

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

VALTER DE SOUZA PINHO

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA MERCADO NO
CONTEXTO DE RELIGIÃO: um estudo em diocese no Ceará**

BELO HORIZONTE, MG

2010

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

VALTER DE SOUZA PINHO

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA MERCADO NO
CONTEXTO DE RELIGIÃO: um estudo em diocese no Ceará**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

BELO HORIZONTE – MG

2010

Pinho, Valter de Souza
P654c Comportamento estratégico orientado para mercado no contexto de religião:
um estudo em diocese no Ceará/ Valter de Souza Pinho. – Belo Horizonte-MG,
2010.

105p.

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em Administração da
Universidade FUMEC.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

1. Gestão estratégica. 2. Comportamento estratégico. 3. Administração de Diocese. I. Título

CDD: 351.85

Ana Paula Saraiva de Sousa – CRB – 3/1000




156133

65.012.2
P654c
2010
Dissertação
Ex.1 - C.I. Face-Fumec


Dissertação intitulada “**O comportamento estratégico orientado para mercado no contexto de religião: um estudo em diocese no Ceará.**”, de autoria do mestrando *Valter de Souza Pinho*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



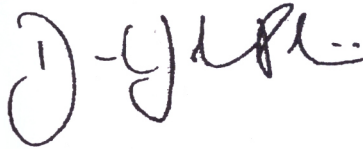
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - FUMEC



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – Faculdade Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de março de 2010.

Em memória de meu pai, que há muito tempo nos deixou. Muita gratidão pelo esforço que teve para a minha educação.

À minha esposa, Isabel, e ao meu filho,
Isaac, importantes e inseparáveis partes do
meu todo.

Agradecimentos

Agradeço, primeiro, a Deus, pelo o dom da vida.

Ao meu orientador, prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela paciência e pela generosidade com que aceitou o desafio para a realização desta dissertação. Obrigado, professor!

À profa. Dra. Zélia Kilimnik, pela confiança depositada em mim. Obrigado, professora!

Ao prof. Gustavo Souki, que, gentilmente, sempre me atendeu para discutirmos sobre assuntos pertinentes à dissertação. Obrigado, professor!

Ao prof. Dr. Afrânio Aguiar, pela sinceridade e pela cumplicidade. Obrigado, professor!

Aos profs. Dr. Henrique e Dr. Mauro, por, gentilmente, aceitar participar da banca examinadora, contribuindo para o enriquecimento deste trabalho.

A toda a equipe de docentes da Universidade FUMEC. Obrigado pelo aprendizado.

Ao amigo do mestrado, Sylvio, por dividir suas experiências. A ele muito devo pelas imensas contribuições para a realização desta dissertação. Obrigado, MsC. Sylvio!

Aos colegas de sala de aula, pelos grupos de estudos, fica a minha gratidão.

Às funcionárias da secretaria do mestrado, Cláudia, Evelyn, Vanda, Alessandra, Jéssica, Priscila, pela paciência e pela acolhida. Obrigado e bênçãos em suas vidas.

Aos diversos funcionários de apoio à FUMEC: informática, biblioteca, financeiro, portaria e, em especial, às funcionárias Vera, Liliane e Beatriz.

A todos os entrevistados que, gentilmente, aceitaram participar deste estudo, pela disponibilidade e pela fundamental colaboração com seus depoimentos.

Aos queridos amigos João Augusto, pela acolhida e pela amizade, sentirei muitas saudades de vocês. Deus os abençoe!

Não poderia esquecer de agradecer a Tudinha, Maria, Antonia, pela acolhida. Obrigado!

À Sandra e ao Cássio, pela atenção e pela acolhida em sua residência! Deus lhes pague!

Agradecer a todos os que contribuíram para a continuidade do mestrado, Madre Feitosa, Jesu, Jerônimo, Alencar, Silvio, Marcos, Deir, Daumir e Francisco, Luiz Araujo e ao meu primo Francisco, saibam que estarão sempre nas minhas orações.

À PROLIC, pela bolsa de estudos. Retribuirei da melhor forma possível para honrar essa grandiosa ajuda para a realização do mestrado.

Em especial ao Bispo da Diocese do Crato, Dom Fernando Panico, que ajudou, por meio da PROLIC, a conquistar recursos para a realização do mestrado. Gratidão pela confiança depositada em mim. Rogo a Deus pelo seu episcopado.

Em especial à minha esposa Isabel Cristina, pela paciência e pela confiança durante este período de estudo.

Ao meu filho Isaac, que veio à luz durante o período em que estava cursando o mestrado, o maior presente que Deus colocou na minha vida.

À mãe da minha esposa, dona Teresinha, e seus filhos(as), que muito torceram por mim.

À minha mãe e aos meus irmãos, pelo apoio e pelo incentivo nas horas mais difíceis. Deus abençoe cada um de vocês.

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar o comportamento estratégico orientado para mercado no contexto de religião. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, além da revisão de literatura. Foram coletados dados por meio de entrevistas em profundidade na Diocese de Crato, estado do Ceará. Foram contempladas as seguintes categorias: bispo, padres, seminaristas, diáconos, ex-padre, ex-seminarista, coordenadores de catequese, educadores, economista, juiz de direito e acadêmicos. As informações obtidas foram submetidas à análise de conteúdo e classificadas de acordo com as dimensões da operação para o mercado (OPM), proposta por Kohli e Jaworski (1990). Os resultados indicam que, entre as dimensões do (OPM), no que se refere a Diocese em estudo, os entrevistados a consideraram uma Igreja Diocesana é lenta, por conta das diversas instâncias sacramentais e da sua estrutura de conselho. Aponta-se também a necessidade de trabalhar uma nova linguagem, mais “agressiva”, alinhado ao planejamento organizacional. Além disso, constatou-se a dimensão da inteligência quando ações são promovidas para disseminação entre as paróquias. Ressaltamos que em algumas delas as ações ocorrem devido ao perfil do administrador paroquial ser mais descentralizador. No que tange à responsividade, será retratada sobre os aspectos dos departamentos da Diocese, bem como os conselhos pastorais e as assembleias pastorais. Conclui-se que sejam positivas as ações entre os fiéis, as foranias e o clero. Entretanto, é importante que se dê atenção aos aspectos da comunicação e da formação de redes. Por fim, com base na dinamicidade e no desempenho, os entrevistados acreditam na necessidade da Diocese trabalhar com posicionamento profissional nas áreas de comunicação e administração. Entretanto, há pouco conhecimento dos leigos a respeito da criação de novos projetos, bem como existe pouca divulgação nos meios de comunicação sobre a análise de projetos passados.

Palavra-chave: Gestão estratégica. Comportamento estratégico. Operação para o Mercado. Administração de Diocese.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the strategic behavior of market-oriented in the context of religion. We conducted a qualitative exploratory research, in addition to literature review. Data were collected through in-depth interviews in the Diocese of Crato - Ceara State. We covered the following categories: bishop, priests, seminarians, deacons, ex-priest, ex-seminarian coordinators of catechesis, educators, economist, judge and academic. The data obtained were submitted to content analysis and classified according to the size of the operation to the market (OPM), proposed by Kohli and Jaworski (1990). The results indicate that among the dimensions (OPM), the Diocese in study, in general, the respondents considered the Church Diocesan slow, due to the several instances sacramentals and also because of its board structure. It is also important to work a new language, more aggressive, aligned with the organizational planning. Moreover, it was found the scale of intelligence when their actions promoted by the spread between the parishes generate actions. We note that in some parishes, administrative actions happen because the parochial manager is more decentralized in their procedures. With respect to responsiveness, it will be portrayed on the aspects of the departments of Diocese, as well as the pastoral councils and pastoral meetings. We found that the actions of the faithful, foran and clergy are positives. However, it is important to give attention to aspects of communication and networking. Finally, the dynamics and performance of the respondents believe in the need of Diocese working with a professional stance in the areas of communication and administration. However, there is little knowledge of lay people about the creation of new projects, as well as little publicity in the media on the analysis of past projects.

Keywords: Strategic management. Strategic behavior. Operation for the Market; Administration of the Diocese

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Crescimento de evangélicos pentecostais e neopentecostais.....	18
FIGURA 2 - Os elementos da orientação para o mercado, segundo Day	24
FIGURA 3 – Antecedentes e conseqüências da orientação para o mercado.....	27
FIGURA 4 – Orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli.....	45
FIGURA 5 – Classificaremos os três últimos bispos quanto ao seu modelo gerencial.....	77
FIGURA 6 - Classificação das últimas três administrações dos bispados quanto a sua orientação para o mercado.....	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução das porcentagens de católicos no Brasil.....	18
TABELA 1 – Evolução das religiões no Brasil, de 1940 a 2000.....	20

LISTA DE SIGLAS

CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
IC	Igreja Católica
RCC	Renovação Carismática Católica
PASCOM	Pastoral da Comunicação
CEBs	Comunidades Eclesiais de Base
DC	Diocese de Crato
CENDEP	Centro de Documentação, Estudos e Pesquisas
FPI	Fundação Padre Ibiapina
PPD	Plano Pastoral Diocesano
APD	Assembléia Pastoral Diocesana
AD	Assembléia Diocesana
OPM	Operação para o Mercado
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios
INP	Igrejas Neopentecostais
TL	Teologia da Libertação
CPT	Comissão Pastoral da Terra
CD	Cáritas Diocesana
SMP	Santas Missões Populares

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos geral e específicos	18
2.1 As principais religiões no mundo	19
2.2 Conformação ao mercado	20
2.3. Desenvolvimento empresarial de dioceses	25
2.4. Orientação para o mercado segundo George Day (2001).....	27
2.5 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990).....	29
2.6 Operação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990).....	31
3. GESTÃO DA IGREJA CATÓLICA E A OPM COMO PRÁTICA SOCIAL	41
3.1 A Estratégia nos estudos da cultura organizacional.....	42
3.3 O enfoque estratégico e mercadológico da IC	45
4. Um pouco da história da diocese do Crato - Contextualização eclesial e geográfica	47
4.1 Plano pastoral diocesano (PPD)	47
4.2 Fundação Pe. Ibiapina - Apresentação da entidade	48
4.3 Linha de trabalho	49
5. METODOLOGIA	52
5.1 Tipo de pesquisa	52
5.2 Amostra	53
5.3 Coleta de dados	54
5.4 Limitação de método	54
5.5 Pesquisa como prática social	55
4.6 Tratamento de dados.....	55
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57
6.1 A relação entre Igreja e mercado quanto à orientação da diocese de Crato	58
6.2 Orientação para o mercado	61
6.2.1 Geração de inteligência de mercado	61

6.2.2 Disseminação de inteligência	63
6.2.3 Responsividade	66
6.3 Medição de desempenho	73
6.4 Flexibilidade.....	80
6.4.1 Inovação	82
6.4.2 Criação de novos projetos.....	84
6.5 Identificar o desempenho das ações orientadas para o mercado da diocese de Crato a partir da década de 1950.....	85
6.7 Classificar as três últimas administrações da diocese de Crato segundo sua orientação para o mercado	89
7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
8. REFERÊNCIAS	97
9. APÊNDICES	102

INTRODUÇÃO

Palavras como “mercado”, “comércio”, “lucro”, “demanda”, “consumidor” e etc. são descabidas no contexto da Igreja e na prática religiosa ética, e são elas que, descritas sob o guarda-chuva do gringo “Marketing”, palavra sem tradução para o português, têm causado uma das mais perenes polêmicas da Igreja Católica no Brasil. Por isso, até que ponto estratégias de Marketing podem ou devem ser aplicadas em benefício da Igreja e de seus propósitos de crescimento, gestão e eficiência na condução de sua mensagem?

(SANDRA DE ANGELIS, 2009)

As rápidas transformações sociais reproduzidas pela dinâmica dos mercados, a volatilidade das inovações, os modelos de gestão, a propagação de movimentos, com o surgimento de novas etnias, as expectativas em relação à forma de administrar - estados, organizações, sindicatos, empresas e organizações religiosas - formam um grande sistema social com características complexas e heterogêneas.

As igrejas, como as demais organizações, buscam recursos e competências para obter desempenho superior que as mantenha em processo de crescimento e sustentabilidade, na medida em que os espaços são também voláteis. De modo geral, prestam serviços à comunidade por meio de ações pastorais, sociais e religiosas, objetivando a conquista e a manutenção de seguidores. A linha de atuação é complexa, pois lidam com díades como sagrado e profano, castigo e perdão, céu e inferno, amor e ódio, matéria e espírito, entre outras. Como objetivo, buscam a salvação da alma como entidade abstrata complexa - cada pessoa tem a sua e o coletivo apoia o sentido de aprimorar a busca pela salvação.

A organização Igreja congrega sistemas dogmáticos, valores éticos, economia de comunhão¹⁰ – economia de mercado, “competindo” por fiéis. Nesse contexto, os administradores precisam

¹⁰ A ideia de “economia de comunhão” é uma espécie de La Palisse da fraternidade e até da justiça: as empresas não existem apenas para recolher lucros, mas também para os distribuir. Trata-se de uma economia de partilha a que já aderiram 800 empresas dos cinco continentes. Concretamente, investem no desenvolvimento, difundem a cultura de distribuição e apoiam as pessoas em dificuldades econômicas. Disponível em: <<http://www.agencia.ecclesia.pt/cgi-bin/noticia.pl?id=11874>>. Acesso em 19 fev. 2010.

não só dar uma resposta às pressões do mercado, mas também interpretar os paradigmas sociais que se modificam com a evolução da humanidade.

Em tais circunstâncias, os movimentos internos da Igreja, a partir da década de 1940, surgem como resposta às mudanças na sociedade (SOUZA, 2005). Essas respostas se apresentam na forma de desenvolvimento de apostolados, tais como: Juventude Universitária Católica, Juventude Operária Católica, entre outros. Com o advento do Concílio Vaticano II¹¹ (1962-1965), um chamamento maior para as questões sociais levaria ao desenvolvimento da Teologia da Libertação, sugerindo um novo movimento da Igreja em busca de maior identidade perante a sociedade. Os Concílios Vaticanos são reuniões do corpo diretivo da organização Igreja durante os quais se faz uma avaliação, assembléia ou reunião de líderes religiosos da Igreja, presidida pelo Papa ou por seu legado, para tratar da doutrina ou de costumes da vida cristã.

De acordo com Miller (2002), estudos voltados para as organizações religiosas são mais frequentes no campo da sociologia do que no da administração estratégica, embora alguns autores, como Warner (1993, p. 1045), já tenham começado a estudar a possibilidade de as instituições religiosas operarem no mercado com uma lógica concorrencial aberta, à qual as organizações religiosas terão de se adaptar.

Para empreender estudos sobre administração estratégica em organizações religiosas e pela necessidade de um paradigma teórico inicial, em razão da perceptível competição por fieis, adotou-se a metodologia da orientação para o mercado (OPM). Optamos por um paradigma que demonstre ações estratégicas e explicita a razão da existência de seguidores como “clientes corporativos” em um mercado complexo composto por várias instituições religiosas que buscam ocupar os mesmos espaços.

¹¹ Na mentalidade da Igreja pré-conciliar o Vaticano II podia chamar-se Concílio Ecumênico. A Igreja católica romana se considerava a Igreja verdadeira de Cristo, frente a outras igrejas julgadas “heréticas ou cismáticas”. Após a auto-compreensão da Igreja pós-conciliar, seria mais apropriado enumerar o Vaticano II, não como o 21º Concílio ecumênico, mas como o 14º Concílio geral da Igreja católica romana, para ressaltar assim a plena ecumenicidade dos sete primeiros concílios da Igreja indivisa, na esperança de que algum dia possa celebra-se o oitavo A sua abertura ecumênica do Vaticano II se deve ao empenho de João XXIII de dialogar com as igrejas cristãs, convidando representantes delas, não já na qualidade de “heréticos ou cismáticos” chamados a converter-se à Igreja romana, mas como convidados do papa para um diálogo fraterno. É verdade que não tinham voz ativa na aula conciliar, podiam contudo enviar sugestões ao Secretariado do Concílio para melhorar os textos em elaboração. Foram 60 os observadores que participaram do Concílio, designados oficialmente pelas Igrejas ou alianças de Igrejas cristãs não romanas. Já com sua presença na aula conciliar participaram de alguma forma do diálogo, porque não é a mesma coisa falar a alguém que falar de alguém! Documentos do Concílio..., op.cit., pp. 29 e 31.

Trata-se de um paradigma teórico inicial, entendendo-se que a Igreja Católica (IC) possui forte ênfase no mercado social, e não propriamente no mercado de obtenção de lucro. Nesse sentido, o que se buscou foi a estrutura e o conceito do OPM, no sentido de que ele poderia explicar melhor o comportamento da organização Igreja, posto a acirramento da competição por fiéis nesse ambiente. Assim, entende-se, neste trabalho, que a OPM compreende ações da IC, no sentido de obter e manter seu número de fiéis e, conseqüentemente, desempenhar papel estratégico e, tradicionalmente até hegemônico.

1.1 Justificativa

A motivação para a realização deste estudo se baseia no grande crescimento religioso. A escolha do lócus de estudo na DC foi motivada por ser esta uma diocese competitiva. Na região da DC, nos últimos tempos, surgiram vários competidores religiosos. Essa justificativa se sustenta a partir do pensamento de Delaméa (2006), para quem os tempos atuais não permitem nenhuma forma de amadorismo administrativo e improvisação no preenchimento dos cargos técnicos e hierárquicos, em nenhum tipo de instituição, mesmo naquelas sem fins lucrativos, de que a Igreja faz parte.

Nesse contexto, um dos desafios da Igreja Católica é encontrar alternativas capazes de promover mudanças em seu modelo de gestão que a tornem ajustada às necessidades do mundo atual e mantenham seus princípios dogmáticos. Percebe-se que a dinâmica da mudança pode acarretar alterações estruturais, solicitando adaptabilidade e flexibilidade que podem gerar ambiguidades entre tradições e rupturas no campo de valores dogmáticos.

A partir da década de 1980, diversos autores vêm abordando a religião sob enfoques estratégicos e mercadológicos, destacando-se as obras sobre os meios de comunicação de massa de Fadul (1986); a análise do processo de comunicação na Igreja de Dellacava e Monteiro (1991); os princípios básicos de marketing religioso de Kater Filho (1993); a análise das formas de comunicação das religiões de Gomes (1987) e Barbosa (1997); as estratégias de marketing religioso de Matayoshi (2000); a segmentação de mercados religiosos de Souza (2001); e a análise do comportamento do consumidor religioso de Salvi e Giglio (2003).

Com o advento do Concílio Vaticano II, na década de 1960, a Igreja Católica começou a conviver com os “vícios” dos mercados religiosos e econômicos. Isso se tornou evidente após o movimento da Teologia da Libertação¹² (TL), formado por uma corrente de clérigos

¹² A libertação, para a teologia da libertação, é conquistada pela via política, e não pela Redenção de Jesus, o "Cordeiro de Deus que tira o pecado do mundo" (Jo1,29). Jesus veio para "salvar o seu povo dos seus pecados" (Mt 1,21), e disse a Pilatos que "o seu Reino não é deste mundo". O pecado, para a teologia da libertação, se resume quase que só no "pecado social", mas este, não será "arrancado" com a conversão e com os Sacramentos da Igreja, mas com a "libertação" do povo, pela luta política. Daí o fato de haver um laxismo moral e espiritual em muitos adeptos dessa teologia. Muitos não valorizam a celebração da Missa, a não ser como uma "celebração de mobilização política" do povo oprimido. "Não se valoriza suficientemente a oração, a Confissão, a Eucaristia, o santo Rosário, a adoração ao Santíssimo Sacramento, e a todas as práticas de espiritualidade tradicionais, que são, então, consideradas superadas e até alienantes."

Disponível em: < http://www.cleofas.com.br/virtual/texto.php?doc=PERGUNTA_RESPOSTA&id=prs0015 >. Acesso em 11 fev. 2010.

politizados de esquerda que desencadearam um movimento denominado economia solidária, em resposta ao desemprego no Brasil, fazendo surgir as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), na tentativa de atender a demandas e setores da sociedade como estudantes, trabalhadores sindicalizados, intelectuais e, mais tardiamente, negros e mulheres, em grandes contestações na luta pelos direitos e contra o autoritarismo. Além disso, havia o movimento chamado Renovação Carismática Católica (RCC), mais voltado para questões espirituais da Igreja Católica (SOUZA, 2005).

Apesar dos diversos trabalhos teóricos sobre estratégia, no campo social, contudo, há ainda poucos estudos que associem a estratégia à prática social, ocasionando uma lacuna que afeta diretamente a gestão das instituições sem fins lucrativos, notadamente a Igreja Católica. Segundo Clegg *et al.* (2004), um possível motivo para a escassez de estudos sobre estratégias voltadas para a prática das ciências sociais pode ser a não-identificação dos conhecimentos teóricos sobre estratégias pelos gerentes em relação à aplicabilidade.

O presente estudo adotou a pesquisa qualitativa para identificar, junto aos gestores da Igreja Católica e a seus seguidores, a percepção que eles têm sobre as práticas de gestão adotadas pelas foranias¹³ da diocese¹⁴ de Crato. O objetivo era saber se o modelo de gestão adotado pela Igreja Católica da diocese de Crato estava orientado para o mercado (OPM). É possível que instituições religiosas com modelo de gestão orientado para o mercado sejam mais flexíveis e adaptáveis às mudanças sociais. Assim sendo, pelas considerações apontadas e embasadas no referencial teórico desse trabalho propôs-se a seguinte questão de pesquisa: As

¹³ **Vigário Forâneo:** Vigário forâneo, também chamado decano, arcepreste ou com outro nome é o sacerdote colocado à frente do vicariato forâneo (Cân. 553). Para promover o cuidado pastoral mediante cooperação, diversas paróquias mais próximas podem unir-se em entidades especiais, como os vicariatos forâneos (Cân. 374 § 2).

Disponível em: < <http://agnusdei.50webs.com/dircan4.htm> >. Acesso em 11 fev. 2010.

¹⁴ **Diocese:** A diocese é uma porção do povo de Deus confiada ao pastoreio do Bispo com a cooperação do presbitério, de modo tal que, unindo-se ela a seu pastor e, pelo Evangelho e pela Eucaristia, reunida por ele no Espírito Santo, constitua uma Igreja particular, na qual está verdadeiramente presente e operante a Igreja de Cristo una, santa, católica e apostólica. (Cân. 369). Por via de regra, a porção do povo de Deus, que constitui uma diocese ou outra Igreja particular, seja delimitada por determinado território, de modo a compreender todos os fiéis que nesse território habitam. Entretanto, onde a juízo da suprema autoridade da Igreja, ouvidas as Conferências dos Bispos interessados, a utilidade o aconselhar, podem-se erigir no mesmo território Igrejas particulares, distinta em razão do rito dos fiéis ou de outra razão semelhante (Cân. 372). Em todos os negócios jurídicos da diocese, o Bispo diocesano a representa (Cân. 393).

Disponível em: < <http://agnusdei.50webs.com/dircan4.htm> >. Acesso em 11 fev. 2010.

instituições religiosas que adotam a OPM são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças sociais, conquistando e mantendo novos fiéis como fator de desempenho superior?

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste trabalho é verificar se as estratégias adotadas pela Igreja Católica são capazes de tornar a organização orientada para ao mercado, ou seja, mais flexível e adaptável aos tempos atuais, a fim de obter crescimento sustentável.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar o desempenho em termos de conquista e manutenção de fieis em razão das ações orientadas para o mercado da diocese de Crato a partir da década de 1950;
- ✓ Verificar se a gestão da Igreja da diocese de Crato, no estado do Ceará, contempla ações orientadas para o mercado (na conquista e na manutenção de seguidores);
- ✓ Classificar as três últimas administrações da diocese de Crato, segundo sua orientação para o mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as bases teóricas nas quais este trabalho se fundamenta: Igreja e mercado e orientação para o mercado baseada no construto proposto por Jaworski e Kohli (1993).

2.1 As principais religiões no mundo

As principais religiões do mundo e tradições espirituais podem ser classificadas em um número menor de grupos maiores ou **religiões mundiais**. De acordo com uma pesquisa realizada em 2005 pela *Encyclopædia Britannica*, a maioria vasta de aderentes religiosos e espirituais seguindo o cristianismo (33.06% da população mundial), Islão (21%), Hinduísmo (13.33%), religião da China (6.27%) ou Budismo (5.87%). A irreligiosidade e os ateístas são 14.27% e 3.97% seguindo religiões étnicas indígenas.

Estas tradições espirituais podem ser também combinadas em grupos maiores, ou separadas em sub-denominações menores. O cristianismo, islão e judaísmo (e às vezes a Fé Bahá'í) podem ser unidos como religiões abraâmicas. O hinduísmo, budismo, sikhismo e jainismo são classificados como religiões indianas (ou dárnicas). A Religião da China, confucionismo, taoísmo e shinto são classificados como Religiões da Ásia oriental (ou Chinesas, ou Taóicas).

As dez maiores religiões, as que mais agregam adeptos no mundo, seus santuários mais importantes e algumas curiosidades

- **Cristianismo** - com seus 2.106.962.000 de adeptos, fica em primeiro lugar da lista. Em 1858 Bernadette Soubirous, 14 anos, teve uma visão da Virgem Maria na gruta de Massabielle, sudoeste da França. Desde então o santuário de Nossa Senhora de Lourdes é um dos mais visitados no mundo, recebendo cerca de 6 milhões de peregrinos por ano.
- **Islão** - com cerca de 1,5 bilhão a 1,8 bilhão de adeptos segue em segundo lugar. Cidade de nascimento do profeta Maomé (fundador do Islã): Meca (local mais sagrado para os muçulmanos). Segundo o Alcorão, todo fiel deve visitá-la pelo menos uma vez na vida (se tiver condições para isso). ^{[1][2][3]}

- **Hinduísmo** - com seus 851.291.000 de adeptos vem um pouco atrás, em terceiro lugar. Angkor Wat, no Camboja, é considerado o maior complexo arquitetônico religioso do planeta com seus 2,1 km² de área, o equivalente a 300 campos de futebol.
- **Religiões populares chinesas** - com cerca de 402.065.000 de seguidores vem em quarto lugar. Nesta categoria estão várias crenças professadas principalmente na China, reunidas como cultos ancestrais, ética confucionista, xamanismo e elementos taoístas e budistas. Em Pequim, há o Templo do Céu.
- **Budismo** - com cerca de 375.440.000 de praticantes vem em quinto lugar. O impressionante templo de Borobudur fica no meio de uma floresta em Java, ilha da Indonésia. A estrutura de 55 mil metros quadrados foi erguida em forma de pirâmide e possui 6 andares e 3 terraços circulares.
- **Sikhismo** - com seus 24.989.000 de participantes vem bem mais atrás, em sexto lugar. Religião indiana que mistura elementos do hinduísmo e islamismo, foi fundada em época de conflitos entre adeptos dessas religiões.
- **Espiritismo** - com 15.000.000 de adeptos vem em sétimo lugar. O Brasil apresenta o maior número de adeptos da religião. A maioria dos espíritas se diz cristão (por seguir os ensinamentos de Jesus), mas este artigo vale apenas para os seguidores do espiritismo sistematizado pelo francês Allan Kardec.
- **Judaísmo** - com seus 14.990.000 de praticantes vem em oitavo. O Muro das Lamentações, é a única estrutura remanescente do Templo de Herodes, construído por Salomão, filho do rei Davi, e destruído pelos romanos em 70 d.c..
- **Fé Bahá'í** - com seus 7.496.000 participantes vem em nono lugar. Surgiu na antiga Pérsia, atual Irã, em 1844, e não possui dogmas, rituais, clero ou sacerdócio, baseando-se na crença pela unidade da humanidade, busca pela verdade e fim dos preconceitos. Seu fundador foi enterrado na Mansão de Bahjí, tornando o santuário um dos mais importante para os crentes dessa religião.
- **Confucionismo** - com 6.447.000 adeptos ficam em último lugar. Nesta categoria estão os confucionistas não chineses. Os praticantes chineses já foram considerados antes na lista.

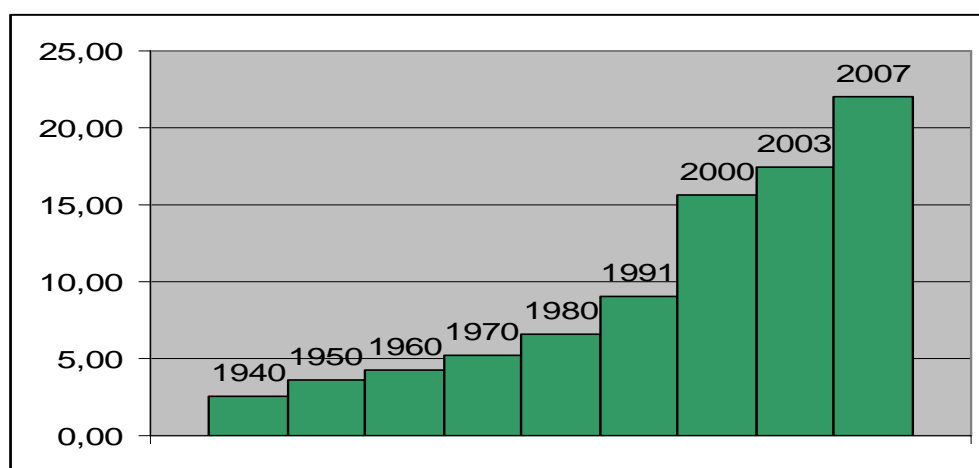
2.2 Conformação ao mercado

Na ausência de um modelo “oficial” de religião, como o catolicismo, é possível que se constituam formas autônomas de religião individual, sendo que cada pessoa seleciona o

tema de seu interesse, mobilizando, por meio dele, um sistema privado de significados (LUCKMANN, 1967). Para o autor, isso leva a crenças particulares e não-sistematizadas, além do conceito de religião “invisível”. A privatização de significados dá forma e se aproveita da pluralidade de instituições religiosas existentes em dado momento. Tais manifestações de fé partem da busca pelo preenchimento de anseios e necessidades individuais, que geram uma demanda por serviços religiosos no sentido de pertença.

Aparentemente, em um mundo religioso segmentado e secularizado, com forte inclinação materialista, é comum que o indivíduo perceba a crença religiosa também como “mercadoria”, levando-o ao consumo de significados (PIERUCCI; PRANDI, 1996).

Por ser considerado um país predominantemente católico, passado mais de um século desde a separação da Igreja Católica do Estado, o catolicismo ainda perdura hegemônico na sociedade brasileira. Aparentemente, a Igreja Católica (IC) ainda se mantém predominante em relação às demais instituições religiosas existentes no país. Entretanto, nos últimos tempos, tem-se percebido seu encolhimento, conforme dados mostrados na FIG. 1.



Fonte: IBGE 1940-2000; FGV – 2003; Datafolha – 2007.

FIGURA 1 – Crescimento de evangélicos pentecostais e neopentecostais.

Na TABELA 1, são mostradas as transformações na configuração do mercado religioso referentes ao crescimento das instituições pentecostais e neopentecostais em relação à instituição católica. De acordo com essas informações, percebe-se a “descatolização” da sociedade brasileira, principalmente a partir de década de 1950.

TABELA 1 – Evolução das percentagens de católicos e de seus concorrentes o Brasil

Religião	DÉCADAS						
	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Católicos	95,2%	93,7%	93,1%	97,1%	89,2%	83,3%	73,8%
Evangélicos	2,6%	3,4%	4,0%	5,8%	6,6%	9,0%	15,4%
Outras Religiões	1,9%	2,4%	2,3%	2,4%	2,5%	2,9%	3,5%
Sem religião	0,2%	0,5%	0,5%	0,8%	1,6%	4,8%	7,3%
Total (*)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Não inclui religião não-declarada e não-determinada.

Fonte: Censo do IBGE, 2000

Segundo esses dados, a Igreja Católica perdeu, em apenas uma década, quase dez pontos percentuais de seguidores. Além dessa perda registrada, pesquisa realizada em 2004 pelo Centro de Estatística Religiosa e Investimento Social (CERIS) revelou que 23% dos brasileiros entrevistados mudaram de religião entre as décadas de 1980 e 1990. Nesse mesmo período, houve crescimento significativo dos neopentecostais, sobretudo da Igreja Universal do Reino de Deus (MARIANO, 2004).

O crescimento dos adeptos de nenhum tipo de crença religiosa é um dado que chama a

atenção e vem aumentando, conforme mostrado na TAB. 1. São os chamados “sem-religião”.

Em 1991, esse número era de 4,78%, evoluindo para 7,28%, em apenas uma década, o que representou crescimento de 52,30%. De acordo com o que se apresenta, a Igreja Católica assiste, a um só tempo, ao distanciamento de seus seguidores, incluindo-se os “sem-religião”, e ao crescimento dos pentecostais¹⁵ e neopentecostais¹⁶, conforme mostrado na TAB. 2.

TABELA 2 – Evolução das religiões no Brasil de 1940 a 2000.

Católicos, Evangélicos Pentecostais, Neopentecostais, outras religiões e sem religião no Brasil.										
ANO	Católicos			Evangélicos Pentecostais e NeoPentecostais.			Outras religiões	Sem religião		
	(% da população país)			(% da população país)				Nºs absolutos e %		
	Nºs absolutos	%	Evolução %		%	Evolução %	%	Nºs absolutos	%	Evolução %
1940	39.177.800,00	95,20%	0	1.074.852,00	2,60%	0	1,90%	8.733,00	0,20%	0
1950	48.558.854,00	93,70%	23,9	1.741.430,00	3,40%	62	2,40%	274.236,00	0,30%	214
1960	65.235.595,00	93,10%	34,3	3.077.926,00	4,30%	76,7	2,40%			214
1970	85.775.047,00	91,80%	31,5	4.833.106,00	5,20%	57	2,30%	704.924,00	0,80%	214
1980	105.860.063,00	89,00%	23,4	7.885.650,00	6,60%	63,2	2,50%	1.953.085,00	1,60%	177,1
1991	122.365.302,00	83,30%	15,6	13.157.094,00	9,00%	66,8	2,90%	6.946.077,00	4,70%	255,6
2000	125.517.222,00	73,90%	2,6	26.452.174,00	1,60%	101	3,50%	12.492.189,00	7,40%	79,8
Evolução entre 1940 e 2000.										
		-0,21	220,4		0,13	2361	0,02		0,07	14204,6

Fonte: IBGE – Censos demográficos (1940 – 2000)

Observações: 1. Evolução – em % sobre o crescimento em números absolutos (colunas 4, 7 e 11); 2. outras religiões – em % da população do país.

¹⁵ O Pentecostalismo em geral se caracteriza como uma experiência religiosa ou como uma espiritualidade cristã mais do que uma particular interpretação do cristianismo. Não se trata, por exemplo, de uma teologia do Espírito Santo, mas de uma maneira de sentir a presença ativa do Espírito na comunidade dos crentes e de perceber a manifestação do poder de Deus no mundo. Seu enorme crescimento e sua expansão levantam interrogações sobre as formas futuras da maioria das comunidades cristãs. O objetivo desta aula é proporcionar uma aproximação desse fenômeno que perpassa todo o mundo cristão nas suas mais diferentes tradições. Disponível em: < <http://www.missiologia.org.br/cms/ckfinder/userfiles/files/54pentecostalismo.pdf> >. Acesso em 11 fev. 2010.

¹⁶ O crescimento das igrejas neopentecostais é dividido a pregação do evangelho da riqueza e da saúde, que passou a denominar de teologia da prosperidade. "A preocupação dos neopentecostais é com esta vida. O que interessa é o aqui e o agora". Escreve o sociólogo Ricardo Mariano, autor do livro: Neopentecostais - Sociologado Novo Pentecostalismo no Brasil. Disponível em: < <http://www.segundavindadejesus.com.br/Pagina/94/As-seitas-um-alerta-aos-catolicos> >. Acesso em 11 fev. 2010

Nota-se, à luz das informações contidas na TAB. 2, que o catolicismo apresentou, na década de 1940 e 1950, crescimento médio de 28 %, enquanto que, entre as décadas de 1960 a 1980, a média de crescimento foi de aproximadamente 14%. Esse crescimento representa apenas 50% do índice da década anterior. Ao verificar os números na década de 1990, o crescimento, embora positivo, é ainda menor, 2,60%, o que levou pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas e do DataFolha a estimar que a perda total, entre as década de 1940 e 2010, chegue aos índices compreendidos entre 21% e 31%, respectivamente.

Para Souza (2005), não há, no Brasil, declínio nítido de religiosidade, mas, sim, a opção pela fé manifestada por meio de uma religião pessoal, fruto do forte sincretismo inerente ao hibridismo cultural do país e da rejeição por igrejas que adotam formatos rígidos, inflexíveis e pouca orientação para o mercado. Muitas dessas novas vertentes religiosas se traduzem em movimentos chamados neoesotérico ou pequenos dissidentes de igrejas mais estruturadas que formam outras (MAGNANI 2000).

Pierucci (2004, p. 17), escrevendo sobre o panorama religioso brasileiro visualizado nos números do Censo IBGE 2000, concluiu que os últimos censos do século passado apontavam a existência de trajetórias declinantes do catolicismo, do protestantismo tradicional (diferente do neopentecostal) e das religiões afro-brasileiras. Há, para ele, ao redor desses números, que continuam caindo, o estabelecimento de uma “rota de destradicionalização cultural do país”, tendo impacto sobre o catolicismo brasileiro. Entretanto, esse impacto torna-se ainda maior se levarmos em conta os números apresentados pela FGV (2003) e pelo DataFolha (2007). De acordo com o Datafolha, um dos motivos da visita do Papa Bento XVI, em 2007, no Brasil, estava relacionado ao impacto que a divulgação desses números causou no Vaticano e à necessidade de se adotarem estratégias que reduzissem tais números.

Em um mercado competitivo como outro qualquer, as denominações religiosas procuram fazer-se atraentes, utilizando-se de diversas estratégias para a conquista de novos adeptos. Em entrevista com Kater Filho pela Revista Veja (1999, p. 9-13), declara-se que

a Igreja Católica não desenvolveu as técnicas para atingir e agradar aos seus consumidores, que são os fiéis. Os clientes da Igreja, que vão à missa pelo menos uma vez por semana, também freqüentam postos de gasolina, agências de banco, restaurantes. São paparicados em todos esses locais, exceto na Igreja. O consumidor da fé é mal recebido e maltratado (REVISTA VEJA, 1999, p. 9-13).

Nessa declaração de Kater (1999), cria-se uma contraposição entre o sagrado e o profano. Muitas pessoas pensam como ele. A própria profusão das escolas de administração e sua ênfase na OPM e na qualidade para o cliente levam à interferência desses pensadores na família e na sociedade, conduzindo à ideia de que a IC ou a entrega do serviço da IC sejam similares às de um posto de gasolina. Provavelmente trata-se de um autor formador de opinião, transformador de mentes e pensamentos. Kater Filho (1999) continua escrevendo que,

pode-se constatar isso em coisas simples. Quem passa duas horas sentado em um banco de igreja sai de lá com dor nas costas porque os bancos não são anatômicos. Em algumas igrejas não se ouve a palavra do padre porque o eco produzido pela aparelhagem de som deficiente mais atrapalha do que ajuda. Não pára por aí. Muitos padres não têm dicção fluente porque são estrangeiros que não cuidaram de aprimorar a pronúncia. Quem vai ao supermercado para comprar uma caixa de fósforo pode deixar o carro na sombra, com um vigilante por perto para dar segurança. Nas igrejas, ao contrário, não há local para estacionar. Se um consumidor for a uma agência bancária ou a um restaurante e receber esse tipo de tratamento, irá embora sem titubear” (REVISTA VEJA, 1999, p. 9-13).

De acordo com Filho (1999), há vários caminhos que a Igreja Católica poderia seguir para mudar esse quadro. Um deles é a formação dos seminaristas. Um padre tem de aprender a se comunicar para atender a diferentes públicos de fiéis. Outro caminho seria investir em *marketing*, no que chamamos de quatro "Ps" – produto, preço, praça e promoção. A religião católica tem o melhor “produto” do mundo, que é a salvação. O “preço” é incomparável e a salvação é “gratuita”, existindo para todos os que nascem. A “praça”, ou os pontos de distribuição, também é um ponto forte. Existem cerca de 8.000 paróquias em todo o país, além de uma infinidade de capelas. Cada católico é um vendedor em potencial. O problema da Igreja é que ela não sabe fazer “promoção”. Nesse sentido, há a necessidade de dioceses e paróquias reverem seu modelo de gestão e se adequarem a modelos mais atuais, a exemplo de instituições com fins lucrativos.

2.3. Desenvolvimento empresarial de dioceses

No Brasil, várias paróquias e dioceses vêm procurando desenvolver seus serviços, combinando o modelo tradicional de instituição, a herança medieval de organização, com formas capitalistas modernas. Por serem unidades territoriais autônomas (analogamente às unidades estratégicas de negócios) sobre as quais quem mais se destaca com a boa (ou má) administração é o bispo (analogamente ao diretor territorial), a prestação de contas é feita a

cada cinco anos, diretamente ao vaticano.

Pode-se exemplificar com a diocese de Santo Amaro, em São Paulo, coordenada pelo bispo e economista Dom Fernando Figueiredo, que é vista como uma diocese progressista no meio episcopal, e seu dirigente, como uma autoridade religiosa bem-sucedida (SOUZA, 2005). Tal como um empresário, atuando no setor competitivo, o bispo administra sua diocese com metas na sua região de domínio episcopal, juntamente com assessores. Como exemplo, a estimativa de aumento do número de fiéis na Igreja de Santo Amaro passou de 7% para 15%, no período em que a Igreja Católica vinha perdendo fiéis (SOUZA, 2005).

Outro exemplo de administração bem-sucedida é o episcopado do Arcebispo emérito do Rio de Janeiro Dom Eugênio Sales, ao utilizar-se do *marketing* em sua arquidiocese para a formação de padres e seminaristas. Outro bispo que revolucionou a administração religiosa foi Dom Geraldo Margella, de Salvador, que implantou o sistema de informatização do dízimo, melhorando a situação financeira de todas as paróquias de sua arquidiocese. O destaque na coleta é da capela situada em um dos *shopping centers* mais movimentados da cidade (SOUZA, 2005).

É importante ressaltar que, a despeito da citação de Souza (2005), o mesmo bispo havia reprovado o uso do *marketing* religioso. Segundo ele, há diferenças de princípios e métodos. Vale ressaltar que, em 1996, a “Igreja Católica não cederia ao imediatismo, ao escapismo, às estratégias de hipnose coletiva do *marketing*, ao ilusionismo e outros meios para afirmar a fé e os valores éticos da vida humana” (O ESTADO DE S. PAULO, 1996).

O autor referenciado declara que algumas dioceses buscam alternativas para atrair fiéis e, para isso, melhoram sua infraestrutura de acomodação e entretenimento. Diante do mercado religioso em baixa expansão, a possibilidade de obter arrecadação por meio do uso do *marketing* passa a ser estratégia do catolicismo para conquistar novos seguidores e recursos, a exemplo do que já vem sendo feito por outras instituições religiosas, que se utilizam da mídia. Estas empregam mídias variadas, valorizam a música, as “missas-espetáculo”, as ofertas, a adoção de bens simbólicos, os totemismos, os serviços religiosos, os shows e as vendas de CDs, etc., num processo de renovação popularizada que vem dando grande visibilidade e rentabilidade a essas instituições (SOUZA, 2005). Trata-se do fundamentalismo religioso e da corrente de adoção literal do evangelho como perspectiva e alternativa para os novos

tempos. Esses elementos são dirigidos a segmentos de fiéis que têm identidade com essas perspectivas.

Conforme Berger (1971; 1985), no mercado religioso, a IC, por não estar orientada para ele, situa-se num contexto voltado para a troca, no que diz respeito à capacidade de auferir resultados econômicos financeiros, ao contrário das INP e das “agências de serviços religiosos”, que são entidades que visam ao lucro, explorando produtos religiosos sem aparentemente remunerar a IC com *royalties*, já que é ela a legítima detentora dos símbolos e produtos religiosos. Para Bordieu (1987), tal ação de troca está representada no acolhimento espiritual, no amparo emocional, motivacional e no engajamento pessoal que estão voltados para as questões de dar sentido à vida.

Nesse sentido Berger (1985) salienta o pluralismo cultural em que,

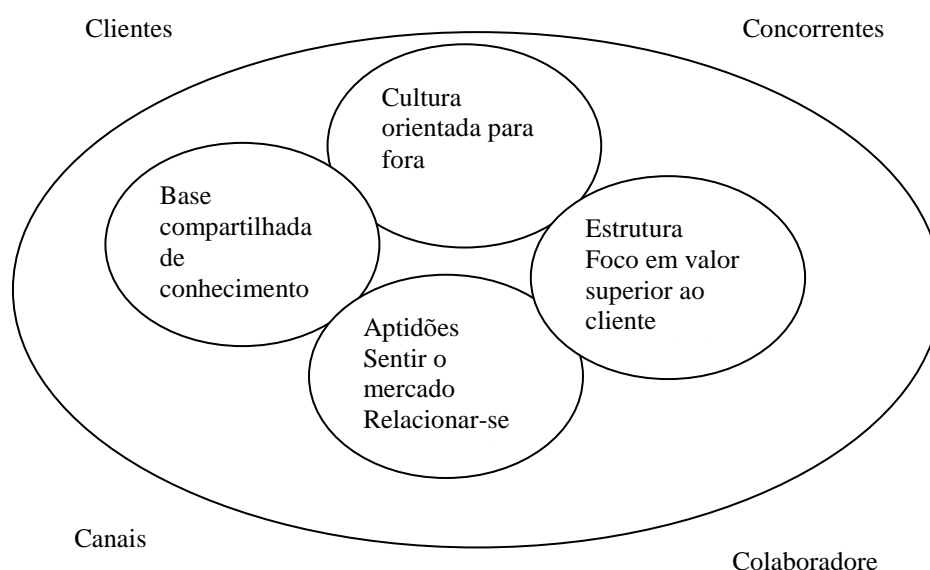
[...] a tradição religiosa, que antigamente podia ser imposta pela autoridade, agora tem que ser colocada no mercado. Ela tem que ser “vendida” para uma clientela que não está mais obrigada a “comprar”. A situação pluralista é, acima de tudo, uma situação de mercado. Nela, as instituições religiosas tornam-se produto de consumo. E, de qualquer forma grande parte da atividade religiosa nessa situação vem ser dominada pela lógica de mercado. (BERGER, 1985 p. 149)

Boddewin (1981) e Faria (2006) acreditam que o conceito de OPM, conforme aplicado no mercado convencional pode ser aplicável à IC, assegurando a ela desempenho superior.

2.4. Orientação para o mercado segundo George Day (2001)

De acordo com Day (1994), “a orientação para o mercado tem-se apresentado como um tema central na área de *marketing*”. Essa orientação provoca alterações no ambiente competitivo que alicerçam o *status* prioritário ao *marketing* e a administração contemporânea.

Os modelos apresentados por Day (2001) são similares aos modelos de Narver e Slater (1990), apresentando alguns componentes adicionais compostos por três elementos: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado e estrutura, conforme apresentado na FIG. 2.



Fonte: Day (2001, p. 20).

FIGURA 1 - Os elementos da orientação para o mercado segundo Day.

- **Cultura orientada para fora:** crenças, valores e comportamentos dominantes, enfatizando-se valor superior para o cliente e busca contínua de novas fontes de vantagem;
- **Aptidões específicas para sentir o mercado:** são importantes o conhecimento e a visão estratégica do mercado. As empresas orientadas para o mercado são mais bem-conduzidas e mais aptas para estabelecerem relações estreitas com clientes importantes; além do fato de a visão estratégica permitir a criação de oportunidades inovadoras e a diminuição de riscos, quando utilizada de forma clara;
- **Estrutura:** possibilita à organização da empresa antecipação contínua às mudanças das exigências dos clientes e a condições de inserção em novos mercados.

Juntos, cultura, aptidões e estrutura formam a base do conhecimento que leva à capacitação superior para a compreensão do mercado, de modo a atrair e manter clientes valiosos que gerem benefícios para a empresa (DAY, 2001).

2.5 Orientação para o mercado segundo Narver e Slater (1990)

Com o propósito de averiguar os resultados da orientação para o mercado sobre a lucratividade do negócio, Narver e Slater (1990) apresentaram trabalho publicado no *Journal of Marketing* em que demonstram os resultados obtidos em uma grande corporação norte-americana com 140 unidades de negócios ligadas a *commodities* e *não-commodities*. De acordo com a observação dos autores, a orientação para o mercado surge por meio de duas premissas: uma cultural e outra comportamental. A primeira é percebida sob a ótica das características da empresa enquanto que a segunda trata a questão comportamental como geradora de inteligência de mercado.

Para Day (2001), não há organizações orientadas para o mercado possuidoras de cultura pouco sólida ou superficial. A cultura sólida se relaciona às crenças, à mentalidade e à compreensão comum de uma organização, tendendo a definir comportamento adequado ou inadequado. O autor revela que, da mesma forma que não há duas organizações iguais, elas também não são iguais em relação à cultura. Cada cultura é única, moldada pelo caráter do seu gestor, de suas histórias passadas e de seus fatos marcantes, além da herança da personalidade e das crenças de seu fundador.

O modelo comportamental desenvolvido por Narver e Slater (1990) estabelece três níveis de variáveis capazes de levar empresa a criar valor superior e aumentar a rentabilidade a longo prazo: variável orientada para o cliente, orientada para a concorrência e interfuncional. A FIG. 2 mostra o modelo comportamental de Narver Slater (1990).



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23).

FIGURA 2 – Modelo de orientação para o mercado.

Com base no modelo de Narver e Slater (1990):

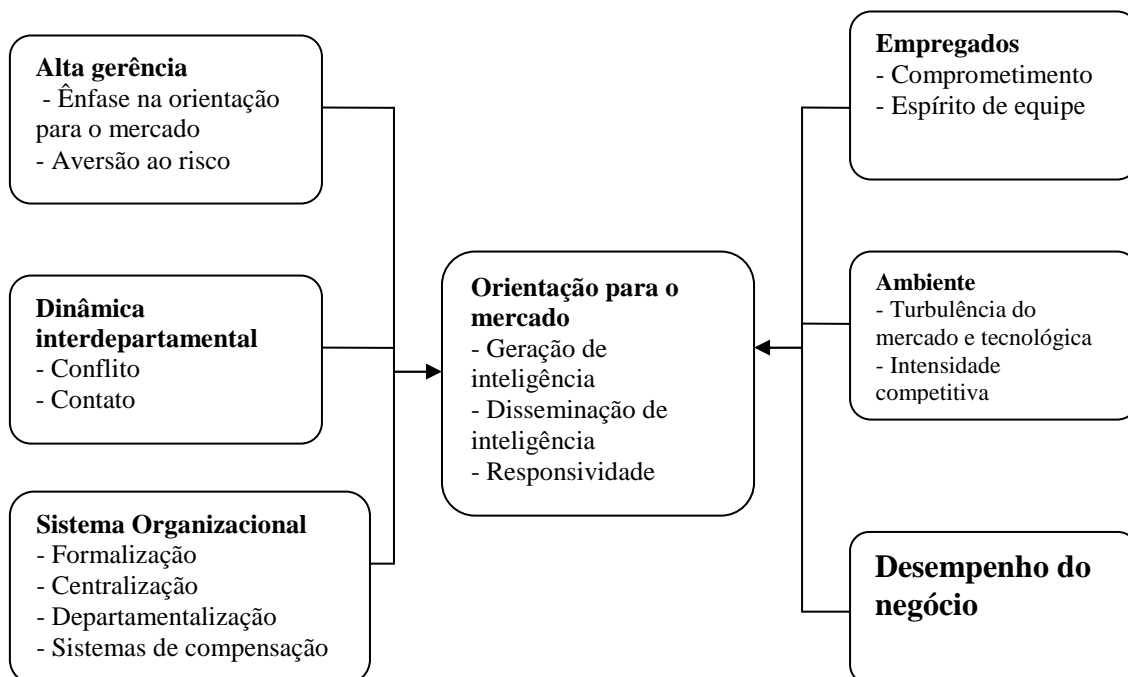
- **Orientação para o cliente:** é o primeiro componente comportamental e envolve o entendimento da necessidade de criar valor superior para os mercados-alvo, de forma contínua. Para isso, são necessárias ações que levem a empresa a adquirir informações sobre clientes e mercados e a maneira como disseminá-las internamente entre os diversos departamentos.
- **Orientação para o concorrente:** significa que o vendedor entende as forças e as fraquezas dos competidores atuais e potenciais, possibilitando gerar estratégias competitivas contrárias.
- **Coordenação interfuncional:** compreende os esforços coordenados de todos os departamentos da empresa para gerar valor superior, permitindo à empresa obter melhores resultados no mercado.

- **Decisão em longo prazo e rentabilidade:** Em sua concepção hegemônica, toda organização é orientada para obter lucros, sendo esta a única orientação capaz de tornar a empresa ágil, flexível e adaptável ao mercado global e competitivo em longo prazo (KHOLI; JAWORSKI, 1990).

2.6 Operação para o mercado segundo Kohli e Jaworski (1990)

Segundo Kohli e Jaworski (1990), o conceito de orientação para o mercado baseia-se em três elementos fundamentais: foco no cliente, *marketing* coordenado e lucratividade (MÜLLER; 2005; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O primeiro elemento caracteriza o foco no cliente como sendo o suporte teórico na prática empresarial por representar fator exógeno dos mercados e que revela as necessidades atuais e futuras dos clientes. A compreensão desses fatores pela a empresa pode ser definida como Inteligência de Mercado. O segundo elemento, marketing coordenado, é considerado uma ação coletiva da empresa, e não a ação isolada de um departamento. Esse conceito também é ligado à classificação “Inteligência de Mercado”. Por último, a pesquisa revelou que a lucratividade é composta pelo foco no cliente e por ações de *marketing* coordenado traduzidas na orientação para o mercado. A FIG. 3 mostra o modelo de OPM considerado por Kohli e Jaworski.



Fonte: Kohli e Jaworski (1993, p. 55).

FIGURA – 3 Antecedente e conseqüências da orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski.

Na década de 1990, Kohli e Jaworski (1990; 1993) deram início aos estudos de orientação para o mercado e, juntamente com Kumar (1993), desenvolveram a escala MARKOR, que tem como objetivo mensurar o nível de orientação de uma instituição com o mercado (OPM).

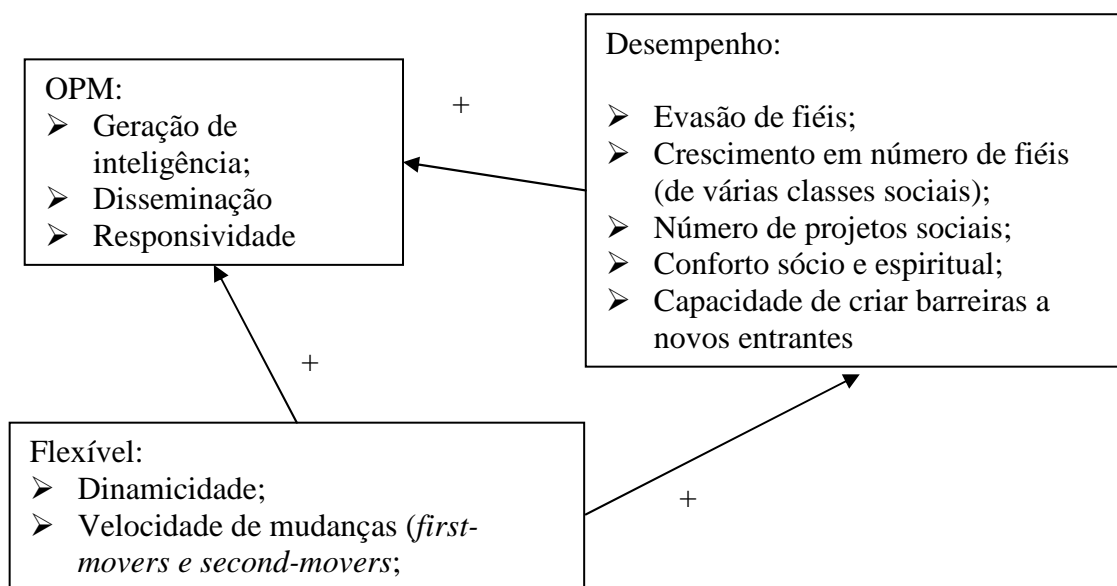
A escala MARKOR consiste numa pesquisa realizada pela instituição junto aos clientes. A partir de seus resultados, trabalha-se internamente, promovendo a Geração de Inteligência. A inteligência é disseminada entre os diversos departamentos da instituição de maneira formal e informal com o intuito de criar uma relação de comprometimento entre a instituição e o mercado, o que possibilita a implementação de programas de *marketing* com fundamento na inteligência gerada.

A escala MARKOR foi medida em três etapas: na primeira, o objetivo era validar a metodologia. Trezentos e vinte respondentes foram pesquisados, dos quais 10% foram eliminados, pois suas respostas não refletiam as variáveis que compunham o construto de orientação para o mercado. A segunda etapa foi realizada com executivos de marketing e de

outras áreas, em 222 Unidades Estratégicas de Negócios (UENs). O objetivo foi identificar e testar teoricamente uma série de modelos fatoriais, com possíveis representações no construto (OPM), eleitos na primeira etapa. A terceira etapa consistiu na validação final do questionário, que teve vinte questões divididas em três grupos: geração de inteligência de mercado (6 itens), disseminação de inteligência (5 itens) e responsividade (9 itens) (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) (Anexo I).

Foram definidos como antecedentes: as dimensões de comportamento da alta administração – ênfase na orientação para o mercado e na aversão ao risco; a dinâmica interdepartamental – conflito de conectividade e sistema organizacional; a formalização; a centralização; a departamentalização; e o sistema de compensação. Já como conseqüências foram definidas e testadas as dimensões de funcionários: comprometimento organizacional e espírito de equipe; na dimensão ambiente: turbulências de mercado, tecnologia e competição; e a dimensão desempenho institucional.

Com base nas informações obtidas por meio de revisão de literatura, consultas a especialistas e na experiência do autor, foi desenvolvido um modelo de análise de pesquisa. Tal modelo procurou considerar os públicos mais relevantes para a possível análise em relação ao modelo proposto deste estudo, conforme FIG. 4:



Fonte: adaptado pelo autor.

FIGURA 4 - Orientação para o mercado segundo Jaworski e Kohli.

A seguir serão, portanto explicados as variáveis compostas pelo modelo. Cabe ressaltar que as variáveis do OPM estar explicitada na FIG. 2, onde serão exploradas as variáveis flexibilidade e desempenho.

2.6.1 Teoria das capacidades dinâmicas - inovação

Diversos autores referenciados na teoria do Valor Baseado em Recursos (VBR) trataram das relações entre a gestão de recursos organizacionais e os resultados das empresas, sendo estes mensurados em termos financeiros, de participação de mercado e de eficiência de produção. De acordo com Teece *et al.* (1997), a VBR não tem explicado adequadamente o fato de certas firmas terem vantagens competitivas rápidas e que atingem mudanças imprevisíveis.

Para que ocorram tais mudanças, as empresas se utilizam de ações estratégicas e táticas quando formam as ações de respostas competitivas, no processo de envolver as capacidades dinâmicas que permitem às firmas integrar, constituir e reconfigurar capacidades internas e externas que acompanhem as mudanças no ambiente, além de melhorar sua posição no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2008).

A ênfase na estratégia competitiva (PORTER, 1980; 1985) está na influência de fatores estruturais do setor no qual a empresa se insere e do posicionamento da empresa para a conquista e manutenção de vantagens competitivas. Por outro lado, a VBR – Visão Baseada em Recursos (WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991), considera que os fatores que emprestam a cada empresa maior ou menor capacidade de propriabilidade de recursos específicos é o que garante desempenho acima da concorrência.

A origem da vantagem competitiva das empresas, ao contrário do que mostra o *framework* de análise das Cinco Forças de Porter (1980), no qual influências de mercado são determinantes para a competitividade, é, para a VBR – Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*), os recursos duráveis que são difíceis de identificar e compreender ou imitar, sobre os quais a empresa tem propriedade e controle, sendo determinantes para constituir recursos de vantagem competitiva sustentável para a organização. Barney (2001) salienta que o valor dos recursos da empresa deve ser entendido no contexto da organização e do mercado específico

em que ela atua, devendo ser diferenciados por sua capacidade de gerar valor para os clientes ou pela de permitir a implantação de estratégias diferenciadas.

Assim, os recursos que conferem vantagem competitiva à empresa ou a determinado grupo estratégico apresentam a singularidade de não possuírem o mesmo valor para todos os que estão no ambiente competitivo. Segundo Barney (1991), os recursos da empresa podem ser classificados em três categorias: recurso físico e organizacional (como categoria tangível) e recursos humanos (categoria intangível). Os elementos sofisticação, localização, equipamento e acesso a matéria-prima formam os recursos físicos de uma empresa; já os recursos organizacionais são a estrutura formal de apresentação de relatórios de empresa e seu sistema de tomada de decisão – planejamento, controle e coordenação. Os menos invisíveis estão dentro da categoria intangível, que são os recursos humanos, e têm como características o conhecimento, a confiança, a capacidade gerencial e as rotinas organizacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Dependendo do contexto empírico analisado, a VBR pode ser aplicada de diferentes formas (BARNEY, 2001). Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) propõem a ideia de que recursos complementares não-similares estão associados ao desempenho mais elevado em suas aquisições para obter recursos complementares, permitindo que essas organizações aprendam novas capacidades, formando alianças estratégicas e criando relevantes alternativas para se acessar ativos e competências complementares. Por outro lado, Singh (1997, p. 342) aponta os riscos das alianças estratégicas, que aparecem nos custos, com perda de informações, transtorno organizacional e transtorno de ajustamento.

Inserido no mesmo contexto da VBR, Prahalad e Hamel (1990) apontam o conceito de competências essenciais (*core competence*), sugerindo que esses são os recursos que merecem total atenção, pois tornam o crescimento possível. Para eles, o foco dos gestores passa a ser o essencial para a empresa, e não a carteira de negócios. Os autores enfatizam que uma competência essencial é aquela que enseja acesso a ampla gama de mercados, amplia a percepção dos benefícios pelos clientes e deve ser de imitabilidade difícil (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nesse sentido, Hafeez, Zhang e Malak (2002) complementam sugerindo que as competências essenciais devem ser flexíveis, pois mudanças não-previstas na estrutura econômica de dada indústria podem implicar que a fonte de uma vantagem competitiva sustentável perca o valor para a empresa. Logo, a competência essencial de uma firma pode

ser continuamente desenvolvida, de forma a aproveitar vantagens nas mudanças ocorridas na dinâmica ambiental, tecnológica e em outros setores do mercado.

Dagnino (2004, p. 62) aponta duas correntes da VBR: a tradicional, trabalhada principalmente por Wernefelt (1984), Barney (1991) e Mahoney e Pandian (1992); e a Teoria das Capacidades Dinâmicas, cujos principais autores são Prahalad e Hamel (1990) e Teece *et al.* (1997). Essa segunda vertente se diferencia da primeira por sustentar a ideia de que a empresa é capaz de desenvolver formas alternativas de administrar os recursos agregados e mesmo novos sistemas de recursos, competências e capacidades. Ainda assim, a VBR tradicional e a visão das capacidades dinâmicas são intimamente relacionadas, pois ambas focam a sustentação e o desenvolvimento de capacidades internas à empresa.

2.6.2 Estratégia de inovação – first-movers e second-movers

A capacidade da organização em desenvolver novas formas alternativas agregadas a administração de recursos, novos sistemas e competências levam a organização a um *status* de dinamicidade que remete a ideia dos “*first-movers*” que Joseph Schumpeter classificou como ações inovadoras, capaz de levar a organização a alcançar a vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON 2008, p. 135).

Uma possível abordagem para explicar as ações inovadoras que leva a organização a conquistar uma vantagem competitiva pode ser observada na estratégia ofensiva de Freeman e Soete (1997), que leva a organização a atingir a liderança técnica e de mercado, mantendo-a à frente dos demais competidores. Além disso, o desenvolvimento de *P&D* e as ações inovadoras dos “*first movers*” são fundamentais na exploração de oportunidades. Não menos importante que a estratégia ofensiva, a estratégia defensiva pode ser uma prioridade da organização num determinado momento que permite a organização acompanhar a velocidade das mudanças promovida pela onda tecnológica. Neste aspecto, a vantagem competitiva se apresenta não com o objetivo de ser a primeira – global ou local, mas, garantir sua continuidade no mercado.

Outra abordagem trata da estratégia oportunista que identifica uma oportunidade de mercado levando a organização a se instalar em um nicho não atendido, não necessitando pesquisa ou

projeto inicial uma vez que a oportunidade está diretamente associada à existência da demanda. Segundo Penrose, (1968), a estratégia oportunista depende tanto do ambiente quanto dos recursos e da habilidade de seus líderes na sua administração.

A comparação entre as ações da IC e as de outros segmentos religiosos - mais arrojados em suas ações de divulgação, são inevitáveis, principalmente devido ao oportunismo observado nesses outros segmentos. Neste contexto, a IC estaria mais voltada para condição de “*second-movers*”, ou seja, de garantir a sua continuidade, enquanto que, os outros segmentos religiosos se apresentam como “*first movers*”, agressivos e inovativos na busca de conquistar os nichos de mercados disponíveis falando a língua da modernidade e atingindo o público-alvo com eficiência.”

2.6.3 Evasão de fieis

A pesquisa “Retratos das Religiões no Brasil” produzida pela Fundação Getúlio Vargas com base em dados do Censo de 2000 do IBGE, sugere que a perda de fieis pela Igreja Católica está relacionada à estagnação econômica vivida pelo país principalmente na década de 1980, a chamada “década perdida”.

Entre 1940 e 1980, a proporção de católicos na população caiu 6 pontos percentuais e passou de 95,01% para 89,19%. A perda se acelerou a partir da década de 80. Em 2000, segundo o IBGE, os católicos eram 73,89%, uma queda de 14 pontos percentuais. Para o economista Marcelo Neri, coordenador do estudo, há uma relação entre o fenômeno e o desempenho da economia do país.

“Pode ser uma busca da sociedade por outras crenças em períodos de dificuldade econômica”, disse. Segundo ele, as religiões evangélicas — que, no conjunto, foram as que mais agregaram seguidores — passaram a suprir o papel do Estado, principalmente nas periferias das grandes cidades, oferecendo uma rede de proteção social e também a possibilidade de ascensão. Em 2000, no total do país, os evangélicos eram 16,19% da população — 6,60% em 1980. Na periferia dos centros urbanos, eles são 20,72%.

Os evangélicos pentecostais são 12,1%, enquanto os protestantes tradicionais somam 4,09%. O segundo grupo isolado de maior peso no país é o de pessoas sem religião. Ele

representa 7,35% da população e registrou maior expansão desde a década de 80 até 2000. Esse número era de 1,59%, em 1980.

O crescimento evangélico também parece vinculado à migração dentro país. Entre os que mudaram de Estado há menos de um ano, 19,17% pertencem a essas confissões, enquanto 68,71 são católicos. Entre os que migraram entre um ano e cinco anos antes, a proporção é de 18,67% para 69,72%. O fenômeno é ainda mais acentuado quando se considera a migração de um município para o outro.

A religiosidade também é afetada pela idade dos fiéis. Quanto mais velhos, maior é a proporção de católicos. Entre os que têm mais de 60 anos, 77,35% seguem a Igreja Católica. A participação dos sem religião no último censo entre pessoas de 20 a 29 anos era de 9% contra 3,8% dos que têm mais de 60 anos. Segundo Neri, uma interpretação possível para isso é que a religiosidade ganha espaço com a aproximação do fim do ciclo de vida.

As mulheres tiveram um papel fundamental na retração da Igreja Católica no país. Apenas 5,70% das mulheres não têm religião contra 9% dos homens. Apesar de mais religiosas, elas são menos católicas. Os homens católicos chegam a 74,37% da população masculina, as mulheres são 73,43% da população feminina.

“Nesses últimos trinta anos de revolução feminina, em que as mulheres conquistaram espaço no mercado de trabalho e nos bancos escolares chegando inclusive a superar o desempenho dos homens, a Igreja Católica pode não ter oferecido o espaço que a mulher necessita para a sua reinserção na sociedade”, avalia Neri.

A participação dos católicos no meio rural é maior do que nas grandes cidades. O percentual de católicos nas regiões rurais é de 84,26%; nas capitais, ele cai para 67,95% e nas periferias das regiões metropolitanas a adesão é ainda menor: 65,18%. É justamente neste nicho que a expansão das igrejas evangélicas é mais expressiva. O percentual de evangélicos chega a 20,72% nas periferias e no meio rurais, ele é de apenas 10,15%.

2.5.3 Números de projetos sociais

Nas décadas de 1980 e 1990 temos observado que as manifestações religiosas estão cada vez mais presentes nos diferentes segmentos da sociedade brasileira, motivando pesquisadores, em sua grande maioria da área de humanas, a desenvolverem pesquisas a respeito dessa temática.

A Igreja Católica apesar de ter um foco maior na evangelização das pessoas, também têm procurado ampliar o número de projetos sociais. São dezenas os números de projetos sociais realizados por essas igrejas no mundo inteiro, com o propósito de gerar a melhoria dos quadros sociais da população

2.6.4 Conforto sócio espiritual

Tomamos como exemplo o trabalho de *Marketing* do Santuário Nacional que hoje emprega 100 pessoas, que atuam em frentes como a TV, Rádio, Internet e a Revista de Aparecida. “Com seus 500 mil exemplares, entregues como presente aos devotos, ela é uma das demais formas de nos comunicar com o nosso público-alvo, informando-o a respeito do que vem sendo feito e porque esse trabalho vem sendo feito”, Solange (2009).

Para Solange (2009) o processo evolutivo e, hoje, já conta com uma estrutura de *call center*, para atender aos chamados de devotos por telefone, em suas solicitações como pedidos de oração ou agradecimentos. Solange conta que a Tecnologia da Informação vem sendo aplicada como valiosa ferramenta de excelência nesse trabalho, inclusive com recursos de CRM – *Customer Relationship Management* – que significa gerenciamento dos hábitos e relacionamento com consumidores. “E em termos numéricos e práticos, vimos conseguindo realizar todos os empreendimentos em relação ao Santuário, tornando-o mais eficiente em seu propósito de acolher as pessoas, com conforto, segurança e eficiência. O número de visitantes aumentou em 18% e o retorno financeiro também cresceu, ou seja, nossas metas de eficiência têm sido alcançadas nesses anos”, qualifica. E encerra: “Para Deus a gente tem de fazer o melhor, esse trabalho é feito por missão e por paixão.”

Para Alex Periscinotto, ouvir o que o público-alvo pensa, é uma das mais importantes ferramentas do marketing, que é fundamental em qualquer ação antes de sua estratégia ser montada. “Naquela palestra aos bispos, eu disse que até a pesquisa de mercado havia sido

inventada pela Igreja! O confessionário é o lugar onde o pároco colhe fresquinho e da fonte, o melhor material para trabalhar sua estratégia, para conhecer seu público e para falar a língua dele”, reitera. “Para mim, uma das coisas que está faltando fazer na Igreja é trabalhar para aproximar-se dos jovens e da classe média, pois esses dois públicos estão distantes de seu contexto. O fomento ao departamento de pesquisa, ou seja, ao confessionário, pode ser um resgate de mais esse sábio recurso de trabalho para que a Igreja se aproxime deste público, falando a língua dele sem afetações e com objetividade”.

2.6.5 Capacidade de criar barreiras a novos entrantes

De acordo com Campos (1997), grandes alterações se deram, portanto, no campo religioso brasileiro no sentido de expansão do seu grau de pluralidade, desde o começo do século XX, intensificando a partir dos anos de 1950 quando os evangélicos representavam ainda 3% da população. O movimento do neopentecostalismo, por exemplo, cuja força foi ganha no mundo religiosos norte-americano nos anos de 1970, invadiu também a América Latina nesta época. Em acompanhamento, registraram-se inúmeras cisões nas principais denominações protestantes brasileiras, entre elas, Metodista, Batista, Presbiteriana, Congregacional e outras.

Segundo os dados da Revista Exame 2005, cerca de 10.000 novos pontos de pregação evangélicos são abertos a cada em várias regiões do país. Dentro disso, o fato que nos chama atenção, é a questão destes projetos de novas denominações religiosas às barreiras à entrada presente no mercado, fato este que enseja a criação de denominações inteiramente novas, as cisões decorrentes das divergências em termos ideológicos ou meramente organizacionais e administrativos, ou mesmo a simples expansão da abrangência territorial de uma determinada denominação estabelecida pela abertura de um novo ponto de pregação, Campos (1997).

3. GESTÃO DA IGREJA CATÓLICA E A OPM COMO PRÁTICA SOCIAL

Escrever sobre uma instituição tão complexa e heterogênea como a Igreja Católica, com suas divisões e tensões internas, além de conflitos que cruzam diferentes tendências que têm a ver com a diversidade social, política, cultural e espiritual da sociedade mais ampla onde ela se insere, não é tarefa simples. Assim, alguém que faz parte de uma pastoral comprometida com lutas sociais, como a Comissão da Pastoral da Terra (CPT), tem práticas e opções diferentes de um membro de Opus Dei¹⁷ – que tem maior afinidade com o Papa. Além disso, é preciso distinguir entre a Igreja Católica como instituição, com suas estruturas de poder eclesiástico, e como comunidade de fiéis, ou povo de Deus, para empregar uma expressão do Concílio Vaticano II. No caso brasileiro, é bom levar em conta ainda que a Igreja é um ator importante na vida social, política e cultural do país (ÉMILE, 2002).

Muitas análises de conjuntura centram-se apenas nos aspectos institucionais e estruturais do poder eclesiástico, sendo suas conclusões frequentemente pessimistas. É necessário, porém, estar atento ao mundo eclesial mais amplo e às tendências e práticas nas igrejas locais. Aí descobrimos dinamismos latentes e experimentações significativas que podem levar a revisões futuras nas orientações gerais da instituição. João XXIII falou do Vaticano II como “uma flor de inesperada primavera”. Não poderemos ter surpresas pela frente? O que hoje são grupos pequenos - as “minorias abraâmicas” - podem abrir caminho a uma nova maneira de a Igreja ser no futuro e se adaptar aos novos ambientes.

Para Porter (1986), os ambientes precisam ser percebidos pelas organizações da qual fazem parte. Tais organizações são, em muitas situações, concretas, objetivas e independentes, porém necessitam de um conjunto de técnicas para serem gerenciadas em momentos de turbulência, bem como de uma orientação estratégica, como a OPM, capaz de representar o mercado como um conjunto de forças que determinam como a empresa deve se adaptar para

¹⁷ Opus Dei é uma instituição da Igreja Católica fundada por São Josemaria Escrivá. Sua missão consiste em difundir a mensagem de que o trabalho e as circunstâncias do dia a dia são ocasião de encontro com Deus, de serviço aos outros e de melhora da sociedade. A Opus Dei colabora com as igrejas locais, oferecendo meios de formação cristã (palestras, retiros, atenção sacerdotal) dirigidos a pessoas que desejam renovar sua vida espiritual e seu apostolado. Disponível em: <<http://www.opusdei.org.br/sec.php?s=614>>. Acesso em 10 fev. 2010.

sobreviver, ideia que também é defendida por Mintzberg *et al.* (2000). As organizações criam planos para o futuro sem esquecer padrões do passado, tendo em vista a relação existente entre cultura e estratégia (SCHEIN, 1999).

3.1 A Estratégia nos estudos da cultura organizacional

Em relação a cultura e estratégia identifica-se uma relação forte que funciona como uma ferramenta construtora ou remodeladora da cultura organizacional. Schein (1999) verifica que a cultura é fundamentada nas estratégias das organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 p. 195), consideram que “a cultura organizacional passa a ser mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), salientam ainda que são amplas as contribuições da biologia, história, física, psicologia, antropologia, economia e sociologia e em diversos outros campos para a compreensão do processo de estratégia.

A estratégia é um processo que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se agrupam em dez escolas com dois agrupamentos de característica semelhantes: **agrupamento prescritivo** (i), escola de *design*, (ii) escola de planejamento e (iii) escola de posicionamento; **agrupamento descritivo** (iv), escola empreendedora, (v) escola cognitiva e a (vi) escola de aprendizado; (vii), escola de poder, (viii) escola cultural e (ix) escola ambiental; e a última escola (x), classificada como escola da configuração, que busca a integração de todas as outras.

As “Escola de Posicionamento” e a “Escola Cultural” serão tratadas nesta pesquisa com uma maior significação, pois trata da influência da cultura nas organizações e focaliza a formação de estratégia como um processo de integração social, na qual a administração da IC pode ser enquadrada.

A escola de posicionamento teve como foco principal o conteúdo das estratégias, passando a adotar o termo “Administração Estratégica” no início do ano de 1980. A publicação do livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter, contribuiu significativamente para a predominância desta escola na época, criando um conjunto de ferramentas capazes de serem utilizadas por

todas as organizações, independentemente do contexto e do ambiente, impondo um número limitado de estratégias, denominadas genéricas.

O livro *Competitive Strategy* de Porter (1980), seguido em 1985 pelo livro *Competitive Advantage*, sistematizou a relação entre estratégias internas e condições do mercado, na qual as organizações atuam, além de oferecer diversos conceitos que exercem influência na prática empresarial como: o modelo de análise competitiva - apontando as forças que influenciam a concorrência; o conjunto de estratégias genéricas - que determina o tipo de vantagem competitiva de uma empresa, a diferenciação ou o baixo custo que associa as atividades primárias às de suporte compondo a cadeia de valor.

Montgomery e Porter (1998) reafirmam estes conceitos e destacam a importância que a análise do setor exerce sobre o desempenho das empresas, favorecendo o seu posicionamento levando-as a obter vantagem competitiva. Esta vantagem pode ser alcançada por meio da liderança o que no campo da IC, percebe-se ser pouco explorado.

Porter (1998, p. 11) afirma que “a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição”, que vai além dos concorrentes; ela pode abranger “clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos”. A estratégia da empresa, no setor industrial, é conhecer e saber lidar com essas forças, tornar claras suas vantagens e se posicionar no segmento onde terá maior influência. A análise das forças que afetam a competitividade do setor favorece a formulação da estratégia da empresa, que deve incluir o posicionamento desta contra as forças competitivas, sua influência no equilíbrio de forças que impulsionam a competição e sua capacidade para antecipar e responder às mudanças destas forças. No setor religioso, a competição também vai além dos concorrentes abrangendo seguidores e novos entrantes em potenciais.

Críticas a esta escola referem-se à formalidade e à confiança irrestrita nos dados factuais - conforme verificado também nas outras escolas prescritivas - em detrimento de aspectos sociais, políticos e pessoais, como o desprezo do envolvimento emocional e o comprometimento dos analistas. As estratégias, por seu caráter genérico, tendem a ter um foco limitado.

Quanto a Escola Cultural, esta focaliza a formação de estratégia como um processo de

interação social. Seu caráter universal se reflete na extensão de seus estudos e em debates acerca de sua própria conceituação. Segundo Schein (1982) compreende-se a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que os membros de um determinado grupo criou ou desenvolveu ao se deparar com problemas de adaptação e integração. Esses pressupostos passam a ser considerados válidos e transmitidos aos novos membros como uma maneira adequada de perceber e lidar com esses problemas.

De acordo com Pettigrew (1996, p. 146), “a cultura é pensada como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”. O autor chama a atenção para o fato de que a cultura está relacionada, não somente com a política da empresa, mas com as pessoas as estruturas e os sistemas. Destaca, ainda, o papel das crenças por parte dos tomadores de decisão, ao dificultar ou facilitar as danças nas organizações.

Apesar das dificuldades em modificar partes implícitas do pensamento e comportamento das pessoas, e de mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização, sugere-se que os dirigentes devam estar preparados para compreender e analisar suas crenças e reconhecer a relevância da flexibilidade para mudar e inovar, pois qualquer estratégia terá de envolver pensamento e ação na sua prática de gestão (PETTIGREW, 1996). Consideram-se práticas de gestão quaisquer instrumentos, metodologicamente organizados, que possibilitem, ou menos favorecem, as organizações atingirem seus objetivos e aperfeiçoarem seus resultados independentemente da sua orientação racional (SILVA 2008).

A estratégia é vista então como uma posição de mercado, dentro de uma correlação de forças. Os caminhos estratégicos percorridos pela organização vão de encontro ao conceito de cultura organizacional. Certas modulações muitas vezes têm seus riscos. No entanto, estudar essas questões estratégicas em organizações com foco no mercado (OPM) possibilita uma maior coerência na aplicação pragmática do construto (PORTER; 2004).

A estratégia é vista como uma posição de mercado em uma correlação de forças. Os caminhos estratégicos percorridos pela organização vão ao encontro do conceito de cultura organizacional. O comportamento humano alinhado aos objetivos organizacionais é alcançado

ao dispor a interação dos interesses estratégicos com a cultura dos empregados. Certas modulações muitas vezes têm seus riscos. No entanto, estudar essas questões estratégicas em organizações com foco no mercado possibilita maior coerência na aplicação pragmática do construto (PORTER, 2004).

3.3 O enfoque estratégico e mercadológico da IC

A Igreja Católica vem perdendo muitos dos seus seguidores, principalmente, para os seguimentos dos sem religião e neopentecostais. Evitar a evasão de seus seguidores tem sido nos últimos tempos um dos maiores desafios da IC. Diversas obras e estudos, abordando a religião sob o enfoque estratégico e mercadológico destacam a posição da IC em relação aos demais segmentos dos quais podemos encontrar nos estudos de Fadul (1986) que trata dos meios de comunicação de massa, a análise do processo de comunicação da IC de Dellacava & Monteiro (1991), os princípios básicos de *marketing* religioso de Kater Filho (1993), a análise das formas de comunicação das religiões de Gomes, (1987); Barbosa, (1997), as estratégias de *marketing* religioso de Matayoshi, (2000), a segmentação de mercados religiosos Souza, (2001), os sucessos musicais religiosos Marthe, (2002) e a análise do comportamento do consumidor religioso Salvi & Giglio, (2003).

Diversas religiões têm-se utilizado das técnicas e estratégias do *marketing* para envolver seus fiéis, que, muitas vezes insatisfeitos, querem abandonar a igreja. Os movimentos neoevangélicos alteraram profundamente o conceito tradicional de religiosidade ao adotarem o *Marketing* de Posicionamento como estratégia de comunicação (BAZANINI, 2001).

A Igreja Católica está começando, ainda que tardiamente, a usar as mesmas estratégias para tentar reconverter seus fiéis que, desde o século passado, vêm se afastando do tradicionalismo representado pelo catolicismo, migrando para outras instituições religiosas que atendam às suas necessidades de forma mais direta (KATER FILHO, 1994; TORRESAN, 2001). Para Kater Filho (1994, p. 14),

Algumas religiões oferecem muitas vezes aos seus neo-adeptos a mesma solução que outrora lhes fora proposta pela Igreja Católica: a paz e a salvação na pessoa de Jesus Cristo, de sua verdade do Evangelho, como o 'Produto' que irá atender às suas

necessidades espirituais e às de toda humanidade. Mas esse ‘Produto’ é agora apresentado por elas de forma diferente daquela apresentada outrora pela Igreja Católica, ou seja, ‘embalado’ numa linguagem mais adequada às necessidades humanas emergentes da realidade socioeconômica dos dias de hoje (KATER FILHO, p. 14).

Assim, as instituições religiosas neopentecostais trabalham com uma visão clara da concorrência bem como dos problemas que afetam as pessoas – famílias, financeiros, saúde e afetivo – o que nos remete na “teologia da prosperidade.”¹⁸ (TORRENSAN, 2001).

Para entender aspectos relacionados às estratégias de fidelização Salvi (2005), ressalva em seu estudo o grau de envolvimento pessoal dos católicos e quanto a sua fidelidade. Partiu-se da hipótese de que quanto maior o grau de envolvimento do fiel com a religião, maior deve ser o seu nível de fidelidade.

¹⁸ **O que é a “Teologia da Prosperidade”?**

Na década de 40, nos EUA, nasceu a “Teologia da Prosperidade”, solidificada depois, na década de 70, chegando ao Brasil nos anos 80. É conhecida também como “Confissão Positiva”, “Palavra da Fé” ou “Movimento da Fé”. Trata-se de uma prática religiosa que precisa ser muito bem compreendida pelos agentes da **Pastoral do Dízimo**. Rege-se por uma hermenêutica bíblica que prega um Deus fiel e que tudo o que se pedir a Ele será concedido. Porém, Deus precisa ser ajudado financeiramente, necessita de ofertas para poder banir a pobreza, a doença e levar a pessoa a desfrutar de uma excelente situação na área financeira e na saúde, gozando de amplo bem-estar.

Os adeptos da “Teologia da Prosperidade” pensam que se pode reivindicar o que se quiser de Deus, mediante contribuição. Basta lembrar alguns chavões:

1. “Quem não é capaz de dar é porque não crê”;
 2. “Quanto mais você é capaz de doar mais você recebe”;
 3. “Quem oferta deve esperar riquezas espirituais e materiais”;
 4. “Quem doa ao que necessita, além de emprestar a Deus, também semeia, para colher no dia de sua necessidade”. Disponível em: < <http://revistaparoquias.com.br/index.php/2009/07/todo-cuidado-e-valioso/>>.
- Acesso em 22 fev. 2010.

4. Um pouco da história da diocese do Crato - Contextualização eclesial e geográfica

Crato, junto com a Arquidiocese de Fortaleza e as Dioceses de Sobral, Iguatu, Itapipoca, Limoeiro do Norte, Tianguá, Quixadá e Crateús, compõe a Regional Nordeste 1 da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, no estado do Ceará. Situa-se no extremo sul do estado, limitando-se com as dioceses de Iguatu (Ceará), Cajazeiras (Paraíba), Afogados da Ingazeira e Petrolina (Pernambuco) e Picos (Piauí). A sede da diocese e algumas cidades situam-se no Vale do Cariri e na Chapada do Araripe. A diocese de Crato compreende um total de 70 padres, 48 paróquias, nos 32 municípios da Região do Cariri, para uma população de 894.787 habitantes.

4.1 Plano pastoral diocesano (PPD)

O Plano Pastoral Diocesano¹⁹ tem um “rosto missionário”, assim como a própria Igreja. Dessa forma, a Assembleia Diocesana, atenta aos apelos do povo de Deus presente na diocese e às motivações do bispo diocesano, abraçou o Projeto Santas Missões Populares, de 2007 a 2010. Nesse sentido, a diocese do Crato utiliza o método da CNBB e faz a avaliação de desempenho de suas ações a cada três anos.

A diocese do Crato cunhou, em seu plano pastoral 2004-2006, um elenco de proposições a serem implementadas pelas instâncias diocesanas a partir de alguns paradigmas ou premissas, tais como: a pessoa que queremos ser e ajudar a formar, a Igreja que quer ser e ajudar a construir, a pastoral que se quer realizar, a catequese que se precisa assumir e a igreja que se quer ser e organizar.

Além disso, a Assembléia de 2004 refletiu sobre a Pastoral Orgânica e afirmou que o sonho de toda a igreja é alcançar e construir uma dinâmica bem-articulada, uma organização pastoral centrada nos eixos Palavra, Sacramento e Ação. Nesse contexto, foram realizadas assembleias de avaliação nas cinco regiões forâneas da diocese. Foram também selecionados alguns

¹⁹ Plano Pastoral Diocesano. Disponível em: <Diocesanohttp://198.170.78.243/pdfs/PPD_diocese.pdf>

Acessado em: 04 de mai. 2010.

dados, de acordo com uma das perguntas do PPD sobre a dinâmica da implementação de uma ação pastoral orgânica ou de conjunto. A Assembléia diocesana, de posse dos dados, fez as seguintes avaliações:

- ✓ **Falta de compromisso com as metas:** Não aconteceu suficiente aprofundamento do PPD nas paróquias; padres, diáconos e leigos precisam se comprometer mais com o PPD e suas metas;
- ✓ **O despreparo:** os agentes de pastoral, em face das exigências do PPD, trouxeram dificuldades;
- ✓ **Falta de compromisso:** As coordenações diocesanas dos três eixos não foram ao encontro das paróquias, como prometeram;
- ✓ Faltou incentivo de alguns padres no empenho pastoral;
- ✓ Algumas metas foram inviáveis em face das diversas realidades regionais (Forâneas), citando-se como exemplo a Gincana Bíblica;

4.2 Fundação Pe. Ibiapina - Apresentação da entidade

A Fundação padre Ibiapina - F. P. I., entidade socioeducacional da diocese do Crato - Ceará, foi fundada em 1868 sob o nome de Casa de Caridade do Crato, constituída em 4 de abril de 1966, por Dom Vicente de Paulo Araújo Matos. Possui caráter filantrópico e é reconhecida como de Utilidade Pública pela Lei Municipal n. 717/65, pela Lei Estadual n. 8.198/65, pelo Decreto Federal n. 59105/66, tendo registro no CMAS n. 0002/99 e no CNAS Proc. n. 440006.002393/97-07. Oferece serviço à comunidade por meio de seus diversos departamentos, ao longo dos anos trabalhando nas áreas: social, educacional e de saúde, atendendo, prioritariamente, os mais necessitados. A entidade tem por finalidade incentivar a promoção do homem da cidade e do campo, dando-lhe oportunidade de desenvolver a consciência de sua responsabilidade em face do trabalho de organização e do desenvolvimento da sua comunidade.

O zelo apostólico do Padre Antônio Maria Pereira Ibiapina no percurso do século XIX no interior do Nordeste brasileiro deixou marcas significativas não apenas na organização

posterior da Igreja, mas, e, sobretudo, na vida das pequenas comunidades dessa região. Isso se deve, particularmente, às experiências dos mutirões para a construção de açudes, capelas, cemitérios e, principalmente, na organização das Casas de Caridade (um total aproximado de 20).

A história da FPI pode ser dividida em três períodos:

- de 1868 a 1965 – caracterizado pela atenção dedicada às órfãs no trabalho artesanal, no ensino das letras, música e catequese;
- de 1955 a 1966 – atualização das estruturas da instituição por meio da modernização de princípios e métodos;
- 1966 até a contemporaneidade – aglutinação dos setores de ação socioeducacional da diocese de Crato, em torno de uma única administração, constituindo-se em uma nova entidade, a Fundação Padre Ibiapina.

Ao longo desses 35 anos, a entidade tem sido a responsável pela ação da diocese de Crato nos campos social, educacional e de saúde, procurando possibilitar aos homens e mulheres do sul do Ceará e circunvizinhanças o acesso a melhores condições de vida, seja individual ou coletivamente, nas organizações sindicais e populares.

4.3 Linha de trabalho

- **ação comunitária:** grupalização, “clubes” de jovens, clubes de mães, conselhos comunitários, assessoria a grupos e entidades, etc.;
- **opinião pública:** ação realizada pelos meios de comunicação social – Jornal A Ação (atualmente desativado), Rádio Educadora do Cariri, Empresa Gráfica LTDA., Cine Educadora (desativado), Departamento Diocesano de Cinema (desativado), Revista da FFC, entre outras publicações;
- **cursos e treinamentos:** cursos profissionalizantes, catequéticos, assessorias, etc.;
- **sistema sanitário:** atuação no campo da prevenção e da terapêutica por meio de minipostos, Hospital São Francisco de Assis, Maternidade do Crato, Pastoral da Criança;
- **Documentação e pesquisa:** realizado pelo CENDEP;

- **Educação sistemática:** instrumentos de ação nesse campo foram a Faculdade de Filosofia do Crato, o Colégio Diocesano, o Colégio Madre Ana Couto e o Colégio Pequeno Príncipe.
- **Áreas de Atuação:**
 - Assistência Social (proteção ao idoso, amparo à saúde, promoção da integração ao mercado de trabalho e requalificação profissional; promoção da cidadania - acesso à documentação; preservação do meio ambiente; recuperação de instalações; proteção à família e à maternidade; amparo à criança e ao adolescente).
 - Educação sistemática e assistemática;
 - Saúde (hospitalar, internamento, ambulatorial, maternidade).
 - Comunicação (serviço de radiodifusão).
- **Unidades de apoio técnico**
 - **CETREC** - Finalidade: promover o preparo técnico do pessoal da FPI., em qualquer área ou nível, a fim de que se possa desempenhar as funções em condições humanas e funcionais da melhor forma possível; coordenar todos os treinamentos possíveis. Responsável pelo Centro de Expansão Educacional após sua criação.
 - **CENDEP** - O Centro de Documentação, Estudos e Pesquisas (CENDEP) foi instituído em maio de 1975. É o órgão de apoio técnico responsável pelo levantamento da realidade regional, a difusão do pensamento cristão e o arquivamento sistemático da documentação referente aos setores, às entidades e à Fundação em geral. Tem como objetivos gerais: promover a pesquisa em toda a extensão, estimular o processo de reflexão e avaliação sobre os trabalhos da FPI., bem como providenciar o arquivo sistemático de estudos, pesquisas e documentos que digam respeito à região; proporcionar estudos e reflexão sobre o trabalho da FPI., sistematizando uma metodologia de ação adequada e procurando propiciar melhores condições para a realização de suas metas; coordenar os setores da FPI. na realização de estudos que contribuam para uma ação-reflexão conjunta dos mesmos.
 - **CENASA** – Instituído em 1976, é o responsável pela coordenação administrativa e técnica dos serviços de saúde (entre eles os minipostos) da FPI., assim como também pelos convênios firmados entre a FPI. e outras instituições.

- **CEEDVM** – Centro de Expansão Educacional Dom Vicente Matos. Foi uma exigência do crescimento e do acompanhamento da pastoral diocesana. Sendo, em princípio, uma casa de formação com auditórios para retiros e eventos. Dispõe de uma estrutura e ambiente adequados para acolher, fraternalmente, todos aqueles convocados às atividades elencadas no roteiro de atividades pastorais do ano, sendo, portanto, uma casa aberta a todos os grupos, especialmente diocesanos, para cursos, treinamentos, seminários, oficinas, retiros, encontros, reuniões, assembléias, etc. e a outros grupos de ação social de interesse da Fundação Padre Ibiapina.
- **Entidades de coordenação setorial**
 - Instituto Diocesano de Ação Social Urbana - IDASU
 - Casa de Caridade do Crato - CCC
 - Instituto Diocesano de Promoção Rural - IDP

4.3.1 Por meio da ação da Cáritas Diocesana de Crato – CD

Entidade-membro da Cáritas Brasileira realiza o trabalho de acompanhamento aos trabalhadores rurais e urbanos no processo de organização comunitária e geração de trabalho e renda.

Instituto Diocesano de Opinião Pública - IDOP

4.3.2 Rádio Sociedade Educadora do Cariri LTDA

- Instituto Diocesano de Ensino Fundamental e Médio - IDEFM
 - Colégio Diocesano de Crato - CDC
 - Colégio Madre Ana Couto - COMAC
 - Colégio Pequeno Príncipe – EPP
 - Escolas Rurais do Ensino Fundamental - EREF
- Instituto Diocesano de Assistência à Saúde - IDASA
 - Hospital São Francisco de Assis - HSFA
 - Maternidade do Crato – MC
 - Hospital Francisca Feitosa - HFF
 - Mini-postos de Saúde – MPS

5. METODOLOGIA

“Se houver um caminho entre aquele que marcha e o objetivo para o qual tende, há esperança de o atingir; se faltar o caminho, de que serve o objetivo?”

Santo Agostinho

5.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo se define como uma pesquisa de caráter qualitativo, tipo considerado mais adequado para a investigação de valores, atitudes e percepções do público pesquisado, sendo orientada pela preocupação de entendê-lo em profundidade (GONÇALVES; MEIRELLES, 2002). Conforme Minayo (1992), as metodologias utilizadas em pesquisas qualitativas são

entendidas como aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas. (MINAYO, 1992, p. 10).

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador busca compreender o fenômeno do ponto de vista dos atores da situação estudada, para então situar sua interpretação do fenômeno. A pesquisa qualitativa “supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador” (NEVES, 1996, p. 1). De acordo com Malhotra (2001), ela pode ter abordagem direta, quando os objetivos são revelados aos respondentes, ou indireta, quando eles são disfarçados. No presente estudo, ambas as abordagens foram utilizadas.

Este trabalho caracteriza-se, também, como um estudo exploratório que busca analisar o comportamento estratégico da Igreja Católica com orientação para o mercado, mais especificamente na diocese de Crato, no estado do Ceará. Segundo Vergara (2004), os estudos exploratórios são realizados em áreas onde “há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2004). Esse tipo de pesquisa apresenta mais flexibilidade quanto aos procedimentos de coleta de dados e ao tamanho das amostras, além de não ter o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora eles possam servir de base para explicações.

A pesquisa bibliográfica fundamenta o referencial teórico sobre o problema proposto. Ela “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos

científicos” (GIL, 1996, p. 4). São consideradas fontes de material bibliográfico também revistas, jornais e redes eletrônicas.

5.2 Amostra

Com o objetivo de é verificar se as estratégias adotadas pela Igreja Católica são capazes de tornar a organização orientada para ao mercado, ou seja, mais flexível e adaptável aos tempos atuais, a fim de obter crescimento sustentável, este estudo teve como amostra 42 participantes entrevistados, divididos nas seguintes categorias entre clero²⁰ e leigos²¹, representando o clero – bispo, padres, ex- padre seminaristas, ex-seminaristas e diáconos. Os leigos estão representados por diversas por diversos

- 01 (um) bispo;
- 03 (três) padres;
- 01(um) vigário geral da diocese;
- 17 (dezessete) seminaristas do curso livre de teologia homilética;
- 02 (dois) ex-seminaristas, professor de ensino religioso;
- 01 (um) ex-padre, professor de filosofia;
- 01 (um) diácono, atuante na área de educação;
- 09 (nove) membros que atuam em diversos segmentos da Igreja Católica, a saber: pastorais, catequistas, fundador de comunidades, representantes de foranias;
- 02 (dois) acadêmicos de psicologia, atuantes nas diversas pastorais;
- 05 (cinco) leigos, com formação superior em diversas áreas, a saber: Direito, Economia, em Sociologia, História.

Cabe ressaltar que os respondentes foram selecionados por conveniência, o que faz com que a amostra apresente caráter não-probabilístico, o que impede que os resultados obtidos sejam inferidos para o universo em estudo. Dentre as entrevistas 15 respostas tiveram as mesmas ponderações com isso, não houve a necessidade de fazer parte da contagem.

²⁰ Clero é o conjunto de religiosos que fazem parte da Igreja. Na Igreja Católica Apostólica Romana, por exemplo, fazem parte do clero os padres, bispos, arcebispos, cardeais e o papa. Disponível em: < http://www.suapesquisa.com/o_que_e/clero.htm>. Acesso em 25 fev. 2010.

²¹ O nosso Catecismo da Igreja Católica (CIC) diz que “todo leigo, em virtude dos dons que lhe foram conferidos, é ao mesmo tempo testemunha e instrumento vivo da própria missão da Igreja ‘pela medida do dom de Cristo’” (Ef 4,7) [CIC§913], disponível em: < www.cancaonova.com/portal/canais/formacao/internas.php?id=&e=11191 >. Acessado em 25 fev. 2010.

5.3 Coleta de dados

Para a obtenção de dados primários, ou seja, aqueles coletados pelo pesquisador para solucionar o problema do estudo em questão, foram utilizadas entrevistas em profundidade de caráter semiestruturado. Conforme Marconi e Lakatos (1999), as entrevistas em profundidade permitem obter informações relevantes, precisas e aprofundadas que não se encontram disponíveis em fontes documentais. A coleta de dados foi realizada pelo próprio pesquisador por meio de um roteiro de questões abertas, elaborado em um único questionário para todos os participantes da pesquisa. O roteiro da pesquisa foi submetido às avaliações e críticas em um congresso de “Gestão da Comunicação na Igreja”, cujo subtema era métodos, valores profissionalismo, realizado em São Paulo no período de 9 a 11 de setembro de 2009, pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais e, posteriormente, sendo aplicada na diocese do Crato.

Além disso, as entrevistas semiestruturadas envolveram funcionários da diocese de vários níveis hierárquicos, todos cargos assumidos pelos padres e profissionais de outras áreas que trabalham na FPI. Outro dado importante foi obtido por meio de pesquisa documental, bibliográfica e consultas a sites relacionados ao tema. A pesquisa telematizada foi baseada em *sites* da própria diocese, que serão utilizados para triangular os dados obtidos pela pesquisa. As entrevistas, que variaram de 40 a 60 min., foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador, guiado pelo orientador acadêmico.

É importante frisar os pressupostos da pesquisa qualitativa, com base em Richardson (1999), que salienta que o principal foco recai sobre a validade das informações coletadas, isto é, os dados precisam expressar com autenticidade a visão dos entrevistados. Aqui, o objetivo da coleta de dados não é quantificação, mas descrição, classificação e desenvolvimento da teoria existente. O objetivo não é obter uma grande amostra representativa em termos estatísticos, mas uma perspectiva de resposta suficiente para o tema estudado (BONOMA, 1985).

5.4 Limitação de método

O método escolhido é limitado pela seleção dos atores para a entrevista, haja vista a impossibilidade de se entrevistar todos os padres e leigos atuantes na diocese que são considerados importantes para a pesquisa. Preocupação sobre a validade externa de investigar

sobre a gestão da diocese, tendo em vista a interação dos atores envolvidos, foi de extrema importância. Cabe ressaltar que a pesquisa é de caráter exploratório e seus resultados não poderão ser generalizados (YIN, 2005).

5.5 Pesquisa como prática social

A etapa de coleta de dados teve seu início no mês de setembro de 2009. Para escolher a instituição a ser investigada, o pesquisador considerou aspectos, como facilidade de acesso, privilegiando o perfil da instituição. Os estudantes do curso de Teologia foram acionados. Depois de várias tentativas, houve um encontro do pesquisador com o Reitor do Seminário, que solicitou todo o conteúdo das entrevistas e, posteriormente, fez questão de apreciar os dados juntamente com outros membros do seminário. Depois de uma semana, o pesquisador recebeu a resposta de que todas as perguntas (anexo) haviam sido aprovadas e puderam ser respondidas pelos seminaristas.

4.6 Tratamento de dados

As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e os dados foram submetidos à análise de conteúdo, cuja definição, funcionamento e objetivos são apresentados por Bardin (1977), nos seguintes termos:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrições do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 47).

Bardin (1977) assinala três etapas básicas do processo de análise de conteúdo:

1. Pré-análise: compreende a organização dos materiais que serão utilizados na coleta de dados, bem como daqueles que auxiliam na compreensão do fenômeno. Participam desta etapa a leitura flutuante, a constituição do *corpus* da investigação (especificação do campo em que o pesquisador deve centrar a atenção), a formulação de hipóteses e objetivos, a referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores a serem adotados na análise, além da preparação do material.

2. Exploração do material: nesta fase, o *corpus* constituído da pesquisa é aprofundado, sendo orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico. Os dados são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. Essa codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas.

3. Tratamento dos resultados e interpretações: é a análise propriamente dita. Os dados são submetidos a tratamento estatístico para avaliar sua significância e sua validade, além de se evidenciar as informações obtidas. A partir da reflexão sobre essas informações, o pesquisador aprofunda suas conexões, faz inferências e interpretações, sempre levando em consideração os objetivos propostos e o referencial teórico utilizado. Além disso, identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela análise do material (TRIVINOS, 1987; CAPPELLE, 2003).

De acordo com a classificação proposta por Cooper e Schindler (2003), para este estudo foi utilizada a análise de conteúdo por unidades temáticas, que, segundo os autores, “são abstrações de nível mais alto, inferidas de sua conexão com uma estrutura ou padrão único no conteúdo” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 347).

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os principais resultados da pesquisa, utilizando-se os pressupostos do Paradigma do Mercado Religioso, que tem em Berger (1985), Finke e Stark (1988; 1992) e Stark e Iannaccone (1994) seus principais formuladores. É preciso considerar as transformações que se realizaram nos modelos de religiosidade em termos de moldagem dos seus discursos e de suas práticas religiosas, a partir de modificações na constituição interna da esfera da religião no Brasil, no final do século XX. Ressaltamos, aqui, a relação Igreja e mercado, bem como outros aspectos como: comunicação, flexibilidade, dinamicidade e capacidade de criar novos projetos.

Busca-se reconhecer a dimensão mercadológica sob a qual a esfera da religião opera e produz a definição dos modelos, da prática e do discurso religioso que são oferecidos em seu mercado, tendo-se em vista a necessidade de adaptação em relação a mudanças de “produtos” num segmento individual, bem como a preocupação com questões de sobrevivência institucional, manutenção e expansão dos espaços ocupados no campo religioso e na sociedade.

Para responder aos objetivos propostos na presente pesquisa, identificou-se o modelo de OPM proposto para o mercado segundo Jaworski e Kohli (1993), bem como a relação de flexibilidade e desempenho quanto às mudanças culturais e regionais que proporcionam maior inserção da instituição no mercado.

A análise dos dados possibilitou identificar quatro categorias diretamente relacionadas ao mercado de leigos, nas dimensões de vanguarda e conservadora. A dimensão vanguarda está relacionada a aspectos de origem administrativa, a ações sociais, à visão interna em relação à situação atual, e à visão externa, ou seja, de seus seguidores e assistidos, formando redes que tentam penetrar, respeitando sua tradição e sua missão de assistencialismo filosófico e social. Em relação ao tradicionalismo, trata-se de outra dimensão que proporciona à Igreja ficar sempre na retaguarda diante de situações conflitantes entre a ciência e o princípio filosófico. Quanto ao referencial teórico apresentado, as discussões propostas dizem respeito aos seguintes tópicos:

- ✓ Identificar o desempenho das ações orientadas para o mercado da diocese de Crato a partir da década de 1950;
- ✓ Verificar se a forma de gestão da Igreja da diocese de Crato, no Ceará, contempla ações orientadas para o mercado (na conquista e na manutenção de seguidores);
- ✓ Classificar as três últimas administrações da diocese de Crato segundo sua orientação para o mercado.

6.1 A relação entre Igreja e mercado quanto à orientação da diocese de Crato

A seguir, a relação entre Igreja e mercado será apresentada conforme a classificação proposta por Souza (2005). No entanto, considerando-se que várias paróquias e dioceses brasileiras vêm procurando desenvolver serviços que combinam um modelo tradicional de instituição, herdado de organizações medievais, com a forma de capitalismo moderna, ou seja, nos moldes empresariais, é possível concluir que há facilidades e complicações relativas à relação entre Igreja Católica e mercado.

As perguntas e os temas abordados pela pesquisa diziam respeito a aspectos como competitividade, atitudes da Igreja junto aos fiéis, renovação do corpo operacional, transparência administrativa e estrutural com relação aos fiéis, ações sociais, além de subjetividade nas decisões estratégicas em relação com o mercado. De acordo com um leigo da Igreja 11, a administração está ligada ao mercado, pois ninguém pode fugir das duas realidades (apresentado de forma literal pelo depoente):

As ferramentas que se usam no mercado, não que a Igreja seja um mercado, é que são duas coisas diferentes. As ferramentas utilizadas pelo mercado como *marketing*, sim, faz parte da Igreja. Ferramentas administrativas, diversos campos do conhecimento no mercado são utilizados também na administração pela Igreja porque a Igreja também, eu queria definir duas coisas: Igreja como instituição civil com o CNPJ, com seu funcionamento normal, e a Igreja enquanto portadora da mensagem cristã, a Igreja Católica Apostólica Romana como portadora, sucessora da mensagem de Cristo, como aquela que leva a esperança às pessoas, o papel principal da Igreja. O Papa escreveu: “SALVO PELA ESPERANÇA”, aquela que é responsável por levar a esperança, mas também a Igreja, Humana, Divina, Divina pela Mensagem de Cristo e humana porque é feita de homens e como homem não têm como fugir do mercado, das questões humanas, e como qualquer empresa precisa estar no mercado, eu acho que dessa forma; Igreja, fala assim: somos feitos de Santos e Pecadores – Santos pela a parte de Deus a mensagem de Jesus, o objeto principal, e pecador porque são feitas de homens. Então, Igreja mensageira da palavra do evangelho anunciadora da boa nova, e Igreja, empresa instituição que tem toda uma movimentação financeira e todas as coisas porque está inserida no *mundo*,

*então não teria como fugir, acho que Igreja e mercado estão muito ligados hoje em dia. (Leigo 11)*²²

Essa declaração remete novamente aos estudos de Delaméia (2006), que menciona que os fins maiores da Igreja sejam eminentemente espirituais, embora se concretizem no âmbito social, nessa realidade organizacional e socioespiritual. Esses fins e sua missão qualificada contêm em sua operacionalização encargos que se transformam em fins específicos para as dioceses e paróquias, bem como para as demais entidades canônicas tangenciais/de base, e por elas são perseguidos no âmbito social, tanto naquilo que se refere ao culto religioso, às práticas de piedade e caridade, ao sagrado e ao apostolado e à ação missionária, quanto à saúde, ao ensino, ao serviço social, tudo isso exigindo uma sólida base econômica associada a uma administração contemporânea.

Na opinião do clero 5, a relação da Igreja com o mercado é antiga e conflituosa. O entrevistado complementa:

A Igreja, parte da sociedade, está inserida na cultura de formação de pessoas humanas, nos valores e na verdade. Toda organização atinge e é atingida pela situação de mercado, porque a Igreja se estrutura como instituição humana, cotidiana na produção nessa linguagem de bens religiosos de categorias que são simbólicas, mas a uma relação cotidiana com o mercado enquanto se circula o dinheiro, enquanto se faz o planejamento, enquanto se compra, se vende, se estabelece um patrimônio para dar uma garantia à autonomia da Igreja, uma funcionalidade aos seus processos e seus projetos. (Clero 5)

A relação Igreja e mercado é natural, porque a Igreja estar inserida num contexto de organização sócio, política e econômica, então, ela visa doutrinar a sociedade, *mas sobre tudo também inovar sua forma de evangelização* chamada dimensão, a dimensão do pastoreio da Igreja é fundamental essa relação entre público, povo evangelização, ovelhas, sobre a coordenação dos pastores da Igreja[...] (Clero 4)

Em outra menção à relação entre Igreja e mercado, percebe-se que a Igreja teve, por muito tempo, presença forte no mercado, mas vem perdendo espaço.

Olha, a Igreja, durante muito tempo, se a gente pegar o histórico dela, ela teve uma boa presença no mercado. Agora, se a gente pensar, sobretudo a partir do século 20 pra cá, essa presença dela vem diminuindo ao longo do tempo e acabou perdendo espaço, tanto no mercado, no ponto vista econômico, no mercado da comunicação, no mercado da própria mídia. Nos últimos anos é que isso tem sido retomada essa inserção no mercado (Leigo 1).

²² Os textos foram mantidos conforme a fala dos entrevistados.

Conforme o depoimento do leigo 6, observa-se que, nos últimos censos, houve decréscimo do número de pessoas que se consideram e ou se declaram católicos, e o aumento de pessoas que se declaram pertencentes às religiões chamadas pentecostais e neopentecostais, além do aumento do número de pessoas que se declaram sem religião. Acredita-se que isso traga uma série de preocupações para a Igreja, e associa,

Igreja com o mercado eu acho que pode ser seguida na tentativa de dar uma resposta a essas mudanças no campo religioso brasileiro. Que tipo de resposta?

E segue complementando,

Ora, se a gente tinha um quadro predominantemente Católico, e esse quadro está se modificando, o avanço pentecostal é talvez o “fenômeno” mais significativo das últimas duas décadas no cenário brasileiro, pelo ou menos essa é a minha avaliação. Há um crescimento exponencial dos pentecostais, então como é que se vai lidar diante dessa mudança? E diante também do fato de um outro fenômeno paralelo a esse avanço pentecostal que é o *fato dos sujeitos se portarem enquanto consumidores de religião*. (leigo 6)

Como afirma Prandi (1996), gradativamente a religião assume caráter de escolha individual, no âmbito do consumo, como um “serviço pela qual se paga”. Segundo Mariano (2001), o catolicismo vem procurando se adaptar à realidade pentecostal, tendo-se em vista o crescimento dela, sobretudo por oferecer um produto religioso capaz de criar uma demanda religiosa.

O leigo 6 enfatiza as mudanças na constituição do fenômeno da religião, ao qual os sociólogos dão o nome de “a la carte”. Este não seria mais apenas o mercado religioso, pois as pessoas vão se apropriando das religiões de acordo com o momento. Trata-se então de um elemento a ser considerado e, diante desse quadro, a Igreja Católica deveria reposicionar (Leigo 6).

Eu ouvi, há três semanas, entre duas pessoas ligadas à Igreja, uma conversa em relação ao avanço pentecostal no Juazeiro, e está se produzindo um material para ser distribuído durante a romaria agora de Nossa Senhora das Dores. E esse material era direto em cima da presença pentecostal lá, que é um pouco aquela ideia de que Juazeiro é de Jesus Cristo, Juazeiro não é de Padre Cícero, Juazeiro é de Jesus Cristo, então, acho que é claramente uma articulação, e eu digo claramente, uma articulação da Igreja em face dessas intensas mudanças que estão acontecendo no campo religioso. (Leigo 6).

Em outro discurso, surge uma nova justificativa para explicar a importância de um plano de *marketing* bem-elaborado dentro da Igreja, tendo-se em vista a importância da pesquisa, do

estudo, além de se considerar que nenhuma Igreja caminha sem perspectiva de avanço. O Leigo 13 segue complementando,

Nós só podemos chegar através de uma boa organização, de uma boa estruturação, é o que nós chamamos, mais uma vez, eu repito, uma paróquia que hoje não se organiza, não tem *marketing*, ela, torna inviável a missão de levar Jesus Cristo às pessoas. (leigo13)

6.2 Orientação para o mercado

6.2.1 Geração de inteligência de mercado

A questão aqui refere-se ao fato de a diocese ser considerada lenta para detectar mudanças nas preferências dos fiéis. Depois do Concílio Vaticano II, houve grande abertura da Igreja para a escuta dos fiéis leigos. Identifica-se isso facilmente nos conselhos e assembleias diocesanas e paroquiais.

Contudo, essa escuta se *torna deficiente* em que o padre mesmo escutando os fiéis, não atende a seus apelos; ou quando alguns padres não dão muita abertura para os leigos ou quando não têm um tempo hábil para o atendimento pessoal das pessoas, seja na confissão ou na orientação espiritual. (Clero 1)

Nesse sentido, a importância da geração de inteligência torna-se crítica, uma vez que acontecem falhas no entendimento das necessidades, problema que resultará em produtos que não satisfarão os clientes.

Sim, a Igreja é lenta. Demorando muito para ouvir os anseios dos fiéis neste quesito. Frequentemente nos deparamos com fiéis comentando em possíveis melhorias que a Igreja pode realizar sem muitos gastos; como, por exemplo, um equipamento de som no interior da Igreja de maior qualidade, que se criasse um mundo de comunicação das atividades paroquiais que não fosse após a celebração eucarística, como, por exemplo, em mural afixado em lugar estratégico no interior da Igreja. (Clero 3)

O membro clero 5 acredita que, sim, o mecanismo de escuta é para grupos extremamente pequenos. O *feedback* refere-se ao sentimento dos fiéis quanto à Igreja, que, para eles, demora muito a conduzir a comunicação entre pastores e o retorno aos fiéis. O ideal seria trabalhar em redes, apesar de ser uma rede mundial, mas uma comunhão em comunidade.

A demanda ainda não é escutada suficientemente nem passada com agilidade. [...] Mas, o agir em rede ou planejar e trocar informações; continuo percebendo que há uma lentidão, ainda não se aprendeu a fazer isso como se precisaria nos tempos de hoje, até porque isso não entra muito na formação dos padres nem no treinamento diário, a formação ainda é um pouco distante dessa realidade. (Clero, 5)

Em outro discurso, o membro leigo 16 procurou relacionar a Igreja a uma empresa, pelo fato estas fazerem pesquisa de mercado, ao lançarem um produto novo, tendo em vista as necessidades dos clientes (MARTHE, 2002). Além disso, fazem a análise do comportamento do consumidor religioso (SALVI; GIGLIO, 2003). Observa-se o seguinte pronunciamento,

Bom, se a gente for olhar, eu não digo, assim, a diocese, em geral, a Igreja, *em geral ela é lenta, não só em termos diocesana, mas a Igreja como um todo. Ela às vezes caminha lento, deixando que outras instituições passem na sua frente*, isso veio desde séculos anteriores, por exemplo, Leão XII, desde com Reros Novares chegou um pouco atrasado, então ela diz que é a prudência para ser lenta. Será que é a prudência ou é a falta de competência para avançar mais? E ver o que é precisa, *porque muitas vezes nessas grandes empresas elas pesquisam e lançam um produto novo, tendo em vista a necessidade, a receptividade de uma coisa nova, então eu acho que é preciso que a Igreja seja mais dinâmica em termos de procurar, ver mais na frente o que está se aproximando, para não ser pega de surpresa.* (Leigo 16)

Nos diversos depoimentos, tanto por parte do clero e dos leigos, a expressão “lenta” foi substituída por “cautelosa”, mesmo assim, houve quase consenso sobre o fato de a Igreja ser lenta para detectar as preferências dos fiéis. Apesar disso, o depoimento do membro ativo 8 chama a atenção para o fato de a Igreja ouvir os fiéis por meio das assembleias paroquiais e diocesanas. É o caso do discurso a seguir:

Não, não considero lenta. No ano passado (2008), na assembleia diocesana de pastoral, foi apresentado um relatório, uma pesquisa coordenada pelo Pe. Edimilson, coordenador de pastoral, que detecta naturalmente a situação de cada paróquia. Nós somos organizados em foranias, então foi feita uma apresentação das necessidades, das exigências, daquilo que está necessitando de maior atenção a nível pastoral em todas as pastorais da Diocese de Crato. (Clero 8)

Ou por este discurso,

Identificamos isso facilmente nos Conselhos e Assembleias Diocesanas e Paroquiais. Contudo, essa escuta se torna *deficiente* em que o padre, mesmo escutando os fiéis, não atende seus apelos; ou quando alguns padres não dão muita abertura para os leigos ou quando não têm tempo hábil para o atendimento pessoal das pessoas, seja na confissão ou na orientação espiritual (Clero 1).

Esse discurso mostra que a Igreja até percebe os desejos dos fiéis, mas não aprendeu a fazer isso como se precisaria nos tempos de hoje,

[...] até porque isso não entra muito na formação dos padres, nem no treinamento diário. A formação ainda é um pouco distante dessa realidade (Membro ativo 5).

Sobre esse aspecto, Souza (2005) destaca a importância do uso das ferramentas administrativas e do *marketing* na formação dos padres, bem como a criação de alternativas e de dinamicidade para atrair fiéis, tendo-se em vista o uso da tecnologia, da mídia, etc. Assim, no tocante a visão do clero e dos leigos da Igreja, observa-se que há certa cautela por parte da Igreja, em vez de lentidão.

Os entrevistados consideram que a Igreja necessite urgentemente de um sistema de comunicação mais dinâmico na diocese, haja vista seu *site* desatualizado e pouco acessado. Ressalta-se, também, a grande dificuldade de comunicação entre paróquia e diocese. No entanto, esta não tem um planejamento específico, com objetivos e metas estratégicas, para se tornar eficiente na comunicação e escutar o fiel (clero 1). Por outro lado, a geração de inteligência de mercado é considerada por Kohli e Jaworski (1990, p. 4) como ponto de partida para a orientação para o mercado. Isso ocorre porque a inteligência de mercado vai muito além da escuta do cliente. Vai entendendo-o e ao ambiente que influencia seu comportamento.

Outro aspecto nos remete ao depoimento de um membro-clero: a abrangência limitada e uma linguagem que, muitas vezes, não condiz com a realidade do povo. É necessário encontrar uma linguagem menos complexa, que seja mais acessível às pessoas mais simples, fazendo-se com isso que a comunicação seja eficaz. (Clero 4)

6.2.2 Disseminação de inteligência

Para as organizações adaptarem-se às necessidades de mercado, a inteligência deve ser comunicada e disseminada para os departamentos relevantes da organização, considerando-se a divulgação de ações básicas pelos diversos departamentos da empresa (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Grande parte dos entrevistados acredita que a disseminação das informações gera algum tipo de ação, embora isso seja feito de forma prudente, com alguma demora para tais soluções, conforme indicam os seguintes depoimentos:

E a Igreja, como vem de fases anteriores e que se identifica como processo muito prudencial e às vezes essa prudência pode até, digamos assim, demorar determinada solução. Agora hoje, através da CNBB e de alguns outros instrumentos de pesquisa, já se mapeia melhor os dados, já se passa essas informações. Agora, o que eu sinto como pessoa de Igreja, como presbítero, é a dificuldade de em passando em pesquisa dos estudos que tem muita riqueza de se chegar ao cotidiano da aplicação prática e dar o sinal dessa mudança. Então há um descompasso entre a riqueza de

informações, o banco instrumento de captar a realidade, mas a capacidade de dar a volta por cima e de impactar essa realidade como algo novo. Não é que a igreja vai esquecer o evangelho, a doutrina e o evangelho, a tradição, que isso é essencial, mas a maneira de comunicar e a maneira de comunicar e a maneira de fazer impactar na realidade de hoje, acho que tem algumas deficiências. (Clero 5)

Olhe, eu acho que às vezes há uma centralização aqui, por exemplo, na nossa diocese há um encontro belíssimo, que eles chamam a Assembleia Diocesana de Catequese. É um encontro de quatro dias no Centro de Expansão e isso cada paróquia mostra o seu bojo. Então eu acho muito interessante que tem algumas paróquias que procuram fazer um bom trabalho já baseando na apresentação do ano seguinte, se baseando que vão prestar conta no ano seguinte. Outras já não têm muito esse compromisso, eles já não têm muito esse compromisso de apresentar, de trabalhar, de colocar essas diretrizes em seguida nessas reuniões pra funcionar. Fazem de qualquer jeito e de qualquer forma, como um trabalho paliativo, e um trabalho paliativo, ele não tem dias longos, estes dias são contados, então é o que precisa realmente nessas paróquias, sobretudo nessas ações que são estratégias de evangelização, é justamente o compromisso de quem recebe, de quem repassa, de quem trabalha e de quem assume (Leigo 18).

E complementa:

O maior compromisso, hoje, obviamente, é do pastor das ovelhas. Se ele não der um embasamento, uma união, uma sintonia entre o pastor e as ovelhas, as ovelhas e o pastor, então, infelizmente, o trabalho não vai andar e nem vai fluir, ele vai emperrar, ou seja, ele vai chegar a um ponto que ele não vai dar frutos porque não houve o comprometimento de ambas as partes (Leigo 18).

Algumas das ações e alguns projetos que são debatidos em reuniões ordinárias ou em reuniões extraordinárias ainda são colocados em prática, outros, não. Então, em algumas situações, em algumas paróquias da diocese, tem-se, por exemplo, uma pastoral do dízimo eficiente. Tem-se uma ação concreta que vai dar retorno para a Igreja. O leigo 7 disse que:

[...] em outras situações em outras paróquias, isso não é bem dissimulado, essa ação projeto ela não é bem-trabalhada, então, infelizmente, algumas ações dessas são exemplos, algumas ações desses projetos não foram bem-acolhidas, eles não foram detalhados (Leigo 7).

Nesse outro discurso, mostra-se que o padre é um importante mediador entre os fiéis e a comunidade, o que denota o acúmulo de funções de um sacerdote, dificultando-se um acompanhamento pastoral mais próximo do fiel.

O padre, por acumulação e por estilos, como ele foi centralizado em fazer quase tudo na Igreja, ele tem dificuldade prática em ouvir de fazer discernimento da voz dos fiéis, então acho que a Igreja perde no seu campo (Clero 5).

O campo mesmo de escuta, que normalmente a Igreja faz, opera por meio dos seus movimentos, grupos, conselhos de pastorais, que seriam instrumentos pequenos, mas válidos para se chegar à escuta. No entanto, percebem-se muitos ruídos, no sentido de que os grupos olham para dentro de si e, às vezes, não conseguem perceber toda a sua riqueza. (Clero 5)

É pertinente ressaltar que a voz profética da Igreja ainda é reconhecida e respeitada. Segundo o depoimento do clero 6, acredita-se que se poderia usar mais dessa realidade, considerando-se que se movimentar em relação aos romeiros já é um bom caminho em direção a falar a linguagem dessa comunidade. Outras frentes vão ser descobertas, principalmente no que diz respeito às liturgias, às celebrações em si:

[...], trabalha melhor o acolhimento, a comunicação com a comunidade, o identificar as pessoas naquela comunidade, o sentimento de pertencer e de também responder às necessidades não só temporais, mas também emocionais, espirituais, tem dado experiências positivas nas paróquias que têm apostado nessa realidade. (Clero 6)

Sobre esse aspecto, há ainda aqueles que consideram que quando a Igreja emite uma mensagem tem influência forte no meio social, provocando algum tipo de ação, mesmo por aqueles que a rejeitam.

Sim. Sempre que a Igreja, pela força de sua autoridade, emite uma mensagem, esta exerce grande influência no campo por onde se propaga. Ora surtindo uma reação negativa, ora gerando reações positivas, seja orientando os fiéis, seja fazendo possíveis enunciados, ela, de maneira contundente, se faz ouvir mesmo por aqueles que despertam certa rejeição por ela (Clero 2).

A mensagem veiculada pela Igreja nos meios de informações ainda tem um peso forte. Dado o respeito que a Igreja preza em muitos ambientes e culturas, essas informações geram transformações a partir do momento que tocam em interesses de pessoas influentes, isso do lado positivo ou negativo de cada situação. Contudo, muitas ações de fé dos fiéis surgem a partir de uma mensagem profética que a Igreja anuncia frente à realidade dura na qual o povo está inserido (Clero 3).

O depoimento de um (CLERO 12) da Igreja relata a grande dificuldade de buscar alguma informação sobre a diocese, o que, na prática, seria na Pastoral da Comunicação (PASCOM), que talvez divulgasse as ações de toda a diocese.

Eu sou engajado nas coisas da diocese de Crato, mas se você me perguntar quem é o presidente da comissão de comunicação, eu não sei quem é, quem são as pessoas que tratam disso, eu não sei quem é. Lembro-me que, no episcopado passado, a sede da Pastoral de Comunicação (PASCOM) funcionava no município de xxx, quando o Pe. xxx trabalhava lá. Isso era uma coisa que causava muita estranheza porque o lógico é que fosse no centro da diocese, na sede da diocese, onde as coisas acontecem, onde as decisões são tomadas e são repassadas, mas, naquela época, funcionava lá. Acredito que, com muita boa vontade do padre, que era uma pessoa

muito assoberbada e que é um bom comunicador e que é uma pessoa que tem mestrado na área de comunicação levou pra cidade xxx, depois ele foi fazer outro mestrado em Roma e eu não sei como é que está formada a (PASCUM). Talvez falha minha, mas o fato é que eu não conheço. Por exemplo, já algumas vezes eu me encontrei com o jornalista XXX e ele me sugeria por que a gente não monta um local pra colher informações da diocese, porque ele disse é uma das *grandes geradores de acontecimento na Região do Cariri é a DC e ela tem um espaço muito pequeno na mídia* e eu, por exemplo, quando eu procuro saber de alguma notícia, eu procuro o Chanceler, aí ele, na medida do possível, repassa. Está acontecendo isso, está acontecendo aquilo, eu acho que existe uma *lacuna na parte de comunicação que precisa ser melhorada* (Leigo 9).

Esses pontos podem ser identificados pelo discurso que narra a situação da PASCUM, instalada nas diversas paróquias da diocese de Crato e que, claramente, necessita de uma política de comunicação segura, que veicule a proposta do bispo diocesano e um pouco o rosto da Igreja, além de suas perspectivas.

Cada paróquia é uma célula de autonomia. É bom e é normal, mas nem sempre circula de uma para outra, digamos, os valores e as experiências. Nós não temos um instrumento central de comunicação. A nossa rádio cinquentenária, que é um valor, ela passa por dificuldades e não tem ainda um rosto adequado ao momento presente, e não temos uma política ligada à imprensa inscrita e propriamente falada, senão a própria rádio (Clero 5).

Então, a diocese está carente e ainda não fez um projeto de comunicação à altura de sua riqueza. Uma diocese que vai caminhando para os cem sacerdotes, para um centenário de existência, em uma região extremamente rica em valores, em possibilidades, como é o Cariri, é ainda tímida e precisaria avançar no processo de comunicação. A política de comunicação interna ainda é um tanto quanto improvisada e cotidiana, o que dificulta suas ações.

6.2.3 Responsividade

Este é o terceiro constructo da OPM. Esta etapa consiste numa resposta, em que a diocese, mesmo percebendo as necessidades dos fiéis, demora a decidir as mudanças a serem executadas, mesmo sabendo das lacunas e da deficiência reinantes, muitas vezes encabeçadas pela tradição. O aspecto cultural influencia a transmissão das informações entre pastorais, grupos e movimentos, bem como entre suas secretarias.

Aqui, serão trabalhadas duas situações: *a primeira* está relacionada a como são percebidos os sinais de que os fiéis esperam por modificações em um serviço, sua percepção dos departamentos envolvidos – foranias – e se de fato existem esforços combinados para efetuar tais modificações; na *segunda* parte, serão trabalhados os avanços da igreja evangélica e as

campanhas intensivas dirigidas aos fiéis da diocese de Crato. Posteriormente, serão vistas as medidas que a diocese deveria implementar como resposta.

Os depoimentos a seguir são a respeito da primeira situação:

Na verdade, quando a diocese, envolvendo o bispo, conselhos de pastoral, conselho administrativo, o conselho presbiteral, que é um órgão de consulta cotidiana do bispo, vai detectando demandas, situações novas, de fato, há uma boa reflexão e a uma abertura para fazer um processo de escuta e se devolver as instâncias que são primeiras. As paróquias, com suas lideranças, depois os vários movimentos da igreja. Hoje, a diocese do Crato conversa mais, se planeja mais, a comunicação do bispo é mais corpo a corpo, é mais presença, há facilidade de tanto ir ao encontro das pessoas quanto de usar os meios de comunicação (Clero 5).

Sim, a gente articula mais, nós estamos mais acentuados, mais em nível de foranias, então as foranias se reúnem, têm o seu vigário forâneo, ele é o responsável para fazer esse levantamento dos anseios do seu povo, do seu público, dos seus fiéis, então, uma vez que a gente se reúne, descobre ou toma conhecimento das carências nas foranias, é feito um programa de efetivação daquele projeto, porque o projeto, ele é elaborado pela a Igreja, mas é passado por um conselho de leigos, é discutido pra poder ser efetivado, inclusive são feitas parcerias quando ele não depende só da Igreja Católica (Leigo 8).

Veja-se nesses depoimentos que a diocese vem demonstrando preocupação em descobrir o melhor caminho para as articulações entre as foranias e paróquias, por meio do diálogo entre leigos, foranias e clero. Algumas falas remetem à dificuldade que a Igreja tem para articular os anseios dos fiéis, tendo em vista que os esforços fiquem ou apenas nas reuniões ou existam em razão da falta de preenchimento de lacunas no campo da comunicação - conforme os depoimentos seguintes:

São percebidos a partir de uma postura passiva dos fiéis, com indiferença a qualquer realidade que despreze esses serviços. A Igreja pode até perceber esse dado, todavia lhe falta pessoal capacitado no traquejo diante de algumas constatações que ela experiência de fatos concretos; os esforços se tornam, portanto, insatisfatórios, porquanto não contemplam de fato mediante pessoas hábeis para resolver ou sanar determinados sinais que aludam à insatisfação por parte dos verdadeiros interessados, no caso, os fiéis, sempre esperançosos de serem tratados com maior atenção (Clero 2).

Eu acho que as demandas aparecem, mas não existe um *foco* ou um local apropriado pra responder a essas demandas em termos de uma lacuna existente. Nós precisamos criar um espaço na diocese de Crato pra quando os fiéis tiverem de fazer sugestões, quiserem fazer pesquisas, que eles quiserem fazer buscas, eles saibam se dirigir. Se existe, eu não sei, eu acho que está faltando o preenchimento dessa lacuna (leigo 8).

Existe, mas é falha. Eu acho que precisaria haver uma comunicação melhor, poderia ser melhor. É um passo também, isso não é uma coisa que se resolve como passe de mágica porque vem já de uma cultura que não se fazia isso, e agora existe

uma necessidade, uma necessidade de fazer até pela questão do mundo em que a gente vive hoje, é um mundo da informação (Clero 11).

[...] a gente tem tido os exemplos de como se trabalham em determinadas foranias da diocese, e a gente vai buscando, tentando, dentro da nossa realidade, porque existe também essa questão cultural, questão religiosa, por ser muito fechada, muitas pessoas entendem *que tem que ser daquele jeito que já vem de longe e que não pode ser mudado* [...] (Leigo 13).

Embora em menor quantidade, sugere-se de que a diocese tenha um aparato maior de recursos humanos na administração para acompanhar os planos de ação e, posteriormente, implementar as foranias e paróquias, apontadas pelo Leigo 18.

Eu acho, assim, apesar de a diocese ter muita gente bem-preparada, a diocese poderia ter, assim, um aparato maior de recursos humanos para visitar mais as paróquias, para observar se os projetos estão realmente andando bem, como foi sugerido na implantação, então, eu acho, assim, que as paróquias só recebem aquelas visitas pastorais, que a gente chama a visita do bispo, então, ali, o bispo não vai ter tempo de observar o que está sendo feito e o que não foi feito, o bispo não vai ter tempo pra ouvir toda a comunidade, o bispo não vai ter tempo pra ouvir todas as pastorais, então seria bom que pelo menos isso fosse calendarizado, pelo menos bimestralmente, trimestralmente, semestralmente, uma equipe visitasse as paróquias, uma equipe de voluntários leigos, bem-preparados, conhecedores de toda a realidade da diocese, para ouvir o povo, ouvir seus questionamentos, seus anseios, suas necessidades e ouvir também e observar também aquilo que está sendo feito, aquilo que tá sendo trabalhado e se isso tá de acordo com as diretrizes traçadas pela diocese (Leigo 18).

De acordo com o depoimento do leigo 18, percebe-se a importância do acompanhamento das ações das paróquias em vista das decisões tomadas pela diocese. Em relação a esse tipo de ação poderia ocasionar conflitos entre as foranias ou paróquias? o leigo 18 complementa:

Não, eu acho que não geraria. Isso fica até parecido com uma empresa, mas quer queira ou quer não, nós somos como uma empresa. Nós temos tudo o que uma empresa tem, nós temos público, nós temos produto e nós temos mercado. Então, numa empresa se trabalha isso, a qualidade, a cobrança, o plano de ação, o *feedback*. Todos os dias nós temos *feedback* numa empresa, então é preciso também que, numa instituição chamada Igreja, grandiosíssima, com uma estrutura grandiosa, é preciso que haja isso (Leigo 18).

Em outro depoimento, mostra-se que não é tão fácil gerir a implementação de tais mudanças, os possíveis ruídos na comunicação e a diferença cultural das paróquias. Nota-se, no depoimento do clero 7, uma Igreja que é cautelosa em ouvir, porém com muitas dificuldades ao implementar determinadas ações, tendo em vista um grande ruído na comunicação.

A Igreja está plantada no mundo, aquilo que é humano, dizia Santo Agostinho: aquilo que é humano não é alheio, então a Igreja padece das dificuldades inerentes,

por natureza, à própria comunicação. A comunicação não é fácil, não é fácil o padre pregar e no outro dia já estar com isso em prática, não é fácil o bispo dizer uma coisa para os padres e no outro dia já estar em prática na paróquia. Aquilo vai pouco a pouco, o bispo convence um grupo, os conselheiros, depois passa para os dirigentes das diversas pastorais, daqui que aquela mensagem, aquela novidade chegue às bases, não vai tão fácil, às vezes vai bem num lugar, prospera num lugar, no outro lugar já anda a passos lentos, mas a Igreja se esforça para a comunicação e para levar as coisas novas para os seus fiéis, porque é isso que a Igreja quer e busca para ficar em sintonia com os tempos novos que vão surgindo e poder caminhar também para frente, sem perder a identidade (Clero 7).

É importante salientar que entre os diversos segmentos da Igreja, entre foranias, grupos, movimentos e pastorais, há uma grande dificuldade para se implementar mudanças (leigo 12).

Corroborar com esse depoimento o leigo 20:

Algumas vezes, também, depende muito da mobilização ali, do tipo de coisa que eles querem modificar, nem sempre. Tem, por exemplo, existe a Pastoral Familiar, numa determinada paróquia. O padre daquela paróquia, que não era o pároco, era vigário paroquial na Assembleia Paroquial, ele quis, dentro da Pastoral Familiar, ele quis criar um grupo de casais de segunda união, pra que aqueles casais não ficassem discriminados, jogados e sem a assistência religiosa e aí uma pessoa de um pequeno grupo dessa paróquia, mas que esse pequeno grupo era liderança, contestou e impediu que fosse criado esse grupo, inclusive esse padre deu exemplos de paróquia no Juazeiro, em Fortaleza, que existia já a criação desse grupo e deu testemunho de casais, conversão de casais e mudança de vida e tudo, mas por uma questão, é eu acredito que pessoal, porque dentro desse pequeno grupo da liderança existiam mulheres que tinham sido traídas e que o marido vive hoje uma situação dessas de segunda união, então impediram que fosse criado esse grupo, e mais, colocaram que essas pessoas não eram merecedoras de estarem inseridas no serviço da Igreja como elas, que eram pessoas dignas (Leigo 20).

É importante salientar que existem pessoas do clero com vontade de mudar. É possível que o fiel seja, ao mesmo tempo, um sujeito que demanda um serviço de acordo com suas necessidades e que participa ativamente para a satisfação das mesmas, criando uma grande rede. Veja-se o depoimento do clero 6:

[...] acredita-se também que a grande ação paroquial é formar uma rede de comunidades, seja na própria paróquia ou no seu local de trabalho [...] (Clero 6).

Embora a diocese tenha melhorado, a articulação entre fiéis, foranias e clero é positiva. Entretanto, é importante que se dê atenção aos aspectos de comunicação de redes, de paróquias que vivem em zona de conforto, bem como das pessoas emélicas, com uma crítica e uma versão à criação de pastorais que venha a favorecer determinadas camadas da sociedade, como é o caso da pastoral de segunda união.

Já na segunda etapa, quando falamos do posicionamento da Igreja em relação aos avanços pentecostais e neopentecostais, percebemos que entre as diversas falas foram mencionados pontos tais como: igreja cautelosa, espírito ecumênico, e igreja que precisa se posicionar com suas estratégias para atacar a concorrente. Assim, separamos por tópicos para facilitar o entendimento desta questão.

Uma igreja cautelosa:

Uma primeira postura é sempre boa, a tranquilidade, o respeito e a escuta. Agora, a conscientização dos fiéis via os grupos, os diálogos interpessoais, os meios de comunicação e a informação em geral acha que é uma medida sábia, nunca é demais ser prudente, mas manter a coragem e a audácia de refletir e por aquilo se crer (Clero 5).

Como afirmamos acima, a igreja é cautelosa em pronunciar-se ou em agir em determinadas situações. Pensamos que não há maior medida para conter algumas campanhas que se contraponham à sua doutrina senão o ensinamento que vem da própria Igreja, sobretudo corrigindo eventuais erros e dando seu testemunho, orientando para as verdades da fé que contemple todos, inclusive aqueles que estão afastados de sua comunhão (Clero 2).

A resposta é única, nós devemos nos preocupar com a nossa missão evangelizadora, anunciar Jesus Cristo, o seu reino, a sua Igreja e continuar tranquilos [...] (Clero 9).

No meu entender, a Igreja Católica deveria se encorajar e mostrar a verdade, que quem sai da Igreja conscientemente está trocando a verdade pela a mentira [...] (Leigo 5)

Espírito ecumênico²³:

Em primeiro lugar, dever-se-ia agir com um espírito ecumênico. Depois estudar o objetivo, implementando daquela campanha. (Clero 3)

Considerando que a Igreja precisa conservar respeito e, na medida do possível, dialogar com outras igrejas e religiões, suas ações, de acordo com suas possibilidades, procuram conscientizar os fiéis de sua fé e do seu compromisso cristã (Clero 4).

²³ O movimento ecumênico, uma das maiores fontes de esperança dos últimos tempos, não se reduz a determinadas formas, declarações, resoluções oficiais etc. A diversidade de suas manifestações é que lhe dá riqueza, alegria e pujança. É vento do Espírito que sopra para onde quer e ilumina pessoas e comunidades em lugares mais diversos e surpreendentes.

Estratégias e ataques:

Já existe, na verdade, na época de romarias grandes, o números de evangélicos inseridos nos meios dos romeiros pra tentar implementar a sua doutrina evangélica. E a Igreja tem trabalhado a consciência dos católicos daquela, principalmente nesse contexto de romarias, para que seja fonte de testemunho dele e a presença nesses espaços para poder mostrar a verdade que nós defendemos, mostrar a Igreja que nós comungamos, ela tem trabalhado para poder conscientizar, comentar nas pastorais, saber o desejo de testemunhar a sua fé. Além disso, é formado grupo de evangelização para que fiquem nas praças dos romeiros, nas ruas com panfletos, com identificações, distribuindo material para que se perceba a presença da Igreja Católica (Clero 8).

[...] a intensificação da evangelização e formação doutrinária dos fiéis;
 - propagação de panfletos para esclarecer dúvidas frequentemente suscitadas pelos protestantes;
 - organização de eventos e atividades que pudessem atrair os fiéis (Clero 1).

Os resultados mostram que a diocese não está preocupada com as estratégias utilizadas pelos protestantes para ganhar espaço no território diocesano. Nos depoimentos anteriores, existe consenso entre o clero 1 e o clero 8, e eles até relatam as ações que a Igreja diocesana faz para contra-atacar os avanços pentecostais. Já no depoimento do leigo 8, essa realidade diverge em relação às ações da igreja diocesana para diminuir os avanços pentecostais, como pode ser observado no seguinte depoimento:

Na época das romarias, eles vêm com toda a estrutura eles, têm *Know How*, eles vêm desde publicações a serviço de som, ao ponto que eles se instalam e começam a puxar romeiros pra tentar desvirtuar a finalidade da visita deles, pra *tentar atraí-los*, além do mais, em Juazeiro do Norte, nessa fase dos evangélicos, é um outro fator de preocupação, o bairro mais furjante ou bairro mais rico, onde é a maior “boom” imobiliário, que é a Lagoa Seca, é hoje o terreiro do espiritismo, muitos centros do espiritismos e o que a Igreja Católica fez de concreto até agora pra contra-atacar essa ofensiva? *NADA*, que eu saiba, nada. Eu participei de umas duas ou três reuniões lá na casa das irmãs, onde foi abordado que eles estão avançando e é grande o número e *que é uma tática muito interessante deles*, vêm romeiros de todo o Nordeste e se eles conseguirem, em cada cidade, reverter um católico para a seita evangélica, eles atingirão todo o *Nordeste, a partir de uma única cidade, que é uma coisa privilegiada*, então por que a Igreja Católica ainda não respondeu a essa ofensiva *primeiro*, dos evangélicos, *segundo*, da perda de fiéis para a classe média alta de classe média que é o espiritismo. E acho que é uma coisa que vai demandar um *estudo profundo* por parte dos responsáveis pela nossa diocese pra ver como é que responde, mas o fato é *que nós estamos perdendo fiéis* na cidade que se diz a mais católica do Cariri; perdendo fiéis nativos para o espiritismo e também para o protestantismo, e também perdendo fiéis adventistas da Igreja Católica pela ação, vamos dizer assim, “produtiva” que os evangélicos fazem pra amealhar novos membros (Leigo 8).

Eu diria assim que a reação *da Igreja, isso é uma opinião minha, ela deve ser sempre melhorar e aprimorar o seu exercício de acolhimento, de evangelização*. Os embates, as discussões, elas são sempre vazias. Eu lembro Paulo, São Paulo, aconselhando a Timóteo, evite os enfrentamentos, os choques, porque eles *são sempre respaldados em vaidades e nunca na busca da verdade e isso acho que é*

importante a gente perceber, é lógico, também, sem perder o seu papel profético. Naquele momento, você tem que falar com o seu povo, você tem que viver, você tem que se posicionar, mas a melhor maneira de responder é melhorarmos as nossas ações de atendimento e de evangelização, é estar mais presente na comunidade (Clero 6).

As comparações entre as ações da Igreja Católica e as de outras doutrinas religiosas, mais arrojadas em suas ações de divulgação, são inevitáveis, principalmente porque tem-se o papel de preservar princípios milenares, mas crê-se ser possível implementar uma estratégia de marketing ética, como a que se vem aplicando até hoje, sem ferir os preceitos da fé católica e, muito pelo contrário, multiplicar sua mensagem, falando a língua da modernidade e atingindo o público-alvo com eficiência (FILHO, 1999).

Não é só, por exemplo, na Diocese de Crato, o Papa Bento XVI, ele falou que estava preocupado que o catolicismo estar perdendo, estar diminuindo, o catolicismo diminuindo, então não é só na DC, é em termos mundiais, universal. A gente percebe como as outras denominações evangélicas estão crescendo, hoje, no Brasil, não é mais aquela totalidade de população católica com os evangélicos. Hoje precisa de estudo profundo para saber o por quê? Quais as razões? O que é que nos evangélicos agrada mais, que atrai mais as pessoas. Por que é que tanta gente deixa a Igreja Católica e vai para as outras denominações, quando o contrário a gente quase não ver? Então, aí, cabe aos estudiosos, à hierarquia, sentar, pensar e fazer reuniões e tentar descobrir os motivos para poder ir atrás dessa gente, ou pelo menos não estar perdendo tanta gente para outras denominações (Leigo 16).

Novos métodos de evangelização:

Eu não teria uma receita assim, me chamou muito atenção, esse comentário, e um comentário de uma terceira pessoa que estava presente, e disse: que a *Igreja tem que rever seus métodos, nossos métodos são muito arcaicos*, o que acontece, as igrejas pentecostais elas fazem um uso muito intenso das mídias, *a gente vive num mundo hoje, muito marcado pela imagem, pela aquela coisa dinâmica*, e eles estão usando. Eu acho que Igreja Católica está se movimentando com padres cantores, programas etc. Eu acho que isso mostra muito todo esse esforço de tentar correr atrás. Então é necessário, *rever o papel social, não só religioso, mas o papel social da Igreja na sociedade hoje, na sociedade brasileira*, e eu acho interessante perceber quais as possibilidades de *linguagem específicas* pra se chegar a esse fiel? Com quem nós estamos falando? Não que as pessoas querem ter, porque eu acho que a *Igreja deva ter uma mensagem clara*, mas qual canal de entrada que nós podemos utilizar pra fazer esse acesso? (Leigo 6).

Essa declaração remete novamente aos estudos de Kater Filho (1999), na Revista *Veja*, que fala sobre como vender a fé, comparando as ações da Igreja Católica e as de outras doutrinas religiosas. Segundo a matéria, as ações evangélicas são mais arrojadas e sua capacidade de divulgação é inevitável. Pelo fato de a Igreja Católica preservar princípios milenares, mesmo assim, é possível implementar estratégias de marketing, multiplicar sua mensagem, falando a

língua da modernidade e atingindo o público-alvo com eficiência, sem ferir os preceitos da fé católica.

Falta Formação (Catequese):

Pessoas que infelizmente sofrem de campanhas de igreja evangélicas, que são aterrorizadas, que são interpeladas por essas igrejas, são pessoas que, infelizmente, não *detêm o conhecimento*, são pessoas desequilibradas e que são carentes da palavra. (Leigo 7)

Eu creio que, como a própria palavra diz, *pra não se perder é preciso que o fiel esteja bem-informado* [...] (leigo 4).

A primeira coisa é conscientizar. Quando a gente faz as coisas com consciência então fica mais fácil controlar, mas essas campanhas já acontecem ou podem acontecer. É quem tem uma fé estruturada, isso não vai atingir muito, *agora, quem ainda vive equilibrado pode até querer se equilibrar mais, aqueles que dizem sou cristão, sou católico, tenho a minha fé, não se preocupa com essas coisas que podem vir de outros* (Leigo 3).

Outra parte dos depoentes acredita que a falta de formação e conscientização dos fiéis católicos torna-se uma “presa” fácil para o ataque dos protestantes.

6.3 Medição de desempenho

A diocese do Crato cunhou, em seu plano pastoral 2004-2006, um elenco de preposições a serem implementadas pelas instâncias diocesanas a partir de alguns paradigmas ou premissas, tais como: a pessoa que queremos ser e ajudar a formar; a igreja que queremos ser e ajudar a construir; a pastoral que queremos realizar; a catequese que precisamos assumir; e a igreja que queremos ser e organizar. Além disso, a Assembleia de 2004 refletiu sobre a Pastoral Orgânica e afirmou que o sonho de toda a Igreja é alcançar e construir uma dinâmica bem-articulada, uma organização pastoral centrada nos eixos Palavra, Sacramento e Ação. Nesse contexto, foram realizadas assembleias de avaliação nas cinco regiões forâneas da diocese.

Selecionamos alguns dados, de acordo com uma das perguntas do PPD sobre a dinâmica da implementação de uma ação pastoral orgânica ou de conjunto. A Assembleia diocesana, de posse dos dados, fez as seguintes avaliações:

- ✓ **Falta de compromisso com as metas:** Não aconteceu suficiente aprofundamento do PPD nas paróquias; padres, diáconos e leigos precisam se comprometer mais com o PPD e suas metas;

- ✓ **Despreparo:** os agentes de pastoral, em face das exigências do PPD, trouxeram dificuldades;
- ✓ **Falta de compromisso:** As coordenações diocesanas dos três eixos não foram ao encontro das paróquias, como prometeram;
- ✓ Faltou incentivo de alguns padres no empenho pastoral;
- ✓ Algumas metas foram inviáveis em face das diversas realidades regionais (forâneas), citando-se como exemplo a Gincana Bíblica.

O propósito desse construto é analisar se a diocese desenvolve algum tipo de desempenho de suas metas, os tipos de ferramentas utilizadas, bem como se a ferramenta utilizada corresponde à realidade da diocese. Os entrevistados foram questionados sobre se a diocese utilizasse ferramentas de mercado para avaliar seu desempenho não poderia surgir uma pastoral de resultados. Nesse sentido, clero e leigos, apesar de considerarem importante a medição de desempenho, admitem que a diocese trabalha de forma amadora.

O que eu tenho de percepção, nesses anos de serviço da diocese, é que isso não se faz de maneira *profissional*, não se faz como instrumento e veículo para sentir e sondar. São escutas espontâneas, situacionais ou abertura para ouvir algumas gritas, quando são maiores. Eu não sinto, na organização da igreja enquanto suas estruturas de colégios, seminário de hospitais e de determinados outros serviços ou até de organização de suas paróquias, uma avaliação mais profunda e escutas de demandas [...]. Eu não sinto como parte integrante das *estratégias e do seu planejamento*. As escutas são mais espontâneas e são mais ocasionais, via paróquias, via grupos que estão trabalhando diretamente com os padres. Isso chega até a diocese e ela é chamada a discernir a se *posicionar* (Clero 5).

Eu não posso te dizer com segurança que haja um mecanismo de aferimento dessas coisas, algo, digamos, de modo, metódico, sistemático. É claro que num esquema, digamos, muito *doméstico*, *sim* (Clero 9).

Sim. Sem desconsiderar a importância das assembleias de avaliação anuais, ainda carece de outros ambientes que favoreçam a avaliação do desempenho de suas atividades, como a consulta frequente aos fiéis (Clero 4).

Alguns depoimentos acreditam que a igreja deva utilizar a medição de desempenho, outras acreditam que não, pois ela poderia cair na pastoral do resultado. Isso ocorre independentemente de se ser leigo ou padre.

[...] não poderia talvez dizer instrumentos reais disso, mas desde então as *visitas às pastorais e as próprias prestações de contas dos padres*, próprias assembleias, eu acho que as assembleias diocesanas trazem no seu bojo essa ideia de ouvir a comunidade, ouvirem a assembleia, ouvir opiniões, *medir resultados, não saberia te dizer se tem instrumentos mais precisos além disso, da gente fazer a avaliações das realidades*. Até também porque, assim, a gente correria o risco de cair na tentação da *pastoral dos resultados* (Clero 6).

Na diocese é feita de forma superficial, agora, eu acredito nisso porque quando a gente trabalha numa empresa nós somos avaliados sempre. Aqui na nossa empresa “X”, nós temos reuniões semanais e avaliação dos projetos e a gente vê que alguns projetos, sobretudo nessa linha de catequese, eles só são vistos uma vez por ano numa reunião que chama *Assembleia Diocesana de Pastoral*. Muitas vezes é colocado até de forma superficial, como se tudo estivesse às mil maravilhas e não está, porque a gente é missionário e a gente anda nas paróquias e vê as dificuldades que tem, que o pároco tem de recursos humanos, sobretudo de recursos mais capacitados para trabalhar com eles [...], então eu acredito, assim, que alguns trabalhos fluiriam bem melhor se houvesse esse acompanhamento permanente, um acompanhamento, assim, calendarizado, um acompanhamento onde fosse, assim, onde quem estivesse envolvido tivesse a consciência que aquilo ia ser *prestado conta*, que todas aquelas ações, que todos aqueles trabalhos, que todos aqueles projetos, vão ser prestado conta, por isso que tem, que não pode ser feito de qualquer jeito e, sim, do jeito, de acordo com as *estratégias que a Igreja implantou, pediu, solicitou e montou* (Leigo 18).

Algumas paróquias fazem esse tipo de avaliação de forma isolada, mesmo passando pelo crivo da Assembleia Pastoral da própria paróquia, e, em seguida, pelo conselho dos padres. Pode-se inferir, portanto, que não existe a preocupação de querer melhorar as ações planejadas que não foram colocadas em prática.

Na minha paróquia, a cada ano faz o seu balanço, vendo-se como foi o ano se as pastorais realmente atingiram aquilo que foi planejado, e quantos por centos foram atingidos do seu plano, e, no final disso, o conselho dos padres, quando se reúnem no Centro de Expansão, eles fazem esse balanço como foi tudo. *Infelizmente, você não ver depois de ter feito o balanço querer melhorar isso ou aquilo por parte de todos, mas estamos aí, o balanço foi feito* (Clero 11).

Eu não *tenho conhecimento*. Talvez você consiga esses dados com o pessoas da diocese que saiba. Não tenho o *feedback*, nós temos algumas ações, mas alguma coisa, não há um *feedback* pra saber onde *estamos acertando*, onde *estamos errando*, onde *precisa ser melhorado*, onde *precisa ser reciclado*. Eu acredito que isso não esteja sendo feito, retroage para a comunicação (Leigo 8).

Nós trabalhamos com metas e queremos atingir esse objetivo [...] Acho que todas as pastorais deveriam ser assim. A do dízimo, por exemplo, com metas de trabalhar um

percentual de dizimistas pra diocese, *na minha paróquia, a pastoral do dízimo ela trabalha com metas* (Leigo 9).

De certa forma, há uma prestação de conta do que é arrecadado daquilo que é gasto. Porém, desconheço se há medição de desempenho daquilo que se planeja é efetivamente se executa (Leigo 15).

Que saiba, não. Que eu tenha conhecimento, não. E eu acho que é uma medida extremamente salutar para avaliar realmente o seu plano de ação, seu plano de estratégia durante o curso do ano (Leigo 1).

Outra agravante é que existem paróquias em que nem os dizimistas eram cadastrados. Nelas, segundo a fala do leigo 7, um bom caminho para medir o desempenho seria por meio dos dizimistas.

É difícil de você avaliar esse *desempenho*, até porque são poucos. Por exemplo, esse relatório, esse *feedback* que a nossa Igreja dá pra alguns projetos, há algumas atividades que são desenvolvidas. No entanto, pra se ter uma ideia, agora é que nossa Igreja, por exemplo, o nosso pastor espiritual procurou fazer um cadastro de quantos cristãos católicos nós temos aqui, e que destes são, por exemplo, dizimistas; então só daí é que ele vai buscar um relatório de desempenho. *Qual desempenho dos nossos católicos que são dizimistas? Qual o grau de atuação que eles dizem ser católicos são, por exemplo, dizimistas? São presentes realmente na Igreja?* Então é difícil porque agora é que nós estamos começando a sermos beneficiados, sermos atendidos com essas atividades. Então, poucos eram esses relatórios, poucos eram essas buscas pelo o que é desenvolvido na nossa paróquia (Leigo 7).

Eu acho que sim. É uma espécie de termômetro. Se você estabelece algumas diretrizes, emite alguns sinais, a manutenção ou não de determinada postura depende da resposta que você vai tendo. A resposta pode vir de “n” formas, então eu acho que ela esteja sim preocupada, *talvez não com instrumentos técnicos mais aperfeiçoados, mas há uma sensibilidade envolvida da gente perceber como está sendo a captação dessas informações* (Leigo 6).

Entretanto, no que se refere à medição de desempenho, verificou-se uma administração voltada ao amadorismo, remetendo novamente aos estudos de Delaméia (2006), que acredita que a administração diocesana paroquial, as instituições eclesiais, a exemplo das demais instituições sem fins lucrativos, dependerão cada vez mais da eficiência dos seus gestores, o que passa pela eficiência do seu sistema educacional/formativo, religioso e profissional. Nessa dimensão, trabalharemos a importância de alguns fatores como a taxa de aumento ou a diminuição de fiéis na diocese

Ao ser perguntado sobre quanto os atributos repercutiriam sobre o aumento ou a diminuição dos fiéis na diocese, a grande maioria respondeu que a falta de acolhida é fator preponderante, conforme indicam os seguintes depoimentos:

[...] *quando não há uma boa acolhida do padre e de seus ministros para com os fiéis, causa afastamento de muitos, e alguns destes em definitivo.* (Clero 3)

o resgate de um cristianismo que ajude o homem a aliviar-se de seus fardos existenciais e de uma Igreja acolhedora (Clero 4).

Uma das coisas também que falta muito, talvez falte muito na nossa Igreja, além da convicção que eu coloquei, é o *acolhimento*. Nós precisamos de uma Igreja mais acolhedora, de uma Igreja que se preocupe mais com o outro, de uma Igreja que sinta realmente o problema do outro. Existe, na nossa Igreja, isso, mas a nossa igreja ainda deixa muita brecha com relação ao *acolhimento* [...]. O padre, ele tem que estar muito junto da comunidade. Hoje, nós temos sacerdotes muito ocupados, que não têm tempo de ouvir, que não têm tempo de ouvir os fiéis, então nós precisamos de pastores que estejam junto do povo, ouvindo o povo, acolhendo o povo, aconselhando (Leigo 18).

Entretanto, esses respondentes consideram que, apesar de a igreja detectar a acolhida como fator importante para ao aumento do número de fiéis, algo que foi várias vezes discutido em assembleias paroquiais, sabe-se que poucas paróquias praticam essa atitude. Como exemplo, apresenta-se a fala do leigo 20, que cita a dificuldade de criar uma pastoral de segunda união em sua paróquia.

Eu vejo esse contato, pela experiência que eu tive com o Padre “X”. Isso que eu vi já *foi discutido em assembleias paroquiais, dentro das paróquias, que uma das coisas que atraía as pessoas era o acolhimento.* [...] *mas, de repente, eu não apoio casais de segunda união* [...] (Leigo 20).

De acordo com a fala 6, o Documento de Aparecida (2007) resguarda o ser humano, que é movido por carências, sentimentos e afetividade.

Documento de Aparecida (2007) resguarda a ação profética da Igreja junto aos que sofrem a sua preferência, aos que são preferenciados pelos pobres, pelos pequenos, a sua, a sua libertação, *mas também perceber o homem como ser que tem carências emocionais, afetivas e que precisa ser também cuidado, acolhido a partir dessa dimensão.* (Clero 6)

Segundo o entrevistado 5, a Igreja tem dificuldade de assimilar as novas demandas por fiéis, bem como um renovado método pastoral que corresponda aos anseios dessas pessoas e termina por proporcionar a evasão desses fiéis.

A Igreja necessita urgentemente de um renovado método pastoral que corresponda aos anseios dos fiéis hoje. (Clero 1)

[...] uma fragilidade da igreja em relação a tudo isso é a dificuldade de assimilar rápido as novas demandas, sobretudo em relação à juventude e aos *novos modelos* de famílias (Clero 5).

No seguinte depoimento, do clero 6 conclui que o afastamento do fiel, muitas vezes, acontece pelo fato de ele não se sentir parte da igreja.

O afastamento acontece por muitas vezes, pois muitas das vezes, quando procuram esta instituição, é para a celebração dos sacramentos de iniciação cristã ou para missas exéquias. *Falta aquele vínculo de se sentir parte daquela Igreja, e se sentindo parte, sobrevem a responsabilidade do cuidado* (Clero 6).

Um pequeno grupo ressalta que houve aumento de fiéis na diocese:

Não, eu não percebo. Na paróquia que frequento teve aumento até significativo. Tínhamos uma missa por domingo, hoje nós temos três, e quase todas lotadas, então nesse sentido acredito que houve aumento de fiéis (Leigo 13).

Eu creio firmemente não como projeção, mas como confirmação, é constatação, creio firmemente que está tendo aumento progressivo e constante do número de fiéis. Não posso dizer que seja motivado por conversões de outros credos ao credo católico, mas uma conversão propriamente dita ao interno da Igreja Católica (Clero 9).

Nós estamos falando da diocese do Crato. Percebe-se um grande número de procura, eu percebo isso, não só eu, é científico também, são dados, até porque, aqui no Crato, uma *ação* diferente acontece. Pelo contrário, são centenas de evangélicos, a evasão está acontecendo na igreja evangélica (Leigo 11).

Contudo, percebe-se que alguns depoimentos ressaltaram que a paróquia não sofreu evasão de fiéis, o que contraria outros depoimentos.

Houve uma evasão de forma generalizada. Não foi só na Diocese de Crato pelas estatísticas do ano de 2008. [...] essa realidade de evasão ela é geral, não só da DC, conseqüentemente nos atinge. *Isso nos questiona, é claro*, faz que nos fique de olhos abertos corrigir algumas falhas, mas aí tem todo um *contexto de equívoco da própria missão da Igreja no mundo todo, que faz com que isso aconteça* (Clero 8).

A Igreja perde desde os apóstolos, a Igreja sempre teve evasão, nunca deixou de ter, sempre houve evasão, uns tempos é mais, outros tempos é menos [...] (Clero 7).

Por fim, entre os depoimentos que apresentaram uma visão da evasão dos católicos, concluiu-se que as igrejas neopentecostais fazem uso da propaganda para promover a salvação por meio de uma cultura do imediatismo, da instantaneidade. Entretanto, quando se questiona

sobre a metodologia que os protestantes utilizam para conquistar a adesão do católico, é notório também o apelo emocional.

[...], pragmaticidade na questão do imediato algumas religiões parecem muito com um contexto mágico. Você vai um culto a uma religião, na mesma hora a sua vida modifica totalmente [...]. As pessoas procuram essas mudanças de imediatividade das situações, então eu creio que isso acaba atraindo muita gente também pra esses certos tipos de religiões chamados de religiões *não-tradicionais* por trazer esses benefícios quase que mágicos de uma hora para outra (Leigo 1).

Por exemplo, a metodologia que a igreja evangélica e tantas outras doutrinas utilizam promete salvação de imediatismo religioso [...]. Observar a cultura presente é uma cultura do imediatismo, do rápido, do instantâneo, então a religião por meio ela é compreendida assim de forma instantânea [...] (Clero 8).

[...] o chamamento que os pentecostais fazem, eles têm o tipo de acompanhamento pra determinado tipo de categoria social talvez seja mais interessante. Deslocamento a curta distância ou a longa distância provoca uma espécie de desenraizamento das pessoas face ao grupo original onde ela está vinculada, aí a pessoa fica “solta, tá certo?”, aí ela tende a reconstruir as relações. Essas relações são mediadas pelo trabalho ou não, e o que acontece, a presença de igrejas, e igrejas pentecostais partindo de uma ação pastoral, você vai aqui na Rua “X”, tem uma igreja que é aberta o dia inteiro. Você passa lá a qualquer hora, tem um pastor lá pra dar uma palavra, um aconselhamento. Então eu acho que esse pessoal entra exatamente nessa necessidade das pessoas de um apoio mais forte, aquela dimensão de um pastor mesmo, de uma pessoa que vai chegar junto, que vai aconselhar e o discurso dos pentecostais, principalmente os neopentecostais, esse discurso é extremamente pragmático, é dinheiro, é aquele culto da prosperidade, é o dinheiro, é o trabalho, as relações amorosas, a doença [...] e, às vezes, *a Igreja Católica não dá esse tipo de resposta imediata* [...] (Leigo 6) aí eu percebo um pouco do papel que a Missão Resgate um Grupo de Oração da Renovação Carismática, se é que eu esteja fazendo uma leitura equivocada, ela deixa uma urna para as pessoas colocarem seus pedidos. O que elas estão pedindo ali: é a cura de um parente que está doente, é um emprego, é um filho pra passar no vestibular, essas respostas de coisas mais concretas e de imediatas. Os pentecostais e neopentecostais estão dando, ou pelo menos estão dizendo que estão dando. *Então, numa situação de carência extrema e de desenraizamento, talvez seja um chamamento e a Igreja Católica talvez não esteja percebendo, ou não é a proposta dela perceber, acho que são mensagens diferentes, são discursos diferenciados* (Leigo 6).

O depoente 6 ressalta a questão do pluralismo religioso, além de enfatizar que, na Igreja Católica, existem grupos trabalhando o lado da emoção, saindo um pouco do tradicionalismo religioso, como é o caso da Renovação Carismática Católica (RCC).

[...] observo um catolicismo que já é tão plural, que passa pra essa coisa mais asséptica, aquela coisa mais interiorizada, etc., uma coisa até mais “racional” e, por outro lado, uma tendência mais emotiva que é muito forte, não só no catolicismo, *mas nos pentecostais também, esse apelo à emoção*. Você vai pra um culto da Missão Resgate, eu me emociono até não poder mais, porque é aquela coisa bem grupal, porque o homem grupo não reconhece, porque você se sente parte de uma igreja, efetivamente ali, *eu estou sentindo parte, eu faço parte de um grupo que é muito maior do que eu, que me dá força. Eu saio de lá assim como a maioria das*

peçoas sai de lá renovada. É um momento de realimentação, então é um momento muito forte a esse apelo a emoção (Leigo 6).

[...] infelizmente, a gente tem que reconhecer que nessa Igreja tradicional que está aí convida apenas para participar da missa aos domingos, confessar só uma vez por ano, dar ou não dar motivo de reflexão. Será que isso é uma oferta quando uma pessoa precisa de uma cura, de uma libertação, de uma esperança, de sair de uma situação aflitiva. Então os protestantes estão oferecendo isso e os católicos vão buscar, porque estão precisando receber alguma coisa. E aqui nós não estamos oferecendo, a não ser a RCC, os sacerdotes, os bispos e os leigos engajados na RCC, que estão oferecendo não pelo seu próprio merecimento, mas porque Deus está agindo através deles, formando verdadeiros profetas (Leigo 5).

Assim sendo, vários depoimentos consideram que a ausência de acolhida na Igreja continua sendo determinante. De acordo com o leigo 20, tal situação já foi mencionada em vários encontros das Assembleias Pastorais e o que parece é que os pentecostais trabalham essa lacuna, proporcionando um discurso pragmático.

6.4 Flexibilidade

Todas as instituições, entre elas a Igreja, têm organização, pois é impossível funcionar como comunidade sem uma definição organizacional. Uma estrutura organizacional adequada viabiliza a utilização de um estilo de administração que garante a otimização de sistemas, processos e o desempenho das pessoas, levando à obtenção de maior eficácia e, conseqüentemente, à consecução dos projetos. O objetivo desta investigação é analisar se a diocese de Crato é dinâmica para implementar um sistema de comunicação, bem como a capacidade de inovar e criar novos projetos. Os resultados mostram que os respondentes “leigos” têm um conhecimento bastante limitado no quesito novos projetos. De maneira geral, houve a compreensão de que a diocese do Crato tem condições de inovar.

A análise da flexibilidade buscou identificar a dinamicidade para a implementação de uma comunicação e, mesmo existindo esforços por parte da diocese, é notória a falta de investimento nesse âmbito. A capacidade existe, mas há dificuldades, conforme os seguintes depoimentos.

Existem esforços para melhorar o dinamismo nas ações de comunicação, porém o investimento em “projeto de comunicação” é bastante falho (Clero 1).

Não, a Igreja continua a usufruir de meios, modos e mecanismos de comunicação que, na sua maioria, estão bem fadados. São práticas tão rudimentares que não acompanham o curso da história, do desenvolvimento tecnológico e permanecem à margem da existência de seus fiéis (Clero 2).

Não. Mesmo com a existência da PASCOM, é lento e quase inexistente o processo das ações que viabilizam os sistemas internos e externos de comunicação (Clero 4).

Nesse sentido, Filho (1999), em um dos seus depoimentos na Revista *Veja* (1999) ressalva que, em algumas igrejas, não se ouve a palavra do padre porque o eco produzido pela aparelhagem de som mais atrapalha do que ajuda (KATER FILHO, 1999).

Além de poucos investimentos e de os meios de comunicação serem deficientes na diocese, há de se ressaltar a necessidade de se sair da pastoral da conservação e encontrar caminhos para falar a linguagem da comunidade, como se observa no seguinte depoimento:

Eu acho que é um desafio, não só da diocese de Crato, mas de todas as dioceses das Igrejas no Brasil em particular. As ações são tentadas, são discutidas, se percebe nesse documento de Aparecida, agora a gente vai encontrar um mea culpa dos bispos e da Igreja dizendo que precisamos encontrar caminhos para conservar, conservar quer dizer resguardar a força da evangelização, o conceito, o princípio do evangelho, mas também precisamos encontrar maneiras que falem a essa comunidade, então precisamos abandonar a pastoral da conservação (Clero 6).

Eu acho que ou ela é dinâmica ou ela admite a flexibilidade, ou então a coisa fica complicada, pensando em termo de mercado religioso, ou ela realmente se propõe uma adaptação rápida, porque vivemos numa sociedade de adaptação rápida, veloz, a ideia da modernidade líquida, aquela coisa do instante mesmo, ou você tem o mínimo de abertura a essas modificações ou você realmente perde espaço. Falta dinamismo, talvez pelo que eu acabei de dizer, pela preocupação com o sistema tradicionalista, que vem desde quando existe a nossa Igreja Católica (Leigo 14).

De acordo com o leigo 8, a diocese não tem priorizado a comunicação como dinâmica para atingir o público, não só na região em que ela atua, mas também em relação ao “público” nordestino, em face das romarias:

Não, eu não considero que chegou num estágio atual. Ela não tem uma estrutura à altura da importância dela porque, como eu falei, ela tem um mercado de 1 milhão de habitantes. Ela teria que ter uma atuação mais ampla. Eu diria que ela está respondendo com os meios que ela dispõe no momento, ou seja, a comunicação não é uma prioridade ainda. Talvez um dos eixos que deveria ser prioridade era a comunicação, sobretudo porque nós somos uma diocese romeira, o nosso território não se circunscreve só ao sul do Ceará, aos 32 municípios, às 50 paróquias. Nós temos uma penetração dada. A figura do Padre Cícero hoje, na nação romeira, que abrange todo o Interlan nordestino, então, por isso eu acho que nós precisamos avançar mais [...] (Leigo 8).

Falta, falta, e, olhe, a gente que trabalha nas paróquias, que convive, falta uma coisa importantíssima nas paróquias, recursos humanos mais preparados, até porque as Igrejas, as paróquias, a diocese, ela tem que se preocupar muito com a formação, mas uma formação comprometida, uma formação qualitativa. Não é bom hoje a formação quantitativa. Hoje a diocese tem que pensar na formação qualitativa, porque é essa formação qualitativa que vai incendiar as paróquias, com o comprometimento e com a evangelização (Leigo 18).

Eu acho que o nosso pastor, o nosso bispo, que é o líder da nossa diocese, o líder maior da nossa diocese, existe uma abertura e o interesse dele muito grande nesse sentido[...] (Leigo 11).

Para alguns depoentes, a pessoa do presbítero é a grande responsável por dinamizar a comunicação nas paróquias.

[...] o grande veículo de comunicação são os padres [...] (Clero 7).

[...] a dinâmica da comunicação é o padre [...] (Clero 11).

[...] *eu sinto tanta ausência de nosso bispo na Igreja, na comunidade. Ele pouco é visto, ele deve estar no meio do povo, na Igreja, nas comunidades, e ele que é encarregado de conduzir, é ele que fala no próprio nome de Cristo para a diocese, a presença dele não servia de mais fervor para a Igreja de decisão, chamando o povo, testemunhando o seu entusiasmo [...]* (Leigo 5).

[...] logicamente, ainda precisa, obviamente, de uma melhoria, quem sabe mais canais abertos para a Igreja, mais formação em vista da comunicação para aqueles líderes que vão trabalhar com essa realidade, porque, de fato, para a Igreja, a gente precisa de mais *profissionais* nessa área (Clero 8).

A Igreja, com seus sacerdotes, deve levar a sério as palavras do Santo Padre. O êxito de sua missão evangelizadora depende, em parte, de seu empenho efetivo no campo dos modernos meios de comunicação, este vasto horizonte missionário que nos foi aberto (CNBB).

6.4.1 Inovação

Entretanto, quando se questiona sobre a possibilidade de a diocese inovar e aderir aos novos modelos de gestão do mercado:

Sim. A inovação na Igreja é um insistente pedido do papa João Paulo II, quando lançou a proposta da “nova evangelização” [...] [...] O que falta à Igreja é o acompanhamento da velocidade da inovação da sociedade e o investimento nisso (Clero 1).

Temos muitas possíveis saídas para avançarmos no plano da comunicação, a partir dos meios e técnicas novas disponíveis. Desde a informatização das paróquias e dioceses, em sistemas de comunicação mais hábil para atender os fiéis, ao contato pessoal que não deve ficar à margem com as novas técnicas [...] *Porém, precisa-se investir nesse setor, buscando inovar os modos de comunicação “caducos” que utilizamos* (Clero 3).

Sim. Algumas iniciativas expressam essa sua capacidade, porém a inovação não consiste apenas em dispor instrumentos, mas capacitar quem os utilize através da formação dos leigos e da articulação das atividades que compõem o sistema de comunicação (Clero 4).

Quanto à inovação, acredito que há necessidade de avançar muito mais. É claro que a Igreja não trabalha como trabalham as empresas. Dada a sua realidade multissecular, já de dois milênios de caminhada e religião, tem uma força de conservação que é muito forte [...], então a velocidade pelo tamanho da própria Igreja e pela centralidade do seu modelo, ela mantém uma velocidade mediana é difícil ela acelerar mais. É necessário pelo ou menos ousar e para avançar também se deve correr riscos (Clero 5).

Eu acho que sim. Nós temos. Eu que já andei em várias dioceses e acho que nós temos potenciais maravilhosos na formação dos nossos padres [...], precisamos ter coragem de sair da zona de conforto, é o que o documento de Aparecida tem pedido, sair da zona de conforto e ir ao encontro da comunidade e descobrirem os caminhos para atingir essas realidades (Clero 6).

É, a Igreja é capaz de inovar, *e aí da Igreja, se não inovasse*, a Igreja, é como eu digo: a Igreja é sempre tradicionalista porque não pode perder suas raízes. A Igreja tem que ser sempre apostólica, sempre uma Igreja que nasceu da palavra dos apóstolos, da Bíblia, da palavra de Deus, mas também da *tradição da palavra dos apóstolos*, mas também é uma Igreja *dinâmica, uma Igreja viva*, que vai se moldando aos tempos (Clero 7).

Ela é aberta à inovação. A DC é aberta à inovação. É tanto que, por exemplo, a DC está aberta, a gente está informatizando todos os setores administrativos da DC. Viu? A DC completou ontem 95 anos, então é agora ela despertou que tem que trabalhar informatizada, então ela está fazendo isso, começando pela cúria, o setor administrativo da cúria, ela já é toda informatizada, então já tá acompanhando no esforço cotidiano essas urgências, essas necessidades da própria organização social. (Clero 8).

Sim, ela é capaz de inovar, *principalmente de inovar-se*, principalmente ela precisa de inovar, esse precisa, quer dizer, que ela esteja estagnada, mas esse precisa-se é *uma meta*, isso é *contínuo*, não se pode pensar numa situação de estagnação que por isso mesmo ela precisa dar um salto qualitativo[...] (Clero 9).

Essas aberturas de caráter de inovação que a nossa Igreja tem ainda é muito pequeno, então tem, sim, uma *sede de inovação*. Hoje, a administração em si procura aquele empresário inovador, aquele que é ousado [...] (Leigo 7).

Ela é capaz. Quando eu falei, no início da entrevista, sobre a preocupação de alguns órgãos que já existem aqui no Brasil nessa área de marketing, é muito mais nessa área da dinamização. Eu acho que quando nós não somos dinâmicos corre o risco da gente chegar a uma acomodação e a acomodação ela é um freio para parar projetos maravilhosos e grandiosos que existem no coração da Igreja (leigo 18).

Eu creio que se inova a cada dia. Depende do seu pároco, depende da sua comunidade (Leigo 13).

Assim, no tocante à visão de inovação que os depoentes têm em relação à diocese, observa-se que houve consenso, embora a inovação dependa de cada líder religioso enquanto administrador paroquial.

6.4.2 Criação de novos projetos

A diocese, no seu campo pastoral, desenvolve, por meio do PPD, ações que serão trabalhadas por três anos. Além disso, a Diocese desenvolve também novos projetos por meio da Fundação Padre Ibiapina (FPI). Há de se ressaltar que não houve consenso entre as falas dos padres em relação às falas dos leigos, como se verá:

Normalmente, por ocasião das Assembleias diocesanas e paroquiais, diante das avaliações das atividades pastorais do ano corrente (Clero 1).

Poucos setores da Igreja ultimamente se preocupam com a dimensão social, através de projetos para o crescimento comunitário, para o bem da comunidade e da própria Igreja. *A criação de projetos nas nossas paróquias ainda está resumida à aquisição de bens para a paróquia ou para reformas e construção dos espaços celebrativos ou relacionados aos mesmos. Mas a efetivação de projetos que comprometam uma comunidade com uma participação grupal com fins comunitários ainda é diminuta. (Clero 3)*

A diocese orienta sua ação pastoral a partir de projetos de evangelização trienais, bienais ou anuais, no entanto, a acessibilidade a ele e o modo como ele é executado carece de maior utilização das novas tecnologias de informações. (Clero 4)

Cotidianamente, via paróquias e via outras instituições de Igreja, a diocese tem trabalhado diversos projetos quer diretamente religiosos. Agora estamos vivendo as santas missões populares até 2010, que é uma mobilização bonita de milhares de pessoas nas diversas comunidades, é uma maneira de injetar sangue novo na vida da Igreja e entusiasmo de capacitar a gentes para o trabalho (Clero 5).

A frequência é aquilo que te falei de três e três e anos nós elaboramos um projeto. Então, quando aquele projeto chega o período de revisá-lo, se cria um novo projeto por um tempo vigente por três anos (Clero 8).

Projeto de evangelização a gente procura seguir *sempre a partir do andamento da Santa Sé, da conferência episcopal do regional, etc., andamos pare e passo*, agora, claro que esses projetos são pensados em grandes linhas e que são aplicados com a roupagem com a fisionomia da realidade local. Porém, na outra esfera, principalmente por conta da ação FPI, na Pastoral da Criança, na Pastoral do Idoso, da Cáritas Diocesano, que são instituições que trabalham com um público externo e que pode ser católico, pode não ser católico, pode ser um homem que tenha um credo que pertença a qualquer outra Igreja, mais pode ser também um homem que pra gente pode ser até como ateu, aí, sim, se faz projetos com aquela *perspectiva própria de quando se faz um projeto, com objetivos, com metas, com datas, com valore, custos, os a gentes operacionais os técnicos, etc.* Então, com aquela roupagem própria de um projeto, se faz projetos constantemente (Clero 9).

Bem, na verdade, essa frequência aí ela depende muito mais do Conselho Presbiteral da própria cura pra fazer esses eventos, então essa precisão de dados eu não sei te informar (Leigo 1).

Eu vou lhe ser sincero: a essa parte eu não tenho muito conhecimento [...] (Leigo 2).

Olha, a criação de novos projetos, esse eu *não posso responder bem* [...] (Leigo 4).

Também eu não posso te dar esse dado com exatidão[...] (Leigo 8).

Bom, ultimamente ela tem pensado em muitos projetos. Só que para nós, leigos, ainda estão de certa de forma, digamos, abafados [...] (Leigo 3).

Bem, até agora a gente espera, espera que isso aconteça mais, é de uma lentidão que a gente às vezes fica procurando aqui coisa e não encontrar (Leigo 5).

Nós não temos esses novos projetos, frequentemente nós não temos a presença desse “empreendedor”, desse inovador, desse cajado inovador, então é preciso urgentemente pra Igreja se mostrar, se restabelecer diante do mercado, diante das *relações sociais, se mostrar mais presente, se mostrar mais atrativa*[...] (Leigo 7).

E outros depoimentos complementam esses:

Meu irmão, que Deus queira me perdoar, *mas as Santas Missões Populares não levaram, no meu entender, a quase nada.* Começaram com muitos adeptos entusiasmados e todos os encontros uma multidão de pessoas da missão evangelizadora, mas que, na realidade, foram esfriando, não foram vendo sentido. *Hoje, quando o padre chama para uma reunião das SMP, não aparece praticamente quase ninguém.* Inclusive, em várias paróquias, o padre já fechou a porta porque já não apareceu mais ninguém. Quem me disse isso foi um dos padres da nossa diocese. Não teve mais ninguém e ninguém foi (Leigo 5).

[...] deveria criar mais e projetos com mais consistência, eu digo com muita propriedade, mais consistência, porque o resultado das Santas Missões Populares como um projeto inovador não surtiu tanto efeito como se esperava. *Há falta de interesse de alguns padres, a falta de parceria* entre os próprios padres das respectivas paróquias (Leigo 4).

Conclui-se, portanto, que a visão dos fiéis a respeito da criação de novos projetos por parte da diocese e da FPI é limitada. Além disso, acredita-se que a falta de informação por parte da diocese sobre suas atividades também é considerada extremamente limitada, haja vista a pouca divulgação no *site*, bem como em outros veículos de comunicação.

6.5 Identificar o desempenho das ações orientadas para o mercado da diocese de Crato a partir da década de 1950

Para facilitar o entendimento dos modelos de administração da diocese de Crato, classificaremos os três últimos bispos quanto ao seu modelo gerencial, conforme mostra a FIGURA 5.

BISPO (A)	BISPO (B)	BISPO (C)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empreendedor: idealizou um conjunto de obras na diocese, melhorando o patrimônio dela; ➤ Visão administrativa e idealista; ➤ Comprometido com os problemas da comunidade, priorizava as necessidades mais urgentes. ➤ Resolutivo – pouco acessível 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conservador: foi um bispo de transição. Administrou o patrimônio deixado pelo bispo (A); ➤ Pouca visão; ➤ Comprometido com a formação dos seminaristas; ➤ Resolutivo – fácil acesso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empreendedor: característica missionária, um bispo voltado para a causa dos romeiros e a reabilitação de Pe. Cícero; ➤ Visão aberta voltada para as ações sociais e educação; ➤ Comprometido em criar uma diocese missionária, romeira. ➤ Resolutivo – fácil acesso

Fonte: Fala do leigo 9.

FIG – 5 – Classificação dos três últimos bispos quanto ao seu modelo gerencial.

O período a ser trabalho será de 1950 até 2008, quando se focaliza o bispo (A), o terceiro bispo do Crato, eleito bispo da diocese a 22 de janeiro de 1961, na qualidade de bispo diocesano. Assumiu a chefia da diocese no dia 19 de março de 1961. Foi um homem plenamente identificado com os problemas da cidade e da região do Cariri. Tornou-se sua preocupação constante o atendimento às necessidades mais urgentes da população. Ele olhou para todos os problemas da diocese, desde a educação, a assistência social, a divulgação e a opinião pública, a promoção do homem, sem esquecer o patrimônio da diocese, que exigia solução urgente. Desde a sua criação, na década de 1910, a diocese era considerada pobre e sem recursos. Nesse sentido, o bispo (A) que tinha visão de empreendedor, caracterizada pela coragem e pela prudência, orientando-se a solucionar o quanto antes os problemas.

Um dos primeiros passos foi a campanha do patrimônio. Ainda como bispo auxiliar, ele pensou em divulgar a campanha em todas as paróquias pelo fato de elas formarem uma circunscrição eclesiástica sob a jurisdição do bispo. A campanha tomou fôlego, visitou todas as paróquias e arrecadou soma importante para a solução de diversos problemas na diocese,

com isso idealizando-se um conjunto de obras. O ginásio e a escola normal Madre Ana Couto, a Rádio Educadora do Cariri, juntamente com as escolas radiofônicas, o que promoveu o conhecimento e diminuiu o analfabetismo.

Criou-se também uma gráfica, juntamente com o jornal *A Ação*, como suporte à imprensa regional. Outra importante ação foi a criação da Escola de Líderes Rural, bem como o cooperativismo e os sindicatos. Em parceria com o governo do estado do Ceará, criou-se o Centro de Treinamento do Crato (CETREC), para promover encontros de classes, cursos de formação, tendo-se em vista a formação do ser humano para a organização de plano de trabalho. A Faculdade de Filosofia do Crato, por seu arrojo e dinamismo, tornou-se posteriormente a Universidade Regional do Cariri (URCA), dinamizando a educação e o ensino superior no estado e na região. O Centro de Expansão intitulado Dom Vicente de Matos, considerado uma das mais importantes obras do seu episcopado, foi transformado em uma verdadeira oficina criadora de nova mentalidade para os diocesanos. Posteriormente, foi utilizado como centro de convenções do sul do Ceará, para palestras, simpósios e a realização de grandes retiros espirituais.

Outra modelar instituição plantada foi o Colégio Pequeno Príncipe e o Hospital São Francisco de Assis, obra dinamizada e expandida, que teve como provedor Monsenhor Pedro Rocha, vindo-se a ampliar o hospital com um novo pavilhão, bem como com novos e modernos equipamentos. Por outro lado, a diocese teve visão para vislumbrar que a medicina preventiva era um imperativo. Criou-se a Unidade Distribuidora de Assistência Sanitária (UDAS), isso em função de uma epidemia do tracoma que fazia do Cariri uma das principais regiões do estado do Ceará, que ficou conhecida como exportadora da doença. Nesse sentido, o bispo (A), mesmo sem ser médico, foi capaz de captar a importância da medicina, estabelecendo uma parceria com o governo no combate à epidemia e às epidemias rurais do Cariri.

Tudo isso fez do bispado (A) um pastor corajoso, que enfrentou com fé intrépida os problemas sociais mais marcantes na sua diocese, “operando-se uma verdadeira revolução na Diocese do Crato pela gama de benefícios e conquistas por ele conseguido com muito trabalho, visão administrativa e idealismo”.

O quarto bispo da diocese (B) tomou posse no dia 9 de janeiro de 1994, trazendo como lema “certa bonum certamen” (1 Tim. 6, 12), ou seja, “Sustenta o Bom Combate”. Foi um bispo

dos seminaristas, dos padres, das vocações missionárias, do povo sofrido e marginalizado. Um bispo da família cristã, como também dos congressos eucarísticos paroquiais, um bispo que soube levar Deus aos seus diocesanos com a simplicidade e a sabedoria divina do Bom Pastor. Olhou para o seminário, no dia de sua posse, com os olhos da fé e com lágrimas de saudade, escutando a voz do Divino Mestre, que o chamou para aquela mesma Casa de Deus na década de 1937, aos 13 anos de idade. Entre as ações do bispo, reabriu as portas do Seminário Diocesano São José, fazendo voltar para aquela casa de formação o curso de Filosofia – Curso de Filosofia, Curso Superior –, em benefício dos seus seminaristas, como também o curso Propedêntico e os cursos para os Diáconos Permanentes.

O zelo, a dedicação, o amor e a coragem de enfrentar o bom combate em defesa das vocações sacerdotais, na ação pastoral do bispo, que era visto como homem de governo, de condutor de almas, de guia de consciências, de apóstolo do bem e arauto da verdade. Tinha um olhar voltado para a casa de formação, o Seminário São José, e para a pastoral vocacional. A partir de sua ordenação episcopal, sempre demonstrava preferência por aquilo ele chama “a pastoral dos pastores”, isto é, a ação dedicada a cuidar dos sacerdotes, tanto humana quanto espiritualmente, de forma positiva. De acordo com o bispo (B), se não existem vocações é porque falta vibração. Ele pensa que as vocações são o melhor termômetro para medir a eficiência de uma pastoral vocacional.

Seguindo as Diretrizes Gerais da Ação Evangelizadora da Igreja no Brasil, o Plano Pastoral Diocesano – Diocese do Crato – lembra que as seis dimensões da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) têm como elementos fundamentais a palavra, o sacramento e a ação. Estes três elementos fundamentais são como base sólida, a rocha sobre a qual há de ser construída toda e qualquer ação pastoral ou evangelizadora. A fim de cumprir sua missão, comungando com as outras igrejas particulares no Brasil e como parte da Regional Nordeste I, numa resposta aos apelos do santo padre, o Papa João Paulo II, a diocese de Crato elaborou seu Plano Pastoral Diocesano.

Ao apresentar o plano, o senhor bispo diocesano declarou: nada mais comum e tradicional entre nós que celebrar datas: aniversários, bodas, centenários, etc. e aí vai pela frente o Grande jubileu dos 2000 anos do nascimento de nosso Salvador e ainda 500 anos em terra de Santa Cruz.

Há sete anos, em 2 de maio de 2001, o Papa João Paulo II transferia o bispo (C) da então diocese de X para a sede episcopal de Crato. Lá, o bispo vem promovendo significativas reformas, destacando-se: Os estudos de arquivo e bibliográficos sobre a questão de Juazeiro, referente à figura e à vida do Padre Cícero Romão Batista, para a reabilitação histórica e eclesial do mesmo; Preocupação com o patrimônio histórico e cultural da diocese, para que seja preservada da usura do tempo e colocada à disposição do povo, como bem cultural de todos; Planos de reestruturação do espaço físico do atual arquivo da diocese, para a visitação pública e, particularmente, dos pesquisadores e estudiosos da história do Cariri e da Igreja no sul do Ceará; Constituição de um acervo de várias peças de arte sagrada, para um futuro Museu da Diocese de Crato; Criação da Faculdade Católica do Cariri, recentemente autorizada pelo Ministério da Educação (MEC); Transformação da igreja-matriz de Nossa Senhora das Dores em Basílica Menor; Nova administração do Hospital São Francisco de Assis, agora entregue à Ordem dos Camilianos; Revitalização do Seminário São José – transformado em seminário maior –, proporcionando que os futuros padres concluam seus estudos sem necessidade de sair de Crato. O Seminário São José foi entregue à Congregação dos Padres Sulpicionistas (da Província do Canadá), que administram dez seminários em todo o mundo, sendo dois no Brasil: Brasília e Crato; Vinda de diversas ordens religiosas para o Cariri, com destaque para as Irmãs Beneditinas contemplativas (em Juazeiro do Norte) e a Fraternidade Toca de Assis (Crato e Juazeiro do Norte); Construção da nova residência episcopal no bairro Grangeiro. Além disso, ele publicou três Cartas Pastorais: “Corações ao Alto, Igreja de Crato” (2001); “Romarias e Reconciliação”, sobre uma nova postura eclesial diante das Romarias e do Padre Cícero Romão Batista (2003); “O católico e as eleições. Orientações pastorais” (2004).

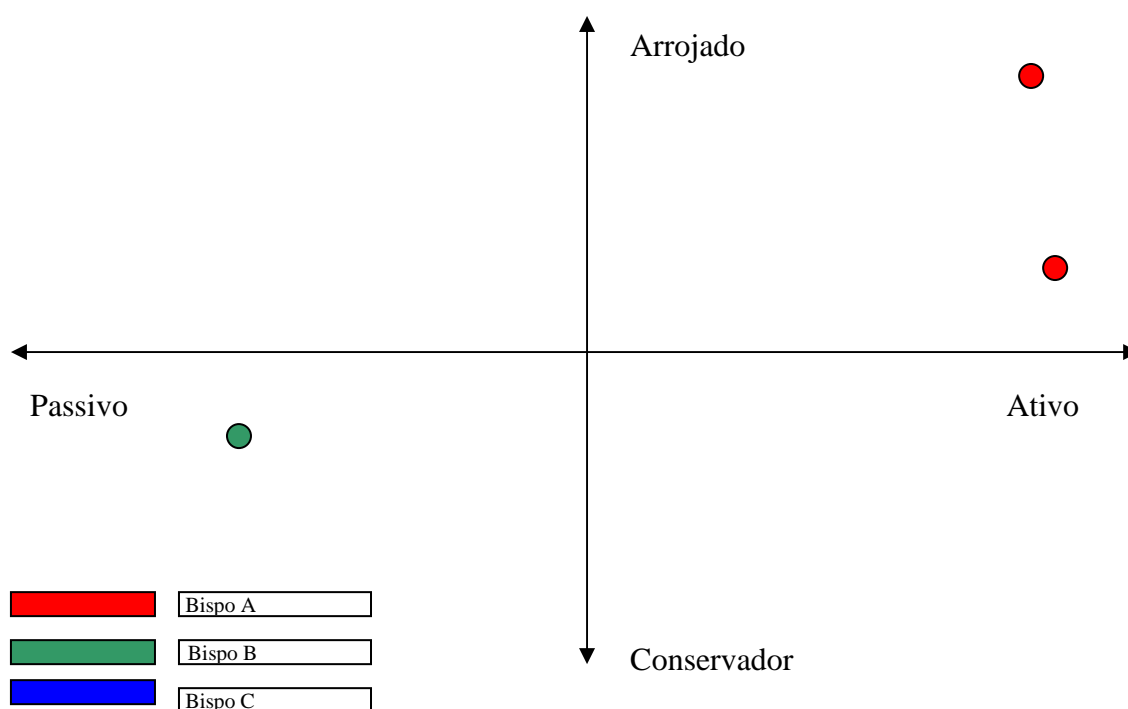
6.7 Classificar as três últimas administrações da diocese de Crato segundo sua orientação para o mercado

Nesta seção, classificaremos as últimas três administrações dos bispados quanto a sua orientação para o mercado, conforme a FIG. 6.

Bispo A – Mais arrojado, ativo

Bispo B – Conservador, passivo

Bispo C – Menos arrojado, ativo



Fonte: elaborada pelo autor com base da fala do leigo 9.

De acordo com a FIG. 6, percebe-se que os bispos A e B têm uma característica ativa idêntica sendo que o bispo “A” era considerado por meio de suas ações como um administrador diocesano mais arrojado do que o bispo “B”. Em relação o bispo “C” nota-se uma característica mais passiva e conservadora, as suas ações eram voltadas para as questões dos seminaristas, o que aparentemente não houve uma evolução na estrutura diocesana a penas conservou durante o período de sua gestão.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de realização deste estudo era conhecer a relação da OPM, a flexibilidade e o desempenho utilizado pela gestão da diocese do Crato. Para tanto, o objetivo escolhido foi verificar se a forma de gestão da DC contempla as ações orientadas para o mercado, além de identificar e classificar o desempenho das últimas três gestões. Para alcançar esse objetivo, foram determinadas as dimensões do desempenho, da flexibilidade e da OPM a serem pesquisadas junto aos especialistas:

1. Operação para o mercado e a relação da DC como processo de respostas aos anseios dos fiéis quanto a sua meta, haja vista os atributos que podem aumentar ou diminuir a evasão de fiéis, bem como a flexibilidade, a dinamicidade e sua capacidade de inovar para a criação de novos projetos.
2. Identificar o desempenho das ações orientadas para o mercado da diocese de Crato a partir da década de 1950;
3. Classificar as três últimas administrações da diocese de Crato segundo sua orientação para o mercado.

A partir dessas dimensões, torna-se possível conhecer melhor a gestão da DC e identificar sua condição de estratégia a ser trabalhada.

Para o construto orientação para o mercado foi aplicada a escala Markow, de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). As variáveis avaliadas foram traduzidas e adaptadas para a pesquisa. No questionário original, existem 20 variáveis assim distribuídas: seis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco relativas à disseminação da informação gerada e nove relativas às respostas.

Sobre o conceito de OPM e a relação da IC com o mercado, pode-se concluir que a DC tem dificuldade de trabalhar a contextualização com o público jovem, no uso da linguagem moderna, trabalhar em redes, portanto, não há proposição de valor para ficar a par das novas tendências na sociedade.

Nas entrevistas, foram obtidos os seguintes resultados de conceito de Igreja e mercado e OPM:

A dimensão de Igreja e mercado, operação para o mercado, é constituída pela geração de inteligência em detectar as preferências dos fiéis e sua adaptação no mercado. A análise dessa dimensão revelou, tanto por parte do clero quanto por parte dos leigos, que existe uma relação entre a IC e o mercado. Há uma relação cotidiana com o mercado enquanto circula o dinheiro, enquanto se faz o planejamento, enquanto se compra, se vende, se estabelece um patrimônio para dar garantia à autonomia da Igreja, uma funcionalidade aos seus processos e aos seus projetos. Porém, em geral, os entrevistados consideraram a Igreja Diocesana lenta em detectar as preferências dos fiéis, considerando esse, um lado frágil da organização Igreja, que não se ajustou a uma nova linguagem, não teve “agressividade” para o planejamento hoje.

Na Igreja, as decisões são lentas, por conta das diversas instâncias sacramentais, da sua estrutura de conselho. Para avançar no mundo de hoje, a velocidade das comunicações da circulação de ideias, circulação de bens e capitais, com isso, as decisões são demoradas e há um certo receio de fazer algo de errado. Isso demanda muito tempo e às vezes algumas oportunidades são perdidas, além de surgirem lacunas. As igrejas evangélicas, em grande parte, são mais leves, “oportunistas” e avançadas.

No que se refere à dimensão da inteligência de mercado, os resultados apontam para uma dificuldade generalizada, por parte dos leigos, a respeito da IC e da promoção de ações para a disseminação entre paróquias. Ressaltamos que, em algumas paróquias, acontecem ações pelo fato de, o administrador paroquial ser mais descentralizador. Tal fato é percebido pela maior participação dos fiéis nas pastorais e nas ações da IC. Acredita-se que o conhecimento restrito a respeito de alguns seguidores possa estar interferindo negativamente na percepção do valor do serviço prestado pela Igreja. Não obstante, hoje já se mapeia melhor os dados, mas existe um descompasso entre a riqueza da informação e a maneira de fazê-la impactar na realidade da Igreja Diocesana.

No que tange a responsividade, vários departamentos da organização devem estar engajados em responder os anseios dos seguidores, ou seja, empreender ações em relação à inteligência gerada e disseminada (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Aqui, trabalhamos duas perguntas; a primeira relacionada sobre os aspectos dos departamentos da DC, bem como dos conselhos e assembleias pastorais. Conclui-se que é positiva a ação entre fiéis, foranias e clero. Entretanto, é importante que se dê atenção aos aspectos da comunicação, da formação de redes, de paróquias que vivem em zona de conforto, bem como das pessoas eméticas que têm aversão à

criação de pastorais que venham favorecer determinadas camadas da sociedade, como é o caso da pastoral de segunda união. A segunda pergunta está relacionada às campanhas das igrejas pentecostais e neopentecostais dirigidas aos fiéis católicos. Observou-se a dificuldade generalizada dos depoentes em relação a alguns aspectos: a falta de atitude da DC frente às igrejas evangélicas para evitar conflito; a falta de formação e conscientização dos fiéis católicos torna-se uma “presa” fácil para o ataque dos protestantes, ou seja, uma catequese deficitária; bem como a necessidade da IC rever seus métodos para trabalhar melhor a linguagem imposta pelo mercado.

Já a dimensão desempenho diz a respeito à medição das ações e dos atributos que podem influenciar o aumento ou a evasão dos seguidores da IC. Observou-se que a DC trabalha com metas, por meio de alguns trabalhos realizados pelas paróquias, a exemplo da captação de dizimistas. Alguns depoimentos acreditam que a Igreja deva utilizar a medição de desempenho, outros acreditam que não, pois poderia cair na “pastoral do resultado”. Isso ocorre independentemente de se ser leigo ou padre.

No geral, a DC avalia seu desempenho de forma amadora (DELAMÉIA, 2006). Esse desempenho é avaliado por meio das Assembléias Diocesanas e do Conselho Pastoral. Essa avaliação não faz parte das estratégias e do planejamento de suas ações. A autora ressalta que a administração diocesana paroquial e as instituições eclesiais, a exemplo das demais instituições sem fins lucrativos, dependerá cada vez mais da eficiência dos seus gestores, o que passa pelo sistema educacional/formativo, religioso e profissional.

No que tange o aumento ou a diminuição de seguidores, a maioria das falas tinha o mesmo consenso. O acolhimento é um ponto central. Entretanto, os respondentes consideraram que, apesar da Igreja detectar a acolhida como fator importante para ao aumento do número de fiéis, fato já discutido diversas vezes em assembléias paroquiais. Ainda assim, poucas paróquias praticam essa atitude. Aliado a isso, outros pontos foram destacados para que a evasão de fiéis viesse a acontecer: a firmeza da IC em seus valores diante de situações polêmicas; a falta de proximidade e escuta dos fiéis em relação a questões imediatas.

Em relação à dinamicidade, à inovação e à capacidade da Igreja Católica criar novos projetos, de um modo geral, não houve consenso entre as falas. No que se refere à inovação percebe-se que a Igreja ao trabalhar com um administrador paroquial mais inovador e flexível as

mudanças, nota-se uma Igreja mais freqüentada pelos seguidores e possivelmente com menos evasão de fiéis.

No que tange seu sistema de comunicação, ressaltamos que a DC sofre de uma ausência da Pastoral da Comunicação nos âmbitos interno e externo, operando segundo modos de comunicação “caducos”. Nesse sentido, Filho (1999), em depoimento na Revista *Veja*, resalta que, em algumas igrejas, não se ouve a palavra do padre porque o eco produzido pela aparelhagem de som deficiente mais atrapalha do que ajuda (KATER FILHO, 1999).

Além disso, não houve consenso entre padres e leigos em relação à criação de novos projetos. Conclui-se, portanto, que a visão dos fiéis a respeito da criação de novos projetos por parte da Diocese e da FPI é limitada. Acredita-se que a falta de informação por parte da diocese sobre suas atividades também é considerada extremamente limitada, haja vista, pouca divulgação no *site* da diocese, bem como em outros veículos de comunicação.

Como apresentado, a OPM aborda as vantagens que a organização possui em ser orientada para o mercado. Vantagens como performance superior, maior lucratividade, estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, relacionamentos mais duradouros e estáveis com os clientes, são foco da OPM. Cabe dessa forma, um questionamento: se existem tantas vantagens para uma empresa ser orientada para o mercado, porque nem todas são?

De acordo com Bisp (1999 apud SAMPAIO, 2000), as barreiras à orientação para o mercado podem ser agrupadas em seis diferentes categorias: personalidade da administração, crenças individuais, fatores da estrutura organizacional, administração de recursos humanos, falta de competência e clima psicológico. A forma da administração de uma empresa é apontada por Bisp (1999 apud SAMPAIO, 2000) como provavelmente a mais intrigante e difícil barreira para se lidar. A administração, direta ou indiretamente, molda as crenças, o clima, a estrutura e a cultura organizacional.

A Igreja Católica, com o intuito de melhorar a sua administração, tanto em suas dioceses quanto nas suas paróquias vem buscando alternativas por meio do curso de Administração Católica, o que possibilita, o desenvolvimento profissional em diversas áreas, de finanças a recursos humanos. Nas Dioceses, o amadorismo, tanto na gestão de negócios quanto na administração religiosa, vem dando lugar a bons profissionais, principalmente àqueles que buscam estar bem-informados e em constante aperfeiçoamento.

Administrar Dioceses e Paróquias é gerenciar os processos de uma organização, desde seu planejamento, criação, organização, direção e funcionamento e acompanhamento. Suas funções abrangem os aspectos de marketing, finanças, recursos humanos, produção e tecnologia. Nesse sentido, Administração Católica é o cargo de maior demanda nas Paróquias e Dioceses atualmente no Brasil. Estima-se que, em 2010 haverá por volta de 1 milhão de Administradores Católicos sendo contratados pelas dioceses e paróquias, 39% desses profissionais serão contratados só para a cidade de São Paulo.

Como visto acima, muito ainda está por ser feito para que a OPM seja adotada pelas organizações, cabe aqui dar mais um passo na compreensão de sua importância e na sua utilização como ferramenta de estratégia para as organizações religiosas.

Por meio da pesquisa, observou-se que, atualmente, a DC precisa de um aprimoramento das suas ferramentas e técnicas de gestão empresarial. Mas é importante ressaltar pelo fato da Igreja Católica, em algumas dioceses, possuir um sistema administrativo bem desenvolvido, a DC ainda inicia a sua caminhada nesse percurso, ou seja, na melhor segmentação da área administrativa, que deve ser distinta da eclesiástica, para um melhor desempenho superior.

7.1 Limitação e sugestões para pesquisa futuras

Quando se pensa nos limites de um trabalho como este, um primeiro desafio se apresenta: como desenvolver uma pesquisa numa instituição fechada, com missão e visão diferenciadas da visão do mercado? Enfim, de que maneira faríamos a pesquisa na Igreja Católica, na diocese do Crato, com um tema relacionado a Igreja, mercado, religião e administração? Além disso, neste caso, depara-se com a questão de escolha de metodologia. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, sabe-se que o estudo não permite generalizações, afinal, o objetivo é verificar se as estratégias adotadas pela Igreja Católica são capazes de tornar a organização orientada para ao mercado.

No caso das entrevistas em profundidade, pode-se dizer que essa é uma comunicação que se estabelece entre as partes, com um objetivo específico. Mas, justamente por ser um processo de comunicação, está sujeito a todos os tipos de ruídos. Ainda sobre a coleta de dados, outra limitação ocorre quando a entrevista é feita no ambiente de trabalho e, por alguns momentos, é interrompida, o que caracteriza um descompasso no raciocínio do entrevistado.

Outra limitação desta pesquisa diz respeito à amostra utilizada. Para este trabalho, foram escolhidas pessoas especificamente das foranias da diocese do Crato, para o que o fenômeno fosse estudado no mesmo contexto. Portanto, para que o objeto do estudo possa ser mais bem-compreendido, sugere-se que esta pesquisa seja conduzida em outras dioceses. Tal procedimento tornará possível ampliar a compreensão sobre Igreja e mercado no Brasil, ajudando os administradores diocesanos a trabalhar melhor suas estratégias de posicionamento e gerenciamento de ações. Sugere-se também que as ações desenvolvidas pela diocese sejam mais divulgadas pelos veículos de comunicação ou pelo administrador paroquial, pois terão grande impacto para os seguidores.

8. REFERÊNCIAS

ANGELIS, Sandra. Marketing na igreja: oportunismo ou oportunidade. *Revistas paroquiais*, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://revistaparoquias.com.br/index.php/2009/10/marketing-na-igreja-oportunismo-ou-oportunidade/>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

BARBOSA, Sérgio C. F. Religião e comunicação: a igreja eletrônica em tempos de globalização gospel. 1997. Dissertação de Mestrado – UMESP) Universidade Metodista, 1997, São Bernardo do Campo, 1997.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2007.

BARNEY, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? yes. *The Academy of Management Review*, Briarcliff, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARNEY, JAY. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol.17, nº1, p 99-120, 1991.

BERGER, P. L. *O dossel sagrado: elementos para uma teoria sociológica da religião*. São Paulo: Paulinas, 1985.

BERGER, Peter. *La religion dans la conscience moderne*. Paris: Ed. du Centurion, 1971.

BAZANINI, Roberto. *Comunicação semiótica*. São Paulo: PUC-SP, 2001.

BODDEWYN, Jean. Comparative marketing: the first twenty-five years. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n.1, p. 61-79, 1981.

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

BONOMA, Thomas. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, 1985.

CAMPOS, Leonildo Silveira. *Teatro, tempo e mercado – organização e marketing de um empreendimento neopentecostal*. Petrópolis: Vozes, 1997.

CAPPELLE, M; GOSLING, M. Análise de conteúdo e análise de discurso em ciências sociais. In: GONÇALVES, C. A. (Org.). *Metodologia QQ – Quali X Quanti, em ciências sociais aplicadas: Uma introdução*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNBERGER, Martin. A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

COOPER, D.R.; SCHILDER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Curso avançado em administração Disponível em: <http://escoladepadre.com.br/index.php?sec=curso&id_curso=14> Acesso em: 23 de fev 2010.

Crise econômica causa da evasão católica Disponível em: <2010http://www.fgv.br/ibre/cps/pesquisas/impacto_2005/hc070.pdf: Acessado em: 10 de fev. 2010.

- DATAFOLHA. As religiões dos brasileiros. *Folha de S.Paulo*, 2007. Caderno Especial.
- DELLACAVA, Ralph; MONTEIRO, Paula. ... *E o verbo se fez imagem: a igreja católica e os meios de comunicação no Brasil: 1962-1989*. Petrópolis: Vozes, 1991.
- DAGNINO, G. Complex Systems as key drivers for the emergence of a resource – and Capability – Based Interorganizational Network. *ECO Special Double Issue*, v. 6, n. 1-2, p. 61-68, 2004.
- DELAMÉA, E. *Administração diocesana paroquial*. São Paulo: Loyola, 2006.
- DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37 – 52, 1994.
- ÉMILE Poulat, *Histoire, dogme et critique dans la crise moderniste*, Paris, Casterman, 2002.
- FADUL, A. *Os meios de comunicação de massa: um desafio para a igreja*. (“O SÃO PAULO”-1979/1985). 1986. Tese (Livre-Docência). Escola de Comunicação e Artes, USP, São Paulo, 1986.
- FARIA, Alexandre; GANGEMI, Pedro. Marketing, produtos culturais e orientação para o mercado: um enfoque em empresas ex-estatais no Brasil. In: Encontro de Marketing (EMA), 2006. Rio de Janeiro. *Anais....Rio de Janeiro: Anpad*, 2006.
- FINKE, R. & STARK, R. 1992. *The churching of America - 1776 -1990: Winners and losers in our religion economy*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. *The economics of industrial innovation*. The MIT Press: Cambridge, Massachusetts, 1997.
- GONÇALVES, C.A; MEIRELLES, A. *Projeto e relatório de pesquisa em administração*. Belo Horizonte: UFMG, 2002.
- GOMES, Pedro G. *Cultura, meios de comunicação e igreja*. São Paulo: Loyola, 1987.
- GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUERRA, L As influências de lógica mercadológica sobre as recentes transformações na igreja católica. *Revista de Estudo da Religião*, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.pucsp.br/rever/rv2_2003/p_guerra.pdf>. Acesso em: 16 de março 2009.
- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y. e MALAK, N. Core Competence for Sustainable competitive Advantage: a structured methodology for identifying core competence. *Transactions on Engineering Management*, v. 49, n. 1, p. 28-35, 2002.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane., HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. 2 ed. São Paulo: Thompson, 2008.
- HITT, A., IRELAND, R.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica*. Thompson Learning. São Paulo, 2001
- IBGE - Instituto brasileiro de geografia e estatística. 2003. Censos demográficos 1940 a 2000. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.pucsp.br/rever/>> Acesso em: 10 abril, 2009.
- IBGE - Instituto brasileiro de geografia e estatística. 2003 Censo demográfico 2000 Características gerais da população – resultados da amostra. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.pucsp.br/rever/>> Acesso em: 5 fev.2010.

- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-70, July 1993.
- KATER Filho, Antônio Miguel. *Marketing aplicado à igreja católica*. 1993. Dissertação (Mestrado de Comunicação e Artes Universidade de São Paulo – USP) – Universidade de São Paulo 1993, São Paulo, 1993.
- FILHO, Kater. Como vender a fé. Revista *Veja*. Disponível em: < http://veja.abril.com.br/090699/p_009.html >. Acesso em: 10 fev. 2010.
- KOHLI, A.; K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, abril 1990.
- KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. XXX, p. 467-477, november 1993.
- FARNESI, Farnesi. Um Mercado movido pela fé. Revista *exame*, fev. 2005, p. 60-61.
- LUCKMANN, Thomas. *The invisible religion*. New York: The Macmillian Company, 1967.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montigelli Júnior, Alfredo Álvares de Faria. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAHONEY, J.; PANDIAN, J. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.
- MATAYOSHI, Leda Yukiko. *Bem aventurados aqueles que se comunicam como marca: a igreja renascer em cristo*. 2000. Dissertação (Mestrado) Escola de Comunicação e Artes- USP, São Paulo, 2000.
- MARTHE, Marcelo. *Quem compra o quê*. Revista *Veja*, São Paulo, n. 1770, p.118, 25 set.2002.
- MAGNANI, J. Guilherme. *O Brasil da nova era*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- MARCONI, M; LAKATOS, E M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARIANO, R. Expansão pentecostal no Brasil: o caso da igreja universal. *Estudos avançados – dossiê religiões no Brasil*. São Paulo, USP, v. 52, p. 121-138. [s/d]
- MARIANO R. Expansão pentecostal no Brasil: o caso da igreja universal. *Estudos Avançados*, São Paulo, n. 18, v. 52, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINAYO, M. C. de Souza. (Org.). *Pesquisa social: teorias, métodos e criatividade*. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- MILLER, K. D. Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 4, p. 435-456, 2002.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MÜLLER N. H.; Fridolino. *Inovação Orientada para o mercado: um estudo das relações entre orientação para o mercado, inovação e performance*. 2005. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, Porto Alegre, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 20-35, october 1990.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem 1996.

MONTENEGRO, F. Padre. *Os quatro luzeiros da diocese*. Gráfica universitária, 1999.

FERREIRA F. E. N. Padre. *Plano pastoral diocesano*. Disponível em: <http://198.170.78.243/pdfs/PPD_diocese.pdf>. Acessado em: 10 de fev. 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p.79-92, 1990.

PIERUCCI, A. F.; CAMARGO, C. P.; de Camargo e SOUZA, B.; Muniz de. Igreja católica: 1945-1970. 1984. In: FAUSTO, Boris (org.). *O Brasil republicano*. História geral da civilização brasileira. Tomo III, v. 4. São Paulo: Difel.

Plano Pastoral Diocesano. Disponível em: <[Diocesanohttp://198.170.78.243/pdfs/PPD_diocese.pdf](http://198.170.78.243/pdfs/PPD_diocese.pdf)> Acessado em: 04 de mai. 2010.

PRANDI, Reginaldo. *Um sopro do espírito: a renovação conservadora do catolicismo carismático*. São Paulo: Edusp/Fapesp, 1996.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? Parte III – Gerenciando a cultura das organizações. In: PETTIGREW, Andrew *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C., PORTER, M. E. (Orgs). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte I.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York, 1980

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

Principais grupos religiosos no mundo. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Principais_grupos_religiosos> Acessado em: 04 de mai. 2010.

RICHARDSON, Robert. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO Cláudio Hoffmann. *Relação entre orientação para o mercado e Performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil*. 2005. 95f. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2000.

- SALVI, Rodrigo D. de; GIGLIO, Ernesto M. Aplicação dos modelos de comportamento do consumidor a católicos praticantes. *Revista da ESPM*, São Paulo, ano 9, n. 4, p. 58-72, jul./ago. 2003.
- STARK, R.; IANNACCONE, L. R., 1992. *Sociology of Religion. Encyclopedia of Sociology*, editado pela Edgar F. Borgatta e Marie L. Borgatta, 2029-2037. New York: Macmillan.
- SINGH, K. The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 339-367, 1997
- SCHEIN E. H. *The corporate culture survival guides*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- SCHEIN, E.H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SOUZA, A. Ricardo. *Igreja In Concert: padres cantores, mídia e marketing*. São Paulo: Fapesp, 2005.
- SILVA, C.; E.; G. *Gestão, racionalidade e instituição do terceiro setor: dinâmicas da avaliação de serviços e da prestação de contas em ambiente de controle social*. 2008. 208. f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Fumec – FUMEC) – Universidade Fumec, 2008, Belo Horizonte, 2008.
- WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blüchner/Edusp, 1973.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509, 1997.
- TORRESAN, J. L. A interação pastor X fiel da igreja universal do reino de Deus. Folha Universal: um jornal a serviço de Deus. 2001, 172 p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). São Paulo: 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WARNER, R. S. Work in progress toward a new paradigm for the sociological study of religion in the United States. *American Journal of Sociology*, v. 98, p. 1044-1093, 1993.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- VERGARA, S. C. Análise de conteúdo. In: VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO I

9. APÊNDICES

Escala MARKOR

(A) VARIÁVEIS DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

1. Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.
2. Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.
3. Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
4. Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos e serviços.
5. Nós somos lentos para detectar mudanças na nossa indústria, tais como na concorrência, tecnologia ou regulamentações.
6. Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.

(B) VARIÁVEIS DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

7. Nós temos encontros entre departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências de mercado e desenvolvimentos.
8. O pessoal da área comercial e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.
9. Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda nossa empresa sabe num curto período de tempo.
10. Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados regularmente em todos os níveis nesta empresa.
11. Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

(C) VARIÁVEIS DE RESPOSTA À INTELIGÊNCIA DE MERCADO

12. Demoramos muito para decidir como responder às mudanças nos preços de nossos concorrentes.

13. Por alguma ou outra razão nós temos a tendência de ignorar mudanças nas necessidades de serviços e produtos dos nossos consumidores.
14. Nós revisamos periodicamente nossa linha de desenvolvimento de produtos, para garantir que eles estejam de acordo com o que os consumidores desejam.
15. Vários departamentos se reúnem periodicamente para planejar respostas às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios.
16. Se algum de nossos grandes concorrentes está por lançar uma intensiva campanha direcionada aos nossos clientes, nós elaboramos uma resposta imediatamente.
17. As atividades dos diferentes departamentos nessa empresa são bem coordenadas.
18. As reclamações dos clientes não são ouvidas nessa empresa.
19. Mesmo que nós tenhamos um grande plano de marketing, nós provavelmente não seremos capazes de colocá-lo em prática em tempo hábil.
20. Quando descobrimos que nossos clientes gostariam que modificássemos algum produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem um esforço concentrado para implementá-los.

ANEXO II

Roteiro de Entrevistas

(A) GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA (OPM)

01 - Igreja e Mercado (o que facilita, o que complica, o desejo, etc.) Analise o estruturalismo, as relações sociais, o subjetivo.

02 – Baseado nas informações e na sua experiência na diocese, você considera a Igreja lenta para detectar mudanças nas preferências dos fiéis? Como você percebe isso? Alta gerência.

(B) DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA (OPM)

Para a Igreja responder às necessidades dos fiéis, a geração de inteligência deve ser comunicada e disseminada por todos os departamentos e pessoas na Igreja.

03 - Depois que a Igreja gera as informações, sua disseminação gera algum tipo de ação?

(C) RESPONSABILIDADE (OPM)

É a ação de responder a inteligência de mercado.

04 - Quando são percebidos sinais de que os fiéis esperam por modificações de um serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar essas modificações?

05 - Se uma igreja evangélica lançasse uma campanha intensiva dirigida aos fiéis de sua diocese, que medidas você acha que a Igreja deveria implementar como resposta?

(D) DESEMPENHO

- 06 - Igreja de sua diocese desenvolve algum tipo de medição de desempenho de suas atividades?
- 07 – Se sim, como você avalia esse desempenho?
- 08 – Percebe-se uma considerável taxa de evasão de fiéis?
- 09 – Quais atributos você identifica como determinantes na Igreja Católica, para o aumento ou diminuição dos fiéis?

(E) FLEXÍVEL

- 10 - A sua Igreja pode ser considerada dinâmica para implementar ações de comunicação com os fiéis?
- 11 – Sua Igreja é capaz de inovar?
- 12 – Com que frequência sua Igreja cria projetos novos para a comunidade?