseridas. Além de suas atividades religiosas, muitas instituições desenvolvem ações sociais, educativas e comunitárias que impactam diretamente a vida das pessoas. Dessa forma, compreender a gestão dessas organizações e os impactos da liderança setorial torna-se relevante não apenas para a instituição analisada, mas também para outras

organizações religiosas que enfrentam desafios semelhantes, fortalecendo o funcionamento institucional e a organização das atividades desenvolvidas.

Dessa forma, destaca-se a relevância desta pesquisa ao analisar como a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa em um setor da Igreja Evangélica Assembleia de Deus em João Pessoa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A estrutura organizacional representa a forma pela qual as organizações distribuem suas atividades, responsabilidades e níveis de autoridade, possibilitando a coordenação das ações e o alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a definição de uma estrutura organizacional adequada torna-se essencial para o funcionamento eficiente das organizações, especialmente aquelas que apresentam múltiplas unidades e diferentes níveis de liderança. Conforme Chiavenato (2022), a estrutura organizacional está diretamente relacionada à organização das atividades e ao alcance dos objetivos institucionais, sendo elemento fundamental para o funcionamento das organizações. De acordo com Chiavenato (2022, p. 379):

O desenho organizacional trata da configuração da estrutura organizacional da empresa e dos processos utilizados para fazê-la funcionar e alcançar resultados. De um lado, a estrutura organizacional representa os órgãos e unidades que compõem a empresa bem como suas relações de interdependência e, de outro, o seu funcionamento envolve as funções e atividades necessárias para levar ao alcance dos objetivos da empresa.

No contexto das organizações religiosas, a estrutura organizacional apresenta características específicas, relacionadas à natureza institucional e ao modelo de gestão adotado. Amaral *et al.* (2018) destacam que essas organizações possuem estruturas organizacionais compostas por diferentes níveis administrativos e agrupamentos funcionais, contribuindo para a organização das atividades e para o fortalecimento da gestão institucional.

Nesse sentido, a estrutura organizacional também envolve a definição da autoridade e dos fluxos de comunicação dentro das instituições.

Segundo Vasconcellos (1989, p. 3 *apud* Sperotto, 2025, p. 168):

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo, através do qual a autoridade é distribuída, às atividades desde os níveis mais básicos até a alta administração. São especificadas em um

sistema de comunicação e é delineada permitindo que as pessoas realizem atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos da organização.

A partir dessa perspectiva, observa-se que a gestão organizacional em instituições religiosas exige uma estrutura que favoreça a comunicação, a coordenação das atividades e a definição clara de responsabilidades. Dessa forma, a estrutura organizacional contribui para a organização administrativa e para o desenvolvimento das atividades institucionais.

Assim, a estrutura organizacional apresenta-se como elemento essencial para a gestão das organizações, permitindo maior eficiência administrativa, melhor distribuição das atividades e fortalecimento da comunicação entre os diferentes níveis de liderança.

### 2.1.1 Tipos de Estrutura Organizacional

Com base na literatura de comportamento organizacional, as estruturas organizacionais podem assumir diferentes configurações, variando conforme o nível de complexidade, o porte e os objetivos das instituições. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2014), cada modelo estrutural apresenta características próprias relacionadas à distribuição de autoridade, ao grau de especialização das atividades e aos mecanismos de coordenação organizacional. Nesse contexto, destacam-se as estruturas linear, funcional, linha-staff e matricial. O Quadro 1 apresenta uma síntese desses modelos, evidenciando suas principais características, bem como suas vantagens e desvantagens.

**Quadro 1 - Tipos de estrutura organizacional: características, vantagens e desvantagens**

TIPO DE ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESvantagens
Linear	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autoridade centralizada;</li> <li>● Unidade de comando;</li> <li>● Relações hierárquicas diretas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Clareza na autoridade e responsabilidade;</li> <li>● Facilidade de controle;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sobrecarga da liderança;</li> <li>● Baixa especialização;</li> <li>● Pouca</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação vertical.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez na tomada de decisão;</li> <li>• Simplicidade estrutural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilidade;</li> <li>• Dependência do líder.</li> </ul>
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupamento por funções;</li> <li>• Especialização das atividades;</li> <li>• Supervisão técnica;</li> <li>• Divisão por áreas (financeiro, RH etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta eficiência técnica;</li> <li>• Especialização profissional;</li> <li>• Melhor uso de recursos;</li> <li>• Padronização das atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos entre departamentos;</li> <li>• Comunicação fragmentada;</li> <li>• Dificuldade de coordenação;</li> <li>• Visão limitada ao setor.</li> </ul>
<b>Linha-Staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação da estrutura linear com assessorias;</li> <li>• Presença de especialistas (staff);</li> <li>• Apoio técnico à liderança;</li> <li>• Decisão central mantida na linha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio técnico especializado;</li> <li>• Melhor qualidade das decisões;</li> <li>• Redução de erros;</li> <li>• Maior eficiência administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possíveis conflitos entre linha e staff;</li> <li>• Ambiguidade de autoridade;</li> <li>• Custos mais elevados;</li> <li>• Dependência de especialistas.</li> </ul>
<b>Matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dupla subordinação;</li> <li>• Integração entre áreas;</li> <li>• Combinação funcional e por projetos;</li> <li>• Trabalho colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade organizacional;</li> <li>• Melhor integração de equipes;</li> <li>• Uso eficiente de recursos;</li> <li>• Estímulo à inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos de autoridade;</li> <li>• Dificuldade de coordenação;</li> <li>• Ambiguidade de papéis;</li> <li>• Exige maior maturidade organizacional.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2014).

A partir da análise dos diferentes tipos de estrutura organizacional, observa-se que não existe um modelo único considerado ideal, sendo sua aplicação condicionada às necessidades e às particularidades de cada instituição. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2014), a escolha da estrutura organizacional deve considerar fatores como o ambiente, a estratégia e a complexidade das atividades desenvolvidas. No contexto das organizações religiosas, verifica-se a predominância de estruturas com características lineares e linha-staff, associadas a elementos funcionais, especialmente na organização por departamentos e na atuação de lideranças intermediárias. Dessa forma, a adoção de uma estrutura organizacional adequada pode contribuir para a melhoria da gestão institucional, favorecendo a organização das atividades, a comunicação entre os níveis de liderança e o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a compreensão desses modelos estruturais torna-se fundamental para a análise da organização da IEADPB, especialmente no que se refere à atuação da liderança setorial como nível intermediário de gestão. A presença desse nível pode evidenciar a aplicação prática de elementos da descentralização administrativa e reforçar a necessidade de mecanismos que favoreçam a coordenação das congregações, a comunicação entre os dirigentes e o alinhamento das atividades desenvolvidas.

## 2.2 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A descentralização administrativa constitui uma estratégia de gestão voltada à distribuição de responsabilidades e autoridade entre diferentes níveis organizacionais, permitindo maior eficiência na tomada de decisões e melhor organização das atividades institucionais. Nesse sentido, Chiavenato (2022) destaca que a descentralização está associada à delegação de autoridade e à distribuição das decisões entre os diversos níveis organizacionais, contribuindo para maior eficiência administrativa e agilidade na gestão. Conforme Amaral *et al.* (2019), ao analisar a estrutura organizacional de instituições religiosas com base na teoria das configurações organizacionais de Mintzberg, a divisão de responsabilidades entre diferentes níveis hierárquicos contribui para a melhoria da gestão organizacional e favorece a comunicação institucional.

Além disso, a descentralização administrativa contribui para o fortalecimento da liderança e para a melhoria da gestão institucional. Nesse sentido, Sperotto (2025) afirma que a descentralização administrativa permite maior agilidade na tomada de decisões, especialmente em organizações que apresentam crescimento estrutural. O autor destaca que a distribuição das responsabilidades administrativas contribui para o desenvolvimento institucional e para a melhoria da comunicação organizacional.

Nessa perspectiva, a descentralização administrativa também pode ser compreendida como uma estratégia voltada para a melhoria da eficiência

organizacional. De acordo com Silva e Ribeiro (2010), a descentralização administrativa, ao promover a distribuição de responsabilidades entre diferentes níveis organizacionais, contribui para o fortalecimento da gestão institucional, para a organização das atividades e para a ampliação da autonomia dos gestores, favorecendo, conseqüentemente, a eficiência organizacional.

Outro exemplo relevante de descentralização administrativa pode ser observado no modelo apresentado no relato bíblico de Moisés e Jetro. Conforme narrativa bíblica do Êxodo.18.13-27, Moisés enfrentava dificuldades para administrar o povo sozinho, sendo orientado por Jetro, seu sogro, a delegar responsabilidades a líderes intermediários. Nesse contexto, Jetro aconselhou:

“O que você está fazendo com este povo? Por que você se sente sozinho para julgar e os obriga a ficarem de pé diante de você o dia inteiro?”. Moisés respondeu: “O povo me procura para conhecer as decisões de Deus. Quando surge algum problema, eles me procuram e eu resolvo a questão entre as partes em conflito. Informo o povo sobre os decretos de Deus e transmito suas instruções”. “O que você está fazendo não é bom”, disse o sogro de Moisés. “Você ficará esgotado e deixará o povo exausto. É um trabalho pesado demais para uma pessoa só. Agora ouça-me e escute meu conselho, e Deus esteja com você. Continue a ser o representante do povo diante de Deus, apresentando-lhe as questões trazidas pelo povo. Ensine a eles os decretos e as instruções de Deus. Mostre aos israelitas como devem viver e o que devem fazer. No entanto, escolha dentre todo o povo homens capazes e honestos que temam a Deus e odeiem suborno. Nomeie-os líderes de grupos de mil, cem, cinquenta e dez pessoas. Eles deverão estar sempre disponíveis para resolver os problemas cotidianos do povo e só lhe trarão os casos mais difíceis. Deixe que os líderes decidam as questões mais simples por conta própria. Eles dividirão com você o peso da responsabilidade e facilitarão seu trabalho. Se você seguir esse conselho, e se Deus assim lhe ordenar, poderá suportar as pressões, e todo este povo voltará para casa em paz.” Moisés aceitou o conselho do sogro e seguiu todas as suas recomendações. Escolheu homens capazes dentre todo o povo de Israel e os nomeou líderes de grupos de mil, cem, cinquenta e dez pessoas. Os homens ficavam à disposição para resolver os problemas cotidianos do povo. Traziam para Moisés os casos mais difíceis, mas cuidavam, eles mesmos, das questões mais simples. Pouco tempo depois, Moisés se despediu de seu sogro, que voltou para sua terra”. (BÍBLIA, Êxodo 18.14b-24, NVT).

O conselho consistia na escolha de líderes responsáveis por grupos menores, permitindo que apenas as questões mais complexas fossem direcionadas a Moisés. Essa estrutura evidencia a divisão de responsabilidades e a organização administrativa por níveis hierárquicos. Esse modelo organizacional evidencia uma estrutura administrativa descentralizada, na qual as responsabilidades são distribuídas entre diferentes níveis de liderança. Essa divisão permitiu maior eficiência administrativa e melhor organização das atividades, demonstrando que a descentralização administrativa contribui para o fortalecimento da gestão organizacional.

Além disso, Sperotto (2025) destaca que a descentralização administrativa também contribui para o desenvolvimento da liderança intermediária dentro das organizações, permitindo maior autonomia administrativa e fortalecendo a gestão institucional. Esse modelo favorece ainda a comunicação organizacional e contribui para a melhoria dos processos administrativos.

Dessa forma, a descentralização administrativa apresenta-se como uma estratégia importante para a melhoria da gestão organizacional, especialmente em instituições com múltiplas unidades, como as organizações religiosas. A adoção desse modelo pode contribuir para a organização das atividades, para a melhoria da comunicação institucional e para o fortalecimento da liderança organizacional.

### 2.3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A liderança organizacional exerce um papel crucial na gestão institucional, sendo responsável pela coordenação de pessoas e pelo direcionamento estratégico das atividades para o alcance dos objetivos propostos. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2014), a eficácia dessa liderança está diretamente ligada à sua capacidade de influenciar o comportamento dos indivíduos e de organizar os esforços coletivos de maneira produtiva. Nesse contexto, a comunicação administrativa atua como o suporte essencial para que o líder possa exercer suas

funções, funcionando como um canal para a transmissão de diretrizes e para o alinhamento de expectativas entre os diferentes níveis hierárquicos.

Em instituições de natureza religiosa, onde a gestão envolve tanto aspectos administrativos quanto ministeriais, a qualidade desse fluxo comunicacional torna-se ainda mais relevante. Sperotto (2025) enfatiza que a utilização de uma comunicação assertiva e objetiva é fundamental para conferir segurança aos liderados e garantir o domínio das situações pela liderança. Ao priorizar a clareza nas informações transmitidas, a instituição promove um ambiente de maior harmonia, uma vez que se reduzem drasticamente os ruídos de comunicação que poderiam comprometer a execução das atividades e o clima organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da liderança na mediação dos processos comunicacionais. O líder não apenas transmite informações, mas também interpreta, adapta e direciona mensagens conforme o contexto organizacional. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2014), a liderança eficaz envolve a capacidade de compreender o comportamento dos indivíduos e promover um ambiente que favoreça a comunicação e o engajamento, elementos essenciais para o desempenho organizacional.

No contexto das organizações religiosas, essa mediação torna-se ainda mais significativa, uma vez que a comunicação não se limita a aspectos operacionais, mas também envolve valores, princípios e orientações institucionais. Dessa forma, a liderança deve atuar de maneira estratégica, garantindo que as informações sejam transmitidas de forma clara e coerente, evitando distorções que possam comprometer o funcionamento das atividades.

Além disso, a comunicação organizacional deve ser compreendida como um elemento inerente à própria existência das organizações. Conforme destaca Kunsch (2006), a comunicação é um processo contínuo e indispensável, uma vez que as organizações são formadas por pessoas que interagem constantemente por meio da comunicação para viabilizar suas atividades e alcançar seus objetivos.

Nessa perspectiva, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento operacional e passa a assumir um papel estratégico na gestão organizacional. Ainda segundo Kunsch (2006), a comunicação organizacional, quando bem estruturada,

contribui para a integração entre os diversos setores, favorecendo a construção de relacionamentos e o alinhamento institucional.

Outro ponto relevante refere-se à complexidade do processo comunicacional dentro das organizações. A comunicação não ocorre de forma linear, sendo influenciada por fatores como cultura organizacional, contexto social e diversidade de percepções entre os indivíduos. Dessa forma, a atuação da liderança torna-se fundamental para interpretar essas variáveis e garantir que a comunicação ocorra de maneira eficaz e compreensível entre os diferentes níveis organizacionais.

Nesse sentido, a comunicação organizacional também pode ser compreendida como um processo relacional, no qual o diálogo e a interação entre os indivíduos desempenham papel essencial. Essa perspectiva reforça a necessidade de uma liderança que valorize a comunicação interpessoal, promovendo um ambiente que favoreça o entendimento mútuo, a cooperação e o engajamento dos membros da organização.

Dessa forma, a integração entre uma liderança atuante e processos comunicativos bem estruturados constitui o alicerce para uma gestão eclesial eficiente e transparente. A comunicação, quando bem aplicada, pode fortalecer a liderança, promover o alinhamento institucional e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, especialmente em contextos que envolvem múltiplas unidades e diferentes níveis de liderança.

## 2.4 LIDERANÇA SETORIAL NA GESTÃO DE CONGREGAÇÕES

A liderança setorial configura-se como um elemento importante na operacionalização da descentralização administrativa em organizações de grande porte e com múltiplas unidades, contribuindo para a coordenação e integração das atividades organizacionais, bem como para a articulação entre os diferentes níveis hierárquicos, favorecendo a eficiência na gestão. Esse papel é exercido por um líder intermediário, cuja função consiste em atuar como elo de ligação (*linking pin*), conceito proposto por Likert (1971, *apud* Nehme, 1998), que descreve o gestor

responsável por conectar a alta administração aos níveis operacionais, garantindo a execução das diretrizes institucionais. No contexto da IEADPB, a liderança setorial não se limita à transmissão de informações, mas atua na coordenação das atividades, no acompanhamento das congregações e no alinhamento das ações desenvolvidas, contribuindo para a organização dos processos, para a comunicação entre os níveis de liderança e para o fortalecimento da atuação dos dirigentes locais.

Nesse contexto, Likert (1971, *apud* Nehme, 1998) propõe um modelo de classificação dos estilos de liderança baseado no nível de participação dos membros da organização no processo decisório. O modelo apresenta quatro sistemas de gestão, que variam desde estruturas altamente centralizadas até modelos participativos, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Sistemas administrativos de Likert e suas características**

TIPOS DE SISTEMAS	DESCRIÇÃO
<p><b>Sistema 1 – Autoritário coercitivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Baixo nível de confiança da liderança em relação aos subordinados;</li> <li>● Participação dos colaboradores praticamente inexistente nas decisões;</li> <li>● Execução das atividades baseada em medo, punições e recompensas ocasionais;</li> <li>● Decisões centralizadas e fluxo de comando predominantemente de cima para baixo;</li> <li>● Controle concentrado nos níveis superiores da organização;</li> <li>● Existência de resistência às metas organizacionais, muitas vezes de forma velada;</li> <li>● Presença de sistemas informais paralelos para adaptação às exigências institucionais.</li> </ul>
<p><b>Sistema 2 – Autoritário benevolente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confiança limitada da liderança, com postura mais paternalista;</li> <li>● Decisões concentradas na alta administração, com algumas delegações pontuais;</li> <li>● Controle organizacional predominantemente centralizado, com participação restrita dos níveis intermediários;</li> <li>● Utilização de recompensas como mecanismo de motivação;</li> <li>● Relações hierárquicas marcadas por dependência e formalidade;</li> <li>● Comunicação majoritariamente</li> </ul>

	<p>descendente, com pouca abertura para feedback.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Sistema 3 – Consultivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível moderado de confiança da liderança nos subordinados;</li> <li>• Participação parcial dos colaboradores nos processos decisórios;</li> <li>• Existência de delegação de responsabilidades em níveis inferiores;</li> <li>• Comunicação ocorrendo de forma ascendente e descendente;</li> <li>• Ênfase na utilização de recompensas em detrimento de punições;</li> <li>• Supervisão presente, porém com maior autonomia operacional dos subordinados.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Sistema 4 – Participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de confiança entre líderes e subordinados;</li> <li>• Processo decisório compartilhado entre os diferentes níveis organizacionais;</li> <li>• Comunicação fluindo de maneira integrada, tanto vertical quanto horizontal;</li> <li>• Incentivo à participação ativa dos colaboradores;</li> <li>• Integração entre estruturas formais e informais;</li> <li>• Organização orientada coletivamente para o alcance dos objetivos institucionais.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Hersey e Blanchard (1977, *apud* Nehme, 1998).

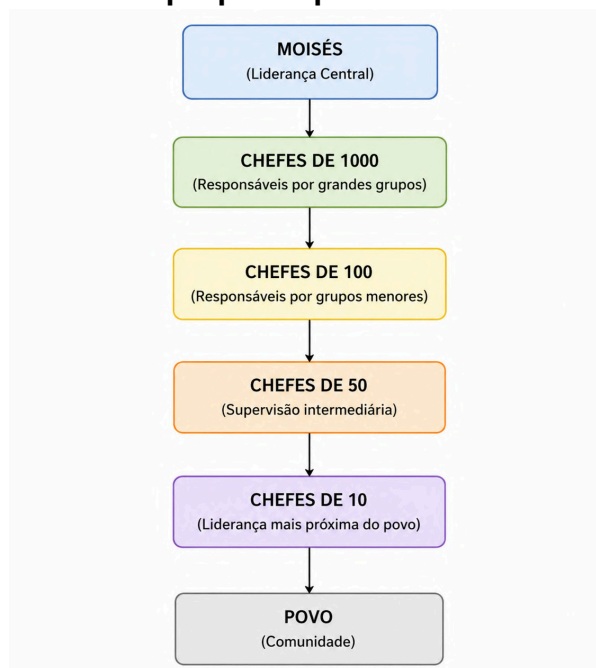
A partir do quadro apresentado, observa-se que os sistemas administrativos variam desde estruturas mais centralizadas, com baixa participação dos subordinados, até modelos mais participativos, nos quais há maior envolvimento dos membros da organização nos processos decisórios. De acordo com Likert (1971, *apud* Nehme, 1998), essa variação está diretamente relacionada ao nível de confiança e participação estabelecido entre líderes e subordinados. Dessa forma, a liderança setorial tende a se aproximar de estilos mais consultivos e participativos, uma vez que exige interação constante com os dirigentes locais e maior flexibilidade na condução das atividades.

Nesse contexto, a aplicação desses modelos à gestão de congregações permite compreender a importância das lideranças intermediárias na promoção do alinhamento institucional, na descentralização das decisões e na melhoria da

eficiência organizacional, especialmente em organizações religiosas com múltiplas unidades e diferentes níveis de liderança.

A liderança intermediária desempenha papel estratégico dentro das organizações, pois pode atuar como elo entre os níveis operacionais e a alta administração. Segundo Chiavenato (2022), esses níveis são responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas em ações operacionais, garantindo que as atividades sejam executadas de forma alinhada aos objetivos institucionais. Nesse contexto, o relato de Jetro e Moisés, em Êxodo 18, apresenta um exemplo de distribuição de responsabilidades por meio da criação de diferentes níveis de liderança. A estrutura desse modelo de organização pode ser observada na Figura 1.

**Figura 1 - Organograma do modelo de descentralização administrativa proposto por Jetro**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026).

A estrutura apresentada evidencia um modelo de organização fundamentado na distribuição de responsabilidades entre diferentes níveis de liderança. Nesse modelo, as demandas são tratadas de acordo com seu grau de complexidade, permitindo que questões rotineiras sejam solucionadas pelos líderes mais próximos do povo, enquanto os assuntos de maior relevância são encaminhados aos níveis

superiores. Sob uma perspectiva histórica e organizacional, o modelo de liderança setorial pode ser observado no relato de Moisés e Jetro. Ao perceber a sobrecarga administrativa de Moisés, Jetro sugeriu a criação de níveis de liderança responsáveis por diferentes grupos. Conforme o relato bíblico, Jetro orientou:

"Escolhe dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, que aborreçam a avareza; e põe-nos sobre eles por chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez". (BÍBLIA, Êxodo 18.21, NVT).

Essa orientação evidencia a criação de uma estrutura organizacional com níveis intermediários de liderança, característica presente no modelo de liderança setorial. Desse modo, a liderança setorial atua como elo entre a liderança central e as unidades locais, contribuindo para a organização das atividades e para a eficiência da gestão nas organizações religiosas.

Além disso, a liderança setorial possibilita maior proximidade com a realidade das congregações, permitindo melhor acompanhamento das atividades e maior suporte aos dirigentes locais. Conseqüentemente, a atuação das lideranças intermediárias pode contribuir para o alinhamento das ações institucionais e para a integração entre os diferentes níveis organizacionais, favorecendo a eficiência administrativa. Nesse sentido, Robbins, Judge e Sobral (2014) afirmam que a liderança consiste em um processo de influência exercido sobre um grupo com o objetivo de alcançar metas organizacionais, evidenciando sua importância na condução das atividades e no direcionamento das equipes.

## 2.5 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS

A gestão em organizações religiosas possui particularidades em relação às organizações empresariais. Apesar de seu caráter religioso, as igrejas necessitam de uma estrutura administrativa eficiente que possibilite a organização das atividades e o alcance de seus objetivos institucionais. A gestão eficaz nas igrejas

envolve a coordenação de suas atividades, a definição de responsabilidades e o uso de recursos de forma estratégica.

De acordo com Sperotto (2025), a gestão nas organizações religiosas deve considerar tanto os aspectos espirituais quanto administrativos, pois as igrejas desempenham funções sociais e espirituais simultaneamente. Além disso, Silva e Ribeiro (2010) afirmam que a gestão nas organizações religiosas está intimamente ligada ao modelo de liderança adotado pela instituição.

De acordo com Silva e Ribeiro (2010, p. 43):

A gestão em instituições religiosas exige uma coordenação eficaz das atividades e uma liderança voltada tanto para o cuidado espiritual quanto para a administração eficiente dos recursos.

Diferentemente das organizações empresariais, as instituições religiosas apresentam características específicas, como a atuação voluntária de parte dos seus membros, a forte influência de valores espirituais na tomada de decisão e a ausência de objetivos lucrativos. Essas particularidades podem representar tanto pontos favoráveis quanto desafios para a gestão organizacional no contexto investigado.

Entre os pontos favoráveis, destaca-se o alto nível de engajamento dos membros, motivado por valores religiosos e pela identificação com a missão institucional. Esse fator contribui para a execução das atividades e para o desenvolvimento das congregações, fortalecendo o trabalho coletivo e a atuação comunitária. Além disso, a presença de uma liderança reconhecida espiritualmente favorece a aceitação das decisões e o alinhamento das atividades.

Por outro lado, a gestão em organizações religiosas também enfrenta desafios relevantes. Entre eles, destacam-se as dificuldades na padronização dos processos administrativos, a informalidade na comunicação entre os níveis de liderança e a centralização das decisões em níveis superiores. Esses fatores podem comprometer a eficiência da gestão, dificultando a organização das atividades e o acompanhamento das congregações.

Diante disso, a aplicação de princípios administrativos, como a descentralização das decisões e a definição clara de responsabilidades, torna-se

fundamental para o aprimoramento da gestão institucional. A implementação de uma liderança setorial estruturada pode contribuir para a organização das atividades, a melhoria da comunicação e o fortalecimento da gestão das congregações.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A cultura organizacional exerce influência significativa sobre os comportamentos, as relações internas e os processos administrativos desenvolvidos nas organizações. Segundo Schein (2001), a cultura organizacional corresponde a um conjunto de pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização, construídos ao longo do tempo como forma de adaptação aos desafios internos e externos. Nesse contexto, valores, crenças, normas e padrões de relacionamento influenciam diretamente a forma como os indivíduos percebem e reagem às mudanças institucionais, contribuindo para a definição de práticas, comportamentos e modelos de gestão no ambiente organizacional. Dessa forma, tais pressupostos influenciam diretamente a maneira como os indivíduos interpretam situações, tomam decisões e conduzem suas ações no ambiente institucional.

Mudanças organizacionais podem gerar insegurança e resistência, principalmente em ambientes marcados por estruturas hierarquizadas e centralizadas. Além disso, aspectos relacionados à comunicação, ao alinhamento das informações e às relações interpessoais podem fortalecer comportamentos de resistência entre os membros da organização. Paiva e Andrade (2013) ressaltam que dificuldades de interpretação e alinhamento entre os participantes podem comprometer os processos de transformação institucional, favorecendo insegurança, desconfiança e dificuldade de adaptação às mudanças propostas.

De acordo com Schein (2001), a mudança organizacional somente se torna efetiva quando ocorre a partir da revisão dos pressupostos fundamentais da cultura existente, uma vez que a cultura organizacional influencia diretamente a forma como os indivíduos percebem, interpretam e reagem às transformações ocorridas no ambiente institucional. Dessa forma, mudanças que desconsideram os valores e

pressupostos compartilhados pela organização tendem a encontrar maiores níveis de resistência entre os membros institucionais.

Nesse contexto, observa-se que a implementação de mecanismos de descentralização administrativa e lideranças intermediárias pode sofrer influência direta da cultura organizacional existente na instituição. Em organizações historicamente marcadas pela centralização administrativa, a introdução de novos modelos de gestão pode gerar percepções divergentes, insegurança e comportamentos de resistência entre os membros da organização. Conforme Schein (2001), a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas lideranças e pelos valores compartilhados internamente, sendo possível fortalecer processos de adaptação por meio do alinhamento institucional e da disseminação de objetivos comuns.

Assim, compreender a relação entre cultura organizacional e resistência à mudança torna-se fundamental para analisar a aceitação e a viabilidade de novos mecanismos de gestão no contexto das organizações religiosas.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca propor melhorias nos processos administrativos por meio da descentralização administrativa e da liderança setorial em uma instituição religiosa. De acordo com Godoy (2006), a pesquisa aplicada tem como finalidade a geração de conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, especialmente no contexto organizacional.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca compreender a realidade organizacional da IEADPB em João Pessoa no que se refere à gestão administrativa e à comunicação entre lideranças.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois investiga de forma aprofundada a realidade de um setor específico da instituição, permitindo compreender o fenômeno dentro de seu contexto organizacional. Conforme Godoy (2006), o estudo de caso possibilita analisar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real.

Além disso, a pesquisa será desenvolvida como pesquisa de campo, tendo em vista que os dados serão coletados diretamente com os dirigentes de congregação, possibilitando maior proximidade com a realidade investigada.

Quanto à abordagem, adota-se o método qualitativo, pois a pesquisa busca compreender a percepção dos dirigentes sobre a descentralização administrativa e a liderança setorial.

Para fins de revisão textual, foi utilizada ferramenta de IAG, especificamente o ChatGPT-5.2 (OpenAI, 2026), exclusivamente para apoio na correção gramatical, adequação do texto às normas da ABNT e na geração de figuras. Ressalta-se que a elaboração do conteúdo, a análise dos dados e a seleção das referências foram realizadas integralmente pelo pesquisador. As fontes utilizadas foram verificadas e

acessadas diretamente pelo pesquisador, em conformidade com o art. 9º, inciso I, alínea c, da Portaria CNPq nº 2.664/2026.

### 3.2 OBJETO DA PESQUISA

O objeto de pesquisa deste estudo refere-se a uma organização pertencente ao Terceiro Setor, caracterizada como uma instituição religiosa sem fins lucrativos. Trata-se da Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba (IEADPB), organização de natureza cristã pertencente ao movimento pentecostal no Brasil. A instituição está constituída como pessoa jurídica de direito privado e possui sede administrativa na cidade de João Pessoa, capital do estado da Paraíba, conforme ilustrado na Foto 1.

**Foto 1 - Fachada do templo central em Jaguaribe**



**Fonte:** Google Maps (2026).

A origem da IEADPB está relacionada à expansão do movimento pentecostal no Brasil nas primeiras décadas do século XX. Embora não seja possível determinar com precisão a data exata da chegada dos primeiros missionários pentecostais ao estado, registros históricos indicam que o paraibano Manoel Dubu foi o primeiro

homem a ser batizado com o Espírito Santo em Belém do Pará, nos primeiros anos do movimento pentecostal no país. Posteriormente, com o declínio do ciclo da borracha na região Norte, diversos nordestinos retornaram aos seus estados de origem, entre eles Manoel Dubu, que voltou à Paraíba no ano de 1914.

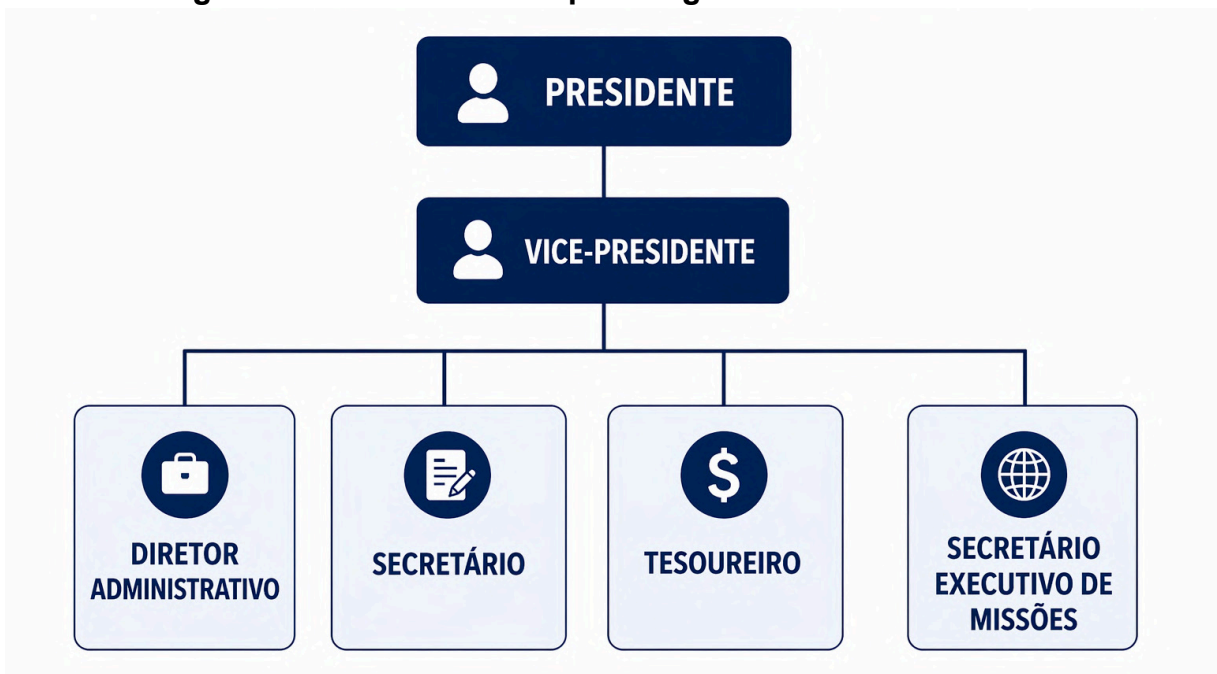
Os primeiros cultos pentecostais no estado tiveram início em 1918, no sítio Vertente, localizado no município de Alagoa Grande, contribuindo para a formação das primeiras comunidades assembleianas na região. Posteriormente, o movimento chegou à capital do estado, onde os cultos passaram a ser realizados inicialmente nas residências de membros da igreja.

Em 7 de maio de 1923, foi realizado o primeiro culto em um local específico destinado às reuniões da IEADPB na capital, situado na Rua Vasco da Gama, no bairro de Jaguaribe, marcando a organização formal da igreja na cidade. Ao longo das décadas seguintes, a instituição passou por um processo contínuo de crescimento e organização administrativa, ampliando sua atuação em diversas regiões do estado.

Atualmente, segundo dados institucionais da Convenção de Ministros das Assembleias de Deus na Paraíba (COMADEP), a igreja possui aproximadamente 195 campos eclesiais responsáveis pela administração de mais de 1.100 templos em todo o estado, reunindo cerca de 110.000 membros.

No âmbito administrativo, a instituição possui uma estrutura organizacional responsável pela condução das atividades religiosas e institucionais. A diretoria da igreja é composta pelos cargos de presidente, vice-presidente, diretor administrativo, secretário, tesoureiro e secretário executivo de missões, responsáveis pela coordenação das atividades administrativas, ministeriais e missionárias da instituição. Conforme apresentado na Figura 2, essa estrutura evidencia a organização hierárquica da IEADPB.

**Figura 2 - Estrutura hierárquica organizacional da IEADPB**



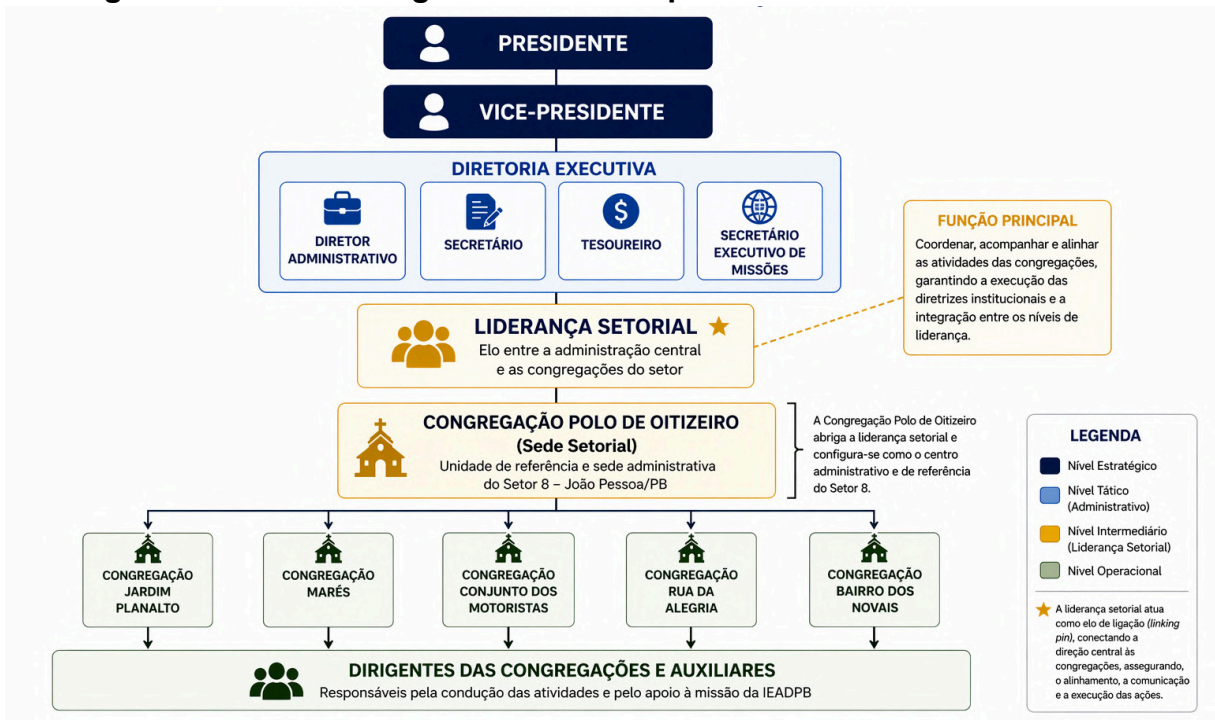
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

### 3.2.1 Caracterização do Setor 8

O recorte analítico desta pesquisa concentra-se no setor 8, que integra a estrutura organizacional da Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba (IEADPB) em João Pessoa. Essa unidade administrativa atua como nível intermediário de gestão, operacionalizando a descentralização administrativa necessária para coordenar as atividades das congregações locais e servindo como elo entre a liderança administrativa central e os dirigentes das unidades.

O setor 8 é composto por seis congregações situadas em diferentes bairros da capital, tendo como unidade de referência e sede administrativa a congregação polo de Oitizeiro (Foto 2). Além da sede setorial, o setor abrange as seguintes congregações: Jardim Planalto (Foto 3), Marés (Foto 4), Conjunto dos Motoristas (Foto 5), Rua da Alegria (Foto 6) e Bairro dos Novais (Foto 7). As fotos correspondentes encontram-se apresentadas no Anexo A, sendo utilizadas para fins ilustrativos e de identificação das congregações. A estrutura organizacional simplificada do setor pode ser observada na Figura 3.

**Figura 3 - Estrutura organizacional simplificada do Setor 8 da IEADPB**



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A estrutura organizacional apresentada evidencia a atuação da liderança setorial como elemento intermediário na gestão das congregações, contribuindo para a organização administrativa, a comunicação institucional e o acompanhamento das atividades desenvolvidas nas unidades locais.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevistas semiestruturado, composto por questões abertas, direcionado aos dirigentes de congregação do setor 8 da IEADPB. As entrevistas foram realizadas individualmente com seis dirigentes de congregação pertencentes ao setor pesquisado, no período de maio de 2026, buscando compreender suas percepções acerca da gestão organizacional, da descentralização administrativa e da liderança setorial. A

estrutura de referência, contendo as perguntas do roteiro de entrevistas referentes às categorias de análise e objetivos específicos da pesquisa, consta no Apêndice A do trabalho.

A escolha desse instrumento deve-se à necessidade de obter dados que possibilitem a coleta de informações relacionadas às percepções e experiências dos participantes. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006), a entrevista semiestruturada combina questões previamente definidas com a possibilidade de aprofundamento durante a interação com os participantes. Assim, essa abordagem mostrou-se adequada ao presente estudo, por possibilitar captar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos das práticas administrativas, ampliando a compreensão do fenômeno estudado.

#### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada com base em uma abordagem qualitativa, considerando o objetivo de compreender as percepções dos dirigentes acerca da descentralização administrativa e da liderança setorial no contexto organizacional investigado. Para isso, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que possibilita a organização, interpretação e categorização dos dados de forma sistemática. Nesse sentido, a análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de procedimentos que permite interpretar as informações obtidas na pesquisa. Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo leva em consideração as significações (conteúdo), eventualmente a sua forma e a distribuição desses conteúdos.

As respostas obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas foram organizadas em categorias temáticas definidas a partir dos objetivos específicos da pesquisa e do roteiro de entrevistas. As categorias de análise adotadas foram: Gestão e Comunicação Organizacional, Descentralização Administrativa, Liderança Setorial: Percepções e Desafios de Implementação e Propostas de Melhoria. Esse procedimento possibilitou a análise dos dados, permitindo a identificação de possíveis padrões de respostas, bem como de pontos de convergência e divergência entre os participantes. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo

consiste em um conjunto de técnicas que pode possibilitar a identificação de padrões e inferências a partir dos dados coletados.

Além disso, a análise de conteúdo possibilitou interpretar a subjetividade presente nas respostas dos participantes, permitindo uma compreensão mais aprofundada da realidade organizacional investigada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes de congregação do setor 8 da IEADPB, em João Pessoa. A análise foi desenvolvida buscando compreender as percepções dos participantes acerca da gestão e comunicação organizacional, da descentralização administrativa e da atuação da liderança setorial no contexto investigado.

Com o objetivo de preservar a identidade dos participantes e garantir a confidencialidade das informações fornecidas durante a pesquisa, os entrevistados foram identificados por códigos alfanuméricos, representados por E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Os participantes correspondem a dirigentes de congregação vinculados ao setor analisado, possuindo experiência na condução de atividades administrativas e ministeriais no contexto organizacional da instituição pesquisada. A seguir, apresenta-se, no Quadro 3, uma síntese do perfil dos participantes da pesquisa.

**Quadro 3 - Caracterização dos participantes da pesquisa**

<b>CÓDIGO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>TEMPO DE ATUAÇÃO MINISTERIAL</b>
<b>E1</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	7 anos
<b>E2</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	2 anos
<b>E3</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	5 anos
<b>E4</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	9 anos
<b>E5</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	3 anos
<b>E6</b>	DIRIGENTE DE CONGREGAÇÃO	20 anos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026).

Após a caracterização dos participantes, os resultados passam a ser apresentados conforme as categorias temáticas definidas a partir dos objetivos da pesquisa, possibilitando a análise das percepções dos entrevistados acerca da

gestão e comunicação organizacional, da descentralização administrativa, da liderança setorial e das propostas de melhoria para o contexto investigado.

#### 4.1 GESTÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

No que se refere à gestão e comunicação organizacional, observa-se a existência de percepções distintas entre os entrevistados quanto à eficácia dos processos comunicacionais entre as congregações e a diretoria da instituição. Nesse sentido, o entrevistado E1 afirma que o retorno das demandas encaminhadas à sede ocorre de forma lenta, destacando que “às vezes é demorado um pouco de a gente obter o retorno daquela necessidade”. Além disso, ao ser questionado sobre as dificuldades enfrentadas na comunicação com a diretoria, menciona a “falta de atenção concernente às congregações”, demonstrando percepção de distanciamento entre a administração central e as necessidades locais.

De forma semelhante, o entrevistado E2 considera que a comunicação organizacional é um dos principais desafios enfrentados atualmente. Segundo ele, a estruturação dos departamentos trouxe avanços organizacionais, porém também gerou dificuldades no fluxo comunicacional, afirmando que “a comunicação tem sido o fator mais prejudicado” no que se refere à organização das atividades e ao planejamento das ações. O entrevistado também destaca limitações de acesso à diretoria, uma vez que muitos dirigentes exercem atividades profissionais durante a semana, afirmando que “o atendimento só é realizado durante a semana em horários específicos e isso por si só já se torna uma barreira para que você tenha acesso”.

Por outro lado, alguns entrevistados apresentam avaliação positiva acerca da comunicação institucional. O entrevistado E5 considera que o processo comunicacional funciona adequadamente, afirmando que possui “um acesso muito bom” à diretoria e que, sempre que necessário, recebe auxílio “dentro do possível”. De forma ainda mais enfática, o entrevistado E6 classifica a comunicação como “nota 10”, ressaltando que “sempre teve acesso a todos eles” e que “sempre foi excelente” o relacionamento com a diretoria da igreja.

Entre esses dois extremos, encontram-se os entrevistados E3 e E4, que reconhecem aspectos positivos na comunicação, mas também identificam limitações decorrentes da centralização administrativa. E3 afirma que “não há nenhuma barreira na comunicação”, avaliando positivamente o relacionamento com a diretoria. Entretanto, reconhece que a centralização das atividades no templo central pode retardar a execução de determinadas ações, uma vez que “o volume que chega lá é grande”, dificultando respostas mais rápidas às demandas locais.

Segundo Stoner (2010, *apud* Silva, 2015, p. 23):

É importante que aqueles que ocupam os níveis mais altos na hierarquia organizacional, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções, nos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o feedback ou a realimentação como ferramenta básica de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo assim, para que a comunicação ocorra de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos.

De maneira semelhante, E4 considera que a comunicação “é até bastante boa”, porém ressalta que o elevado número de congregações e solicitações encaminhadas à administração central pode impactar o tempo de resposta. Nesse contexto, sugere inclusive a criação de “um departamento exclusivo” para atender demandas urgentes das congregações, demonstrando preocupação com a eficiência do atendimento administrativo. Dessa forma, verifica-se que a comunicação organizacional não ocorre de maneira uniforme, sendo influenciada por fatores contextuais e relacionais.

A partir disso, observa-se que a comunicação organizacional eficaz está diretamente relacionada ao incentivo institucional e à participação ativa das lideranças no fortalecimento dos canais de comunicação em todos os níveis da organização. Os relatos dos entrevistados evidenciam que, embora existam mecanismos de comunicação entre congregações e diretoria, ainda são percebidas oportunidades de melhoria relacionadas à agilidade das respostas, ao acompanhamento das demandas e à aproximação entre a administração central e as lideranças locais.

## 4.2 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A análise dos dados evidencia que a gestão das congregações ocorre em um contexto predominantemente centralizado. Os entrevistados relatam que a maioria das decisões depende da diretoria, o que limita a autonomia local. Nesse sentido, o entrevistado E3 afirma que a distribuição das responsabilidades ocorre de forma centralizada, destacando que “o dirigente não tem tanta liberdade de ação”, sendo frequentemente necessário consultar a diretoria antes da execução de determinadas atividades. Segundo o entrevistado, até mesmo questões consideradas simples podem demandar autorização prévia, o que, em sua percepção, gera dificuldades operacionais e atraso na execução de ações locais.

De forma semelhante, o entrevistado E5 relata que não possui autonomia para resolver determinadas demandas imediatas da congregação, afirmando que, quando ocorre a necessidade de aquisição ou substituição de equipamentos, “automaticamente a gente tem que solicitar”. O entrevistado E1 também demonstra insatisfação com a dependência da administração central, destacando que demandas relacionadas à estrutura física e aquisição de equipamentos, dependem de autorização superior, fazendo com que “muitas das vezes a gente tem que reivindicar à diretoria e ficar esperando dias e dias até conseguir esse objetivo”.

O entrevistado E4 reforça essa percepção ao afirmar que a autonomia atual é “muito limitada”, acrescentando que diversas situações poderiam ser resolvidas diretamente pela congregação. Segundo ele, serviços como “reparo numa fachada, substituição de banco, reparo em ar-condicionado e mudanças na eletricidade” poderiam ser administrados localmente, proporcionando maior rapidez na solução dos problemas.

Além das questões estruturais, os entrevistados também apontam limitações relacionadas à gestão financeira. E2 considera que a ausência de autonomia impacta negativamente a administração das congregações, afirmando que estas acabam ficando “reféns de alguma iniciativa do templo central” ou dependentes de campanhas internas para arrecadação de recursos. Para o entrevistado, seria necessário avaliar individualmente a realidade de cada congregação e disponibilizar

determinado percentual de recursos para atender demandas locais consideradas essenciais.

Observa-se, ainda, que os entrevistados não defendem a autonomia plena das congregações, mas reconhecem a importância da supervisão institucional exercida pela diretoria. Nesse contexto, E6 afirma que existe uma relação harmoniosa entre dirigentes e administração central, destacando que “aquilo que a central nos dá autoridade para fazer, a gente faz de acordo com a diretoria”. Ao mesmo tempo, o entrevistado considera que determinadas demandas poderiam ser resolvidas localmente, evitando o encaminhamento de questões operacionais de menor complexidade à administração central.

De acordo com Maximiano (2012), a descentralização envolve a delegação de autoridade para níveis inferiores da organização, permitindo que determinadas decisões sejam tomadas mais próximas dos locais onde as demandas surgem. Mintzberg (2003) também destaca que estruturas descentralizadas tendem a responder com maior eficiência às necessidades específicas das unidades organizacionais. A partir disso, observa-se que a descentralização administrativa está diretamente relacionada à ampliação da autonomia dos gestores locais e à maior agilidade na resolução das demandas organizacionais. Os relatos dos entrevistados evidenciam que, embora exista reconhecimento da importância da supervisão exercida pela diretoria, há percepção recorrente de que determinadas demandas operacionais poderiam ser resolvidas pelas próprias congregações. Aspectos como manutenção predial, aquisição de equipamentos e ações de assistência social foram mencionados como exemplos de atividades que poderiam receber maior autonomia local, contribuindo para maior eficiência administrativa e redução da dependência da administração central.

#### 4.3 LIDERANÇA SETORIAL: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A liderança setorial apresenta percepções divergentes entre os entrevistados, tanto no que se refere à sua implementação quanto à sua viabilidade no contexto

atual da organização. Parte dos dirigentes demonstra resistência à adoção desse modelo de gestão. Nesse sentido, o entrevistado E1 afirma que não gostaria da implementação de um pastor setorial, argumentando que a comunicação entre as congregações e a administração deveria ocorrer diretamente por meio do pastor presidente, vice-presidente e diretoria. Segundo o entrevistado, “eles deveriam fazer muito bem essa ponte entre o pastor presidente e os dirigentes das congregações”. Essa percepção demonstra preferência pela manutenção da estrutura atualmente adotada.

De forma semelhante, E4 afirma que a proposta “não me agrada muito”, argumentando que a liderança deve ser construída coletivamente e orientada para o bem comum. Para o entrevistado, uma liderança setorial somente seria positiva caso estivesse voltada ao fortalecimento do conjunto das congregações, atuando como “um ombro amigo, uma ponte entre o setor, a administração e a presidência da igreja”. Já o entrevistado E5 declara não perceber necessidade da criação de um coordenador ou pastor setorial no momento atual, embora reconheça que essa liderança poderia facilitar o acesso dos dirigentes ao templo central e promover maior integração entre as congregações.

Além dos entrevistados contrários ou resistentes, há também percepções intermediárias. O entrevistado E3 considera a proposta “complexa”, relacionando essa dificuldade à cultura organizacional historicamente construída na instituição. Segundo ele, as congregações possuem uma tradição de autonomia local e a implantação de uma liderança intermediária poderia ser percebida como perda de autonomia por parte dos dirigentes. O entrevistado ressalta que, sem a aceitação das lideranças locais, a implementação desse modelo poderia gerar conflitos e dificuldades de adaptação.

Por outro lado, alguns entrevistados demonstram maior abertura à proposta de liderança setorial. O entrevistado E2 entende que esse modelo pode representar um processo futuro para a organização, especialmente se houver autonomia real para atuação da liderança. Segundo ele, uma liderança setorial poderia contribuir positivamente desde que estivesse “disposta a avaliar todas as situações, ouvir todas as pessoas e tomar decisões de forma conjunta para o bem do setor”. Além

disso, destaca a importância do relacionamento entre os dirigentes para o sucesso desse modelo.

De maneira semelhante, E6 afirma não ver a proposta “com maus olhos”, entendendo que uma liderança setorial poderia contribuir para a organização administrativa e para o fortalecimento da comunicação entre os dirigentes e a diretoria. O entrevistado considera que a efetividade dessa liderança dependeria principalmente da capacidade de relacionamento da pessoa escolhida, afirmando que “se for uma pessoa de bom relacionamento com todos, eu não vejo dificuldade nenhuma”.

Observa-se, portanto, que a percepção sobre a liderança setorial não é homogênea, sendo influenciada por fatores como experiência individual, contexto de atuação e compreensão do modelo organizacional. Quando analisada sob a perspectiva de suas possíveis contribuições, verifica-se que, mesmo entre os entrevistados que demonstram resistência, há reconhecimento de potenciais benefícios. Entre eles, destacam-se a melhoria da organização, maior proximidade com a diretoria e apoio na tomada de decisões. Tais percepções indicam que a rejeição está mais associada à formalização da estrutura do que à função de apoio em si. Nesse contexto, Mintzberg (2003) destaca que os níveis intermediários de gestão exercem papel relevante na coordenação e integração das atividades organizacionais. Além disso, Chiavenato (2014) aponta que a liderança está relacionada à capacidade de promover cooperação e alinhamento entre os membros da organização.

A análise da viabilidade da liderança setorial evidencia que sua aceitação está condicionada, principalmente, a fatores culturais e ao perfil das lideranças envolvidas. Os resultados aproximam-se de características presentes nos sistemas administrativos centralizados propostos por Likert (1971, *apud* Nehme, 1998), especialmente no que se refere à concentração das decisões e à limitada participação dos níveis operacionais nos processos decisórios. Tal característica contribui para a manutenção de relações hierárquicas mais dependentes e para a resistência à implementação de mecanismos intermediários de gestão, como a liderança setorial.

Segundo Cohen e Fink (2003, *apud* Rezende *et al.*, 2011, p. 3):

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.

A partir disso, observa-se que a aceitação da liderança setorial depende não apenas de alterações estruturais, mas também da forma como a mudança é percebida pelos dirigentes. Os relatos evidenciam que aspectos como confiança, relacionamento interpessoal, autonomia local e cultura organizacional influenciam diretamente a receptividade ao modelo. Dessa forma, a liderança setorial é percebida de forma não consensual, sendo simultaneamente compreendida como uma possível ferramenta de apoio à gestão e como uma mudança que pode gerar resistência em razão das características históricas e organizacionais da instituição.

#### 4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA

As propostas apresentadas pelos entrevistados concentram-se principalmente em três aspectos: ampliação da autonomia local, fortalecimento da comunicação organizacional e utilização de tecnologias como apoio à gestão.

No que se refere à autonomia local, observa-se que 5 dos 6 entrevistados indicam a possibilidade de ampliação da atuação local em demandas operacionais, evidenciando a necessidade de maior flexibilidade na gestão das congregações. E4, por exemplo, afirma que serviços como “reparo numa fachada, substituição de banco, reparo em ar-condicionado e mudanças na eletricidade” poderiam ser resolvidos diretamente pela congregação. De forma semelhante, E5 destaca que situações simples, como a substituição de um ventilador ou o auxílio a irmãos enfermos, poderiam ser administradas localmente. Já E2 sugere que as

congregações recebam maior autonomia para gerir recursos e atender necessidades específicas de acordo com sua realidade.

Em relação à comunicação organizacional, observa-se que 4 dos 6 entrevistados apontam a necessidade de maior aproximação entre congregações e diretoria. Nesse sentido, E1 defende maior acompanhamento por parte da administração central, sugerindo que a diretoria esteja mais próxima dos dirigentes e das necessidades locais. E2 considera necessária uma maior presença da administração junto às congregações, afirmando que muitas vezes o templo central não possui conhecimento completo da realidade vivenciada nas igrejas locais. Da mesma forma, E4 sugere mecanismos que possibilitem melhor acompanhamento das demandas encaminhadas à diretoria. Já E6 propõe a realização de reuniões periódicas entre os dirigentes do setor, afirmando que “uma reunião pelo menos uma vez no trimestre seria interessante”, favorecendo o diálogo e o alinhamento das informações.

Quanto ao uso de tecnologias, os entrevistados reconhecem o potencial das ferramentas tecnológicas para apoiar a comunicação e a gestão das congregações. E4 sugere a criação de mecanismos que permitam registrar, acompanhar e monitorar as demandas encaminhadas à administração central, possibilitando que os dirigentes acompanhem o andamento das solicitações sem necessidade de deslocamentos constantes. E3 reconhece que recursos tecnológicos podem contribuir para a organização e para a gestão das atividades das congregações, embora ressalte a necessidade de pessoas capacitadas para sua utilização. E6 destaca a importância dos grupos de WhatsApp e das redes sociais como instrumentos que já contribuem para a comunicação entre congregações e lideranças. Nesse contexto, O'Brien e Marakas (2017, *apud* Pessoa; Melo, 2024) destacam que os sistemas de gestão integrada favorecem a integração das informações e a comunicação entre os diferentes setores organizacionais, promovendo maior produtividade e transparência administrativa. Além disso, segundo Laudon e Laudon (2016, *apud* Pessoa; Melo, 2024), a tecnologia da informação oferece ferramentas para a automação, análise de dados e integração de sistemas, o que resulta em maior eficiência e precisão na execução de tarefas administrativas.

A partir disso, observa-se que as propostas apresentadas pelos entrevistados convergem para a busca de uma gestão mais próxima das necessidades locais, com maior autonomia operacional, fortalecimento da comunicação institucional e utilização de recursos tecnológicos como suporte às atividades administrativas. Os resultados indicam que tais iniciativas podem contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de gestão das congregações, favorecendo maior agilidade na tomada de decisões, integração entre os diferentes níveis da organização e acompanhamento mais eficiente das demandas institucionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a descentralização administrativa, por meio da liderança setorial, pode contribuir para o aprimoramento da gestão e da comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa da Igreja Evangélica Assembleia de Deus na Paraíba (IEADPB), no contexto do setor 8, em João Pessoa. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis dirigentes de congregação vinculados ao contexto organizacional investigado.

A partir da análise dos dados, verifica-se que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi possível compreender as percepções dos participantes acerca da gestão organizacional, da comunicação institucional e da viabilidade da liderança setorial no contexto estudado.

Os resultados evidenciam que a gestão das congregações ocorre em um ambiente predominantemente centralizado, aspecto que impacta diretamente a autonomia dos dirigentes e a agilidade dos processos decisórios. Além disso, observou-se que a comunicação organizacional não ocorre de maneira uniforme, apresentando diferenças relacionadas ao acesso à diretoria, ao tempo de resposta e ao acompanhamento das demandas administrativas.

No que se refere à liderança setorial, constatou-se a existência de percepções divergentes entre os dirigentes entrevistados. Enquanto alguns participantes reconhecem a liderança setorial como mecanismo de apoio à gestão e fortalecimento da comunicação organizacional, outros demonstram resistência à proposta, associando-a principalmente à cultura organizacional consolidada e à percepção de possível redução da autonomia local. Esse cenário evidencia que a implementação de novos mecanismos de gestão depende não apenas de mudanças estruturais, mas também de fatores culturais, relacionais e institucionais.

Além disso, os entrevistados apontaram possibilidades de melhoria relacionadas à ampliação da autonomia local, ao fortalecimento da comunicação organizacional e à utilização de tecnologias como suporte aos processos

administrativos. Tais aspectos indicam caminhos relevantes para o aprimoramento da gestão das congregações, especialmente no que se refere à integração institucional, à agilidade administrativa e ao acompanhamento das demandas organizacionais.

Apesar das contribuições da pesquisa, algumas limitações devem ser consideradas. Por tratar-se de uma investigação de abordagem qualitativa, os resultados estão vinculados às percepções, experiências e interpretações dos participantes acerca do contexto organizacional analisado. Dessa forma, as análises realizadas refletem aspectos específicos da realidade investigada, considerando os fatores culturais, relacionais e administrativos presentes no setor estudado.

Diante disso, sugere-se que estudos futuros ampliem o número de participantes e incluam diferentes setores da instituição, possibilitando análises comparativas entre distintas realidades organizacionais e modelos de gestão adotados. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas voltadas à utilização de tecnologias aplicadas à gestão em organizações religiosas, considerando seus impactos nos processos administrativos, comunicacionais e organizacionais.

Além disso, a presente pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre gestão organizacional em instituições religiosas, temática ainda pouco explorada na área da Administração, especialmente no que se refere à descentralização administrativa e à liderança setorial no contexto eclesiástico.

Por fim, conclui-se que a descentralização administrativa, associada à liderança setorial, apresenta potencial para contribuir com o aprimoramento da gestão organizacional. Contudo, sua implementação deve considerar aspectos culturais, estruturais e relacionais, de modo a favorecer maior aceitação institucional, integração organizacional e efetividade administrativa no contexto analisado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Bertha Maria do; FREITAS, Ítalo Henrique; NASCIMENTO, Bruno Gustavo Ferreira do; SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos. **Uma organização religiosa pensada a partir da teoria das estruturas em Mintzberg**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 3, n. 5, p. 117-131, dez. 2019.

Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/jpm/article/download/239371/31332/134283>. Acesso em: 8 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada: Nova Versão Transformadora**. São Paulo: Mundo Cristão, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190. Disponível em:

<https://professor.pucgoias.edu.br/sitedocente/admin/arquivosupload/11868/material/comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONZATTO, Thayná Danthes. **Administração eclesiástica**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Escola de Ciências Humanas e Sociais, Volta Redonda, 2013.

NEHME, Marcelo Carlotto. **Reestruturação organizacional: reflexos nas lideranças intermediárias**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 1998. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2612/000235726.pdf?sequence=1>. Acesso em: 8 abr. 2026.

PAIVA, Danielle Soares; ANDRADE, José Célio Silveira. Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no SENAI-BA. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 614-632, set. 2013. DOI: 10.5902/198346595491. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/5491/pdf/55505>. Acesso em: 9 maio 2026.

PESSOA, Igor Araripe; MELO, Artur Luís de Araújo. **O papel da tecnologia da informação na melhoria dos processos administrativos**. Revista FT, v. 28, ed. 138, set. 2024. DOI: 10.69849/revistaft/pa10202409212015. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-papel-da-tecnologia-da-informacao-na-melhoria-dos-processos-administrativos/>. Acesso em: 4 maio 2026.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Geoval Jacinto da; RIBEIRO, Otoniel Luciano. **Gestão e serviço: administração nas organizações religiosas sem fins lucrativos**. Revista Caminhando, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 125-139, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/44567494\\_Gestao\\_e\\_servico\\_gestao\\_com\\_o\\_administracao\\_nas\\_organizacoes\\_religiosas\\_e\\_sem\\_fins\\_lucrativos/fulltext/0f3189883829de22162ece58/Gestao-e-servico-gestao-como-administracao-nas-organizacao-es-religiosas-e-sem-fins-lucrativos.pdf](https://www.researchgate.net/publication/44567494_Gestao_e_servico_gestao_com_o_administracao_nas_organizacoes_religiosas_e_sem_fins_lucrativos/fulltext/0f3189883829de22162ece58/Gestao-e-servico-gestao-como-administracao-nas-organizacao-es-religiosas-e-sem-fins-lucrativos.pdf). Acesso em: 8 abr. 2026.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, Luana Carla Fulgêncio da. **Influência da comunicação, da identificação organizacional e da confiança no desempenho de uma organização**. 2015. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://josif.ifsuldeminas.edu.br/ojs/index.php/anais/article/download/2336/1749>. Acesso em: 4 maio 2026.

SPEROTTO, Leandro Tiago. **Gestão eclesial contemporânea: desafios e inovações nas igrejas protestantes**. JNT Facit Business and Technology Journal, [S.l.], v. 1, n. 67, p. 158-189, out. 2025. ISSN 2526-4281. Disponível em: <https://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/3793/2500>. Acesso em: 8 abr. 2026.

**APÊNDICE A - ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA A ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
	Perfil do respondente	<p>Há quanto tempo o senhor atua como dirigente de congregação?</p> <p>Quais mudanças o senhor percebe na gestão das congregações ao longo desse período?</p>
Identificar como ocorre a gestão e a comunicação entre os dirigentes de congregação e a liderança administrativa da igreja.	Gestão e comunicação organizacional	<p>Quando uma demanda é encaminhada à sede, como ocorre o retorno?</p> <p>Como o senhor avalia a eficácia desse processo de comunicação?</p> <p>Quais as principais dificuldades enfrentadas na comunicação com a diretoria?</p>
Investigar a percepção dos dirigentes de congregação sobre a atuação da liderança setorial na coordenação das atividades administrativas e ministeriais.	Liderança setorial	<p>Como o senhor avalia a possibilidade de implementação de uma liderança setorial no contexto das congregações?</p> <p>De que forma a presença de uma liderança setorial poderia contribuir para a organização administrativa e ministerial?</p> <p>Como essa liderança poderia influenciar a integração e harmonia entre as</p>

		congregações?
	Descentralização administrativa	Como o senhor percebe a distribuição das responsabilidades entre a diretoria e as congregações?
		Existem demandas que poderiam ser resolvidas em nível local? Quais?
		De que forma o nível de autonomia atual impacta a gestão da congregação?
Propor recomendações para o aperfeiçoamento da gestão setorial no contexto analisado	Viabilidade e aceitação da liderança setorial	A implementação de uma liderança setorial é considerada viável no contexto atual? Por quê?
		Quais seriam os principais desafios para a adoção desse modelo?
Propor recomendações para o aperfeiçoamento da gestão setorial no contexto analisado	Propostas de melhoria e impactos na gestão	Na sua percepção, quais mudanças ou soluções práticas, incluindo o uso de tecnologias, poderiam ser implementadas para aprimorar a comunicação, a organização e a gestão das congregações?

## ANEXO A – REGISTROS FOTOGRÁFICOS DAS CONGREGAÇÕES

**Foto 2 - Fachada da Congregação Polo de Oitizeiro**



Fonte: Google Maps (2026).

**Foto 3 - Fachada da Congregação do Jardim Planalto**



Fonte: Google Maps (2026).

**Foto 4 - Fachada da Congregação de Marés**



Fonte: Google Maps (2026).

**Foto 5 - Fachada da Congregação do Conjunto dos Motoristas**



Fonte: Google Maps (2026).

**Foto 6 - Fachada da Congregação da Rua da Alegria**




Fonte: Google Maps (2026).

**Foto 7 - Fachada da Congregação do Bairro dos Novais**



Fonte: Google Maps (2026).

	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Versão final do TCC

<b>Assunto:</b>	Versão final do TCC
<b>Assinado por:</b>	Marcos Tulio
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcos Tulio dos Santos Cavalcanti de Oliveira, DISCENTE (20222460070) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 16/06/2026 11:59:28.

Este documento foi armazenado no SUAP em 16/06/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1890441

Código de Autenticação: 0cc76e1ec2

