



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Estrat3gia, Crescimento e Decl3nio: O caso da Igreja Universal do Reino de Deus (1991 - 2010)

MAX NUNES MURTINHO

Universidade Nove de Julho
maxmurtinho@hotmail.com

FERNANDO MARCOS B. MOREIRA DE CASTILHO

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso
fcastilhobr@gmail.com

Obrigado.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ESTRATÉGIA, CRESCIMENTO E DECLÍNIO: O CASO DA IGREJA UNIVERSAL DO REINO DE DEUS (1991 – 2010)

Resumo

Após rápido crescimento na década de 1990, a Igreja Universal do Reino de Deus apresentou queda de fiéis na década seguinte. A quantidade que era de 269 mil em 1990, passou para 2,1 milhões em 2000 e recuou para 1,87 milhões em 2010. Frente a esse cenário, o objetivo do artigo é analisar as estratégias organizacionais da IURD, posicionando-as conforme as *Tipologias Estratégicas* de Miles e Snow (1978), bem como, tentar entender quais os motivos da queda de fiéis no período (2000 – 2010), sob a ótica da *Teoria do Declínio Organizacional*. Para isso, combinar-se-ão os métodos descritivos e bibliográficos. Conclui-se que as estratégias utilizadas pela IURD foram: a expansão no exterior com liderança brasileira, a des-territorialização através do rodízio de pastores, estratégias de marketing com associação transcendental e ação com base nas características socioeconômicas da população. Isso caracteriza a IURD como uma organização prospectora, conforme o modelo das tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978). Seu declínio, na década de 2000 pode estar associado à concorrência da Igreja Mundial do Poder de Deus, bem como à sua mudança de perfil, que inicialmente carismática, burocratizou-se. Esses fatores evidenciaram uma fragilização da contribuição da *Teoria do Declínio Organizacional*, já que, seu foco de pesquisa reside essencialmente em um contexto mais lucrativo, tornando urgente a necessidade de uma construção teórica, com base em contextos organizacionais religiosos.

Palavras-chave: Estratégia. Tipologias Estratégicas. Teoria do Declínio Organizacional. Igreja Universal do Reino de Deus.

Abstract

After a sudden growth in the 1990s Universal of the Kingdom of God (IURD, IN Brazil) presented a fall in the number of worshipers in the next decade. The amount of 269,000 worshipers in 1990 rose to 2.1 million in 2000 and fell to 1.87 million in 2010. Faced with this scenario, this article aims at describing the organizational strategies adopted by IURD, positioning them as the Strategic Typology defined by Miles and Snow (1978), and tries to understand the reasons behind the fall in the number of worshipers in the period (2000 – 2010), from the perspective of the Theory of Organizational Decline. To do só descriptive and bibliographic methods are matched. It is concluded that the strategies used by IURD were expanding abroad with Brazilian leadership, the de-territorialization through the rotation of shepherds, maketing strategies with transcendental association and an action model based on socioeconomic characteristics of the population. This characterizes IURD as a prospector organization as the model of strategic typology of Miles ans Snow (1978). Its decline in the 2000's may be associated with the competition imposed by the World Church of the Power of God, as well as to its changing profile, which shifted from initially charismatic to bureaucrat. These factors showed a weakening on the contribution of the Theory of Organizational Decline, as its research focus lies essentially in a more profitable environment, making urgent the need for a theoretical construction, based on religious organizational contexts.

Keywords: Strategy. Strategic typologies. Organizational theory of decline. Universal Church of the Kingdom of God.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

1 INTRODUÇÃO

Os Censos brasileiros de 2000 e 2010 evidenciaram uma tendência no cenário religioso, o crescimento decrescente das igrejas protestantes no início do século XXI. No ano 2000, o número de fiéis cresceu 120%, enquanto que em 2010 arrefeceu para 61%. Pesquisas como a de Mariano (2004), Neri (2011), Rocha & Zorzin (2012) e Campos (2008) buscam entender este fenômeno no Brasil. Uma vez que as igrejas protestantes não se constituem como massa homogênea, para analisá-las é necessário ordená-las conforme suas características fundamentais, sendo elas: o período de surgimento, a teologia e o comportamento (MARIANO, 2004). Com isso, os protestantes são divididos em: tradicionais, pentecostais e neopentecostais (FREESTON, 1993; MARIANO, 1999).

As igrejas tradicionais nasceram na Europa com o Movimento da Reforma do século XVI. Os pentecostais, por sua vez, nasceram no início do século XX nos Estados Unidos, já os neopentecostais, nasceram no Brasil, a partir da década de 1970. Estes possuem perfis distintos dos demais. Os tradicionais e pentecostais, apesar de suas diferenças, fundamentam sua teologia em três aspectos cruciais para o cristianismo: *Jesus Cristo* como elemento central para a salvação do homem, o *arrependimento* humano como ato de salvação e *vida eterna* como galardão do homem. Os neopentecostais, por sua vez, apesar de não negarem o tripé do evangelismo tradicional, focalizam a teologia em: *cura física, cura espiritual e teologia da prosperidade*.

Muito do sucesso dessas igrejas se deve ao foco nos anseios existencialistas da sociedade capitalista e pós-moderna (CAMPOS, 2006; PIRES & JESUS, 2014)¹. Suas estratégias possuem alto teor de pragmatismo, provocando bons resultados em fiéis que, em sua maioria, possuem estilo de vida materialista e consumista. Campos (1999, p. 356), afirma que “frequentemente, essa rápida expansão procura-se legitimar pela lógica capitalista de que os resultados obtidos justificam os meios empregados”. Atualmente, a maior delas é a IURD, igreja que apresentou elevado crescimento em poucas décadas de existência (CAMPOS, 1999; CARREIRO, 2007). Todavia, o que chama a atenção é que, após rápido crescimento na década de 1990, a IURD apresentou queda de fiéis na década seguinte. Sim, em números absolutos, a quantidade de fiéis da IURD, que era de 269 mil em 1990, passou para 2,1 milhões em 2000 e recuou para 1,87 milhões em 2010. (IBGE, 2010)

Tomando como ponto de partida a reversão apontada na tendência de crescimento dessa igreja busca-se combinar métodos descritivos e bibliográficos para analisar as estratégias organizacionais da IURD, à luz das *Tipologias Estratégicas* de Miles e Snow (1978), bem como, compreender os motivos dessa reversão no período (2000 – 2010) sob a ótica da *Teoria do Declínio Organizacional*. Martins (2000, p. 28) descreve o método descritivo como “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos” já o método bibliográfico trata do “estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto”.

Este artigo, doravante, divide-se em quatro seções: primeiramente é realizada uma revisão da literatura sobre as *Tipologias Estratégicas* de Miles e Snow (1978) e a *Teoria do*

¹ Os autores acrescentam ainda que as igrejas neopentecostais têm sido protagonistas de uma expansão sem precedentes para além das fronteiras nacionais. Tal crescimento se deve, em grande parte, por conta de uma combinação de fatores, como o carisma, a racionalização e a secularização, associada a um modelo de marketing corporativo (PIRES & JESUS, 2014).



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Declínio Organizacional. Em seguida, é feita uma breve descrição da IURD, focada em seu começo, seu perfil administrativo, e em suas estratégias basilares. A terceira seção trata dos possíveis motivos que levaram ao fim do crescimento de fiéis da IURD na década de 2000, observando também, o quanto da contribuição teórica existente é capaz de abarcar o fenômeno. Por fim, são traçadas as considerações finais e recomendações de pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estratégia em Organizações Religiosas

Shah *et al.* (2004) afirmam que as definições de estratégia podem ser aplicadas tanto ao setor empresarial quanto às igrejas. Tendo isso em vista, Chandler (1962) entende estratégia como a determinação em longo prazo, das metas básicas, ações e recursos necessários para o seu alcance. Clinton, Williamson e Stevens (1995) relatam que as pesquisas em estratégia de organizações lucrativas ainda são mais numerosas do que em organizações não lucrativas, todavia, o estudo destas vem crescendo razoavelmente. Austin (2009), por exemplo, sustenta que as igrejas podem aumentar a sua eficácia com experiência duradoura. Para isso precisam projetar e redesenhar-se incorporando novas estratégias, estruturas e sistemas que dão o foco estratégico, impulso e apoio operacional necessários para prosperar em um mundo em mudança, porém, sem perder de vista a sua natureza sacra, que a separa de qualquer outra espécie de organização.

A adoção dessas estratégias também pode ser uma ferramenta poderosa na contenção de tendências negativas. Isso só ocorrerá se houver uma correta identificação das necessidades da comunidade, de maneira que possibilite uma formulação adequada de metas alcançáveis (SHAH *et al.* 2004; AUSTIN, 2009). Na prática, é fundamental que haja o envolvimento de todos os líderes para que a estratégia seja de fato efetiva (GANGEL, 1989) e que esses líderes identifiquem e/ou esclareçam claramente a sua missão para seus membros (CHEATHAM & CHEATHAM, 1995; BROWN, 1984; RUSBULDT, GLADDEN e GREEN, 1980).

Nessa linha, Kegin (1991), identificou correlação entre ministérios eficazes e treinamento adequado de pastores em gestão e liderança. Baseado em Reed², Shah *et al.* (2004) afirmam que o planejamento estratégico tem efeito positivo sobre as taxas de crescimento de membros, bem sobre a condição financeira da igreja. Em pesquisa sobre grandes igrejas nos Estados Unidos, Hurt e Daniels (2012) também associaram o crescimento às estratégias utilizadas. Mesmo assim, há relutância na adesão de algumas igrejas ao uso de estratégias, já que, em determinado entendimento teológico, fazê-lo é agir sem um sólido fundamento bíblico e, portanto, sem fé. (SHAH *et al.*, 2004).

O cenário religioso brasileiro apresenta semelhanças com o cenário observado nos estudos citados. A IURD, como se verá a seguir, é uma igreja que se utiliza de estratégias para

² Segundo este autor, igrejas que têm utilizado planejamento estratégico estão obtendo taxas mais numerosas de crescimento. Um exemplo interessante é o de Bill Hybels, pastor e fundador da Igreja de Willow Creek Community em Barrington do Sul, Illinois, que, através da adoção de algumas ações estratégicas, conseguiu ver, nos últimos cinco anos, um aumento dos membros em 20%. Uma dessas estratégias é fazer um sermão anual na qual ele compartilha a visão da igreja com a sua congregação. Em janeiro de 2000, o sermão dele fez explicações para os próximos 25 anos, evidenciando inclusive, como atingir as metas na perspectiva regional e nacional (REED, 2000).

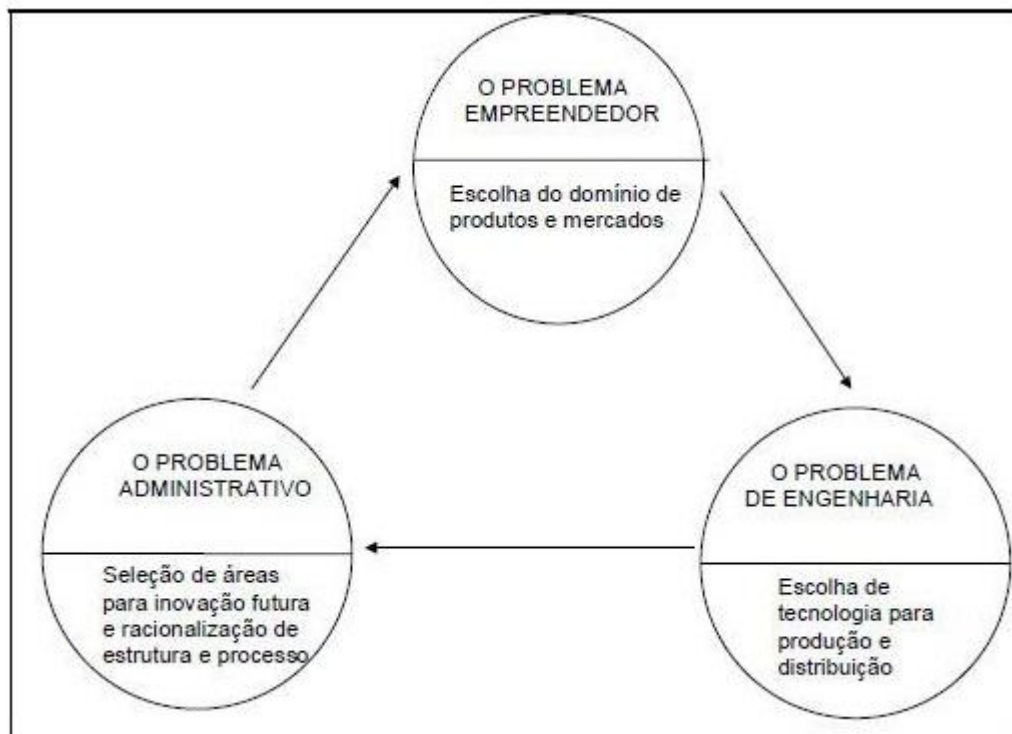


aumentar o número de fieis, algo semelhante ao que ocorre com as grandes igrejas dos Estados Unidos. Gimenes *et al.* (1999) afirmam que boa parte da literatura sobre administração estratégica se caracteriza pela busca de taxonomias de estratégias genéricas. Um dos modelos de taxonomia de estratégias genéricas apropriadas para este artigo são as Tipologias Estratégicas fornecidas por Miles e Snow (1978), que será tratado a seguir.

2.2 Tipologias Estratégicas por Miles e Snow

O modelo proposto por Miles e Snow (1978) tem como foco a estratégia da organização na competição, em detrimento das operações internas. Sua teoria se fundamenta na importância do movimento da organização conforme o ambiente, bem como na formação da estrutura e dos processos, com base em estratégias pré-determinadas (GIMENES *et al.*, 1999). A figura 1 apresenta o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978).

Figura 1 – Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978)

Dentre as estratégias tratadas por Miles e Snow (1978), a estratégia prospectora se caracteriza por alta busca de mercados e inovação, tanto de produtos, quanto de processos, enquanto que a estratégia defensiva possui domínios de produtos e mercados mais estreitos, focalizando sua força na eficiência. Finalmente, a estratégia analítica se constitui em uma forma híbrida das duas anteriores. Miles e Snow (1978) ainda relatam que existem organizações que não apresentam relação entre estratégia e estrutura, reagindo de forma impulsiva aos eventos do ambiente, o que faz com que os resultados dessas organizações tornem-se ineficazes e instáveis.

Hambrick (1983) citado por Gimenes *et al.* (1999), identificou que organizações prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, já que aproveitam mais as oportunidades de crescimento, enquanto que organizações defensivas se tornam



menos inovadoras, porém mais estáveis e maduras. Porém, conforme Snow e Hrebiniak (1980), se o ambiente for mais estável, as empresas reativas podem levar vantagens sobre outros tipos de organizações. Gimenez *et al.* (1999) mostram que os quatro tipos de estratégias de Miles e Snow (1978) são corroborados em outras pesquisas empíricas. (Parnell e Wright 1993, Beekun e Ginn, 1993 e Schenk, 1994).

O modelo de Miles e Snow (1978) servirá para compreender em qual tipologia estratégica a IURD se encaixa. A forma como as igrejas neopentecostais se movimentam no ambiente, aparentemente, tem adesão ao modelo, já que, como será descrito a seguir, associam estratégia com estrutura para o alcance de sua meta principal, o aumento de fiéis.

2.3 Teoria do Declínio Organizacional

Um estudo que trata sobre a queda de fiéis de determinada igreja, sob a ótica da estratégia não é tão facilmente encontrado. Portanto, utilizou-se a *Teoria do Declínio Organizacional* para compreender o fenômeno. É uma teoria jovem, com muitas abordagens, porém, com pouca integração e consistência, gerando uma diversidade de conceitos e interpretações. Além disso, a evidência empírica ainda é preliminar e o declínio ocorre por diversos motivos que dependem do tipo de organização e da linguagem adotada (SÁ, 1995).

O foco dos estudos sobre declínio organizacional está colocado sobre organizações lucrativas, entretanto é possível extrair deles contribuição para entender fenômenos de queda em organizações religiosas. Até que se desenvolvam uma linha de pesquisa e trabalhos que evidenciem com mais propriedade as particularidades das organizações não lucrativas, uma adequação da teoria existente pode ser uma forma de explorar adequadamente o conhecimento neste contexto.

Diversos estudos tentam entender como e porque ocorre a morte das organizações. Hoy (2006) associa a existência organizacional ao ciclo de vida dos seres vivos, ou seja, as empresas nascem, crescem e morrem, perspectiva também seguida em outras pesquisas na área (ADIZES, 1988; CHANDLER, 1993; GERSICK *et al.*, 1997; KIMBERLY; MILES, 1980). Segundo Torres *et al.* (2008), os estudos sobre o declínio das organizações passaram a ser conduzidos apenas a partir da década de 1980, desenvolvendo-se em três frentes: os trabalhos de definição conceitual (GREENHALGH, 1983; CAMERON & KIM WHETTEN, 1987), os de descrição das influências e impacto do declínio na empresa (ZAMMUTO & CAMERON, 1985; SUTTON, 1990), e os de descrição das consequências do declínio para a empresa (FREEMAN & HANNAN, 1975; MCKINLEY & PONEMON; SCHICK, 1996). Torres *et al.* (2008, p. 6), afirmam que no Brasil há “uma notável escassez de trabalhos acadêmicos relacionados com temas como o declínio”.

Na linha de pensamento que atribui o declínio à competição, Grenhalgh (1983 *apud* Torres, 2008) afirma que “o declínio ocorre quando a organização não consegue manter a capacidade de adaptação em resposta a um ambiente estável, ou quando não consegue alargar ou aumentar o seu domínio sobre um nicho de mercado onde enfrenta gradualmente maior competição”.

Já Levy (1986 *apud* Torres, 2008) entende declínio organizacional como a falta de consciência das ameaças ambientais e das fraquezas organizacionais e, ainda assim, não estabelece ações corretivas para evitá-las. Torres (2010) afirma que as perspectivas adotadas



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

pelas pesquisas contemplaram objetos distintos. Por exemplo, enquanto que Starbuck, Greve e Hedberg (1978 *apud* Torres, 2010) estudaram o declínio nos negócios, Levine (1978 *apud* Torres, 2010) e Biller (1980 *apud* Torres, 2010) estudaram o declínio em administração pública, Jick e Murray (1982 *apud* Torres, 2010) em administração hospitalar, Cyert (1978, *apud* Torres, 2010) e outros estudaram em administração educacional. Nada, porém, é encontrado acerca de organizações religiosas. Greiner (1972, *apud* Torres, 2010) atribuiu ao insucesso das organizações fatores como crises de liderança, autonomia e controle além do excesso de burocracia. Suas conclusões vão ao encontro com as conclusões de Weber (1981) sobre o papel da burocracia numa natural redução do crescimento das empresas.

As várias caracterizações de declínio são a redução na força de trabalho, a redução de recursos financeiros, a redução nos lucros, a redução nos clientes, a perda de legitimidade, a estagnação, o desenvolvimento organizacional insatisfatório, o decréscimo na capacidade de competição, a deterioração na capacidade da organização em adaptar-se ao seu ambiente e a redução no desempenho (SÁ, 1995). Torres (2010) cita Williamson (2003) e Hamel; Valikangas (2003) para relatar a possibilidade de que o declínio ocorra por conta de uma perda do diferencial competitivo devido à imitação do modelo de negócio pelos concorrentes e também por mudanças do comportamento dos clientes, por conta de uma inovação desses concorrentes.

Mesmo que não tenha contribuição específica para organizações religiosas, a Teoria do Declínio Organizacional, por sua abrangência, contribuirá na compreensão dos motivos que levaram a queda de fieis da IURD na década de 2000.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem caráter qualitativo. Para Silva e Menezes (2001, p. 20) uma pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, apresentando uma estrutura descritiva, ou seja, tanto o processo, quanto o seu significado são os focos principais da abordagem. Os dados foram obtidos pela pesquisa bibliográfica através de trabalhos publicados sobre a IURD. Para Lakatos e Marconi (1991, p. 183) a pesquisa bibliográfica é aquela que,

[...] abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

A busca foi realizada no portal de periódicos da CAPES e diretamente no site de busca do Google. As bibliografias pesquisadas em sua maioria são constituídas de dissertações, teses e artigos científicos. Os dados secundários utilizados originam-se basicamente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

4. IGREJA UNIVERSAL DO REINO DE DEUS, INÍCIO, CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIA

4.1 Início e características da IURD

A Igreja Universal do Reino de Deus foi organizada no Rio de Janeiro em 1977 por três pessoas, Edir Macedo de Bezerra, seu cunhado, Romildo Ribeiro Soares e Roberto Augusto Lopes, todos vindos de uma igreja pentecostal denominada Igreja de Nova Vida (CAMPOS, 1999; CARREIRO, 2007). Três anos depois, Macedo se desentende com o cunhado, R. R. Soares e em 1986, com a ida de Roberto Augusto Lopes para a política, elegendo-se deputado constituinte, Edir Macedo torna o único líder eclesiástico da IURD (CARREIRO, 2007).

Em 1986, um ex-bispo da IURD, Renato Suhett assume a responsabilidade da igreja no Brasil, enquanto Edir Macedo, segundo ele, “em cumprimento de uma ordem divina” abre um Templo no centro do mundo secular – Nova York, Estados Unidos. Conforme a igreja cresce, mais e mais bispos iam sendo consagrados. Um colégio de bispos foi formado e Edir Macedo passa parte de seu poder para eles. Um corpo administrativo foi escolhido com muito cuidado, tendo em vista as dimensões gigantescas que a IURD atingia (CARREIRO 2007).

A burocratização da IURD, no entanto, não era o objetivo inicial de Edir Macedo. Isso foi relatado pelo pastor José Cabral, até então importante autoridade da Igreja. Segundo ele, o sonho de Macedo era o de manter a Igreja na categoria de movimento, desestimulando ao máximo o aparecimento de uma burocracia eclesiástica que viesse a gerar problemas. Porém, Macedo acabou tendo que ceder ao processo de institucionalização para não correr o risco de acabar gerando um colapso, que poderia fazer desaparecer a IURD (CAMPOS, 2006).

A maioria dos pastores da IURD não possui formação teológica. Além disso, segundo pesquisa citada por Campos (2006), de autoria do psicólogo, Rogério Rodrigo Silva, apenas 5% dos pastores da IURD possuem mestrado ou doutorado, enquanto, que, esse número sobe para 17% nas igrejas protestantes tradicionais. O próprio pastor José Cabral, ao replicar as palavras de Edir Macedo, questionou o seguinte: “[...] é na companhia de outros pastores mais experimentados que um pastor neófito (pastor auxiliar) tem todos os elementos para aprender a tirar uma boa coleta, pedir a Deus por um milagre e realizar um exorcismo”. E ainda acrescenta, questionando “para que então uma formação teológica com aulas de hebraico, grego, exegese e hermenêutica se algumas aulas de práticas de oratória, etiqueta e gerência financeira de um templo bastam?” (CAMPOS, 2006, p. 134).

Segundo Campos (1999), até 1995 foram abertos 2014 templos no Brasil e 236 em outros 65 países, cedendo espaço para a frequência de um número aproximado de quatro milhões de fieis. A média mensal de templos inaugurados nesse mesmo período foi de 9,3 por mês no Brasil e 1,9 no exterior.

O modelo de governo adotado pela IURD é o episcopal, ou seja, há um bispo responsável em cada país, região ou grupo de templos. Este modelo exige do bispo a notável capacidade de administrar de forma eficaz diversas demandas originárias de culturas diferentes, bem como tendências conflitantes, para evitar possíveis fragmentações. No entanto, é possível que índices de liberdade e de flexibilidade doutrinária, ritual e pastoral, mesmo sendo importantes para atenuar os efeitos negativos de uma centralização administrativa, acabem elevando o risco de cisões. (CAMPOS, 2006)



A IURD orienta-se pela ideologia derivada do *laissez-faire*, e reforçada pela economia tradicional, que sustenta que o objetivo único da empresa é o lucro máximo, sendo no caso religioso, refletida no crescimento de fieis como meta empresarial. Não por acaso, uma das principais características do movimento neopentecostal é o seu crescimento acelerado (CARREIRO, 2007).

Segundo Freston (1999), pesquisas realizadas no Rio de Janeiro apontam uma composição social da IURD marcada por baixa renda, baixa escolaridade e cor de pele mais escura. A taxa de pessoas que ganha até dois salários mínimos na IURD é de 63%, q qual entre os evangélicos é de 58% e na população é de 45 %. Em relação à escolaridade, enquanto apenas 21% da população tem quatro anos ou menos de escola, entre os evangélicos a taxa sobe para 39% e na IURD atinge 50%. Em relação à cor de pele, os brancos são 60% da população, 49% dos evangélicos e somente 40% na IURD. Esta base popular é conjugada com um poderio institucional decorrente da organização hierárquica, cacife político, arrecadação financeira (a 34ª maior empresa privada do país) e império na mídia.

4.2 Estratégias Organizacionais da IURD

Campos (2006) descreve estratégias da IURD. A primeira delas é evitar, no exterior, que pastores nativos administrem igrejas implantadas em seus países. A maioria desses pastores, portanto, são brasileiros enviados para esses países por ordem direta de Edir Macedo. A preocupação principal é de evitar futuras desagregações advindas desses líderes, entretanto, isso acaba enfraquecendo o apelo e empobrecendo o crescimento da igreja, tornando-a bem menor e assimétrica, em relação ao seu crescimento em território nacional. Muitos desses pastores dominam apenas o português e/ou o espanhol, fazendo com que a maioria dos membros de seus templos seja imigrantes latinos.

Outra estratégia é a des-territorialização dos líderes, num rodízio permanente de pastores aumentando-se assim a dependência deles em relação à organização, diminuindo-se significativamente a sua independência na construção de sua própria carreira (CAMPOS, 2006). Tal rodízio evita uma identificação excessiva de algum pastor que possa vir a influenciar seus membros contra a IURD.

Campos (1999) descreve também a estratégia, do próprio Edir Macedo, de divulgar o crescimento da Igreja atribuído ao Espírito Santo. Isso é perceptível em frases como: “[...] o documentário foi preparado sob a responsabilidade do Espírito Santo.” ou “[...] enquanto este documentário estava sendo preparado a IURD não parou de crescer em todo o mundo.” e também “[...] Atribuo à ação do Espírito Santo o crescimento da Igreja. Não se trata de marketing bem feito, boa administração, nem qualquer razão humana. É ação do Espírito Santo mesmo.”³. (CAMPOS, 1999).

Além disso, Campos (1997), atribuiu à IURD uma estratégia sustentada no tripé *teatro, templo e mercado*. Em sua concepção, trata-se de *estruturas sociais estruturantes*, ou seja, uma ação claramente voltada para a compreensão correta das características sociais, muito similar a um diagnóstico realizado por qualquer organização empresarial chamado de *pesquisa de mercado*. Para Freston (1999, p. 385),

³ Leonildo Silveira Campos chama essa estratégia de “retórica triunfalista”. As frases foram divulgadas na Folha Universal, em 7 de julho de 1996.



“Apesar de se ver como parte da comunidade evangélica e inserida na tradição histórica evangélica, a IURD se aproxima da tradição religiosa brasileira. No dizer de um intelectual da Igreja, « não nos orientamos por uma tradição evangélica europeia ou americana. Partimos da [...] prática religiosa do povo”.

Para tanto, é conveniente e eficaz a estratégia de marketing com bens de valor simbólico. Todavia, apesar da importância da estratégia de marketing para qualquer organização, o perfil do público-alvo dessa estratégia precisa conter aspectos que irão servir de solo fértil para sua eficácia. (FREESTON, 1999)

Quanto a isso, Ribeiro (2005) e Moraes, Figueiredo e Zanotta (2004) consideram o elevado índice de pobreza e concentração de renda como fatores que servem como combustível para esse crescimento. Mas é preciso explicar que, a miséria em si precisa estar acompanhada da riqueza, lado a lado, de maneira que esta última seja tida como modelo de vida a ser seguido por representantes daquela. Se isto for verdade, o Brasil é potencialmente um dos países mais acessíveis à pregação neopentecostal, por ter uma das maiores concentrações mundiais de renda (RIBEIRO, 2005; MORAIS, FIGUEIREDO & ZANOTTA, 2004).

Refkalefsky (2006) observa que a compreensão de Edir Macedo quanto à natureza da religiosidade brasileira é um fator importante para o seu sucesso empresarial. Isso porque, a IURD move-se a partir das características da sociedade brasileira. Moraes, Figueiredo e Zanotta (2004, p. 55), ao comentar sobre a inserção do neopentecostalismo no Brasil explicam esta estratégia, afirmando que:

“o pentecostalismo, particularmente em sua versão neopentecostalista, participa desse processo de *reencantamento* do mundo e do novo modo de apresentação da religião em nossa sociedade, isto é, um modo marcadamente centrado nos problemas dos adeptos, sejam estes de ordem espiritual, afetiva ou financeira”.

Portanto, enquanto as igrejas tradicionais e pentecostais lutam no sentido de convencer a sociedade a abrir mão de um estilo de vida materialista, promovendo o ascetismo⁴ e a rejeição do mundo, objetivo escandalosamente desafiador, as igrejas neopentecostais tomam estas características como um dado, cabendo a partir daí, delinear ações para alcançar os objetivos propostos, de modo similar ao que ocorre nas organizações lucrativas.

A adequação da IURD às características da sociedade contemporânea não é absoluta. Resende (2006), afirma que a IURD permite a construção de uma realidade própria para os seus fieis, formando uma mentalidade que se coaduna com sua doutrina e interesses. Tal estratégia, por ter caráter intangível, não pressupõe custos de produção, manutenção e transporte, logo, seu mais importante instrumento nos quesitos formação de opinião, persuasão e convencimento são os seus bispos, pastores e líderes, que normalmente são recrutados dentre os próprios membros da igreja. Um exemplo desse convencimento é o mecanismo de *transferência*, pelo qual a IURD “molda” o próprio julgamento do fiel transferindo-o para a sua própria consciência, a fim de que ele mesmo se sinta um *auto-doutrinador* (RESENDE, 2006).

Um satisfatório planejamento foi feito para que a IURD tivesse um crescimento tão expressivo nos anos 90. Não foi encontrado nenhum texto que evidenciasse substanciais mudanças estratégicas durante aquela década, pelo contrário, os autores pesquisados,

⁴ Autocontrole do corpo e do espírito como forma de aproximar-se de Deus.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

perceberam que os mais de dois milhões de fieis apontados pelo Censo 2000 serviram de *feedback* para um aperfeiçoamento do que já vinha sendo realizado, não necessitando de mudanças significativas. O pensamento predominante era o de não mudar algo que estava dando certo. Contudo, desperta interesse a busca pelas razões para a inversão na tendência de crescimento.

A IURD, apesar de sua complexidade, pode ser caracterizada sob a ótica das tipologias estratégicas apresentadas por Miles e Snow (1978). Conforme descrito anteriormente, é notória a proximidade de suas características com a tipologia estratégica prospectora. Isso porque a IURD é uma organização que se empenha na busca por grandes mercados. Suas pretensões globalizantes, descritas no próprio nome, fazem com que ela se diferencie de outras igrejas com foco no evangelismo apenas regional ou nacional⁵.

Freston (1999) delinea as perspectivas globais da IURD afirmando que, ao contrário de outras expressões do protestantismo latino-americano ou africano, a IURD possui um poder político e uma força econômica capaz de lhe assegurar uma visibilidade, mesmo na Europa e nos Estados Unidos. Isso porque, no cristianismo, o centro religioso é geralmente também o centro econômico. No protestantismo atual, somente a Coreia do Sul poderia jogar um papel semelhante ao da IURD, no impacto da periferia religiosa sobre o centro. Todavia, a Coreia sofre limitações devido à marginalização de sua língua e à falta de laços étnicos e culturais com outros países, como é o caso do Brasil com Europa, América latina e África. Portanto, é evidente o potencial da IURD para ultrapassar fronteiras sociais, culturais e políticas.

5 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL DA IURD

Segundo Resende (2006), a IURD passou a encontrar algo inédito: concorrentes que copiam suas práticas. Aos poucos, surgem igrejas muito semelhantes a ela, tanto na programação semanal quanto no estilo inflamado dos pregadores. A consequência foi a IURD perder fieis para essas igrejas, já que, num momento anterior possuía também um perfil mais carismático, altamente centralizado em seu líder máximo, Edir Macedo. Porém, conforme foi crescendo passou a burocratizar-se, perdendo aos poucos sua característica inicial, bem como, os fieis mais propensos a esse estilo de liderança.

Nunes (2007) acha evidente o declínio do carisma na IURD.

Isso acontece por causa da institucionalização do movimento, conforme ela cresce. Por mais que se lute contra esse estágio, mais cedo ou mais tarde, a burocracia se estabelecerá por causa da racionalização do sagrado e do rito. A institucionalização decorrente do crescimento do empreendimento resulta no surgimento de um corpo administrativo, na necessidade de delegação de poderes e na “transformação do carisma”. Da mesma forma, surgirá um corpo administrativo de tendência aristocrática, que sempre usufruiu do carisma do fundador, e estabelecerá uma tradição de uso posterior, que reivindicará maiores poderes. O modelo administrativo de mando, como se fosse um pêndulo, sai do tipo carismático para uma aproximação aos modelos de dominação tradicional ou racional-legal, diminuindo o

⁵ É o caso, por exemplo, de Igrejas como O Brasil para Cristo, ou mesmo a Congregação Cristã no Brasil.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

crescimento frente à outra instituição que ainda está calcada no perfil carismático. (NUNES, 2007)

Bourdieu (1982 *apud* Campos, 2006), afirma que seitas que crescem sob influência inicial de um líder carismático tendem, com o tempo, a “tornar-se Igreja, depositária e guardiã de uma ortodoxia, identificada com hierarquias e dogmas e, por essa razão, fadada a suscitar uma nova reforma”. Como a IURD busca evitar que outros líderes carismáticos apaguem o brilho do líder maior, não tendo alternativa, precisar elevar sua burocracia conforme descrito por Max Weber (WEBER, 1981).

Para atenuar as consequências dessa mudança de estilo de liderança do carisma para a burocracia, Campos (2006) afirma que Edir Macedo realizou esforço para passar todo o seu carisma para a organização. Mas, a construção de um carisma, bem como a formulação dos mecanismos de sua passagem para a organização, acontece num cenário marcado por conflitos. Talvez seja por isso, que Macedo perceba o mundo como sendo “um campo de batalha”.

Houve um período de relativa calma após os conflitos iniciais com os demais fundadores da IURD. No entanto, com a forte expansão nos anos 80 e 90 do século XX, bem como com a aquisição de emissoras de rádio e televisão, houve uma substancial elevação de cargos disponíveis e oportunidades de trabalho para líderes ligados à instituição. Isso tende a aumentar o apetite de pastores e leigos por essas oportunidades, acarretando novos conflitos internos (CAMPOS, 2006).

É dessa forma que a IURD se tornou “uma associação hierocrática⁶ compulsória” graças à sua “organização contínua”, sob a autoridade de um homem só ou de um pequeno grupo que mantém autoritariamente o monopólio dessa coerção (WEBER, 1991, p. 109-110). É por isso que a obediência, conseguida por coerção ou persuasão, é o alicerce sobre o qual repousa a IURD como instituição religiosa. (CAMPOS, 2006)

Mas, por mais que se esforce, é muito difícil evitar a existência de dissidências, já que Edir Macedo, com seu forte carisma, influencia outros a trilharem pelo mesmo caminho, mesmo que, para que isso ocorra, seja necessário enfrentá-lo. Foi isso que aconteceu com Waldemiro Santiago, pastor que se desligou da IURD para fundar a Igreja Mundial do Poder de Deus – IMPD, em 1998.

Se, no início do século XXI, a quantidade de fieis da nova igreja era tão pequena que nem chegou a aparecer no Censo 2000, em 2010 lhe são auferidos surpreendentes 315 mil fieis (IBGE, 2010). O número ainda estava bem abaixo do número de fieis da IURD, porém, já apresentava um crescimento vertiginoso, semelhante ao apontado pela IURD nos anos 80 e 90. Pereira & John (2015) afirmam que a IMPD utiliza, grosso modo, as mesmas estratégias da IURD. Seu discurso é fortemente persuasivo e grandes demonstrações de curas milagrosas ocorrem nos cultos.

Se o perfil de fieis de ambas as igrejas é praticamente o mesmo, isso denota um cenário concorrencial. Portanto, sem análise concorrencial, algumas alterações na configuração do campo religioso da IURD poderão provocar em longo prazo, um

⁶ Sinônimo de teocracia, forma de governo em que o poder é exercido por Deus e mediado por sacerdotes.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

esvaziamento de suas atuais estratégias de crescimento (CAMPOS, 2006), o que define uma precaução, necessariamente importante a ser adotada pela IURD.

A IMPD, estrategicamente, se esforça para evidenciar uma imagem diferente da IURD, apesar de suas semelhanças. Mas é notório que a grande vantagem da IMPD, ao menos temporariamente, é o fato da IURD estar passando por um período de mutação, tornando-se mais burocrática nos moldes weberianos, conforme já descrito anteriormente. Tem-se então, neste embate, duas forças antagônicas: a dominação carismática versus a dominância burocrática. Naturalmente, como toda religião, conforme a IMPD cresça, ela também terá a necessidade de se burocratizar e, muito provavelmente, ver o crescimento vertiginoso observado no início do século XX diminuir, assim como ocorreu com a IURD. (NUNES, 2007; RESENDE, 2006)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo pretendeu combinar os métodos descritivos e bibliográficos para analisar as estratégias organizacionais da IURD, à luz das *Tipologias Estratégicas* de Miles e Snow (1978), bem como, compreender os motivos dessa reversão no período (2000 – 2010) sob a ótica da *Teoria do Declínio Organizacional*. No que tange as estratégias da IURD, podem ser associadas ao crescimento apontado no Censo de 2000, por estarem adequadamente alinhadas com o contexto no qual ela está inserida. As estratégias identificadas são: expansão no exterior com liderança brasileira, des-territorialização através do rodízio de pastores, marketing com associação transcendental e ação com base nas características socioeconômicas da população.

Com as estratégias descritas acima é possível caracterizar a tipologia estratégica da IURD como prospectora, em virtude de, a IURD se propor a buscar grandes mercados. Suas pretensões globalizantes, evidenciadas no próprio nome, diferenciam-se de outras igrejas que focalizam o evangelho nacionalmente. Essas estratégias são bem diferentes das utilizadas no evangelismo tradicional. O foco em questões existenciais e o desprezo por questões transcendentais atraem quantidade maior de pessoas que, por influência da pós-modernidade, do capitalismo e do consumismo, se voltam para essas igrejas como uma oportunidade para resolver problemas físicos e financeiros.

A necessidade de replicar o carisma do líder maior, Edir Macedo, nas igrejas locais, faz surgir, pastores com perfis carismáticos que, inicialmente, contribuem para o crescimento da IURD, mas, com o tempo, tenderão ao rompimento. Foi o que aconteceu com a criação da IMPD, liderada pelo ex-pastor iurdiano, Waldemiro Santiago. Somando-se a isso a burocratização da IURD, tem-se um cenário de queda, que fragiliza a contribuição da *Teoria do Declínio Organizacional* já que, seu foco de pesquisa reside essencialmente num contexto mais lucrativo, tornando urgente a necessidade de uma construção teórica com base em contextos organizacionais alternativos, como é o caso das igrejas. Ainda assim, identificou-se entre os estudiosos em declínio a relação com fatores competitivos. Grenhaldgh citado por Torres (2008) acha isso possível quando a organização não consegue responder adequadamente ao ambiente, conforme a competição aumenta gradualmente.

Limitações e Recomendações de Estudo

Uma das limitações mais relevantes desta pesquisa é o uso do método bibliográfico. Para dar solidez à relação entre as contribuições teóricas e empíricas da pesquisa, talvez seja



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

necessário um estudo multicaso, onde poderiam ser realizadas diversas entrevistas com os pastores das respectivas igrejas abordadas. Ainda assim, é natural que haja outra limitação de caráter metodológico. Pesquisadores que buscam informações através de entrevistas aos pastores e líderes eclesiais, com frequência reclamam da dificuldade de obtenção de dados. Aparentemente, há um pudor e desconforto por parte deles na descrição de dados, números e fenômenos ocorridos dentro da organização. Sugere-se o uso de dados primários e secundários para fins de complemento ou confrontação dos dados. O estudo em administração com igrejas ainda é bem pequeno, e torna-se importante que pesquisas maiores sejam realizadas na área, seja na dimensão da estratégia, seja na do empreendedorismo.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Referências

- AUSTIN R. K. (2009). **Making better, strong churches through organizational design.** Journal of Strategic Leadership, 2(1), 27-39.
- BROWN, J. T. Jr., **Church Planning a Year at a Time**, (Convention Press, Nashville, 1984)
- CAMPOS, L. S. **Teatro, Templo e Mercado.** Petrópolis, Vozes, 1997.
- CAMPOS, L. S. **A Igreja Universal do Reino de Deus, um empreendimento religioso atual e seus modos de expansão (Brasil, África e Europa).** Lusotopie, 1999, pp. 355-367.
- CAMPOS, L. S. **Cultura, liderança e recrutamento em organizações religiosas – o caso da IURD.** Organização em Contexto, Ano 2, n. 3, junho 2006.
- CAMPOS, L. S. **Os Mapas, Atores e Números da Diversidade Religiosa Cristã Brasileira: Católicos e Evangélicos entre 1940 e 2007.** REVER - Revista de Estudos da Religião. São Paulo, dez, 2008, pp. 9-47.
- CARREIRO, G. da S. **Análise Sócio-desenvolvimental do crescimento Evangélico no Brasil.** Tese de doutorado. UNB, Instituto de Ciências Sociais, Departamento de Sociologia, 2007.
- Clinton, Roy J., Stan Williams, and Robert E. Stevens. (1995). Journal of Ministry Marketing & Management: **Constituent Surveys as an Input in the Strategic Planning Process for Churches and Ministries: Part I.** 1(2) 43-55
- CHANDLER JR., A. **Scale and scope: the dynamics of industrial enterprise.** Cambridge, Mass: The MIT Press, 1962.
- Cheatham, Leo and Carole Cheatham (1995). Journal of Ministry, Marketing & Management: **Budgeting – Part II: Resource Allocation, Planning, and Expenditure Control.** 1(2) 73-87.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2000, 2010 Características gerais da população** – resultados da amostra. Rio de Janeiro, IBGE.
- FRESTON, P. **Protestantes e política no Brasil: da Constituinte ao impeachment.** Tese de Doutorado, Campinas, IFCH-Unicamp, 1993.
- FRESTON, Paul. **A Igreja Universal do Reino de Deus na Europa.** Lusotopie, 1999. pp. 383-403.
- FRESTON, P. **As Igrejas protestantes nas eleições gerais brasileiras,** Religião e Sociedade, XVII (1-2) : 160-188. 1996a
- FRESTON, P. **A Igreja universal do reino de Deus e a luta pela hegemonia no campo protestante,** comunicação apresentada no III Congresso da Brasa (Brazilian Studies Association), Cambridge, Inglaterra, Setembro. 1996b
- Gangel, K. O., **Feeding and Leading,** (SP Publications, Wheaton, 1989).
- von der Ruhr, Mark, Joseph Daniels. 2012. "Examining Megachurch Growth: Free Riding, Fit, and Faith." International Journal of Social Economics 39: 357-372.
- George, Carl F., **Prepare Your Church for the Future,** (Fleming H. Revell, Grand Rapids, 1992).
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. **Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow.** RAC, v. 3, n. 2, mai./ago. 1999.
- Kegin, James L., **Developing Pastoral Leadership and Management Skills,** Unpublished Doctoral Dissertation, Oral Roberts University, 1991.
- MARIANO, R. **Neopentecostais: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil.** São Paulo, Loyola, 1999



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- MARIANO, R. **Expansão pentecostal no Brasil: o caso da Igreja Universal**. Estudos Avançados, vol. 18 n. 52 São Paulo. Set/dez. 2004.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAIS, U. I. do B. M. de; FIGUEREDO, L. Z. P.; ZANOTTA, E. B. **Igreja Universal do Reino de Deus e marketing religioso**. Revista Gerenciais. v. 3, p. 53-62. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.
- NERI, M. C. (Org.). **Novo mapa das religiões**. Rio de Janeiro: FGV, 2011. Disponível em: . Acesso em: 17 out. 2011.
- NUNES, E. **Da burocracia para a profecia: mudanças no neopentecostalismo brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2007.
- PEREIRA, E. C. R; JOHN, V. M. **A venda da fé pela mídia: análise do discurso religioso apresentado no programa de TV da Igreja Mundial do Poder de Deus**. Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação Ano 9 - Edição 2 – Julho-Dezembro de 2015.
- PIRES, F. F.; JESUS, R.O.S.S. de. **Do Brasil para o mundo: Como conceitos weberianos podem ajudar a entender o sucesso transnacional da Igreja Mundial do Poder de Deus?** Ciências da Religião: história e Sociedade, São Paulo, v. 12, p. 137-167, jun. 2014.
- Reed, E. (2000). **Christianity Today: Willow Creek Church Readies for Megagrowth**. 44 (April) 21.
- Refkalefsky, Ed. **Comunicação e Posicionamento da Igreja Universal do Reino de Deus: um estudo de caso do Marketing Religioso**. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – set, 2006.
- RESENDE, P. J. P. de. **Igreja Universal do Reino de Deus: Análise de um caso de sucesso de estratégia por diferenciação**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006.
- RIBEIRO, J. W. **Marketing como instrumento de manipulação da fé**, in Apontamentos Midiáticos. Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Comunicação e Informação – NEPEC – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas Midiáticas – INTERMÍDIA (Volume 1 – nº 01 – janeiro/junho 2006). Maceió, Editora Graciliano Ramos, 2005.
- ROCHA, D; ZORZIN, P. **Os evangélicos em números: algumas observações sobre o que revelou (e o que não revelou) o estudo Novo Mapa das Religiões sobre o agregado evangélico brasileiro**. Anais dos Simpósios da ABHR, v. 13, 2012.
- Rusbult, Richard E., Richard K. Gladden, Norman M. Green, **Key Steps in Local Church Planning**, (Judson Press, Valley Forge, 1980).
- SHAH A. J; DAVID F.R; SURAWSKI III; ZIGMONT J. **Does strategic planning help churches?: an exploratory study**. Coast Bus J 2(1): 28-35, 2004.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo-Brasília: Pioneira-UnB, 1981.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. (1 v.). Brasília: UnB, 1991.