

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPITAL SOCIAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: A INFLUÊNCIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS RELIGIOSOS TRADICIONAIS E  
NEOPENTECOSTAIS**

**LUCIANA RIBEIRO CALDARA ESTECE**

**São Paulo - SP**  
**2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPITAL SOCIAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: A INFLUÊNCIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS RELIGIOSOS TRADICIONAIS E  
NEOPENTECOSTAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração

Área de Concentração: Redes Organizacionais

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes

Orientador: Prof. Dr. Victor Silva CORRÊA

**LUCIANA RIBEIRO CALDARA ESTECE**

**São Paulo - SP**  
**2019**

Estece, Luciana Ribeiro Caldara.

Capital social e orientação empreendedora: a influência para o desenvolvimento de empreendimentos religiosos tradicionais e neopentecostais / Luciana Ribeiro Caldara Estece. – 2019.

143 f.: il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

1. Redes sociais. 2. Orientação empreendedora.  
3. Empreendedorismo religioso. 4. Capital social. 5. Igrejas evangélicas. I. Corrêa, Victor Silva (orientador). II. Título.

**LUCIANA RIBEIRO CALDARA ESTECE**

**CAPITAL SOCIAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: A INFLUÊNCIA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS RELIGIOSOS TRADICIONAIS E  
NEOPENTECOSTAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Paulista - UNIP, para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Maurício Custódio Serafim  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

**São Paulo - SP  
2019**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Bernardo e Rebeca. Vocês são a fonte de toda a minha inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter cuidado de todos os pequenos detalhes para que eu pudesse chegar até aqui.

Ao meu marido Ricardo Estece com quem divido minhas alegrias, tristezas e mais essa grande conquista. Obrigado por sua paciência e resiliência, elas foram fundamentais em meus momentos de loucura. Aos meus preciosos filhos Bernardo e Rebeca, tão pequenos, mas capazes de compreender algo tão grande como a minha ausência constante nesses últimos 2 anos.

Ao meu pai Caldara por ter me ensinado a sempre buscar novos conhecimentos. Como eu queria que você estivesse aqui para me dar aquele abraço apertado e falar “parabéns gordinha”. A minha mãe Magda, pelas conversas de paz nos momentos da angústia, por não ter me deixado desistir quando o que eu mais queria era “jogar a toalha”. A minha irmã Fabiana, fonte de minha inspiração no mundo acadêmico. Agora só falta o doutorado para eu te alcançar.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Victor Silva Corrêa, pela dedicação em minha orientação. Apesar de tensas, nossas reuniões eram divertidas. Obrigado por dividir o conhecimento e me mostrar o caminho certo.

Aos membros da banca examinadora professores Dr. Maurício Custódio Serafim e Dr. Roberto Bazanini pelas significativas contribuições para que esse trabalho fosse concluído.

Aos demais professores do curso de mestrado em administração, pelo aprendizado diversificado e diferenciado.

Aos colegas de curso, por compartilhar os trabalhos, as experiências e os constantes desabafos.

Aos demais colaboradores da UNIP, pela disposição e prontidão que sempre me ajudaram.

***“Os dias prósperos não vêm por acaso;  
nascem de muita fadiga e persistência.”  
(Henry Ford)***

## RESUMO

Nas últimas décadas houve significativa transformação da composição religiosa brasileira. Insere-se nesse contexto a essência de dois movimentos fundamentais: a queda da população católica e o simultâneo crescimento das comunidades evangélicas. Dados estatísticos do último censo ocorrido em 2010 demonstram que entre os anos de 2000 e 2010 a representatividade da comunidade católica brasileira caiu de 73,9% para 64,9%, enquanto a comunidade evangélica cresceu de 15,4% para 22,1%. Nesse crescimento vertiginoso da comunidade evangélica as igrejas tradicionais cresceram 10,7% e as pentecostais 79,7%. Ganha destaque o crescimento das igrejas neopentecostais independentes que sobem de 3.468.451 para 14.688.750 o número de fiéis. Derivou-se deste crescimento um contexto religioso caracterizado pela crescente competição entre as igrejas. Muitas delas passaram a adotar estratégias de diferenciação a fim de se destacarem umas das outras. Isto é, agentes religiosos, para sobreviver e se destacar, passaram a competir entre si, adotando uma postura ativa e mobilizadora, típica de empreendedores. Esta pesquisa insere-se na essência desse contexto. Procurou investigar fatores relacionais e comportamentais que influenciam a busca pelo desenvolvimento das igrejas evangélicas tradicionais e neopentecostais no Brasil. Faz isso através da análise comparativa entre as características empreendedoras dos pastores e os recursos imersos nas redes dessas igrejas. Ao fazer isso, projetar-se-á luz sobre aspectos que influenciam o desenvolvimento do empreendedorismo religioso, altamente emergente no Brasil. As literaturas sobre Orientação Empreendedora (OE) associadas às literaturas sobre o Capital Social (CS) foram empregadas para sustentar a reflexão. Utilizou-se a estratégia de pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com emprego do método de estudos de casos múltiplos. A coleta de evidências foi realizada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, análise documental e observação não participante, triangulando-os. Com isto, foi possível demonstrar aos estudiosos da administração a escala do fenômeno observado e a importância e pertinência do tema para novos estudos.

**Palavras-chave:** Redes Sociais. Orientação Empreendedora. Empreendedorismo Religioso. Capital Social. Igrejas Evangélicas.

## ABSTRACT

In recent decades there has been a significant transformation of the Brazilian religious composition. In this context lies the essence of two fundamental movements: the fall of the Catholic population and the simultaneous growth of the evangelical communities. Statistical data from the last census in 2010 show that between 2000 and 2010 the representation of the Brazilian Catholic community fell from 73.9% to 64.9%, while the evangelical community grew from 15.4% to 22.1%. In this dizzying growth of the evangelical community, the traditional churches grew by 10.7% and the Pentecostal ones by 79.7%. The growth of the independent neo-Pentecostal churches stands out, rising from 3,468,451 to 14,688,750 the number of the faithful. From this growth came a religious context characterized by increasing competition among the churches. Many of them began to adopt differentiation strategies in order to stand out from each other. That is, religious agents, to survive and stand out, began to compete among themselves, adopting an active and mobilizing posture, typical of entrepreneurs. This research fits into the essence of this context. It sought to investigate relational and behavioral factors that influence the search for the development of traditional and neopentecostal evangelical churches in Brazil. It does this by comparing the entrepreneurial characteristics of pastors with the resources immersed in the networks of these churches. In so doing, light will be shed on aspects that influence the development of highly emerging religious entrepreneurship in Brazil. The Entrepreneurial Orientation (SO) literatures associated with the Social Capital (SC) literatures were used to support the reflection. The qualitative research strategy of descriptive nature was used, using the method of multiple case studies. Evidence was collected through in-depth semi-structured interviews, document analysis and non-participant observation, triangulating them. Thus, it was possible to demonstrate to management scholars the scale of the observed phenomenon and the importance and relevance of the theme for further studies.

**Keywords:** Social Networks. Entrepreneurial Orientation. Religious Entrepreneurship. Social Capital. Evangelical Churches.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Resumo Sintético de Análise.....	53
<b>Gráfico 1:</b> Queda da comunidade católica e crescimento da comunidade evangélica.....	24
<b>Tabela 1:</b> Representatividade das comunidades católicas e evangélicas na população brasileira.....	24
<b>Tabela 2:</b> Crescimento da comunidade evangélica entre os anos 2000-2010.....	25
<b>Quadro 1:</b> Proposições teóricas sobre religião e empreendedorismo e autores de interesse.....	30
<b>Quadro 2:</b> Proposições teóricas sobre OE e autores de interesse: comparação entre igrejas tradicionais e neopentecostais.....	39
<b>Quadro 3:</b> Proposições teóricas sobre capital social, laços fortes e fracos, fechamento, buraco estrutural e autores de interesse.....	52
<b>Quadro 4:</b> Resumo da metodologia.....	60
<b>Quadro 5:</b> Protocolo de pesquisa.....	61
<b>Quadro 6:</b> Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 1.....	96
<b>Quadro 7:</b> Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 2....	103
<b>Quadro 8:</b> Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 3....	108
<b>Quadro 9:</b> Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 4....	113
<b>Quadro 10:</b> Resumo da Análise Intercasos.....	123

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CS – Capital Social

EBF – Escola Bíblica de Férias

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OE – Orientação Empreendedora

RMC – Região Metropolitana de Campinas

SP – Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Contexto Histórico da Religião no Brasil.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Orientação Empreendedora (OE): pastores empreendedores.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Capital Social (CS) e Redes de relacionamentos.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 Resumo Sintético de Análise.....</b>	<b>53</b>
<b>3. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>54</b>
3.1.1 Protocolo de Pesquisa.....	60
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Descrição dos Dados.....</b>	<b>62</b>
4.1.1 Caso 1 – Igreja Neopentecostal Unidos pela Fé em Cristo – Pastor Salvador....	62
4.1.2 Caso 2 – Igreja Batista da Vila Aurora – Pastor Juvenal.....	69
4.1.3 Caso 3 – Comunidade Nova Vida – Pastor Abelardo.....	78
4.1.4 Caso 4 – Igreja Batista Jardim das Oliveiras – Pastor Maurilio.....	85
<b>4.2 Análise dos Dados: análise intracaso.....</b>	<b>91</b>
4.2.1 Caso 1 – Igreja Neopentecostal Unidos pela Fé em Cristo – Pastor Salvador....	91
4.2.2 Caso 2 – Igreja Batista da Vila Aurora – Pastor Juvenal.....	98
4.2.3 Caso 3 – Comunidade Nova Vida – Pastor Abelardo.....	105
4.2.4 Caso 4 – Igreja Batista Jardim das Oliveiras – Pastor Maurilio.....	110
<b>4.3 Análise dos Dados: análise intercasos.....</b>	<b>115</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Coleta de Dados.....</b>	<b>140</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil passou por diversas transformações sociais, mas, durante séculos, a religião católica prevaleceu incontestável, sendo a única reconhecida no país (PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Herdada de nossos descobridores, estávamos ligados ao catolicismo por uma razão histórica fundamental e fundadora (PIERUCCI, 2005).

Com a secularização do Estado Nacional, isto é, a separação jurídica do Estado-Igreja, eclodida no Brasil em 1889, esse cenário religioso começou a mudar, instaurando o pluralismo religioso e garantindo a liberdade de culto no país (PIERUCCI, 1996, 1999; GRACINO JUNIOR, 2008; RIVERA, 2010; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Com efeito, após essa separação, novas instituições religiosas ganharam o direito de se instalarem no país, buscando solidez institucional (PIERUCCI, 1999; MARIANO, 2003; FRIGERIO, 2008; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; CORRÊA, 2016). “A separação Estado-Igreja e a moderna secularização do Estado propiciaram a efetivação de profundas mudanças no campo religioso” (MARIANO, 2003, p.112). Tal é o observado no Brasil.

Com a secularização do Estado observou-se representativa queda da população católica por um lado e vigoroso crescimento da comunidade evangélica<sup>1</sup> por outro (MARIANO, 2013a; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012; RABUSKE *et al.*, 2012). Em 1872, primeiro censo do Brasil, os católicos representavam 99,7% da população brasileira. A partir dos anos 90, esse número caiu a taxas aceleradas saindo de 81,8% em 1991 e chegando ao menor patamar no ano de 2010, com apenas 64,9% da população brasileira declarando-se católica (PIERUCCI, 2004; IBGE, 1980, 1991, 2000, 2010; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; NERI; MELO; MONTE, 2011; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Caso haja permanência das atuais tendências, o país deverá sofrer uma mudança de hegemonia religiosa nos próximos 20 a 30 anos (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). “O Brasil vai se tornar exemplo de um fenômeno raro, que é a mudança na composição religiosa da população” (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012, p.147).

---

<sup>1</sup> No Brasil, o termo evangélico é sinônimo de protestante e por isso engloba todas as igrejas do protestantismo histórico (luterana, presbiteriana, batista, metodista, anglicana, adventista, etc.), mais as igrejas pentecostais (PIERUCCI, 2011).

O segundo movimento, por sua vez, é o crescimento de um movimento chamado por Passos, Zorzini e Rocha (2011) de “agregado evangélico”, no qual pertencem os protestantes históricos, os pentecostais, e os neopentecostais (PIERUCCI; PRANDI, 1987; PIERUCCI, 1999, 2004; RIVERA, 2010; NERI; DE MELO; MONTE, 2011; PASSOS; ZORZINI; ROCHA, 2011; RABUSKE *et al.*, 2012; CORRÊA, 2016). Enquanto no ano de 1991 apenas 8,9% da população brasileira se declarava evangélica, em 2010, esse número cresceu vigorosamente para 22,1% (IBGE, 2010; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012; RABUSKE *et al.*, 2012). Em dez anos (2000 – 2010) o número de evangélicos saltou de 26.184.942 para 42.275.440, representando crescimento de 61,45% (IBGE, 2000, 2010). Nesse mesmo período a população brasileira passou de 169.872.856 para 190.755.799, com um crescimento de 12,29% (IBGE, 2000, 2010). Essa comparação demonstra um crescimento expressivo na população evangélica brasileira (<http://www.ibge.gov.br/home/>, acessado em 30 de março de 2018).

Desse número absoluto de 42.275.440 de evangélicos, 7.686.827, isto é, 18,18% são de denominação tradicional, conhecidas como Igrejas Evangélicas de Missão. Inserem-se, entre elas, as igrejas: Luterana, Presbiteriana, Metodista, Batista, Congregacional, Adventistas, entre outras (IBGE, 2010). Por outro lado, 34.588.613 são evangélicos de origem pentecostal<sup>2</sup>, representando um total de 81,81% da comunidade evangélica brasileira (IBGE, 2010). A população das igrejas evangélicas tradicionais apresentou crescimento, entre os anos de 2000 a 2010, saltando de 6.939.765 para 7.686.827 (IBGE, 2000, 2010). No entanto, foram as igrejas de origem pentecostal que apresentaram um crescimento vertiginoso, saltando de 19.245.177 para 34.588.613 (IBGE, 2000, 2010) e passaram a ser considerados os “novos protestantes *made in Brazil*” (PIERUCCI, 1996, p. 275). Entre elas, destaque para as igrejas neopentecostais independentes<sup>3</sup> que passaram de 3.468.451 para 14.688.750 de fiéis neste mesmo período (PIERUCCI, 1999; IBGE, 2000, 2010; SOUZA, 2011, CORRÊA; VALE, 2017).

---

<sup>2</sup> No Brasil o movimento pentecostal é dividido em dois grupos: os pentecostais clássicos [Congregação Cristã no Brasil, Assembleia de Deus, Evangelho Quadrangular, Deus é Amor, O Brasil para Cristo, etc.] e os neopentecostais [Universal do Reino de Deus, Internacional da Graça de Deus, Mundial do Poder de Deus, Renascer, Sara Nossa Terra, etc.], incluindo as igrejas neopentecostais independentes (PIERUCCI, 2000; CORRÊA, 2016).

<sup>3</sup> Considerou-se Igrejas Neopentecostais Independentes: i.) Evangélica renovada não determinada; ii.) Comunidade Evangélica; iii.) Outras igrejas Evangélicas de origem pentecostal; iv.) Evangélica não determinada (IBGE, 2010).

Neste sentido, o que explica o fato de as igrejas neopentecostais terem crescido mais que as de vertente tradicional? Isto é, quais diferenças entre elas poderiam ajudar a explicar a distinção do desenvolvimento entre ambas? Seriam os pastores neopentecostais mais empreendedores que os demais? Mais ainda, poderiam fatores relacionais, associados à capacidade de criar e reunir recursos, um potencial aspecto que diferencia o desenvolvimento entre ambas?

Esta dissertação insere-se justamente na essência destas reflexões. Procura investigar fatores relacionais e comportamentais que influenciam a busca pelo desenvolvimento de igrejas evangélicas tradicionais e neopentecostais independentes em crescimento no Brasil. Faz-se isso através da análise comparativa entre as características empreendedoras dos pastores e os recursos imersos nas redes dessas igrejas.

Este trabalho apropria-se das contribuições de duas vertentes teóricas fundamentais, integrando-as. A primeira refere-se à capacidade de os pastores atuarem como empreendedores. Neste trabalho concebemos a definição de empreendedorismo como sendo “qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios [...], uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente” (GEM, 2016, p. 17). Para sustentar essa reflexão será utilizada a abordagem teórica da Orientação Empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; RAUCH, *et al.*, 2009; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Ela “é a fonte das análises estratégicas formuladas pelos tomadores de decisões em relação ao empreendedorismo” (SILVEIRA; MARTINS, 2016, p. 101) e pode ser definida como um conjunto de métodos, práticas e estilo de gestão distintas que fornece bases necessárias para a tomada de decisões (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015). Nela, empreendedores, religiosos ou não (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010), podem ser compreendidos como aqueles que possuem capacidade de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia. De fato, diferentes estudos recentes vêm projetando luzes para a natureza empreendedora dos pastores e de suas organizações religiosas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SERAFIM; ALPERSTEDT, 2012; SERAFIM; FEUERSCHÜTTE, 2015; BORGES *et al.*, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017; CORRÊA; VALE; DE REZENDE PINTO, 2018). Com o aumento do número de igrejas, reflexo da secularização do Estado, pastores passaram a depender unicamente de seus próprios

comportamentos para o desenvolvimento de suas igrejas. “Pastores evangélicos passam a atuar de maneira ativa, profissional e empreendedora [...]. Abandonaram modos improdutivos e bens impopulares, empregando técnicas mais eficazes, típicas da racionalidade empresarial” (CORRÊA, 2017, p. 619). Salientam Serafim e Feuerschütte (2015, p.166) como as igrejas estão se adaptando à lógica mercantil “com a adoção de estratégias de comunicação, marketing e com a sistematização de seus processos organizacionais”.

A segunda vertente teórica adotada advém da literatura sobre Capital Social (COLEMAN, 1988; BURT, 1997, 1999, 2000, 2002, 2004, 2008). Definido como sendo a “capacidade dos empreendedores de extrair e utilizar recursos de relacionamentos para alcançar os resultados desejados” (SMITH, C.; SMITH, J.; SHAW, 2017, p.20), o capital social é o resultado de um “conjunto de recursos sociais embutidos em relacionamentos que estão disponíveis para as pessoas através de suas conexões sociais” (ANDERSON; PARK; JACK, 2007, p. 246). Ele representa “os benefícios que os indivíduos podem extrair de suas estruturas sociais, redes e associações” (HMIELESKI; CARR; BARON, 2015, p.295). Uma prática comum nos trabalhos sobre o tema é “referir-se ao capital social em termos das características das relações pelas quais se espera que os recursos sejam derivados, mas não dos recursos embutidos [nas redes]” (HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017, p. 62). Neste trabalho compreender-se-á Capital Social como sendo os “recursos embutidos em uma estrutura social que são acessados e/ou mobilizados em ações intencionais” (LIN, 1999, p.35). Assim como Hernández, Izquierdo, Gutiérrez (2017, p.62) assumimos que “tanto as redes de relacionamentos em si quanto os recursos embutidos [nessas redes] constituem capital social e que as características dessas redes são as condições necessárias para acessar os recursos incorporados”.

Para isso será focado duas perspectivas clássicas do CS: fechamento e buraco estrutural. Para Coleman (1988), o fechamento das redes sociais indica a existência de laços fortes, o que seria suficiente para que as pessoas respeitassem as normas através das sanções estabelecidas, facilitando assim as transações sem que houvesse a necessidade de contratos formais. “O fechamento [...] é importante para a existência de normas efetivas [e] para [...] a confiabilidade das estruturas sociais, [pois] permite a proliferação de obrigações e expectativas” (COLEMAN, 1988, p. S107). Outra abordagem oposta à defendida por Coleman é sustentada por Burt (1999, 2000, 2001, 2004, 2008) conhecida como buraco estrutural, que representa

uma brecha ou lacuna que se forma entre dois atores situados em grupos sociais distintos, sem conexão entre si. Os atores cujas redes ultrapassam os buracos estruturais e se conectam a grupos além dos seus, têm acesso a uma diversidade de informações, conseguem detectar e desenvolver oportunidades e são capazes de enxergar o todo e distribuir informações entre os grupos e desenvolver novas ideias (BURT, 1999, 2000, 2001, 2004, 2008).

Diferentes indagações orientam essa pesquisa. Inserem-se aí: i.) os pastores de igrejas tradicionais e neopentecostais são empreendedores? Isto é, conseguem eles empreenderem inovações, serem proativos, capazes de persuadir, etc.? ii.) a capacidade de os pastores tradicionais e neopentecostais apropriarem de atributos empreendedores (capacidade de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia) pode ajudar a explicar a diferença no crescimento entre as igrejas? iii) como o capital social influencia a busca pelo desenvolvimento das igrejas? Quais tipos de capital social os pastores e suas igrejas tradicionais e neopentecostais conseguem usufruir?

Assim, propõe-se, como objetivo geral, investigar ***“Como a Orientação Empreendedora e o Capital Social de pastores tradicionais e neopentecostais influenciam a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas”***. Busca-se a partir daí pesquisar:

- a) Como se manifesta a orientação empreendedora do pastor tradicional e neopentecostal, e sua influência sobre a busca pelo desenvolvimento<sup>4</sup> de suas igrejas;
- b) Como o capital social derivado das redes de relacionamento dos pastores e de suas congregações influenciam a sustentação e a busca pelo crescimento<sup>5</sup> de suas igrejas;
- c) Investigar as similaridades e divergências no comportamento empreendedor dos pastores tradicionais e neopentecostais na busca pelo desenvolvimento de suas igrejas.

Salienta-se a existência de lacunas de pesquisa aqui enfocadas. A primeira se relaciona à carência de estudos que aplicam os conceitos de gestão, em particular, e

---

<sup>4</sup> Neste trabalho os termos desenvolvimento e crescimento são sinônimos, e ambos significam: ação ou efeito relacionado com o processo de crescimento, evolução de um objeto, pessoa ou situação em uma determinada condição (<https://www.significados.com.br/desenvolvimento>).

<sup>5</sup> Define-se crescimento de igrejas neste trabalho, não apenas como crescimento financeiro, mas também como crescimento em número de fiéis, em posicionamento geográfico e crescimento de capital social.

de orientação empreendedora, em específico, para estudar o desenvolvimento de empresas sem fins lucrativos, do qual o setor religioso faz parte (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; BORGES *et al.*, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). “Desde Max Weber, sabe-se que a organização religiosa é capaz de influenciar as motivações, valores, hábitos, critérios de tomada de decisão, formas de comportamento no trabalho e de consumo” (SERAFIM; ALPERSTEDT, 2012, p.54). A partir de então, a relação entre empreendedorismo e religião<sup>6</sup> começou a ser objeto de análise (NWANKWO; GBADAMOSI, 2013; RIETVELD; BURG, 2013; WISEMAN; YOUNG, 2013; ZELEKHA; AVNIMELECH; SHARABI, 2014). “Diversos pesquisadores apontaram evidências sobre o papel e a influência da religião sobre a atividade empreendedora” (BORGES, *et al.*, 2015, p.567). Porém, a relação entre empreendedorismo e religião não vem recebendo a merecida atenção por parte da comunidade científica (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SERAFIM; MARTES; RODRIGUEZ, 2012; BORGES *et al.*, 2015, LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017), existindo um número limitado de estudos sobre a temática na literatura contemporânea, refletindo um quadro teórico subdesenvolvido (SERAFIM; MARTES; RODRIGUEZ, 2012; SERAFIM; ALPERSTEDT, 2012; DOUGHERTY *et al.*, 2013; RIETVELD; BURG, 2013; BORGES *et al.*, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). De fato, embora tenha havido uma séria corrente de trabalho que olhou para o impacto da religião sobre o empreendedorismo, “o valor da teoria empreendedora nas organizações religiosas praticamente não foi testado” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010 p.238). Pesquisas que integram essas temáticas “são surpreendentemente esparsas e inconsistentes” (DOUGHERTY *et al.*, 2013, p. 401), sobretudo no Brasil (SERAFIM; MARTES; RODRIGUEZ, 2012). Apesar de alguns estudos recentes sobre o tema, “boa parte [deles] enfoca a influência da religião na vida empresarial; ou, alternativamente, a influência do desenvolvimento econômico na vida religiosa” (CORRÊA; VALE, 2017, p.3). “Poucos estudos relatados aplicam conceitos e modelos de estratégia empreendedora para a performance das congregações religiosas” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010, p.238).

---

<sup>6</sup> Considera-se nesse trabalho religião como uma prática social, isto é, “práticas entrelaçadas com a vida cotidiana e, portanto, com as esferas do trabalho, do consumo e dos negócios” (SERAFIM, FEUERSCHÜTTE, 2015, p.168) e não como um conjunto de ideias ao sobrenatural.

Em levantamento realizado no mês de abril de 2018 no Portal de Periódicos Capes/MEC (<https://www.periodicos.capes.gov.br/>), foram encontrados apenas cinco trabalhos que associaram comportamento empreendedor aos agrupamentos religiosos ou aos pastores (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017; CORRÊA; VALE, 2017; CORRÊA; VALE; DE REZENDE PINTO, 2018; BORGES *et al.* 2015). A busca foi realizada por palavras-chave<sup>7</sup> em um período de 10 anos, de 2008 a 2018. Ainda assim, os estudos encontrados voltam-se a contextos distintos dos que nos interessam nesse trabalho. Pearce, Fritz e Davis (2010), por exemplo, restringiram a análise à orientação empreendedora de igrejas tradicionais. Já Corrêa, Vale e Pinto (2018), por sua vez empreenderam a investigação dos atributos empreendedores à análise empírica de igrejas neopentecostais. Nenhum estudo buscou, tal como aqui pretendido, investigar fatores comportamentais e relacionais que possam influenciar a busca pelo desenvolvimento das igrejas tradicionais e neopentecostais, comparando-as. Isto é, nenhum estudo procurou compreender como os atributos empreendedores e o capital social podem ajudar a explicar o desenvolvimento de igrejas tradicionais e neopentecostais, detalhando fatores que podem impactar suas diferenças. De fato, salientam Corrêa, Vale e Pinto (2018, p.199), a importância de novos estudos “compara[rem] a atuação empreendedora de pastores neopentecostais e tradicionais, relacionando-a à trajetória de suas instituições”. Esta dissertação insere-se nesse contexto, procurando preencher parte desta lacuna de pesquisa.

A segunda relaciona-se ao comportamento empreendedor dos pastores evangélicos. “Pode-se afirmar que a sobrevivência das igrejas dependeria, em grande parte, [da postura empreendedora dos pastores]” (CORRÊA; VALE, 2017, p. 12). Os “produtores religiosos são maximizadores [do] [...] número de fiéis, do apoio governamental e de outros determinantes [...] necessários ao sucesso das organizações religiosas” (CORREA, 2017, p. 109). No entanto, poucos estudos procuram compreender esse comportamento empreendedor (GALINDO; LEITE, 2008; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017) “[existindo] no país grandes lacunas na área, em especial no estudo de igrejas como empreendimentos e de pastores como empreendedores” (CORRÊA; VALE, 2017, p.

---

<sup>7</sup> i) “orientaç\* empreendedor\*” and “religião\*”; ii) “orientaç\* empreendedor\*” and “igreja\*”; iii) “orientaç\* empreendedor\*” and “pastor\*”; iv.) “orientaç\* empreendedor\*” and “congregaç\*”; v.) “orientaç\* empreendedor\*” and “denomina\*”

12). Esse fato surpreende, pois, como observado por vários pesquisadores (ver, por exemplo: PIERUCCI, 1999, 2008; MARIANO, 2008, 2013b), “muitas congregações passaram a adotar uma postura ativa, combativa e competitiva, típica de empreendimentos produtivos” (CORRÊA; VALE, 2017, p.3). De fato, embora Corrêa, Vale e Cruz (2017) reforcem aos investigadores da administração a proeminência do contexto religioso brasileiro como campo fértil de pesquisas e de novas descobertas poucos são os trabalhos que procuram compreender sua dinâmica.

A terceira refere-se aos estudos da religião no contexto da administração. O estudo das consequências da religião tem uma longa história em disciplinas como sociologia e economia. A religião está somente começando a receber atenção nos principais periódicos de gestão (AUDRETSCH; BOENTE; TAMVADA, 2007). Serafim e Alperstedt (2012, p.54) destacam a resistência encontrada na academia em considerar a religião e as organizações que a representam como um “elemento da cultura tão importante à vida econômica como outro qualquer, em particular no campo da administração”. Nesse contexto econômico a religião não pode ser esquecida uma vez que “fornecem bens e serviços tidos como valiosos e desejados pela maioria das pessoas, formando um mercado religioso” (CORREA, 2017, p. 99). Desta forma, “as forças de mercado restringem o comportamento das igrejas de modo semelhante ao que fazem com firmas de outros mercados” (CORREA, 2017, p. 100).

Assim, salientam Corrêa e Vale, (2017, p.13) a importância de novos “estudos sobre o perfil empreendedor dos pastores; motivações para a criação de igrejas; estratégias de criação e/ou manutenção e crescimento de igrejas”; bem como, estudos dos “fatores externos e/ou estruturais capazes de influenciar a orientação empreendedora de agentes religiosos” (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017, p.338).

Importante destacar a influência que as comunidades evangélicas exercem no setor econômico e político brasileiro. O crescimento dos evangélicos no Brasil, em especial no ramo pentecostal, provocou mais do que mudanças religiosas, fortaleceu um mercado econômico, que chama a atenção tanto de igrejas como da iniciativa privada. Estudos apontam que os evangélicos movimentam cerca de R\$ 21,5 bilhões por ano (<https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/> – acessado em 05/11/18). Esse crescimento também teve consequências políticas: se, até a década de 1970 prevalecia entre os evangélicos a tese do afastamento político, a partir da década de 1980 diferentes igrejas decidiram participar ativamente das disputas eleitoral e partidária. Nas últimas eleições de outubro de 2018 dos 513 deputados

eleitos, cerca de 180 pertencem à Frente Parlamentar Evangélica; e no Senado, 8 dos 81 senadores eleitos são evangélicos (<https://folhagospel.com/eleicoes-2018>; acessado em 05/11/2018).

Por fim, há também, motivações de ordem pessoal. Frequento igrejas tradicionais e neopentecostais há 20 anos. Ao longo de todo esse tempo, percebi diferentes comportamentos nos pastores e em suas comunidades, e acompanhei o crescimento e fracasso de algumas delas. Isso me fez questionar, o que faz uma comunidade prosperar e a outro não.

Esse trabalho encontra-se dividido como segue. O capítulo seguinte traz a fundamentação teórica. Nele reflete-se sobre a secularização do Estado e como a liberdade religiosa e o pluralismo religioso desencadearam nas igrejas a competição e a necessidade de criarem estratégias de diferenciação a fim de se destacarem umas das outras. Apropria-se para essa reflexão da abordagem teórica da Orientação Empreendedora e da abordagem sobre o Capital Social. Finaliza com o quadro de Análise Teórico Proposto, derivado da integração entre as reflexões. O capítulo 3 descreve o método e as etapas da realização da pesquisa. O capítulo 4 descreve e analisa os dados. Finalmente, no capítulo 5, apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e as recomendações para futuras pesquisas. O último capítulo mostra as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contexto Histórico da Religião no Brasil

“Não é a necessidade de seguir uma religião que está crescendo no país, mas sim a atividade dos profissionais da fé que está em forte expansão”  
(ANTÔNIO FLÁVIO PIERUCCI, 1999)

Durante séculos a religião católica foi a única reconhecida no Brasil (PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Herdada de nossos descobridores estávamos ligados ao catolicismo por uma razão histórica fundamental e fundadora (PIERUCCI, 2005). Por ser o Brasil um país de grande extensão territorial, ele era considerado o maior país católico do mundo (PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012).

A partir dos anos 1950 esse cenário religioso começou a mudar “[...] em um grau, uma extensão e uma velocidade nunca dantes vistos em nossa história” (PIERUCCI; PRANDI, 1987, p.30). Nas últimas décadas a acentuada liberdade para se praticar diversas religiões no país (PIERUCCI, 2011) transformou a composição religiosa brasileira (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Essa transformação foi marcada por dois movimentos: por um lado a queda da religião católica. Por outro o crescimento da comunidade protestante, em especial a de vertente neopentecostal (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012; CORRÊA; VALE; 2017).

Todo esse movimento da comunidade religiosa no Brasil encontra na secularização do Estado brasileiro, ocorrida no final do século XIX, parte de sua origem explicativa (PIERUCCI, 1996, 1999; MARIANO, 2003; GRACINO JUNIOR, 2008; RIVERA, 2010; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Com a secularização do Estado houve a separação Estado-Igreja e a religião católica foi aos poucos perdendo sua influência na sociedade (RIVERA, 2010). Nesse momento foi instaurada a liberdade religiosa, isto é, a sociedade reivindicando seu poder para escolher voluntariamente a que fé professar (MARIANO, 2002, 2003; RIVERA, 2010; CORRÊA, 2016). Assim, a “religião que se professa hoje já não é aquela que se nasce, mas, que se escolhe” (PRANDI, 1999, p.1). Outro movimento ocorrido com a secularização do

Estado, e de particular relevância para esse estudo, foi o pluralismo religioso e, consequentemente, a formação de um vasto mercado religioso (MARIANO, 2002, 2003; FRIGERIO, 2008; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011). A partir desse momento a liberdade religiosa no Brasil estava institucionalizada, as religiões passaram a possuir liberdade para se estabelecerem, disputarem e conquistarem espaço na sociedade (MARIANO, 2003). “Reina aqui aberta concorrência entre as mais diferentes formações religiosas” (PIERUCCI, 1999, p.1). Isso porque, “quanto mais secularizada for a sociedade, menos regulamentado o ambiente religioso, mais pluralista, diversificada e competitiva será a oferta de opções [religiosas]” (CORRÊA, 2016, p.31).

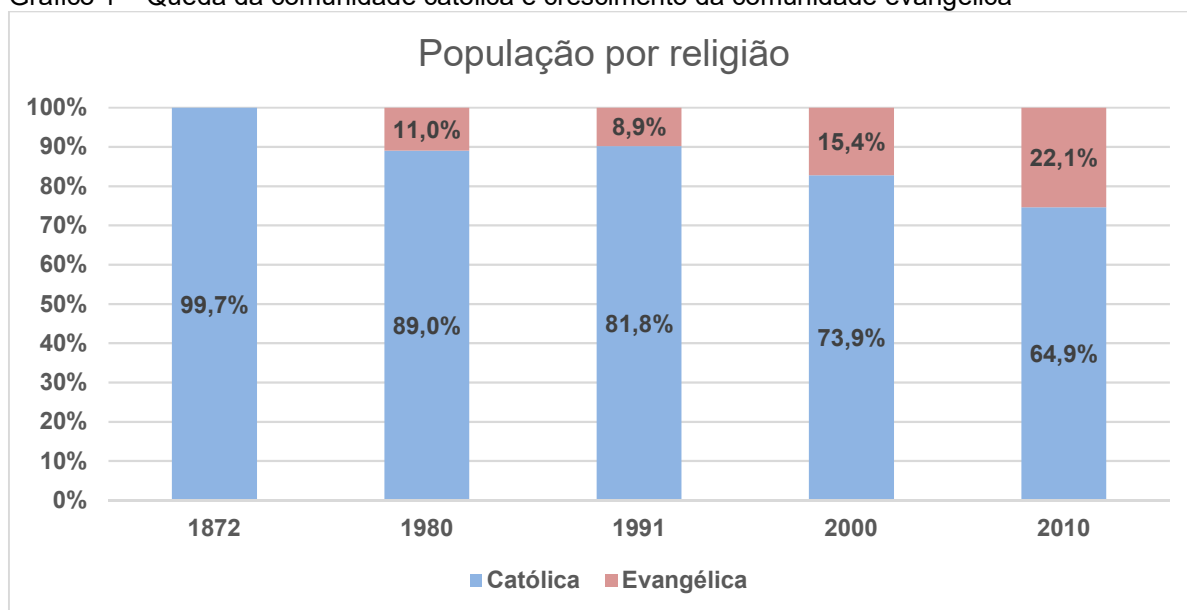
As mudanças religiosas estavam acontecendo porque as novas religiões ofereciam modalidades de orientação de vida dando forma e sentido ao povo brasileiro que se via envolto ao intenso processo de mudança (PIERUCCI; PRANDI, 1987). “Não se pode dissociar a noção de Deus de eventos históricos, uma vez que a mensagem religiosa muda de acordo com as necessidades dos indivíduos” (BAZANINI; MACHADO JUNIOR, 2018, p.277). Essas mudanças representavam “a ruptura com o estilo de vida tradicional, herdado dos pais, portanto um passo firme rumo à modernização” (GRACIANO, 2008, p. 81).

Dados estatísticos do IBGE (1980, 1991, 2000, 2010) confirmam que a queda da religião católica vem ocorrendo progressivamente ao longo dos últimos anos (PIERUCCI, 1999, 2004; MARIANO, 2013a; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Em 1872, primeiro censo do Brasil, o número de católicos representava 99,7% da população brasileira. No ano de 1980 esse número caiu para 89%, e seu menor patamar foi registrado no censo do ano de 2010, com apenas 64,9% da população brasileira se declarando católica (IBGE, 200, 2010; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; NERI; DE MELO; MONTE, 2011; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012). Os estudos demonstram que caso a queda continue acentuada, no ano de 2040 haverá um empate entre o número de católicos e evangélicos no país (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012).

Na esteira da queda da população católica se encontra outro movimento antagônico, de crescimento da comunidade evangélica. Inserem-se aí as igrejas tradicionais e as igrejas de denominação pentecostal (PIERUCCI; PRANDI, 1987; PIERUCCI, 1999, 2004; RIVERA, 2010 NERI; DE MELO; MONTE, 2011; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; RABUSKE *et al.*, 2012; CORRÊA, 2016).

De fato, evidências demonstram o crescimento da comunidade evangélica no país. Enquanto no ano de 1991 apenas 8,9% da população brasileira se declarava evangélica, em 2010 esse número cresceu para 22,1% (IBGE, 2000, 2010; PIERUCCI, 2004; MARIANO, 2008; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012; RABUSKE *et al.*, 2012). Em dez anos (2000 – 2010) o número de evangélicos saltou de 26.184.941 para 42.275.440, representando um crescimento de 61,45% (IBGE, 2000, 2010). Nesse mesmo período, a população brasileira teve um crescimento de apenas 12,30% (IBGE, 2000, 2010). Essa comparação demonstra um crescimento expressivo na população evangélica brasileira (<http://www.ibge.gov.br/home/>, recuperado em 30 de março de 2018). O gráfico e a tabela a seguir demonstram esses números.

Gráfico 1 – Queda da comunidade católica e crescimento da comunidade evangélica



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 1980, 1991, 2000, 2010

Elaborado pela autora, 2019

Tabela 1 – Representatividade das comunidades católicas e evangélicas na população brasileira

Grupos de Religião	População 2000	População 2010	10 x 00
População Católica	125 518 774	123 972 524	-1,23%
População Evangélica	26 184 942	42 275 440	61,45%
<b>Total da População Brasileira</b>	<b>169 872 856</b>	<b>190 755 799</b>	<b>12,29%</b>

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000, 2010

Elaborado pela autora, 2019

Segundo dados do IBGE (2000, 2010), a comunidade evangélica é dividida em:

i.) Evangélicas de Missão, representadas pelas igrejas: Luterana, Presbiteriana, Metodista, Batista, Congregacional, Adventista, entre outras – essas comunidades apresentaram, entre os anos de 2000 - 2010 um crescimento no número de fiéis, subindo de 6.939.765 para 7.686.827 (IBGE, 2000, 2010); ii.) Evangélicas de origem pentecostal, divididas em dois formatos básicos: pentecostais clássicos – Congregação Cristã no Brasil, Assembleia de Deus, Evangelho Quadrangular, Deus é Amor, O Brasil para Cristo, entre outras – e os neopentecostais – Universal do Reino de Deus, Internacional da Graça de Deus, Mundial do Poder de Deus, Renascer, Sara Nossa Terra, entre outras (PIERUCCI, 2000, p.288). Juntas apresentaram no mesmo período um crescimento expressivo saltando de 15.776.726 para 19.899.863 (IBGE, 2000, 2010); iii.) Evangélicas não determinadas, representadas pelas igrejas neopentecostais independentes, com um aumento vertiginoso no número de fiéis, saltando de 3.468.451 em 2000 para 14.688.750 em 2010. A tabela a seguir demonstra esse crescimento.

Tabela 2 – Crescimento da comunidade evangélica entre os anos de 2000 a 2010

Comunidade Evangélica	População 2000	População 2010	10 x 00
Evangélica de Missão	6 939 765	7 686 827	10,76%
Pentecostal clássico + Neopentecostais (exceto independentes)	15 776 726	19 899 863	26,13%
Neopentecostais independentes	3 468 451	14 688 750	<b>323,50%</b>
<b>Total da População Brasileira</b>	<b>26 184 942</b>	<b>42 275 440</b>	61,45%

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000, 2010

Elaborado pela autora, 2019

Considerando que 89,47% da população evangélica se localiza nos centros urbanos (IBGE, 2010) e que a área de maior crescimento no país é a urbana, quanto mais o Brasil se urbanizar maior deverão ser as perdas católicas (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012, 2016).

A partir da reforma protestante, liderada por Martinho Lutero, houve uma separação na forma de crer dos protestantes e católicos, dando início à diversificação das igrejas evangélicas (MARIANO, 2002; PIERUCCI, 2004; RABUSKE *et al.*, 2012; ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2016). As igrejas de missão, nome dado às igrejas tradicionais, são as igrejas mais próximas da reforma protestante e chegaram ao Brasil na primeira metade do século XIX juntamente com os imigrantes alemães que se

instalaram no sul do país (MARIANO, 2002). Em seguida, a chegada do pentecostalismo no Brasil ocorreu em “três grandes ondas” (ALVES; CAVENAGHI; BARROS, 2016, p. 5). A primeira onda teve início em 1910 com a chegada da Congregação Cristã em São Paulo, e em seguida no ano de 1911, a Assembleia de Deus se instalou em Belém do Pará (GRACINO JUNIOR, 2008; RABUSKE *et al.*, 2012; ALVES; CAVENAGHI; BARROS, 2016). A segunda onda ocorreu nos anos 40 e 50 quando novas igrejas foram implantadas: em 1951 a Igreja do Evangelho Quadrangular, em 1955 a Igreja Pentecostal o Brasil para Cristo, e em 1962 a Igreja Pentecostal Deus é Amor (RABUSKE *et al.*, 2012; ALVES; CAVENAGHI; BARROS, 2016). A última onda, chamada Neopentecostal, começou em 1970 com a Igreja Universal do Reino de Deus, Igreja Internacional da Graça de Deus, entre outras (RABUSKE *et al.*, 2012; ALVES; CAVENAGHI; BARROS, 2016).

O destaque para o crescimento da religião evangélica se explica, em parte, devido ao fato dela alcançar desde as pessoas com alta renda e escolaridade através das igrejas protestantes tradicionais até as camadas mais pobres da população com a atuação das igrejas neopentecostais (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012, 2016; RABUSKE *et al.*, 2012). “Existem evangélicos para todos os gostos e eles são capazes de customizar [...] a mensagem da fé para diferentes segmentos da população” (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2012, p. 172).

A vertente da religião evangélica que mais cresce no Brasil é a pentecostal. Hoje existem mais de cem denominações diferentes (RABUSKE *et al.*, 2012), e entre as pentecostais as que mais crescem são as neopentecostais (PIERUCCI, 1999). Considerado “verdadeiro protagonista [da] admirável expansão do protestantismo” no país (PIERUCCI, 2011, p. 476), “o movimento de renovação pentecostal pode ser apontado como o acontecimento de maior importância [...] do cristianismo no século passado” (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007, p.55) e pode ser “considerado ‘a bola da vez’ da religiosidade brasileira” (PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011, p. 709). O crescimento do pentecostalismo no Brasil está relacionado ao processo de migração das décadas de 1960/1970, “sendo o responsável pela adaptação do contingente populacional recém-migrado para a cidade, recriando espaços de sociabilidade aos quais estavam afeitos e sem lugares de origem” (GRACINO JUNIOR, 2008, p. 71). A grande maioria dos convertidos são pessoas desenraizadas, que vivem longe de suas origens culturais, e essa religião ajuda a organizar a vida de seus novos fiéis, que são sobretudo pobres e marginalizados, dotando-os de apetrechos culturais e

psicossociais para melhor enfrentarem a vida, promovendo sua integração na sociedade e preparando as pessoas para a nova vida nas cidades (PRANDI, 1996; GRACINO JUNIOR, 2008).

A legitimidade religiosa das igrejas pentecostais está em ascensão (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007) “apesar [...] [de toda polêmica] e escândalos financeiros, políticos e religiosos envolvendo principalmente [...] [a] Igreja Universal na década de 90” (MARIANO, 2002, p.26).

Além de criarem grandes denominações, como a Igreja Universal do Reino de Deus, a Igreja Internacional da Graça de Deus, Renascer em Cristo, entre outras, os empreendedores neopentecostais “formam comunidades pequenas e independentes espalhadas [...] pela periferia dos grandes centros urbanos” (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007, p.55), investindo em um neopentecostalismo autônomo (CORRÊA, 2016). A representatividade dessas comunidades independentes é significativa, uma vez que “mais da metade dos fiéis de igrejas evangélicas de origem não missionária aparentam frequentar empreendimentos religiosos independentes” (CORRÊA, 2016, p. 23).

Diferente das igrejas evangélicas de missão que são mais rígidas na interpretação da doutrina, dão forte ênfase ao ensinamento bíblico-teológico e não aceitam a glossolalia – ‘falar em outras línguas’, o foco do pentecostalismo é a crença no Espírito Santo, cuja ação sobrenatural ocorre durante os cultos (RABUSKE *et al.*, 2012). As igrejas pentecostais adotam em suas pregações e sermões, práticas com forte teor emocional, dando ênfase aos dons espirituais, acreditando que as doenças do corpo e da alma são causadas por ações demoníacas. Ao mesmo tempo, utilizam-se da cura pela imposição de mãos, da prática do exorcismo e da glossolalia, resgatando práticas antigas da igreja católica (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007; MARIANO, 2008; RABUSKE *et al.*, 2012). Todas as vertentes pentecostais produzem e ofertam magia, muitas igrejas funcionam como prontos-socorros espirituais, prometendo uma mudança radical de vida, ou salvação imediata de seus sofrimentos e infortúnios terrenos (MARIANO, 2008). Seu foco principal é a Teologia da Prosperidade, que afirma que todo aquele que se converter será próspero, saudável e feliz (PRANDI, 1996; MARIANO, 2004, 2008; SOUZA, 2011). “Nesse contexto, a experiência pentecostal oferece uma identidade marcada pela esperança de dias melhores” (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007, p.60).

O pentecostalismo não é um grupo homogêneo, pois apresentam distinções eclesiais e doutrinárias, e por isso oferecem-se numa multiplicidade de denominações (PRANDI, 1996; RABUSKE *et al.*, 2012). São simples e práticos, pouco exigentes em questões éticas, doutrinariamente descomplicados e com forte apelo em seus cultos, que geralmente são voltados para o êxtase e o milagre, visando sempre resultados imediatos (PIERUCCI, 1999; MARIANO, 2008).

A fórmula adotada para o sucesso das igrejas pentecostais foi a união do que há de mais moderno e eficiente nas áreas de propaganda, comunicação e marketing - como o uso evangelístico de rádio, TV, música, jornal, Internet, redes sociais (MARIANO, 2003; SOUZA, 2011; RABUSKE *et al.*, 2012) - com o que há de mais tradicional no plano religioso: promessas de milagres, práticas mágicas, curas sobrenaturais, rituais de exorcismo ou libertação de espíritos demoníacos (MARIANO, 2003).

Outra característica do neopentecostalismo é a sua localização geográfica. Normalmente são pequenas comunidades independentes nas periferias das cidades (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017) organizadas em torno dos atributos carismáticos de seus líderes (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007). “Estas igrejas [...] utilizam estratégias que atraem e convertem [...] as camadas mais pobres da sociedade, muitos deles carentes e em crise pessoal” (RABUSKE *et al.*, 2012, p. 264).

É nesse novo cenário de mercado, onde há liberdade para escolha da religião, pluralismo e acirrada concorrência, que as empresas religiosas, para sobreviver e crescer, acabaram por se verem obrigadas a concorrer e disputar com outras igrejas em um mercado religioso (MARIANO, 2002, 2003, 2008, 2013a; GRACINO JUNIOR, 2008; PASSOS; ZORZIN; ROCHA, 2011; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Nesse contexto de livre concorrência, a religião passa então a ser criada por grupos específicos para atender as expectativas e demandas da sociedade (GRACINO JUNIOR, 2008; GALINDO; LEITE, 2008). “Desde que a religião passou a ser [...], objeto de escolha das pessoas, o que determina o crescimento de uma [...] denominação é a eficácia dos modelos de religiosidade” (ALVES; BARROS; CAVENAGHI, 2016, p.9). Na disputa pelo mercado religioso, os pastores e suas igrejas precisam oferecer produtos e serviços customizados a seus ‘fiéis consumidores’, assim garantirão sucesso, dinheiro, poder e prestígio para suas organizações (PIERUCCI, 1999; MARIANO, 2008; ALVES; BARROS; CAVENAGHI,

2016). Para isso passam a empregar técnicas mais eficazes, administrando suas igrejas conforme a lógica de mercado (MARIANO, 2002, 2003; GALINDO; LEITE, 2008; SERAFIM; FEUERSCHÜTTE, 2015; CORRÊA; VALE, 2017). “Os produtos e serviços apresentados como um show fazem com que a religião seja guiada [...] pelas leis de mercado atuais em que a oferta/demanda se tornam prioridades” (BAZANINI; MACHADO JUNIOR, 2018, p.264).

Nessa situação de liberdade, pluralismo e acirrada concorrência, para serem bem-sucedidos, granjear maior aceitação entre os leigos que os rivais, os grupos religiosos são impelidos a moldar o conteúdo de seus serviços e produtos religiosos às preferências dos consumidores. Para sobreviver em ambientes competitivos, os grupos religiosos não têm escolha a não ser abandonar modos ineficientes de produção e produtos religiosos impopulares em favor de outros mais atraentes (MARIANO, 2002, p.6).

Se por um lado as igrejas evangélicas tradicionais possuem uma hierarquia mais rígida elas tendem a ter pouca flexibilidade para diversificar seus produtos religiosos pois a maioria pertence à uma convenção nacional que busca atuar em conjunto por questões de ordem eclesiástica. Por outro lado, as igrejas neopentecostais acabaram por adotar um modelo de gestão religiosa muito parecido com o modelo de gestão empresarial. Dentre suas práticas, destaque para: i.) a centralização da gestão administrativa e financeira; ii.) a concentração do poder eclesiástico; iii.) profissionalização do seu quadro ministerial; iv.) adoção de estratégias de marketing com fixação de metas aos pastores e bispos; v.) adaptação dos serviços mágico-religiosos aos interesses materiais e ideais dos ‘fiéis consumidores’. Todas essas ações com o objetivo de fidelizar seu público-alvo (MARIANO, 2003, 2008, 2013a; GRACINO JUNIOR, 2008; CORRÊA; VALE, 2017). O sucesso e crescimento desse movimento religioso se deve principalmente a essa nova forma de gestão (PACHECO; SILVA; RIBEIRO, 2007; RABUSKE *et al.*, 2012).

O foco empresarial em superar a concorrência, lutar pela sobrevivência e defender seus interesses institucionais enraizou no cerne da missão religiosa das igrejas, em especial das igrejas pentecostais. “O empreendedorismo pentecostal opera em sintonia com os valores da sociedade contemporânea, com base na concorrência, tanto econômica como política e religiosa” (BAZANINI; MACHADO JUNIOR, 2018, p. 280). Com comportamento típico de empreendedor em ambiente organizacional competitivo (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017), o pastor neopentecostal passa a adotar uma forma mais ativa e profissional de gestão, em busca de atrair e

reter novos fiéis (PIERUCCI, 1999; 2006; 2008; MARIANO, 2003, 2008; CORRÊA, 2016), adotando para isso métodos modernos de gestão típicos da racionalidade empresarial (IANNACCONE, 1995; PRANDI, 1999; MARIANO, 2003, 2008; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Os pastores passam a se destacar como empreendedores e não mais como teólogos (MARIANO, 2008). Inclusive a construção da imagem dos líderes neopentecostais, suas roupas, acessórios e corte de cabelo coincidem com os empreendedores de sucesso (GALINDO; LEITE, 2008). “Líderes religiosos [...], emergem com [...] capacidade economicamente empreendedora. Aliam aspectos carismáticos [...] com senso de oportunidade e habilidade de articulação” (SOUZA, 2011, p.29).

O Quadro 1 condensa as reflexões de interesse. Apresenta na primeira coluna proposições teóricas relacionadas à religião e economia. Na segunda, autores de referência.

Quadro 1. Proposições teóricas sobre religião e empreendedorismo, e autores de interesse

<b>Proposições</b>	<b>Autores de Interesse</b>
A Secularização do Estado ocasionou a liberdade religiosa e protegeu o pluralismo religioso, permitindo o surgimento e consolidação de novas denominações.	PIERUCCI, 1996, 1999 MARIANO, 2002, 2003, 2013a, 2013b GRACINO JUNIOR, 2008; RIVIERA, 2010
A Secularização do Estado permitiu o surgimento de novas denominações, implementou a competitividade entre as igrejas na luta por sua sobrevivência e modificou o comportamento dos agentes religiosos. As agremiações religiosas são compelidas a concorrer e disputar o mercado religioso.	PIERUCCI, 1999 MARIANO, 2003, 2008, 2013 PASSOS, ZORZIN, ROCHA, 2011 CORRÊA, VALE, CRUZ, 2017
A lógica de mercado passa a orientar os grupos religiosos, obrigando os líderes religiosos a serem mais dinâmicos e mais criativos, transformando suas organizações religiosas em organizações mais eficientes na busca de recursos e atração e fidelização da ‘clientela’.	MARIANO, 2002, 2003 GALINDO, LEITE, 2008 CORRÊA, VALE, CRUZ, 2017
As lideranças eclesiais passaram estrategicamente a abandonar crenças e práticas contra culturais, modos improdutivos e começam a adotar modelos de ação e organização típicos da racionalidade empresarial.	IANNACCONE, 1995 PRANDI, 1999 MARIANO, 2003 CORRÊA, VALE, CRUZ, 2017
A capacidade mobilizadora dos pastores é que determina o desempenho de suas igrejas.	MARIANO, 2003, 2008, 2013 GRACINO JUNIOR, 2008
Objetivos principais dos agentes religiosos: conseguir mais fiéis e aumentar seus recursos.	PRANDI, 1996, 1999 MARIANO, 2003 PIERUCCI, 2008
Igrejas neopentecostais acabaram por adotar um modelo de gestão religiosa muito parecido com o modelo de gestão empresarial. Dentre suas práticas, destaque para: i.) a centralização da gestão administrativa e financeira; ii.) a concentração do poder eclesial; iii.) profissionalização do seu quadro ministerial; iv.) adoção de estratégias de marketing com fixação de metas aos pastores e bispos, adaptação dos serviços mágico-religiosos aos interesses materiais e ideais dos ‘fiéis consumidores’.	MARIANO, 2003

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

As faces mais visíveis da influência do empreendedorismo econômico nas igrejas são: i.) as associações de empresários evangélicos, ii.) as organizações de mídia e marketing, iii.) as redes de televisão e rádio ligadas às igrejas, iv.) a forma de gestão assumidamente empreendedora e v.) o grau de profissionalização dos pastores evangélicos (SOUZA, 2011). “Ganha destaque, aí, a atuação das igrejas como empreendimentos produtivos, dos pastores como empreendedores” (CORRÊA, 2016, p. 22).

A discussão apresentada anteriormente pode ter implicações sobre duas vertentes teóricas de interesse em particular desse trabalho. A primeira se refere à atuação dos pastores enquanto empreendedores, e a segunda sobre o capital social dos pastores e de suas comunidades.

## **2.2 Orientação Empreendedora (OE): pastores empreendedores**

Na essência dessa reflexão sobre o comportamento empreendedor do pastor, a literatura sobre Orientação Empreendedora apresenta-se com intensa relevância, pois tem sido um dos constructos mais pesquisados na literatura de gestão estratégica e empreendedorismo (COVIN; WALES, 2012; COVIN; MILLER, 2014; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Considerada fonte de análise das estratégias formuladas pelos decisores das empresas em resposta às ameaças e oportunidades do ambiente (LUMPKIN; DESS, 1996; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; COVIN; WALES, 2012; SILVEIRA; MARTINS, 2016; JIANG *et al.*, 2018) pode ser definida como um conjunto de métodos, práticas e estilo de gestão distintas que fornece bases necessárias para a tomada de decisões (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Nesta abordagem, os empreendedores, religiosos ou não, são caracterizados pela capacidade de possuírem alguns atributos pessoais considerados fundamentais. Cinco deles são, atualmente, tratados na literatura. São eles: i) Capacidade de inovação, ii) Proatividade, iii) Agressividade competitiva, iv) Assunção de riscos, v) Autonomia (LUMPKIN; DESS, 1996; PIERUCCI, 1999, 2008; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; MARIANO, 2008, 2013a; RAUCH *et al.*, 2009;

PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018).

No contexto religioso, os atributos da OE seriam teoricamente empregados pelos pastores com o objetivo de desenvolver suas igrejas (SOUZA, 2011; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

Os atributos salientes da OE geralmente mostram altas inter-correlações entre si, e por isso a maioria dos estudos combinou esses atributos em um único fator, (WIKLUND; SHEPHERD, 2003; RAUCH *et al.*, 2009). Para esses pesquisadores, o constructo de OE é um conceito unidimensional e por isso suas dimensões devem se relacionar com o desempenho de maneira semelhante e uniforme (RAUCH *et al.*, 2009). No entanto, a teorização mais recente sugere que a OE pode ocorrer mesmo que seus atributos se relacionem de maneira distinta com o desempenho (LUMPKIN; DESS, 2001; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; COVIN; MILLER, 2014; WALES, 2016), ou inclusive, pela presença somente de alguns deles (LUMPKIN; DESS, 1996; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Assim “as dimensões da OE podem se relacionar de maneira diferente ao desempenho da empresa” (RAUCH *et al.*, 2009, p.767). Desta forma, empreendedores poderiam utilizar-se apenas de alguns atributos da OE para apresentar desempenho positivo ou negativo de suas organizações (LUMPKIN; DESS, 2001; RAUCH *et al.*, 2009; WALES, 2016). É a presença dessas dimensões em maior ou menor intensidade e a recorrência desses padrões comportamentais que retratam o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016).

Evidências empíricas comprovam que as empresas que atuam com OE apresentam desempenho superior aos seus concorrentes (WIKLUND; SHEPHERD, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; HUGGINS; THOMPSON, 2015; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018), pois conseguem gerir seus recursos da melhor forma possível, identificando ameaças, oportunidades e tendências do mercado em que atuam (SILVEIRA; MARTINS, 2016). Essas características associadas ao empreendedorismo melhoram a competitividade e facilitam a entrada das empresas em novos mercados (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Isso é replicável ao contexto religioso, quando os pastores passam a adotar uma abordagem empresarial para o gerenciamento de suas igrejas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). O que diferencia os empreendedores comerciais dos empreendedores sociais é a

missão da organização e suas características operacionais (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015). “Diversos pesquisadores apontaram evidências sobre o papel e a influência da religião sobre a atividade empreendedora” (BORGES, *et al.*, 2015, p.567). Porém, a relação entre empreendedorismo e religião não vem recebendo a merecida atenção por parte da comunidade científica (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SERAFIM; MARTES; RODRIGUEZ, 2012; BORGES *et al.*, 2015, LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017), existindo, portanto, uma deficiência de base teórica (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015).

A importância dos atributos empreendedores ao desenvolvimento dos empreendimentos religiosos já foi objeto de análise de estudos anteriores. Pearce, Fritz e Davis (2010) e Corrêa, Vale e Cruz (2017) analisaram a influência dos atributos empreendedores à manutenção e ao desenvolvimento de igrejas tradicionais e neopentecostais nos EUA e no Brasil, respectivamente. Enquanto os primeiros analisaram sob a abordagem quantitativa 250 congregações religiosas afiliadas à Igreja Evangélica Luterana, os segundos investigaram qualitativamente 23 pastores responsáveis pela criação e gestão de pequenas igrejas Neopentecostais na área metropolitana de Belo Horizonte / MG.

A capacidade de inovação, salientam diferentes autores, é usada pelas empresas para buscar novas oportunidades de negócio, novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; apoio à novas ideias, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores (WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018). “A inovação reflete a tendência de uma empresa em apoiar novas ideias, experiências e processos criativos que resultam em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN, DESS, 1996 p. 142). Nas organizações sem fins lucrativos, na qual as igrejas se enquadram, a busca pela inovação tem como objetivo proporcionar mais benefícios e aumentar a eficiência dos serviços prestados aos indivíduos e a ênfase na inovação direcionada à geração de novas fontes de receita (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015).

Apesar disso, muitas instituições religiosas tradicionais resistem à inovação, pois veem a história e a tradição como vantagens estratégicas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Assim, uma estratégia que enfatize a inovação deve ser um recurso raro e valioso no contexto religioso, susceptível de conduzir as igrejas a um

desempenho superior e por isso deve ser explorada pelas congregações religiosas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Enquanto há uma certa resistência por parte das igrejas tradicionais em investirem na inovação, ela se demonstrou como o maior destaque entre todos os comportamentos de OE no estudo realizado nas igrejas neopentecostais (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Como exemplo de novas ideias e atitudes inovadoras os pesquisadores destacam que alguns pastores oferecem empregos aos membros potenciais, outros criam agências de emprego em suas congregações, há aqueles que reduzem a taxa do dízimo, e por fim as igrejas que criam consultorias específicas para os empresários da congregação (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

O segundo atributo é a proatividade, que se refere a ter iniciativa, antecipando-se aos problemas, às necessidades e às mudanças futuras, buscando novas oportunidades e inserindo novos produtos, serviços ou novas tecnologias no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018). Significa ser o pioneiro, chegar antes dos concorrentes, e antecipar-se à demanda dos clientes, criando assim novas necessidades para o mercado consumidor, permitindo o crescimento e o desempenho aprimorado da organização (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Importante ressaltar que a proatividade difere da capacidade de inovação. Em primeiro lugar porque ela está relacionada em grande parte à implementação de medidas que são na maioria das vezes imitações; enquanto a capacidade de inovação implica em invenção (LUMPKIN; DESS, 1996; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). E em segundo lugar, porque a proatividade investe em mercados existentes e a inovação desenvolve novos produtos e serviços para explorar e conquistar negócios emergentes (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010).

A proatividade pode ser uma afronta à vantagem tradicional da congregação, uma vez que os serviços e produtos dominantes em um contexto religioso estão associados à estabilidade e à tradição (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Nas congregações tradicionais as qualidades e características que definem uma instituição precisam ser mantidas, caso contrário sua identidade será comprometida e por isso “a proatividade das congregações é desencorajada por instituições religiosas [tradicionais]” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010 p. 246). No entanto, no contexto das

igrejas neopentecostais a proatividade se destaca pelo pioneirismo de suas ações (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). “[Os pastores] empregam estratégias de recrutamento antes dos concorrentes, buscando oportunidades emergentes através da antecipação das demandas religiosas das pessoas” (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017 p. 334), como por exemplo a evangelização porta a porta, reuniões para casais, eventos em praças públicas, entre outras ações (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

O terceiro comportamento característico da OE é a agressividade competitiva, que se define como sendo um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas (LUMPKIN; DESS, 1996; MELLO; LEÃO, 2005) e representa uma forte e ousada atuação competitiva de uma organização frente às ameaças da concorrência (SILVEIRA; MARTINS, 2016). Pode ser definida como sendo as ações de organizações que conhecem e já atuam no mercado, mas que se movimentam de forma agressiva em função das ações dos concorrentes, contribuindo para a manutenção ou aumento de participação no mercado e para o combate de ameaças (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). “A agressividade competitiva [...] transmite a ideia de explosão, [...] crescimento da posição [...] em um curto espaço de tempo” (SILVEIRA; MARTINS, 2016 p. 109). Por isso, as organizações que apresentam esse atributo ganham posições no mercado mais rapidamente do que os seus concorrentes (SILVEIRA; MARTINS, 2016).

A rivalidade competitiva entre as igrejas já foi explorada por diversos autores e todos chegaram a mesma conclusão: embora a forma de competição adotada pelas igrejas possa variar de sutil a muito agressiva, o importante é manter e expandir sua participação através de meios competitivos (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). “A agressividade competitiva não está associada ao desempenho em um contexto religioso [tradicional] devido à ênfase que as congregações colocam em legitimidade e nas qualidades credenciais de seus serviços” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010, p.227). No entanto todas as denominações se esforçam para manter e expandir sua participação no mercado religioso (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010).

Na pesquisa das igrejas neopentecostais esse comportamento foi um dos mais marcantes e os pastores demonstram essa agressividade competitiva quando lutam pelo crescimento de suas congregações e adotam algumas estratégias agressivas para a conquista de novos membros, tais como: depreciação de outros ministérios, visitar líderes religiosos de outras congregações e convidá-los a fazer parte da sua, entre outras (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Com comportamentos de características

de agressividade competitiva, os pastores asseguram a lealdade de seus membros, reduzindo as chances deles mudarem de congregação. Alguns exemplos de comportamento são: exigir que os membros solicitem autorização para visitarem outras congregações, proibir visitas externas, desencorajar os membros de abrir seu próprio ministério, entre outros (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Esse comportamento corrobora com as definições de Lumpkin e Dess (1996) quando afirmam que a agressividade competitiva são os esforços praticados pelas organizações para serem a número um no mercado e caracteriza-se por uma postura combativa com respostas geralmente agressivas para transcender as ameaças da concorrência fazendo uso muitas vezes de métodos não tradicionais de competição e disputa (SILVEIRA; MARTINS, 2016).

A assunção de riscos define o quarto atributo e é um comportamento que se manifesta quando a empresa assume riscos e investe em um futuro incerto, atuando fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO; 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018). É usada no contexto de *trade-off* do risco-retorno, onde há a probabilidade de perda ou resultado negativo (LUMPKIN; DESS, 1996; JIANG *et al.*, 2018). “A capacidade de assumir riscos está associada a uma vontade de comprometer mais recursos para os projetos onde o custo do fracasso pode ser alto” (WIKLUND; SHEPERD, 2005 p.75). A assunção de riscos demonstra a capacidade da organização em aproveitar as oportunidades, mesmo que não seja certeza de sucesso (SILVEIRA; MARTINS, 2016). Está associada às “preferências dos gerentes por compromissos e ações estratégicas arrojadas” (CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015, p.5). Nas organizações sem fins lucrativos é mais difícil de quantificar a equação de riscos, e a assunção de riscos pode ser analisada através da disposição das organizações em tomar ações que possam significar a perda na quantidade de impacto social alcançado pela organização (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015).

No contexto religioso, a capacidade de assumir riscos e incertezas pode ser encorajada pela crença na glória divina (NWANKWO; GBADAMOSI, 2013). A assunção de riscos pode facilitar resultados excepcionais, principalmente em cenários onde não há esse tipo de comportamento como nas configurações das igrejas tradicionais (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Nas igrejas Luteranas “a tomada de decisões religiosas tem o caráter de investimento de risco na medida em que são

necessários recursos sem garantia de que os objetivos do investimento serão alcançados” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010 p.227). Para as igrejas neopentecostais, a vontade de assumir riscos é notada no comportamento dos pastores, com cautela e atenção, pois pastores auxiliares são contratados para ajudarem no cuidado e crescimento da congregação e isso representa um risco de que se um dia esses pastores forem embora e montarem uma nova congregação levem consigo os membros desta igreja (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Apesar disso, a capacidade de assumir riscos é associada positivamente ao desempenho das congregações religiosas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

Por fim, a autonomia é definida como sendo a capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio (MELLO; LEÃO, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SILVEIRA; MARTINS, 2016). “Refere-se à ação independente de um indivíduo ou de uma equipe em trazer uma ideia ou uma visão e levá-la até a conclusão” (LUMPKIN; DESS, 1996 p. 140). “As organizações com maiores níveis de empreendedorismo possuem líderes mais autônomos” (SILVEIRA; MARTINS, 2016 p. 108).

No contexto religioso das igrejas tradicionais, a autonomia “pode aumentar a capacidade de resposta [...], identificar, desenvolver e iniciar mudanças [...] que resultam em maior inovação e desempenho organizacional” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010 p. 227). Muitos fiéis trocam de religião em busca de congregações que lhes deem autonomia para atender às necessidades locais (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010).

A autonomia foi uma característica marcante encontrada nos pastores das igrejas neopentecostais, pois a criação dessas igrejas fora responsabilidade de pastores que agiram de forma independente, isto é, foram os principais responsáveis pela criação de suas congregações (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). “Pastores autônomos [...] são mais capazes de identificar, desenvolver e iniciar mudanças nos programas e atividades da igreja” (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017 p. 333).

Pearce, Fritz e Davis (2010) e Corrêa, Vale e Cruz (2017) apresentam os pastores como gestores que possuem as características da OE pois são capazes de conduzir suas igrejas “posicionando-se a frente dos seus concorrentes, agregando valor aos [seus] produtos/serviços, antecipando-se as demandas de mercado, mesmo que seja necessário assumir riscos” (SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2017 p. 95). Através de suas pesquisas comprovaram que as congregações religiosas se beneficiam do

comportamento empreendedor dos pastores. “Pastores mais empreendedores, [que associam] atributos da OE, possuem [...] capacidade destacada em influenciar positivamente o crescimento de suas igrejas” (CORRÊA, 2016, p. 250). Seus estudos corroboram com a definição apresentada por Mintzberg em 1973, que definiu a OE como sendo a disposição gerencial em procurar diferentes oportunidades em ambientes incertos, com a expectativa de que o crescimento pudesse ser alcançado.

O Quadro 2 condensa as reflexões de interesse. Apresenta na primeira coluna proposições teóricas relacionadas à OE e os autores de interesse (LUMPKIN; DESS; 1996; WIKLUND, SHEPERD, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; RAUCH, *et al.*, 2009; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Na segunda e terceira colunas, nota-se como os atributos da Orientação Empreendedora parecem desempenhar, às igrejas tradicionais (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010) e neopentecostais (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017), resultados diferentes.

Quadro 2. Proposições teóricas sobre OE e autores de interesse: comparação entre as igrejas tradicionais e neopentecostais

Dimensão da OE		Igrejas Tradicionais	Igrejas Neopentecostais
Capacidade de Inovação	Predisposição para se engajar em criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos para atender às necessidades dos consumidores	Organizações religiosas podem ser inovadoras e criativas	Mesmo as “pequenas” congregações podem ser inovadoras e criativas
Proatividade	Refere-se a ter iniciativa. É uma perspectiva voltada para o futuro, caracterizada pela introdução de novos produtos e serviços à frente da concorrência, antecipando-se à demanda dos clientes, criando assim necessidades para o mercado consumidor. Significa “ser o pioneiro”	Está negativamente associada ao desempenho das igrejas. Sua manifestação é interpretada como desrespeito, afronta e ruptura à tradição das congregações. Ela é desencorajada pelas instituições religiosas	Está positivamente associada ao desempenho das igrejas. Sua manifestação não é interpretada como desrespeito, afronta e ruptura à tradição das congregações. Ela é estimulada pelas instituições religiosas
Agressividade Competitiva	É a intensidade dos esforços de uma empresa para superar os rivais e é caracterizada por uma postura ofensiva ou respostas agressivas às ameaças da concorrência. Refere-se aos comportamentos adotados pelas instituições para sua expansão e participação no mercado, visando seu crescimento em mercados existentes	Como comportamentos voltados à expansão da participação de mercado de dada instituição. Visa crescimento em mercados existentes. Igrejas adotam práticas competitivas para manter e crescer sua filiação. Estas variam de sutis a manifestas. No entanto, congregações tradicionais não valorizam a competitividade interdenominacional ou intercongregacional	Como comportamentos voltados à manutenção e à expansão da participação de mercado de dada instituição. Visa sustentação e crescimento em mercados existentes Igrejas adotam práticas competitivas para manter e crescer sua filiação. Estas variam de sutis a, sobretudo, manifestas. Igrejas Neopentecostais valorizam a competitividade interdenominacional ou intercongregacional
Assunção de riscos	É a disposição para assumir riscos e investir em um futuro incerto, fora de práticas e normas aceitas. Envolve a tomada de ações ousadas, aventurando-se no desconhecido, tomando empréstimos pesados e / ou comprometendo recursos significativos para empreendimentos em ambientes incertos	Capacidade de assumir riscos e incertezas pode ser encorajada pela crença na glória divina. Possui potencial para resultados excepcionais, principalmente em configurações onde comportamentos previsíveis são tipicamente altos, como em igrejas tradicionais	Capacidade de assumir riscos e incertezas é encorajada pela competitividade congregacional e crescimento das igrejas. Embora capacidade de assumir riscos possua potencial para resultados eventualmente excepcionais, estes não derivam de configurações previstas
Autonomia	Capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio. Refere-se à ação independente empreendida por líderes ou equipes empreendedoras direcionadas a criar um novo empreendimento e vê-lo a ser concretizado	Pode aumentar a capacidade de resposta das igrejas aos imperativos ambientais. Pode torná-las capazes de identificar, desenvolver e iniciar mudanças em seus programas e atividades	Pode aumentar a capacidade de resposta das igrejas aos imperativos ambientais. Pode torná-las capazes de identificar, desenvolver e iniciar mudanças em seus programas e atividades

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

Com efeito, enquanto que no estudo apresentado por Pearce, Fritz e Davis (2010), os atributos da capacidade de inovação e a autonomia se destacam mais fortemente relacionados ao desempenho das igrejas, e os atributos da assunção de riscos, da proatividade e da agressividade competitiva não fornecem contribuições para o desempenho das igrejas tradicionais, os dados de pesquisa obtidos por Corrêa, Vale e Cruz (2017) sugerem o contrário. São justamente as dimensões da proatividade, da agressividade competitiva, da assunção de riscos e da autonomia as mais contributivas para o desenvolvimento das igrejas neopentecostais. Por possuírem esses atributos é que pastores neopentecostais conseguem gerar o desenvolvimento e crescimento de suas igrejas. Através deles os pastores alcançam novos fiéis, impedem a perda de membros aos concorrentes, e elevam a arrecadação financeira, possibilitando investimentos para o avanço congregacional. Entre eles, a agressividade competitiva e a autonomia se destacam como os atributos mais evidentes. Isso não significa que os demais são improdutivos. Pelo contrário. Pastores neopentecostais obtêm benefícios de sua utilização. Os dados da pesquisa apenas indicaram que esses são proporcionalmente mais empregados por eles. Neste sentido, a pesquisa demonstra que pastores mais inovadores e criativos, por exemplo, poderiam, possivelmente, obter resultados e desempenhos mais satisfatórios que os demais.

Se por um lado o comportamento dos pastores pode explicar o desempenho de suas igrejas, por outro lado a postura empresarial dos pastores neopentecostais pode explicar o rápido crescimento das igrejas evangélicas neopentecostais brasileiras (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

No entanto, os atributos empreendedores compõem apenas parte dos fatores capazes de explicar a trajetória de igrejas enquanto empreendimentos produtivos. Estudos recentes vêm projetando luzes para a importância das redes sociais.

Mello e Leão (2005), por exemplo, identificaram uma nova dimensão para a OE, que é o comportamento empreendedor de criar redes de negócios ou de relações. “Compreender as redes externas tem importantes consequências teóricas para entender como as empresas que possuem OE operam e funcionam” (JIANG *et al.*, 2018, p.46). Uma vez que “os fatores de redes afetam [...] a forma como as organizações são gerenciadas, desenvolvidas e sustentadas” (JIANG *et al.*, 2018, p.46).

Esta nova dimensão é relevante atualmente na medida em que a construção de relacionamentos se torna indispensável para o ingresso em novos mercados, internacionalização dos negócios e sustentação das organizações.

Miller (2011) ao revisar sua obra de 1983, chamou a atenção para o fato de existirem novas relações entre a orientação empreendedora e outras teorias, entre elas, a de redes. Ele questiona como a posição de uma empresa em uma rede de outras empresas influenciará seu comportamento empreendedor. “O equilíbrio entre laços fortes e fracos com clientes, concorrentes ou fornecedores influencia a proatividade, a aceitação de riscos ou a inovação?” (MILLER, 2011, p. 882). JIANG *et al.* (2018, p.47) defendem a ideia de que “as empresas com maior OE têm maior probabilidade de obter sucesso nas tarefas de busca e aquisição de recursos de seus atores de rede”. Cao, Simsek, Jansen (2015) estudaram os impactos do capital social de um CEO na OE de sua empresa e chegaram à conclusão de que, um CEO com mais capital social vinculado “tem maior influência social e controle sobre os fluxos de conhecimento e recursos, e torna-se mais consciente e eficaz na busca de combinações inovadoras dentro da empresa” (CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015, p.9). Para eles, as conexões sociais dos líderes afetam a estratégia empreendedora e os comportamentos da empresa e, assim, “fornecem uma compreensão aprimorada do efeito do capital social e das redes da empresa na orientação empreendedora” (CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015, p.31).

Portanto, “somos levados a considerar que laços sociais [...] configuram um conjunto de atributos que precedem o contrato, isto é, são requisitos de qualquer sistema econômico” (SERAFIM; MARTES; RODRIGUES, 2012, p. 218).

Tal dimensão, associada às redes sociais, será enfatizada na seção seguinte.

### **2.3 Capital Social (CS) e Redes de relacionamentos**

A literatura sobre redes sociais vem, nos últimos anos, ganhando destaque nos estudos sobre empreendedorismo (MELLO; LEÃO, 2005; JACK *et al.*, 2010; STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014; MARTINS *et al.*, 2015; HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017; JIANG *et al.*, 2018), “principalmente em função das transformações estratégicas e estruturais, decorrente de novos padrões de competitividade das organizações” (FACCIN *et al.*, 2009 p.10). A complexidade dos ambientes externo e interno vem aumentando e impactando

gradativamente às organizações. As empresas para se destacarem e garantirem o sucesso competitivo precisam utilizar de forma adequada suas competências essenciais e a alocação de seus recursos (FACCIN *et al.*, 2009). A rede de relacionamento pode ser uma fonte de recursos estratégicos para a construção de vantagens competitivas uma vez que, a partir dos recursos acessados por suas redes pessoais os empreendedores conseguem identificar oportunidades, mobilizar recursos e construir legitimidade para suas empresas (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017). “Na medida em que os empreendedores [...] não dispõem de recursos suficientes para garantir o crescimento de seus negócios, as redes de relacionamento [...] podem fornecer acesso a recursos estratégicos” (HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017, p. 61). Por isso, “empreendedores usam suas relações [...] para obter informações [...] e resolver problemas [desta forma] essas relações são vistas como os meios pelos quais os atores envolvidos obtêm uma série de recursos” (MARTINS *et al.*, 2015, p.119). Leyden, Link, Siegel (2014), em sua pesquisa sobre o papel das redes sociais no empreendedorismo, chegaram à conclusão de que todo empreendedor está em busca de conhecimento, e que “a chave para a aquisição [desse] conhecimento é o acesso às redes sociais” (LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014, p.1158). De fato, salientam Martins *et al.* (2015, p.118) como “é amplamente reconhecido que o uso de redes pode influenciar tanto a criação quanto o crescimento do negócio”. Por isso, “as pessoas se envolvem em interações e *networking* para gerar lucro” (LIN, 1999, p.31). Os recursos incorporados nas redes sociais aumentam os resultados esperados pois: i.) facilita o fluxo de informações, ii.) os laços sociais podem exercer influência sobre os agentes, iii.) os recursos de vinculação social e suas relações podem ser concebidos como certificações de credenciais sociais do indivíduo e iv.) as relações sociais tendem a reforçar a identidade e reconhecimento do indivíduo (LIN, 1999). Na essência das reflexões sobre o tema insere-se a noção, prevaiente, de que as redes sociais fornecem diferentes recursos: conectividade, cooperação, interdependência, autonomia, confiança, valores compartilhados, cultura e comunicação, entre outros (FACCIN *et al.*, 2009). Esses recursos representam elementos importantes do capital social (FACCIN *et al.*, 2009) e são capazes de influenciar de maneira bem-sucedida a criação e o desenvolvimento de empreendimentos produtivos, incluindo de natureza religiosa. “Existe amplo consenso de que o Capital Social [...] é crítico para o desempenho [das] empresas” (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014, p.152). De fato,

“o que distingue o capital social dos demais tipos de capitais é que ele reside em redes de relacionamento e só existe se compartilhado entre os membros da rede” (HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017, p. 64).

Insere-se, nas reflexões sobre o tema, as proposições de um autor fundamental: Granovetter (1973,1983). “Ele partiu do pressuposto de que toda ação econômica dos atores será sempre marcada pelo conteúdo e pela estrutura das redes e dos vínculos sociais que lhes dão sustentação ao longo do tempo” (SILVA, *et al.*, 2015, p. 889). O autor diferenciou uma dupla de conceitos: laços fortes e laços fracos.

Os laços fortes são formados por interações frequentes e de longa duração entre dois ou mais indivíduos (GRANOVETTER, 1973, 1983; WILLIAMS; HUGGINS; THOMPSON, 2017). “A força de um laço [será] a combinação linear da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade e dos serviços recíprocos que caracterizam esse laço” (GRANOVETTER, 1973, p. 1361). Esses vínculos fortes formam redes coesas e interconectadas (GRANOVETTER, 1973, 1983; VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). Quanto mais forte o vínculo entre os indivíduos mais similares eles serão facilitando assim a integração entre todos os componentes da rede (GRANOVETTER, 1973, 1983). Redes densas disponibilizam acesso à importantes recursos, como: solidariedade, confiança e assistência mútua (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN, 1990), que são fundamentais para a “redução dos riscos relativos às relações de trocas, à melhoria do processo de comunicação e ao acesso as novas tecnologias e conhecimentos [...] compartilhados entre as organizações” (SILVA, *et al.*, 2015, p. 890). No entanto, “se dois indivíduos têm relações fortes é provável que haja uma superposição em suas relações, e a rede, como um todo, é relativamente limitada” (MARTELETTO; SILVA, 2004, p. 43). Redes densas apresentam recursos semelhantes entre si e por isso tendem a concentrar e a reproduzir recursos análogos, não inéditos, com informações redundantes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 2008; SERAFIM; ANDION, 2010); assim “laços fortes [...] levam à fragmentação geral” (GRANOVETTER, 1973, p.1378). Por isso Granovetter (1973,1983) acaba por defender a força dos laços fracos, que por sua vez são formados através de interações sociais pouco frequentes, constituídos em situações nas quais as díades são fortuitas ou de curta duração (GRANOVETTER, 1973, 1983; VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008) e “são tipicamente laços de redes mais recentes” (WILLIAMS; HUGGINS; THOMPSON, 2017, p. 719). “Os laços fracos [...] são indispensáveis às oportunidades

dos indivíduos e à sua integração nas comunidades” (GRANOVETTER, 1973, p.1378). Imersos em diferentes estruturas sociais os laços fracos são importantes para a expansão e força das redes, pois vinculam membros de grupos que não têm ligações entre si (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT 1999, 2000; MARTELETTO; SILVA; 2004), possibilitando a geração e o acesso a recursos inéditos, que são mais aditivos do que sobrepostos, oferecendo recursos e oportunidades diferentes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1999, 2000, 2004). “Apenas onde existe diferenciação no interior de uma estrutura social é possível o surgimento do empreendedor, pois tal fato permite a ele captar e conectar recursos produtivos socialmente dispersos” (VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 3).

Tal reflexão sobre laços fortes e fracos proporciona forte sintonia teórica com a literatura de capital social.

De fato, a literatura sobre CS no processo empreendedor vem se desenvolvendo nos últimos anos (YOON, 2006; FACCIN *et al.*, 2009; STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017). Salienta Yoon (2006, p.4) como o “conceito de capital social tem se tornado cada vez mais popular em uma ampla gama de disciplinas das ciências sociais”; como ele “vem sendo abordado em diversas áreas de estudo, como a sociologia, economia [...] além de ser estudado no contexto das organizações públicas e privadas” (FACCIN *et al.*, 2009, p. 13). No campo do empreendedorismo, “o capital social emergiu como um complemento contextual para teorias que [reconhecem] que os empreendedores estão inseridos em um contexto social que capacita e restringe o comportamento” (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014, p. 154). Através do CS e dos recursos inseridos em suas redes de relacionamentos, os empreendedores conseguem identificar oportunidades, mobilizar recursos e construir legitimidade para suas empresas (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014). No entanto, apesar do desenvolvimento da área, ainda prevalece no campo relativa ausência de um conceito específico sobre o que é capital social. Williams, Huggins, Thompson (2017, p. 2) chamam a atenção para “a miríade de definições que foram empregadas para identificar e explicar os fenômenos que podem ser considerados como constituindo capital social”. Semelhante a eles, Hernández, Izquierdo, Gutiérrez (2017, p.65) ressaltam que o conceito de CS “foi subsequentemente relacionado a recursos de natureza muito diferente variando do puramente econômico àqueles de natureza social e emocional”.

O Capital Social tem sido abordado pelos pesquisadores como um constructo multidimensional (LIN, 1999; MARTELETTO; SILVA, 2004; FACCIN *et al.*, 2009; STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; SILVA *et al.*, 2015; YOON, *et al.*, 2015; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017; THEODORAKI; MESSEGHEM; RICE, 2017). Ele incorpora diferentes dimensões analíticas, dentre as quais se inserem, por exemplo, a estrutural. Salientam Faccin *et al.* (2009, p. 16) como o capital social estrutural “se refere ao padrão de conexão entre os atores e inclui conexões e configurações da rede que descreve o padrão de ligações em termos de mensuração como densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional.” Dependendo da posição que o empreendedor ocupar nessa rede ele terá menor ou maior acesso aos recursos que irá impactar na oportunidade para a criação de novos negócios (YOON, *et al.*, 2015). Outro tipo de capital salientado pela literatura é o relacional. Essa dimensão “refere-se aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento” (FACCIN *et al.*, 2009, p.16) e incluem “aspectos como confiança, normas, obrigações e expectativas” (THEODORAKI; MESSEGHEM; RICE, 2017, p.157). Estudiosos que examinam a dimensão relacional do capital social “consideram a natureza e a qualidade das interações entre parceiros de troca, destacando um possível *trade-off* entre laços fracos e fortes” (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014, p. 154). Apesar de serem abordadas analiticamente de forma separada, essas subdivisões possuem grande conexão. “A dimensão estrutural do capital social influencia o desenvolvimento da dimensão relacional” (FACCIN *et al.*, 2009, p.16). É fato que a estrutura social das redes impacta a forma como os empreendedores acessam e usufruem dos recursos. Empreendedores que estão inseridos apenas em redes densas, formadas por familiares por exemplo, possuem recursos restritos e similares. Outros empreendedores que possuem, ao mesmo tempo, acesso a contatos distantes, poderiam usufruir de diferentes outros tipos de benefícios (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1999, 2000, 2004; COLEMAN, 1990).

“A premissa por trás da noção de capital social é bastante simples e direta: investimento nas relações sociais com retorno esperado” (LIN, 1999, p. 30). Desta forma, o CS pode ser compreendido como sendo a “capacidade dos empreendedores de extrair e utilizar recursos de relacionamentos para alcançar os resultados desejados” (SMITH, C.; SMITH, J.; SHAW, 2017, p.20). O capital social é o resultado de um “conjunto de recursos sociais embutidos em relacionamentos que estão

disponíveis para as pessoas através de suas conexões sociais” (ANDERSON; PARK; JACK, 2007, p. 246), representando “os benefícios que os indivíduos podem extrair de suas estruturas sociais, redes e associações” (HMIELESKI; CARR; BARON, 2015, p.295). Nesta pesquisa assume-se que “tanto as redes de relacionamento quanto os seus recursos constituem capital social e que suas características são as condições necessárias para acessar os recursos incorporados” (HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017, p. 62). Dessa forma compreender-se-á capital social como “recursos embutidos em uma estrutura social que são acessados e/ou mobilizados em ações intencionais” (LIN, 1999, p.35).

Nessa pesquisa será, em relação à dimensão estrutural do capital social, adotada uma abordagem contingencial, *contingency approach*, que é essencialmente a fusão de duas proposições teóricas distintas (NICOLAU; BIRLEY, 2003). A primeira denominada ‘fechamento’ é defendida por Coleman (1988, 1990) que argumenta a importância de redes coesas e densas como um precursor de vantagem competitiva, ampliando as reflexões de Granovetter (1973) sobre laços fortes. Por outro lado Burt (1997, 2000, 2001, 2004, 2008) defende a importância de redes esparsamente conectadas, conhecidas por Buracos Estruturais, aproximando-se dos argumentos já defendidos por Granovetter (1973) sobre laços fracos. Tais perspectivas são consideradas antagônicas por muitos pesquisadores, enquanto alguns defendem que as redes fechadas são favoráveis nos estágios iniciais de um empreendimento, outros sustentam que são os buracos estruturais o responsável por seu sucesso. No entanto a configuração do CS dos empresários pode mudar à medida que as empresas amadurecem (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014).

Coleman (1988, 1990) associou CS aos recursos gerados e distribuídos em redes sociais coesas, formadas por laços forte. Para o autor, capital social é definido por sua função e é “uma variedade de entidades diferentes, com dois elementos em comum: consistem de algum aspecto das estruturas sociais e facilitam certas ações dos atores [...] no interior da estrutura” (COLEMAN, 1988, p. S98). Chamada fechamento ou oclusão, a abordagem defende a ideia de que diferentes benefícios socioestruturais poderiam ser obtidos através do relacionamento entre indivíduos fortemente enlaçados entre si. Três tipos deles são enfatizados.

O primeiro se relaciona às obrigações, expectativas e à confiabilidade dos agrupamentos sociais. Imagine duas pessoas (“A e B”) imersas por laços fortes em rede densa. Suponha que “A” tenha feito um favor à “B”, acreditando que esta irá

retornar no futuro. Tal situação acaba por estabelecer expectativa em “A” e obrigação em “B”. Caso “A” possua, ainda, destacado número desse tipo de crédito com diversas outras pessoas nas quais mantém interações, isso permitiria à “A” possuir expressivo volume de capital social armazenado. Isto porque, ela poderia solicitar, quando de seu interesse, a assistência de “B” e das demais pessoas nas quais auxiliou de alguma forma no passado. “Aqueles indivíduos que se encontram em estruturas sociais com altos níveis de obrigações pendentes possuem mais capital social sobre o qual podem se basear” (COLEMAN, 1988, p.103). Quanto mais coeso for o agrupamento sob o qual “A”, “B” e os demais contatos ligados a elas estiverem imbricados, maior será o sentimento de confiança e mais elevada será a probabilidade de que as obrigações serão estimuladas e sustentadas ao longo do tempo (COLEMAN, 1988, 1990). “Deste modo, podemos dizer que o fechamento [das redes] cria confiabilidade a estrutura social” (COLEMAN, 1988, p.107-108). “A confiança e honestidade tendem a ser os motores para reduzir os custos de transações e reduzir o risco” (AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017, p.687).

O segundo benefício se relacionaria à possibilidade de se aplicar normas cívicas e sanções eficazes. Normas efetivas em uma escola que inibem o uso de drogas fazem com que os pais se sintam seguros e com a garantia de que seus filhos não terão contato com drogas enquanto estiverem na escola. “Quando uma norma existe e é eficaz constitui uma forma poderosa [...] de capital social” (COLEMAN, 1988, p. 104). Uma norma especialmente importante de CS “é a norma de que devemos renunciar ao auto-interesse e agir de acordo com os interesses da coletividade” (COLEMAN, 1988, p. 104). Uma norma desse tipo pode facilitar o desenvolvimento de movimentos sociais, pois leva as pessoas a trabalharem para o bem comum. Normas estimulam o desenvolvimento de cooperação (COLEMAN, 1988, 1990) tornando-se “menos arriscado às pessoas confiar umas nas outras” (BURT, 2001, p.207), estimulando nelas o desenvolvimento de comportamento cooperativo (COLEMAN, 1988, 1990).

Finalmente, o terceiro associa-se à facilidade de acesso aos recursos e canais de informações, unicamente disponíveis nos agrupamentos fechados. Informação custa caro, requer atenção e é a base para tomada de decisões. “Um meio pelo qual as informações podem ser adquiridas é [através] das relações sociais [coesas] que são mantidas para outros objetivos” (COLEMAN, 1988, p.104). Uma pessoa que não lê ou assiste jornal diariamente, mas que está interessada em ser informada sobre

assuntos atuais e importantes, pode conseguir as informações que deseja com seu cônjuge ou com amigos que prestem atenção a tais assuntos (COLEMAN, 1988, 1990).

Para Coleman (1988, 1990), o fechamento das redes sociais indica a existência de laços fortes, o que seria suficiente para que as pessoas respeitassem as normas através das sanções estabelecidas. Assim essas normas seriam apropriadas pela comunidade e as transações aconteceriam sem a necessidade de contratos formais. “As estruturas relacionais densas, fechadas e estáveis operam como um recurso que favorece a criação de normas, a confiança interpessoal e a circulação de informação” (NETO *et al.*, 2016, p. 242). Outra característica importante do fechamento de estruturas sociais é a sua confiabilidade que permite a proliferação de obrigações e expectativas. A reputação de um grupo ou de um indivíduo é o que importa e desta forma a renúncia de uma obrigação se tornaria praticamente impossível. “Fundamentado na teoria das trocas, esta perspectiva sustenta que as redes fechadas geram confiança, apoio social e normas de reciprocidade que permitem a cooperação entre os membros da rede” (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014, p. 155). Os pesquisadores Afandi, Kermani e Mammadov, ao investigarem em 2017 a influência do capital social nos três estágios do processo empreendedor – preferência, tentativa e sucesso - constataram que “as três dimensões do conceito de capital social estabelecidas por Coleman (1988, 1990) – confiança, normas e redes – são importantes no contexto do empreendedorismo” (AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017, p. 705).

Outra abordagem, cuja origem do capital social seria oposta à defendida por Coleman, é sustentada por Burt (1999, 2000, 2001, 2004, 2008). Ao estudar a vantagem competitiva determinada pela estrutura da rede de um ator e pela localização de seus contatos nessa rede, Burt definiu Capital Social como sendo o relacionamento entre “amigos, colegas e contatos mais gerais através dos quais você recebe oportunidades de usar seu capital financeiro e humano” (BURT, 2003, p. 58).

O autor ampliou o argumento de Granovetter sobre os atributos dos laços fracos (BURT, 1997) ao defender o CS como derivado da intermediação entre redes densas e desconectadas entre si. A proposição central de Burt é a de que atores que possuem laços fracos em dessemelhantes agrupamentos densos e separados entre si encontrar-se-iam em posição de vantagem em relação aos demais (BURT, 2008). Sendo o comportamento, a opinião e as informações mais homogêneas dentro do que

entre os grupos (BURT, 2001, 2004, 2008), as pessoas se concentram em atividades do seu próprio grupo criando buracos no fluxo de informações entre os grupos; esses buracos são chamados por Burt de 'buracos estruturais' (BURT 2000, 2001, 2004, 2008). "O buraco estrutural é uma brecha ou lacuna que se forma entre dois atores, situados em grupos sociais ou redes distintas, sem conexão entre si, que detêm recursos complementares" (VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 7).

Laços e contatos garantem informações, abrem acesso e geram oportunidades diferenciadas (BURT, 2004). Para Burt, o que interessa em uma rede não é a força do vínculo fraco, mas sim, o buraco estrutural que este é capaz de atravessar (BURT, 2001) e a quantidade de contatos distintos. "Os buracos são buffers, como um isolante em um circuito elétrico" (BURT, 2000, p.208). Como as pessoas de ambos os lados de um buraco estrutural circulam em diferentes fluxos de informações, os atores cujas redes ultrapassam esses buracos e se conectam a grupos além dos seus, têm acesso a uma diversidade de informações, conseguem detectar e desenvolver oportunidades e são capazes de enxergar o todo e distribuir informações entre os grupos e desenvolver novas ideias (BURT 1992, 2000, 2001, 2004, 2008). "Buracos estruturais são oportunidades para intermediar o fluxo de informações entre as pessoas e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos dos buracos" (BURT, 2000, p. 208). Assim, quanto maior acesso o empreendedor tiver a esses buracos - acessos esses garantidos por uma rede de laços e conexões - mais competitivo ele será no mercado (VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). "Na essência do empreendedorismo situa-se a habilidade de colocar juntas peças de outra maneira desconectadas" (VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p.8)

Se por um lado os contatos equivalentes têm as mesmas fontes de informação resultando em benefícios redundantes e novas fontes de informações e recursos não são criadas, por outro, os contatos não equivalentes, ou não conectados que decorrem dos buracos estruturais resultam em benefícios inéditos, uma vez que os atores circulam em ambientes distintos com diferentes fluxos de informação (BURT, 2000; CARVALHO, 2014).

Burt (2004, 2008) estudou as estruturas de rede do CS de colaboradores-chave em distintas organizações e chegou à conclusão de que aqueles executivos que desenvolvem capital social de qualidade, criando pontes com pessoas e grupos em regiões estratégicas de suas redes, superando os buracos estruturais, se destacam

de seus pares nos seguintes aspectos: (i) são os primeiros a receberem promoções; (ii) são avaliados de maneira mais satisfatória; (iii) aprendem mais sobre o ambiente organizacional e o mercado no qual atuam; (iii) dirigem equipes mais bem sucedidas; (iv) recebem remuneração mais alta.

As organizações com redes de gerenciamento e colaboração que encurtam os buracos estruturais aprendem mais rápido e são mais criativas (BURT, 2004). Os empreendedores capazes de vencer os buracos estruturais terão mais sucesso que os demais, uma vez que “a junção de peças separadas é a essência do empreendedorismo, [pois] não há valor para um empreendimento se ele só conectar pessoas que já são conectadas” (BURT, 2000, p.210). Desta forma os empreendedores das redes que movem estrategicamente informações precisas, ambíguas ou diferentes entre pessoas em lados opostos dos buracos estruturais, são os indivíduos que conhecem, participam e exercem controle sobre as oportunidades mais recompensadoras (BURT, 2000). No entanto, é importante ressaltar que “contatos amplos e supérfluos não traduzem necessariamente um poder de posição dentro da rede nem desenvoltura para criar novos acessos” (CARVALHO, 2014, p.192). É importante existir “um equilíbrio delicado para manter a confiança e a intimidade em um nível em que o apoio seja alto e permita, ao mesmo tempo, que se abra acesso a novos recursos” (CARVALHO, 2014, p.192).

As conceituações de Coleman e Burt são aparentemente conflitantes. Por um lado, o conceito de buraco estrutural argumenta que os empreendedores com redes pessoais grandes, diversas e fracamente conectadas, identificam mais oportunidades, mas enfrentam dificuldades para reunir recursos para explorá-las. Por outro lado, o conceito de fechamento sustenta que empreendedores com redes pessoais pequenas, coesas e densas, podem mobilizar recursos de forma mais eficaz em torno de novos projetos, mas não têm acesso a novas ideias (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014). “Independente de quão [densa ou superficial] sejam as relações dentro de uma rede, o capital social dessas redes reside na sua capacidade de fornecer recursos aos empreendedores” (HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017, p. 62). Salientam Neto *et al.* (2016, p.243) que “os dois tipos de estruturas de redes [...] não são necessariamente excludentes [e] podem trabalhar simultaneamente [em] uma estrutura grupal” (NETO *et al.*, 2016, p.243).

Após várias pesquisas é possível demonstrar que o capital social favorece a obtenção de novos conhecimentos, vantagem competitiva, acesso a informações

restritas de mercado, e “depende da cooperação e confiança que marcam as relações entre as empresas constitutivas da rede” (SILVA *et al.*, 2015, p.888). Apesar de ser um ativo, não pode ser comprado ou emprestado, podendo apenas ser produzido e compartilhado dentro de uma estrutura de interações sociais (ANDERSON; PARK; JACK, 2007). “Uma rede é um dos ativos mais poderoso que qualquer um pode possuir: fornece energia, acesso à informação [e] conhecimento” (ELFRING, 2003, p.409). Por isso, “as pessoas envolvidas no negócio devem levar em conta que, fazendo melhor uso de suas redes, elas podem melhorar a propensão da empresa a altos níveis de OE e, assim, alcançar melhores taxas de crescimento” (MARTINS *et al.*, 2015, p.128). Desta forma, o capital social é “um elemento crítico de sucesso empresarial” (SMITH C.; SMITH J.; SHAW, 2017, p. 20). Sua presença ou ausência pode influenciar a natureza do negócio (ANDERSON; PARK; JACK, 2007).

A vantagem estratégica das organizações está na habilidade de dominarem os fluxos de informação, adequada utilização dos recursos e principalmente, uma multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança.

O Quadro 3 sequencia as reflexões, sintetizando as proposições teóricas e os autores de interesse.

Quadro 3. Proposições teóricas sobre capital social, laços fortes e fracos, fechamento, buracos estruturais, e autores de interesse

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
<b>Capital Social:</b> São os recursos imersos nas redes de relacionamentos dos empreendedores e que são fontes de vantagem competitiva para o desenvolvimento de suas empresas.	ANDERSON; PARK; JACK, 2007 SILVA et al., 2015 LIN, 1999 SMITH, C.; SMITH, J.; SHAW, 2017
<b>Laços Fortes:</b> São formados por interações reguladoras e de longa duração. Formam redes densas que disponibilizam acesso à importante recursos, como: solidariedade, confiança e assistência mútua. Apresentam recursos semelhantes entre si e por isso tendem a concentrar e a reproduzir recursos análogos, não inéditos, com informações redundantes.	GRANOVETTER, 1973, 1983 COLEMAN, 1990 BURT 2000
<b>Laços Fracos:</b> São formados por interações pouco frequentes, constituídos em situações nas quais as díades são fortuitas ou de curta duração. Sugerem contatos e relacionamentos eventuais e superficiais. Por vincularem membros de grupos que não têm ligações entre si, possibilitam a geração e o acesso a recursos inéditos, que são mais aditivos do que sobrepostos, oferecendo recursos e oportunidades diferentes.	GRANOVETTER, 1973, 1983 BURT, 1999, 2000, 2004
<b>Fechamento:</b> Benefícios socioestruturais poderão ser obtidos através de relacionamentos entre indivíduos fortemente enlaçados entre si – redes sociais coesas, formadas por laços fortes. O fechamento de uma rede faz com que as pessoas respeitem as normas através das sanções estabelecidas, e assim as transações poderão acontecer sem a necessidade de contratos formais.	COLEMAN, 1988, 1990 STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014
<b>Buracos Estruturais:</b> “É uma brecha ou lacuna que se forma entre dois atores situados em grupos sociais ou redes distintas, sem conexão entre si e que detêm recursos complementares”. Como as pessoas de ambos os lados de um buraco estrutural circulam em diferentes fluxos de informações, os atores cujas redes ultrapassam esses buracos e se conectam a grupos além dos seus, tem acesso a uma diversidade de informações, conseguem detectar novas oportunidades e desenvolvem novas ideias.	BURT, 1999, 2000, 2001, 2004, 2008 VASCONCELOS VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 7
<b>Redes de relacionamento:</b> São fontes de recursos estratégicos para a construção de vantagens competitivas uma vez que, a partir dos recursos acessados por suas redes pessoais os empreendedores conseguem identificar oportunidades, mobilizar recursos e construir legitimidade para suas empresas.	STAM; ARZLANIAN, ELFRING, 2014 HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017

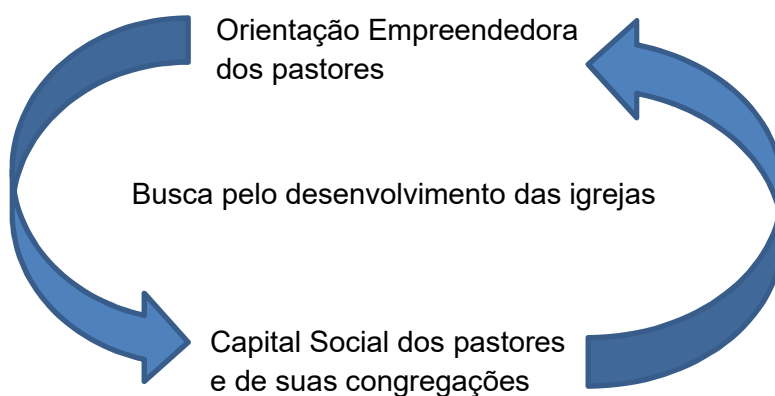
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

## 2.4 Resumo Sintético de Análise

É possível observar, à luz do que foi refletido até o momento, a importância destacada dos atributos da OE (capacidade de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia) e dos recursos do CS derivado do fechamento e dos buracos estruturais ao desenvolvimento empreendedor. Ambas as abordagens seriam, em essência, complementares entre si. A influência combinada dos dois construtos poderia, inclusive, influenciar o desenvolvimento, também, dos empreendimentos religiosos. Neste sentido, tal como inicialmente sugerido, a busca pelo desenvolvimento dos empreendimentos religiosos, das igrejas tradicionais e neopentecostais independentes poderia eventualmente ser o resultado da combinação entre a influência derivada dos atributos empreendedores, por um lado, e dos recursos derivados do capital social, por outro. Isto é, eles influenciariam conjuntamente o desenvolvimento dos empreendimentos religiosos.

A Figura 1, apresentada a seguir, resume a natureza desta reflexão. Referente ao desenvolvimento de igrejas evangélicas, ilustra o resumo sintético de análise. O desenvolvimento das igrejas aconteceria quando:

Figura 1: Resumo Sintético de Análise



Fonte: Elaborado pela autora 2019

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, destacando a estratégia e o método de pesquisa, o tipo e a finalidade do projeto e a unidade empírica de análise e observação cujas definições nortearão o detalhamento das técnicas de coleta de dados e explicarão os métodos de análise e interpretação.

#### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar como as relações sociais e a orientação empreendedora dos pastores evangélicos de igrejas tradicionais e neopentecostais independentes influenciam a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas. Assim, a estratégia de pesquisa adotada para esse trabalho foi qualitativa, pois ela “ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural” (BAUER; GASKELL, 2002, p.5). Esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador ir à campo para colher o máximo possível de informações a partir da perspectiva das pessoas que estão envolvidas nesse contexto, considerando, para isso todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c). “A melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados” (GODOY, 1995b, p.61).

A finalidade do estudo foi de natureza descritiva (EISENHARDT, 1989; GIL, 2008; GODOY, 1995b, 2006; RIDEER; HOON; MCCANDLESS, 2009; YIN, 2015), considerada adequada às investigações como esta, que buscam descrever em profundidade as características de uma população ou fenômeno estabelecendo com a maior precisão possível a frequência com que elas ocorrem, suas conexões, natureza e outros elementos (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998; ANDRADE, 2000). Tal investigação procurou descrever, à luz das literaturas sobre orientação empreendedora e capital social, o fenômeno de desenvolvimento das igrejas evangélicas no Brasil.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, considerado adequado às investigações que buscam conhecer em profundidade uma determinada realidade que só poderá ser analisada dentro do contexto de vida real (TRIVIÑOS, 1987; GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; YIN, 2015). É o método mais utilizado pelos pesquisadores que procuram responder às questões “como” e “por quê” certos

fenômenos ocorrem (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; MEYER, 2001; YIN, 2015). Tal é o caso da presente investigação. Uma vantagem da pesquisa de estudo de caso é a visão holística do processo (GREENWOOD, 1973; EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001). “As observações detalhadas [...] [do] estudo de caso nos permitem estudar muitos aspectos diferentes, examiná-los em relação a outros, ver o processo dentro do seu ambiente total [...]” (GUMMESSON, 1988, p.76).

Com o objetivo de evitarmos os problemas inerentes ao estudo das redes apresentados por Halinen e Tönroos (2005) – limites das redes, complexidade das redes, o tempo e as comparações de caso – adotamos uma abordagem transversal, onde os dados foram coletados em um ponto no tempo com base em uma seleção para descrever uma população nesse determinado momento (RICHARDSON, 1999).

Foi empregado o estudo de caso de natureza múltipla (EISENHARDT, 1989; GODOY, 1995c; RIDEER; HOON; MCCANDLESS, 2009). Salientam diferentes autores como estudos deste tipo proporcionam evidências mais convincentes e robustas, uma vez que permite comparações e contrastes entre os casos, diminuindo vieses de processamento derivados de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001; RIDEER; HOON; MCCANDLESS, 2009; YIN, 2015), além de possibilitar replicações dos procedimentos para verificação das hipóteses levantadas (GREENWOOD, 1973; YIN, 2015), aumentando assim a validade externa da pesquisa (MEYER, 2001).

As escolhas dos casos e da unidade primária de análise foram baseadas nos objetivos de pesquisa (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; YIN, 2015), buscando a riqueza de informações e selecionando os casos propositadamente (MEYER, 2001), visando sua replicação literal (YIN, 2015). Nessa pesquisa o caso a ser estudado foi a Igreja. Os pastores representaram tanto a unidade empírica de análise quanto a unidade de observação. Com efeito, eles forneceram informações sobre as igrejas no âmbito institucional, ao mesmo tempo em que o comportamento empreendedor dos pastores foi objeto de análise. Neste contexto, foram investigados ao todo 4 (quatro) pastores e suas igrejas, sendo 2 (dois) pastores de igrejas tradicionais e 2 (dois) pastores de igrejas neopentecostais independentes. As igrejas estão localizadas na RMC - Região Metropolitana de Campinas/SP. Por motivos éticos, os nomes dos pastores e de suas respectivas igrejas foram modificados.

Para sua seleção utilizamos: i-) a técnica da bola de neve, também conhecida como *snowball sampling*, no qual um entrevistado indicou o entrevistado seguinte

(GODOI, MATTOS, 2006); ii-) a acessibilidade ao campo e iii-) sua localização geográfica. Levamos também em consideração alguns critérios teóricos intencionais (EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001; RIDEER; HOON; MCCANDLESS, 2009).

Embora Eisenhardt (1989) afirme que a quantidade ideal de casos varia entre quatro e dez, Creswell (2014) mostra que não há uma resposta definitiva para essa escolha e que geralmente os pesquisadores adotam o limite de cinco casos. Nessa pesquisa o limite adotado foi de 4 (quatro) casos, devido ao tempo para conclusão da pesquisa e o fato de já termos alcançado a saturação teórica (GODOI; MATTOS, 2006; GODOY, 2006; YIN, 2015). Isto é, observou-se na quarta entrevista que as informações fornecidas pelo pastor não ofereciam informações adicionais relevantes (DUARTE, 2002; GODOI; MATTOS, 2006; YIN, 2015).

Para aumentar a credibilidade da pesquisa foram utilizados três testes de caso. São eles: validade do construto, validade externa e confiabilidade.

A validade do construto visa verificar se o paradigma teórico corresponderá à observação (EISENHARDT, 1989; MEYER, 2001; YIN, 1981, 2015). Dois princípios básicos que norteiam a realização de um estudo de caso e acarretam à maximização da validade do construto e confiabilidade das evidências, apresentados por Yin (2015) foram utilizados nessa pesquisa: i) uso de múltiplas fontes de evidências (entrevistas, análise documental e observação não participante) que permitiram estabelecer linhas convergentes de investigação, através da triangulação entre elas; ii) estabelecimento de encadeamento entre as evidências.

Em seguida foi aplicado o teste de validade externa, que estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (YIN, 2015), para isso foi utilizada a generalização analítica, a lógica da replicação literal e casos múltiplos (YIN, 2015)

Finalmente, para o teste de confiabilidade (MEYER, 2001; YIN, 2015) foram criados bancos de dados e um protocolo de estudo de caso (YIN, 2015). Esses procedimentos permitirão que outros pesquisadores realizem o mesmo estudo e encontrem os mesmos resultados; e se necessário for, este estudo poderá ser refeito pelo mesmo pesquisador e entrevistados e o resultado encontrado será sempre o mesmo (YIN, 2015). Esse protocolo contém tanto os instrumentos para a coleta de dados, quanto os procedimentos e regras gerais que foram seguidas na utilização dos instrumentos (YIN, 2015). Assim conseguimos “robustecer e corroborar as evidências” (CORRÊA, 2016, p.79) gerando credibilidade à pesquisa.

A escolha dos procedimentos de coleta de dados foi orientada pela questão de pesquisa e pela escolha do design (MEYER, 2001). Para essa pesquisa, evidências foram reunidas através de três técnicas de coletas de dados qualitativos: análise documental, entrevista semiestruturada em profundidade e observação não participante (GODOY, 1995a, 1995b; 1995c; GIL, 2008; YIN, 2016).

A análise documental é considerada importante para o estudo de caso (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; MEYER, 2001; YIN, 2015) pois constitui uma rica fonte de dados (GODOY, 1995c), onde os materiais podem ser constantemente “reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares” (GODOY, 1995c, p.21), além de corroborar e aumentar as evidências de outras fontes (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; YIN, 2015). Algumas vantagens desse tipo de pesquisa justificam a escolha: i-) permite o estudo de pessoas às quais não se tem acesso físico; ii-) constituem uma fonte não reativa, as informações neles contida permanecem as mesmas após longos períodos de tempo; iii-) podem ser considerados uma fonte natural de informações, pois fornecem e retratam dados sobre seu contexto histórico original (GODOY, 1995c). Nessa etapa, foram analisadas todas as redes sociais das igrejas, tais como: *site* oficial da igreja, *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*.

A entrevista semiestruturada em profundidade é condição indispensável para se compreender o mundo em que vivem os entrevistados (BAUER; GASKELL, 2002). Por isso, elas foram o principal método de coleta de informações nesta pesquisa, pois possibilitaram a obtenção de informações com maior profundidade. As entrevistas foram realizadas sem rigidez, com conversas guiadas, a partir de questões previamente definidas e quando permitido pelo entrevistado, elas foram gravadas garantindo assim precisão na riqueza dos detalhes das conversas. Logo em seguida elas foram transcritas por completo facilitando a sua compreensão (MEYER, 2001). O roteiro de entrevistas foi revisado ao longo do processo de coleta de dados. “À medida que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser [...] modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados” (GODOY, 2006, p.134). Para a seleção dos entrevistados foi feito um convite por telefone, em seguida foi enviado um documento explicando as principais características do projeto, descrevendo os assuntos que seriam abordados na entrevista, e por fim foi explicado como as informações recebidas seriam armazenadas e utilizadas (MEYER, 2001). Foi dada

preferência por pessoas-chave, assim foi possível conhecer um pouco mais sobre os processos e o fenômeno que está sendo estudado (MEYER, 2001).

Finalmente a observação não participante, também conhecida como observação direta (BONOMA, 1985; GODOY, 1995a, 1995b, 1995c; MEYER, 2001; YIN, 2015), visou de maneira discreta e sem interação direta (GODOY, 1995a) capturar evidências no campo por meio de roteiro de observação (YIN, 2015). A observação direta ilustrou as discrepâncias entre o que as pessoas disseram nas entrevistas e o que eles realmente fazem (MEYER, 2001). Durante as observações foram realizadas notas de campo que posteriormente foram transcritas como evidências adicionais que ajudaram a responder ao problema de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Todas as igrejas foram visitas, incluindo a participação em um pequeno grupo de uma das igrejas.

Uma das características fundamentais do estudo de caso é a liberdade de fazer ajustes durante o processo de coleta de dados, isso ajuda o pesquisador a direcionar seu estudo para o caminho que os dados apontam e não necessariamente o deixar preso à pergunta de pesquisa ou à literatura (EISENHARDT, 1989).

O procedimento mais utilizado para averiguar a validade dos instrumentos de pesquisa é o teste preliminar (YIN, 2015). Ele consiste em testar os instrumentos de pesquisa junto a uma parte da população antes de sua aplicação definitiva. Seu principal objetivo é verificar previamente a adequação do instrumento de coleta aos resultados esperados de forma a evitar que os dados coletados levem a pesquisa a um resultado falso (YIN, 2015). Após sua aplicação é possível reformular o instrumento de coleta, modificando, ampliando ou eliminando itens. E por fim, o pré-teste permite obter estimativa sobre futuros resultados, podendo levar à alteração de proposições ou modificações das variáveis (YIN, 2015).

A análise dos dados não deve ser a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados (BOGDAN; BIKLEN, 2010). Começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados. Envolve a divisão dos dados em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspectos importantes, com o objetivo de aumentar a compreensão do pesquisador desses mesmos materiais e de permitir a apresentação a outros pesquisadores (BOGDAN; BIKLEN, 2010). Ela é o coração da construção da teoria a partir do estudo de caso (EISENHARDT, 1989), pois unirá os dados coletados às proposições (YIN, 2015). Por ser a parte menos codificada do

processo foi considerada por YIN (2015) como a etapa mais difícil dos estudos de caso. O material coletado “precisa ser organizado e categorizado segundo critérios [...] flexíveis e [...] definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa” (DUARTE, 2002, p.151).

Nesta pesquisa foi adotada a estratégica analítica geral baseada nas proposições teóricas (MEYER, 2001; YIN, 2015). Isto é, o referencial teórico atuou como um guia para a análise dos casos selecionados. As técnicas analíticas específicas foram as análises intracaso e comparações intercasos. Segundo Eisenhardt (1989), quando se lida com grandes volumes de informações é fundamental utilizarmos as análises intracaso, pois elas possibilitam aos investigadores uma rica familiaridade com cada objeto, acelerando assim o processo de comparações intercasos.

Para se obter uma análise mais sofisticada e um melhor resultado nas comparações, foram selecionados e listados as similaridades e diferenças entre os casos (EISENHARDT, 1989).

Para analisar as informações obtidas na coleta de dados foram utilizados procedimentos de transcrição e categorização das entrevistas, análise de conteúdo buscando combinação de padrão com o referencial teórico e elaboração do relatório de caso. Como técnica analítica específica adotamos a Síntese Cruzada dos Casos (YIN, 2015) enfatizando a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977; BAUER, 2002; GODOY, 1995c). “Nesta análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração” (GODOY, 1995c, p.23).

Na apresentação dos resultados adotou-se para a estrutura composicional de relatório, a Estrutura Analítica Linear. Como formato de relatório foi adotado a formatação de Estudo de Casos Múltiplos, que consiste na apresentação individual dos casos, geralmente separados em capítulos ou seções; além de um capítulo ou seção adicional cobrindo as análises entre os casos e os resultados.

A metodologia utilizada na dissertação segue o resumo apresentado no quadro 4, abaixo:

Quadro 4. Resumo da Metodologia

Item	Descrição
Aspectos Metodológicos	Método de Pesquisa: <b>Qualitativo</b>
	Finalidade do Estudo: <b>Natureza descritiva</b>
	Recorte Temporal: <b>Abordagem transversal</b>
	Método de Investigação: <b>Estudo de Caso</b>
	Tipo de Projeto: <b>Estrutura múltipla</b>
Unidade de Pesquisa – “Caso”	<b>As Igrejas</b>
Unidade Empírica de Análise = Unidade de Observação	<b>Os Pastores</b> representarão tanto a unidade empírica de análise quanto a unidade de observação. Com efeito, eles fornecerão informações sobre as igrejas no âmbito institucional, ao mesmo tempo em que o seu comportamento empreendedor será objeto de análise
Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Análise documental</b></li> <li>- <b>Entrevistas semi-estruturadas em profundidade</b></li> <li>- <b>Observação não participante</b></li> </ul>
Teste de Caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Validade do construto</b></li> <li>- <b>Validade externa</b></li> <li>- <b>Confiabilidade</b></li> </ul>
Validade dos Instrumentos	- <b>Pré - teste</b>
Análise dos Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estratégia analítica geral</b></li> <li>- <b>Síntese cruzada dos dados</b></li> <li>- <b>Análise de conteúdo</b></li> </ul>
Apresentação dos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura composicional do relatório: <b>Estrutura analítica linear</b></li> <li>- Formato de relatório: <b>Formatação de Estudo de Casos Múltiplos</b></li> </ul>

Fonte: desenvolvido pela autora, 2019

### 3.1.1 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa define como a pesquisa de campo deve ser realizada. Ele contém os procedimentos e regras que devem ser seguidos e obedecidos, gerando credibilidade e confiabilidade à pesquisa. Seguindo essas regras outros pesquisadores poderão realizar o mesmo estudo e deverão encontrar os mesmos resultados; e se necessário for, este estudo poderá ser refeito pelo mesmo pesquisador e entrevistados e o resultado encontrado será sempre o mesmo (YIN, 2015).

As definições apresentadas na seção anterior podem ser resumidas no quadro 5, a seguir:

Quadro 5. Protocolo de Pesquisa

Objetivo de Pesquisa	Categorias Primárias de Análise	Unidade de Observação	Técnicas de Coletas de Dados		"Tópico Guia" para coleta de dados		Análise dos Dados
Investigar como a Orientação Empreendedora e o Capital Social de pastores tradicionais e neopentecostais influenciam a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas	Propensão empreendedora dos pastores	Pastor evangélico tradicional e neopentecostal independente	Triangulação de dados	Análise documental	i)	Representativa das redes e do empreendimento;	Síntese cruzada dos dados Análise intracaso   comparações entre casos
				Entrevista semi-estruturada em profundidade	i)	Caraterísticas empreendedoras;	
	ii)				Redes relacionais;		
	Observação não-participante				i)	Caraterísticas empreendedoras;	
				ii)	Redes relacionais		
Redes egocêntricas							

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo serão apresentadas as descrições e análises dos dados dos seguintes estudos de casos: Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo, Igreja Batista da Vila Aurora, Comunidade Nova Vida e Igreja Batista Jardim das Oliveiras.

Relatos de quatro pastores compuseram as descrições de dados. Seus nomes foram modificados por motivos éticos. São eles: Salvador, Juvenal, Abelardo e Maurilio. As citações dos entrevistados se deram de maneira literal. O objetivo foi aproximar o leitor do contexto de coleta de dados, das características dos entrevistados.

A descrição dos dados é apresentada na seção 4.1. A análise dos dados, é apresentada na seção 4.2 onde as igrejas foram analisadas como empreendimentos, os pastores como empreendedores. Nesta mesma seção os pastores e suas respectivas igrejas foram analisados como estruturas relacionais. Para isso, contrastam-se as evidências de campo apresentadas na seção 4.1 às proposições teóricas sobre orientação empreendedora e capital social.

### **4.1 Descrição dos dados**

#### **4.1.1 - Caso 1 – Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo – Pastor Salvador**

Salvador se converteu ao evangelho aos 18 anos, quando teve “uma experiência sobrenatural com Deus” (informação verbal). Aproveitou-se da época de vestibular e decidiu pelo curso de Teologia. Foi ordenado pastor aos 26 anos. “Sou pastor há 30 anos” (informação verbal). Desses 30 anos, 22 anos foram na mesma denominação neopentecostal. Como Pastor desta denominação, trabalhou em diversos campos e em diferentes cidades. Em 2011, ele e um grupo de mais três pastores da mesma igreja local queriam fazer um novo trabalho na cidade de Campinas/SP e buscaram orientação da liderança da denominação para abrirem um novo campo em um bairro da cidade; mas a liderança não permitiu. “Aqui em Campinas vocês não podem abrir nenhum trabalho” (informação verbal). Segundo o pastor, existe “muito negócio” (informação verbal) no meio evangélico hoje em dia. Na visão desse grupo de pastores, a liderança não queria que eles abrissem outra igreja, ainda que da mesma denominação, porque eles são pessoas influentes na cidade e isso poderia “rachar o processo, [isto é], ter uma cisão e um grupo grande sair [daquela igreja local]. Sai grupo, sai dinheiro. O cristianismo se tornou um negócio” (informação

verbal). Mesmo não havendo apoio de nenhuma outra denominação para apadrinhar o projeto, os pastores juntamente com suas famílias e um pequeno grupo de amigos fundaram em 2012 uma nova igreja na cidade.

A Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo é uma igreja neopentecostal independente, autônoma e não pertence a nenhuma denominação. Foi institucionalizada no ano de 2012 na cidade de Campinas/SP, e tem como premissa “ser uma igreja destituída de tradicionalismos e valorizada da descontração e da informalidade nos relacionamentos” (informação verbal). Seu primeiro endereço foi em um bairro tradicional da cidade, em um salão alugado que comportava em torno de 200 pessoas. “Era um salão alugado, que uma vereadora membro da igreja conseguiu por um preço acessível. Ficamos nesse local por aproximadamente um ano” (informação verbal).

Em seu primeiro culto participaram em torno de oitenta pessoas. Eram os parentes e amigos mais próximos deste grupo de pastores. Foi possível observar em um álbum de fotografias, no gabinete pastoral, o registro do primeiro culto. Relata o pastor que no segundo encontro, apesar do mesmo ter sido anunciado apenas entre a rede de relacionamentos desse grupo, já foi possível reunir cerca de cem pessoas para o culto. Enquanto isso, “o abençoado do pastor Ricardo anunciava de plataforma que estávamos montando uma igreja, ele tentou nos caluniar; aí as pessoas ficaram curiosas e começaram a vir para cá” (informação verbal). O pastor reconhece o trabalho que estavam fazendo, mas atribui esse crescimento a uma ação divina, “uma presença incomum de Deus no ambiente” (informação verbal). A igreja foi crescendo e, “em um ano, batizamos quase quinhentas pessoas” (informação verbal). O salão alugado não comportava mais o número de membros e a igreja precisava de um lugar maior. Os pastores dessa igreja são pessoas bem relacionadas, comenta o pastor Salvador, e por isso tem acesso a muitos recursos. Enquanto a igreja procurava um novo lugar para se mudar, Salvador recebeu um convite para uma reunião com outro pastor de uma pequena comunidade local. Nessa reunião esse pastor disse ter tido uma visão em que Deus ordenava que ele entregasse sua comunidade à liderança do pastor Salvador e de seus amigos. Disse o pastor à Salvador: “Deus me deu uma visão e mandou entregar essa igreja para vocês, com os membros, o templo, com tudo. Estão aqui as chaves” (informação verbal). “E foi assim que nos mudamos para o lugar em que estamos hoje” (informação verbal). Na visão do pastor Salvador foi um risco ter assumido aquela comunidade porque ela era uma igreja tradicional, e eles

são uma igreja neopentecostal. Quando da união das duas igrejas houve questionamentos dos membros quanto à teologia que prevaleceria, e ao estabelecerem que seria a neopentecostal, alguns membros não aceitaram e saíram da igreja. Porém, outros começaram a chegar. Em 2019, após sete anos do primeiro encontro, o que era um pequeno grupo de oitenta pessoas, passou a ser uma igreja de quatro mil membros.

O foco da igreja é trabalhar com programações e células<sup>8</sup>. “Ela é uma igreja que faz eventos” (informação verbal). Observou-se em análise documental que todos os eventos são divulgados pelas redes sociais da igreja, com a finalidade de atrair o maior número possível de pessoas. Na visão do pastor, as igrejas que mais crescem são as igrejas que trabalham em células, aquelas que focam em eventos, em relacionamentos. “O que gera muita agremiação são as células e os eventos. Você começa a convidar seus amigos, seus vizinhos e quando percebem eles já estão na igreja, já fazem parte do *hall* de membros” (informação verbal). O próximo evento será realizado no segundo semestre, no maior shopping da cidade, e será um evento voltado para o público feminino. “A expectativa é de reunirmos mais de três mil mulheres, vêm mulheres de várias cidades, inclusive de outros países” (informação verbal). É um evento gospel, com diversas atividades. Cada atividade voltada para uma faixa etária, “porque vem criança, jovem, mulher e idosas. Temos que atingir todas as idades” (informação verbal). A divulgação desse evento está em todas as redes sociais da igreja, além de uma página exclusiva na internet com todas as informações necessárias para atrair o público. Nesses eventos os palestrantes são externos, “gente gabaritada que atrai o público” (informação verbal). Além disso, sempre há a participação de bandas gospel, pois elas fazem sucesso com o público jovem. Outro trabalho que está sendo desenvolvido nesse foco de programações é a parceria que a igreja acabou de firmar com a prefeitura da cidade. “Ganhamos um caminhão de um membro da igreja, e nesse caminhão faremos eventos em diversos bairros, em especial nos bairros menos favorecidos da cidade” (informação verbal). São eventos similares ao evento da cidadania. Neles serão realizados exames de sangue, emissão de documentos e cortes de cabelos. Mas, também haverá o

---

<sup>8</sup> Células ou pequenos grupos – Divisão da igreja em pequenos núcleos espalhados em diversos bairros pela cidade. Esses grupos têm uma visão de multiplicação [da igreja], cuja tarefa é expandir o Reino de Deus [...] convidando os vizinhos, os amigos, os parentes” (JUNIOR, 2019, p. 91)

momento gospel, com músicas, orações e cultos. A liderança da igreja entende que essa é uma forma da igreja se fazer conhecida e atingir uma grande massa da comunidade de uma única vez. “Há uma expectativa de crescimento dos membros com esses eventos, a partir disso, é possível até montarmos novos campos nesses bairros” (informação verbal).

A igreja é dividida em 15 ministérios. Através do site da igreja foi possível identificar todos esses ministérios, e detalhadamente compreender o trabalho específico de cada um. “Trabalho com todas as faixas de idade, desde criança até idoso, por isso focamos em ministérios específicos. Temos que atrair todo tipo de público” (informação verbal). Existem ministérios voltados para os membros da igreja, como, por exemplo, o ministério de oração e intercessão. As pessoas que participam desse ministério são pessoas já convertidas à essa religião. Mas há ministérios abertos ao público em geral, como por exemplo o ministério ‘mãos talentosas’ e a ‘escola de profetas’. Juntos oferecem aproximadamente vinte minicursos gratuitos focados em capacitar as pessoas para a liderança corporativa e ministerial. “Por exemplo, um dos cursos é o inglês. Você estuda a Bíblia em inglês. Além de aprender a Palavra, você ganha conhecimento na língua inglesa” (informação verbal). Há outros cursos como: francês, culinária, tricô e crochê. O objetivo desses cursos é empoderar as pessoas e aproximá-las da Igreja. Outro ministério que recebe uma atenção especial da Igreja, menciona o pastor, são as células, também conhecidas como pequenos grupos. “Nosso trabalho é atrair o maior número possível de pessoas, seja ela já convertida ou não. Você chama o vizinho para a célula, ele gosta e depois tende a frequentar nossa igreja” (informação verbal). O pastor explica que, hoje em dia, as igrejas têm um foco especial nos ministérios infantil, adolescentes e casais. “Entendemos que esses ministérios são porta de entrada. Quando um jovem começa a frequentar nossa igreja, a tendência é dos seus pais virem para cá também” (informação verbal). Todos os sábados há um culto específico para o público jovem, nesses encontros além da programação tradicional de uma igreja, como louvor e ministração, acontecem peças teatrais, sessões de cinema, discussões de assuntos polêmicos e atuais. O objetivo desses encontros é atrair o público que tem entre 18 a 25 anos. “Temos uma estatística que mais de 70% dos jovens que chegam na nossa igreja, chegam a partir desses encontros” (informação verbal). Foi possível observar durante uma visita a esse culto a quantidade de jovens envolvidas nesse ministério.

Nesse dia houve um apelo para conversão, e aproximadamente cinco jovens se converteram.

Além dos ministérios, a igreja oferece ao público em geral o que eles denominaram de 'clínica da alma'. "Isso é um negócio fantástico, quer queira, quer não, atrai muita gente" (informação verbal). São psicólogas e pedagogas que atendem os mais variados casos em no máximo três sessões. O objetivo não é resolver o problema, é apenas entender a situação e orientar a pessoa o caminho a seguir. "Fazemos a leitura do caso, e depois indicamos a pessoa para o profissional específico. Esse profissional é do nosso relacionamento, então consegue atender a pessoa indicada de forma diferenciada, financeiramente falando" (informação verbal).

O pastor procura, na medida do possível, dar o suporte aos membros que o solicitam. "A gente tenta de todas as formas ser acessível, mas quando você entra numa dimensão de multidão fica difícil. Uma coisa é ser pastor de uma igreja de cem membros, outra bem diferente é ser pastor de quatro mil membros" (informação verbal). Para atender à demanda da comunidade, a liderança da igreja, formada pelos líderes de ministérios e os pastores, criou um grupo no *WhatsApp* chamado 'visita pastoral'. Um líder recebe a demanda de um membro, imediatamente ele repassa essa demanda nesse grupo de *WhatsApp* e assim eles direcionam o atendimento. "Se há uma demanda, por exemplo, para visitar uma pessoa no hospital encaminhamos essa demanda para o ministério de visita" (informação verbal). Dessa forma há uma divisão no atendimento das necessidades dos membros da igreja, descentralizando a responsabilidade do pastor. "Já vi pessoas saírem da igreja porque não tiveram sua necessidade atendida. Aqui os membros sabem que quando precisarem de algo serão atendidos por qualquer um da liderança" (informação verbal). Outro trabalho interno para atendimento dos membros é a Diaconia. "É um trabalho mais em nível espiritual, mas tem uma ajuda de cestas básicas para aqueles que estão empobrecidos" (informação verbal). A igreja se considera uma igreja unida. "Os próprios membros se ajudam, não ficam esperando uma atitude formal da igreja" (informação verbal). Por ser uma igreja grande, a orientação do pastor é que as pessoas se aloquem em grupos menores, como os grupos das mulheres, dos homens, das células; assim fica mais fácil da pessoa ser cuidada. "No grupo menor é mais fácil a atenção, o cuidado, o suprir a necessidade de quem precisa" (informação verbal). Um exemplo, é a reunião dos homens que acontece uma vez por mês, às segundas-feiras. Nessas reuniões, após o momento religioso, eles realizam um lanche de

confraternização onde trocam informações, experiências e compartilham de suas necessidades. “Em um desses eventos, conheci uma pessoa que faz serviço de terraplenagem, me lembrei de um membro, dono de uma construtora que precisava desse serviço; conectei um ao outro” (informação verbal). Assim como existe a lista telefônica, a igreja criou uma agenda profissional dos membros. A partir dessa agenda as pessoas se conectam para a troca e prestação de serviços. “Quando precisamos de um serviço procuramos na agenda. Se encontramos um membro que possa resolver nosso problema sentimos confiança no trabalho e no preço cobrado” (informação verbal).

A igreja investe na plantação de novos campos. São sete unidades espalhadas pela RMC. O pastor explica que o crescimento da igreja tem sido exponencial, e o local aonde estão não suporta esse crescimento. “Não temos muito espaço para crescer onde estamos, a igreja já está praticamente lotada e por isso investimos na abertura de novos campos” (informação verbal). Também investem em projetos sociais, auxiliando com recursos humanos e financeiros. “Fazemos obras missionárias no morro Dona Marta no Rio de Janeiro, com o povo ribeirinho em Belém, e alguns trabalhos aqui na região” (informação verbal). No entanto esses investimentos são pontos de atenção para a liderança da igreja, devido às questões financeiras. “Não recebemos apoio financeiro de nenhuma outra instituição. Todo recurso financeiro é gerado na própria igreja” (informação verbal). Para garantir a arrecadação financeira a igreja investe em inovações no momento do recolhimento dos dízimos. “Fomos a primeira igreja em Campinas a aceitar cartão de crédito/débito para o pagamento dos dízimos e ofertas. Assim a pessoa não pode usar do argumento de que não tem dinheiro/cheque na carteira para dizimar” (informação verbal). Durante a participação em um culto foi possível observar que a maior parte das pessoas que estavam oferecendo o dízimo utilizavam-se de seus cartões de crédito/débito.

A Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo procura se manter atualizada à cultura contemporânea. “Quando viemos para esse prédio, ele foi todo remodelado para a cultura de hoje. Repare nos bancos, nas cores, nas luzes; tudo feito para que as pessoas se sintam confortáveis nesse lugar” (informação verbal). Até mesmo a liturgia é preparada pensando em agradar ao público. “Tentamos fazer um culto com mais liberdade. Trazemos músicas gospel modernas. Pregamos assuntos atuais, que estão sendo discutidos nas mídias, e colocamos tudo à Luz da palavra” (informação verbal). A igreja investe nos meios de comunicação em massa, em especial nas

rádios. “No começo alugamos uma rádio por 24 horas. Essa rádio falava em cem cidades da região. Montamos a igreja em Limeira/SP apenas com a divulgação pela rádio. No primeiro culto, trezentas pessoas apareceram” (informação verbal). Na visão do pastor, a rádio é o melhor meio de comunicação em massa. “Todas as nossas igrejas começaram forte por causa da divulgação na rádio” (informação verbal). Há também os investimentos nas mídias sociais. “Temos uma empresa especializada para cuidar do nosso site. Ele sempre está atualizado com um *layout* adequado para entreter o usuário” (informação verbal). Os cultos são transmitidos ao vivo e ficam gravados no site e no *YouTube* para serem acessados a qualquer momento. “Temos *Facebook*, *Instagram*, todos os tipos de comunicação de mídias sociais” (informação verbal). A igreja também é proprietária de um estúdio de televisão que no momento encontra-se em *stand by* por questões financeiras. “Logo em breve nosso canal na TV estará no ar e tenho certeza de que atingiremos um público significativo com nossa programação, e em especial com a transmissão dos nossos cultos” (informação verbal).

A Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo reconhece que, assim como os resultados de uma empresa, os seus resultados são influenciados pelo estilo de gestão adotado por sua liderança. “Sabemos que as pessoas se espelham e aguardam as decisões do pastor. Aqui trabalhamos com uma gestão participativa, onde todos os líderes têm autonomia para gerir seus ministérios” (informação verbal). A igreja entende que o estilo de gestão democrático é mais flexível, e todos se sentem encorajados a participarem do processo. O pastor é o líder espiritual da igreja, e é ele quem direciona aonde serão aplicados os recursos financeiros. Porém, há uma equipe administrativa composta por aproximadamente oito profissionais CLTs, que trabalham 8 horas por dia para cuidar de toda a parte administrativa da igreja. Além disso existe uma outra equipe, de aproximadamente cinquenta pessoas, voluntários não remunerados, que são os líderes de ministérios, líderes de células. Todas essas pessoas podem tomar parte no processo de decisão, expressando suas ideias e contribuindo com sugestões. “Acreditamos que esse estilo de gestão cria uma comunicação interna mais efetiva e empática, produzindo um senso de pertencimento e motivação em todos” (informação verbal).

O pastor conclui a entrevista. “Somos uma igreja de alto impacto. Queremos impactar a cidade, em todos os nichos, de todas as formas” (informação verbal).

#### 4.1.2 – Caso 2 – Igreja Batista da Vila Aurora – Pastor Juvenal

A Igreja Batista da Vila Aurora é uma igreja tradicional, de missão. Foi fundada em 1900 na cidade de Campinas/SP. Durante os seus 118 anos de existência, recebeu diversos pastores, mas, foi em 2015, com a chegada do Pastor Juvenal, que sua história e trajetória deram sinais de que começariam a mudar.

Pastor Juvenal nasceu em um lar cristão e sempre frequentou igrejas batistas. “Cresci dentro de uma igreja batista” (informação verbal). Começou a se envolver com os trabalhos da igreja aos 14 anos. Foi líder de pequenos grupos, líder dos adolescentes e jovens, até ser ordenado pastor.

Antes de se dedicar exclusivamente ao pastoreio, trabalhou como arquiteto. Formado em arquitetura e urbanismo pela USP, salienta o pastor como o conhecimento adquirido na universidade o tem ajudado em seu ministério pastoral. Em especial, na revitalização arquitetônica da Igreja Batista da Vila Aurora.

Durante anos ele serviu aos ministérios da igreja, mas sem o “chamado missionário” (informação verbal). Explica o pastor que essa é uma expressão usada no meio evangélico para expressar quando uma pessoa deve se dedicar exclusivamente ao trabalho na igreja. Ao voltar de uma viagem missionária que fez com um grupo de pastores, decidiu fazer uma faculdade de teologia, pois “sabia que não seria arquiteto por muito tempo” (informação verbal). No segundo ano de faculdade, em 2002, a igreja batista que ele frequentava na cidade de São Paulo o convidou para ser pastor por tempo integral compondo o quadro ministerial da igreja. O trabalho que começou em 2002 foi concluído no ano de 2010. Nesse mesmo ano, ele recebeu um convite para ser pastor auxiliar em uma igreja em Vinhedo/SP, onde permaneceu por cinco anos.

No ano de 2015, o pastor da Igreja Batista da Vila Aurora, por questões pessoais, precisou voltar para o nordeste. Naquela época a igreja ficou sem pastor. Foi então que o Pastor Juvenal recebeu o convite para pregar em um domingo pela manhã. A igreja se identificou com ele e o convidou para pregar por mais duas vezes. Em seguida, ofereceram-lhe uma proposta de emprego. “Eu não esperava, falei para eles que eu não sou pastor de primeira igreja, não prego de gravata, minha ‘escola’ de igreja é diferente, até a minha vestimenta é mais informal” (informação verbal). Outra questão importante a deixar claro para os líderes de uma igreja tradicional é o comportamento e o relacionamento do pastor com a Convenção Batista Nacional. “Eu

não me envolvo muito com a convenção. Sei pouca coisa, não conheço muito e não tenho desejo de me envolver” (informação verbal). No final de maio houve uma assembleia geral e o pastor foi aceito por unanimidade.

A liderança da igreja apresentava sinais de que estava em busca de mudanças. Era necessário algo novo, algo que acompanhasse as igrejas contemporâneas. “Fiquei surpreso com a minha escolha, mas entendi que o meu papel aqui é um papel de revitalização, eu estou em um processo de revitalização da igreja” (informação verbal). O seu trabalho de revitalização inclui até mesmo as mudanças estéticas, como é o caso do hall de entrada que durante 40 anos permaneceu praticamente o mesmo. “Tinha uma pedra feia no piso [...] sem falar no balcão de recepção [...] e eu mandei trocar” (informação verbal). Existe um olhar arquitetônico para o local, uma preocupação em criar um ambiente agradável para acolher as pessoas. “Quem chegar aqui hoje vai ver uma coisa arrumada, bem feita, não uma coisa antiga com pouca manutenção” (informação verbal).

A Igreja Batista da Vila Aurora conduz os mesmos pensamentos e a mesma forma de ser e agir há 118 anos. Sempre com muita dependência da convenção batista esperando um movimento da denominação. Mas “isso não ocorre, não há mudanças. Quando eu cheguei em Campinas, eu vi um modelo de igreja repetido do século XX. Eu vim para implementar um paradigma diferente” (informação verbal). Apesar do tradicionalismo de mais de um século, a igreja apresentava um processo de mudança. “Eu vi que esse paradigma estava falido e eles já estavam quebrados nessa igreja [...] eu já estou entrando com coisas novas, mas ainda têm coisas que eu não mudei” (informação verbal). Uma mudança que ainda não foi possível de ser feita envolve a liturgia. Explica o pastor que os evangélicos tradicionais dedicam todo o domingo à igreja, por isso são realizados dois cultos aos domingos; um culto de manhã e outro culto à noite. “Eu gostaria de repetir o culto da manhã no culto da noite, mas eu encontro barreiras. Os membros estão acostumados a virem na igreja de manhã e à noite” (informação verbal). Na visão do pastor, essa mudança deve ser feita com cautela para não causar a evasão dos membros mais tradicionais. Um possível risco é de o membro ir assistir a um culto em outra igreja e acabar gostando e solicitar uma carta de transferência. De fato, após a participação em um culto da manhã, o pesquisador conversou com uma senhora e a questionou sobre o culto da noite, e obteve a seguinte informação: “Por enquanto ainda temos dois cultos, mas isso deve mudar. Eu prefiro dois cultos, mas o pastor quer mudar isso” (informação verbal). No

entanto, o pastor reconhece que essa ação pode impactar no crescimento da igreja. “Hoje eu tenho um auditório que comporta 280 pessoas, se os fiéis vierem em apenas um horário posso crescer o número para 560 pessoas” (informação verbal). Por esse motivo ele já institucionalizou essa mudança no primeiro domingo do mês. “Eu já estou aplicando isso em todo o primeiro domingo do mês, no culto da Ceia. Agora eu faço a Ceia de manhã e à noite com o mesmo sermão” (informação verbal).

A igreja não apresentou um crescimento significativo ao longo dos seus 118 anos de existência. “Por ser a primeira igreja na cidade, eu achei o número de membros pequeno” (informação verbal). Segundo o pastor, “para uma cidade de mais de 1,5 milhão de habitantes, eu acho que a igreja deveria ter mais de mil membros” (informação verbal). O crescimento de uma igreja acontece, por exemplo, com a chegada de pessoas que migram de outras igrejas, com aquelas que se convertem de outras religiões, além “do crescimento da própria igreja com as famílias que vão se formando e crescendo” (informação verbal). “Quando cheguei aqui em 2015, a igreja tinha quinhentos e quarenta membros, eu achei pouco” (informação verbal).

Os registros nas atas das assembleias dos últimos vinte anos demonstram que a liderança da igreja permaneceu praticamente a mesma, eram sempre os mesmos nomes “tipo a dança das cadeiras” (informação verbal). “Eu acho que isso não é uma coisa saudável. É por isso que a igreja está morrendo” (informação verbal). Os jovens e as famílias da nova geração buscam igrejas mais contemporâneas. Segundo o pastor, “muitas famílias foram para outras igrejas em busca de igrejas mais modernas” (informação verbal). A igreja precisava de uma mudança para reverter o quadro da saída de membros e começar a atrair novas pessoas, em especial o público jovem.

Por ter liderado durante muitos anos nas outras igrejas os ministérios de crianças, jovens e famílias, quando chegou à Igreja Batista da Vila Aurora, o pastor Juvenal já imaginava o que precisava ser feito. “Uma das coisas que eu já tinha noção era de que eu precisava investir na categoria de base: ministério infantil, jovens e família” (informação verbal). Diante desse cenário o projeto foi desenhado e apresentado à liderança da igreja. Após algumas reuniões entre o pastor e a liderança, foram identificadas as mudanças necessárias e juntamente com ela uma nova metodologia de trabalho. Para auxiliar nesse processo de mudança foi contratada uma consultoria externa que ajudou a planejar e a desenvolver os novos ministérios. “Eu contratei uma consultoria externa para trazer uma visão nova de ministério com crianças, jovens e adolescentes” (informação verbal).

Até o presente momento, a preocupação do pastor é de conter o esvaziamento da igreja. “Em breve chegará o momento em que eu vou começar a ganhar as pessoas” (informação verbal). Atualmente, a igreja está com 680 membros. Esse ano completará o quarto ano de sua gestão e a igreja cresceu 26%. Esses são os números oficiais registrados em documentos, mas existe outra quantidade de pessoas que não estão oficialmente registradas como membros. Há pessoas frequentando com regularidade os cultos e as atividades extras. “Quem é mais antigo na igreja fala que vê muita gente nova” (informação verbal).

Em quatro anos de ministério, foi possível mudar 25% da igreja, “ainda tem 75% de coisas que eu quero mudar [...], têm ideias que eu estou trazendo para cá que eu já apliquei há 30 anos na igreja de São Paulo, isso é realmente impressionante” (informação verbal). Um exemplo disso é o culto separado dos adolescentes e jovens realizado aos domingos à noite em um ambiente preparado especialmente para atrair essa nova geração. “Fizemos uma revitalização no espaço multiuso através da instalação de um novo projetor, pintamos a parede de preto, colocamos luz colorida, tem até aparelho de fumaça” (informação verbal). O ministério infantil e de jovens tem se demonstrado uma importante porta de entrada para novos membros. “Eu já fui apresentado a uma nova família que tem frequentado nossos cultos porque os filhos deles estão frequentando o culto de jovens” (informação verbal). É mais fácil um jovem trazer um colega da escola para participar de eventos na igreja do que um adulto conseguir trazer um amigo. “Um amigo da escola que é membro da nossa igreja chamou os meninos para participarem do culto e eles gostaram tanto que já voltaram duas outras vezes e estão trazendo os pais” (informação verbal). Outra mudança que está sendo implementada aos poucos é a parte da liturgia. Relata o pastor que tradicionalmente a igreja tinha cultos extensos, sem hora para acabar. “Um diácono me contou que algumas pessoas saíram da igreja porque o culto da noite terminava muito tarde” (informação verbal). Para evitar que pessoas continuassem saindo da igreja por esse motivo, o pastor modificou a liturgia e estabeleceu um período determinado para o término dos cultos. “Estou tentando fazer um tempo mais unificado, cronometrando as atividades. Louvor, recados, pregação. Agora o culto tem hora para começar e para terminar” (informação verbal). De fato, no dia da visita o culto começou pontualmente às 10 horas e terminou às 12 horas. Durante todo o tempo o pastor parecia acompanhar o *time* do relógio que fica pendurado bem à frente do púlpito. Aproveitando da tecnologia, os recados que antes eram divulgados por

peessoas, “agora são feitos através de áudio-visual, um vídeo gravado que chamamos de ‘acontece’ com três a quatro avisos no máximo, sem quebrar o ritmo do culto” (informação verbal).

Além das atividades oferecidas aos membros da igreja como os estudos bíblicos, cultos aos domingos e os pequenos grupos, existem outras atividades que são abertas ao público em geral. Essas atividades são oferecidas durante a semana e as pessoas não precisam necessariamente pertencer à um grupo evangélico para participar. Às terças-feiras é oferecido gratuitamente um curso de artesanato. As professoras são voluntárias, membros da igreja. Algumas pessoas que frequentam esse curso acabam se profissionalizando e conseguem vender seus produtos adquirindo recursos para o seu próprio sustento. Às quartas-feiras acontece um encontro chamado ‘celebrando a recuperação’, um trabalho parecido com os ‘alcóolicos anônimos’. Nesse encontro, as pessoas compartilham os seus problemas e depois há um momento de evangelismo com reflexão na leitura da Bíblia e oração. Comenta o pastor que algumas pessoas que frequentam essas atividades e que não são membros da igreja se tornam amigas dos membros e voltam para frequentar os cultos. Em outras oportunidades pessoas se convertem e se tornam membros da igreja. “Outro dia uma senhora veio falar comigo, ela não é evangélica, ela pertence a outra religião, mas ela frequenta nossas aulas de artesanato e disse gostar muito de estar aqui nesse lugar. Eu a vi frequentando alguns cultos” (informação verbal).

Atualmente, algumas igrejas estão sendo montadas em áreas multiuso, ao mesmo tempo que servem de templo para os cultos também servem de quadra para prática de jogos, salão de festas para reunião das mulheres etc. “Eu joguei bola no lugar onde se fazia os cultos aos domingos, era uma quadra durante a semana, virava buffet para as mulheres e aos domingos era a igreja” (informação verbal). Esse tipo de estrutura pode auxiliar no crescimento da igreja uma vez que as pessoas utilizando esse espaço para outros fins, acabam conhecendo os membros e a igreja e podem se converter. “Essa nave que eu tenho aqui só serve como auditório, não comporta mudanças, espaços multiuso, isso segura as inovações” (informação verbal). Pensando nesse novo modelo o pastor Juvenal já projeta sua nova igreja, mas encontra resistência de alguns membros. “Eu já estou procurando um novo lugar para nos mudarmos. Um lugar assim, multiuso, aonde eu possa fazer eventos e aproximar outras pessoas da igreja. Mas alguns membros não gostaram” (informação verbal).

Segundo o pastor, as igrejas contemporâneas estão adotando um novo modelo de crescimento, não se limitando ao seu espaço físico. Elas estão investindo na plantação de novos campos, através dos pequenos grupos e da plantação de igrejas em outras localidades. É como se houvesse a igreja matriz e suas filiais. “Os projetos em que investimos precisam ser relacionados à plantação de novas igrejas, principalmente em regiões onde ainda há povos não alcançados” (informação verbal). Esse modelo de crescimento quebra as barreiras físicas e geográficas e as igrejas conseguem aproveitar melhor os seus recursos alcançando mais pessoas. “Estamos vivendo um momento diferente, que não é mais de grandes concentrações de pessoas no mesmo lugar, mas de multiplicação, fazer múltiplos campos” (informação verbal). Uma forma de plantar novas igrejas é através dos trabalhos das viagens missionárias. Durante essas viagens os missionários identificam as comunidades carentes e iniciam a plantação de uma igreja. A próxima viagem missionária será para a região nordeste. Ainda não foi definido o local, mas será no segundo semestre de 2019. A exemplo desse tipo de trabalho, é possível citar os bairros Vila Olimpia e Via Norte, em Campinas. Ambos pertencem ao projeto de plantação de novas igrejas.

A igreja se utiliza dos recursos das mídias sociais para se comunicar e atingir o maior número possível de pessoas. “Eu invisto em comunicação. Tem alguém que eu pago e faz um trabalho profissional de comunicação, porque eu entendi que esse é um braço importante [...] e não posso fazer de qualquer jeito” (informação verbal). Todas as mensagens são postadas no *YouTube* no máximo quatro horas após os cultos, elas também estão no *SoundCloud* e no *Spotify*. “Ainda estou aquém, quero ser melhor, tenho vergonha do site da igreja, mas estamos no caminho certo, vamos melhorar nossa comunicação e com isso atrair mais pessoas” (informação verbal).

A cidade de Campinas é a terceira maior cidade do Estado de São Paulo. Apesar de ser uma “grande metrópole, salienta o pastor, é muito bairrista”, complementa. A cultura campineira é por natureza fechada, as pessoas não se relacionam facilmente e se fecham em seus grupos sociais; isso não é diferente com as igrejas da cidade, acredita o pastor. “As igrejas batistas de campinas, apesar de pertencerem à mesma convenção das igrejas batistas de São Paulo, não demonstram nenhum interesse em se relacionarem entre si” (informação verbal). Não é comum a integração entre as próprias igrejas batistas em Campinas. Parece existir um afastamento entre os pastores e a sociedade. “Eu vejo ainda assim que a rede de relacionamentos é ainda uma rede exclusivamente denominacional e eu quero mudar

isso, é preciso se relacionar com outras igrejas, outros pastores, outras comunidades” (informação verbal). Batistas se relacionam com batistas, presbiterianos com presbiterianos, adventistas com adventistas e assim por diante. “Eu vejo pouca ousadia em atravessar a rua e tomar um café com um pastor de outra denominação. A abertura na rede de relacionamentos pode trazer benefícios à igreja” (informação verbal). A Igreja Batista da Vila Aurora aparenta apresentar dificuldades para se relacionar com outras instituições. “A igreja não tem relacionamentos com entidades fora do contexto religioso. Eu acho que isso ainda é algo para se conquistar e eu estou incentivando isso a acontecer” (informação verbal). Destaca o pastor sua preocupação em ampliar a rede de relacionamentos e fazer a igreja ser mais conhecida pela comunidade local. “Quando me apresento como pastor da Igreja Batista da Vila Aurora ouço as pessoas dizerem que conhecem o pastor Paulo, mas ele não é mais líder da igreja há mais de 30 anos” (informação verbal).

Um dos trabalhos realizados na tentativa de aproximar as pessoas da igreja são os pequenos grupos. Relata o pastor que, a partir dos encontros semanais que acontecem nas casas, muitas pessoas que não aceitam participar dos tradicionais cultos aos domingos demonstram um interesse maior quando são convidados a participarem de pequenos grupos para estudo bíblico. “Isso abre as portas para conhecermos novas pessoas, possíveis futuros membros de nossa igreja” (informação verbal). Geralmente os pequenos grupos são formados pelos membros da igreja. Mas o pastor está desenvolvendo um trabalho com a liderança cujo objetivo principal é conscientizar a todos os líderes que em todos os encontros deve haver uma pessoa que não seja membro da igreja. Para isso ele adquiriu um material e em breve iniciará uma capacitação dos líderes de pequenos grupos, com duração de oito semanas.

Vou sentar todo domingo com os líderes, porque eu quero aprimorar os valores do pequeno grupo, inclusive o valor da cadeira vazia. Todo pequeno grupo tem que ter uma cadeira vazia que você olha para ela e você fala: quem é que eu poderia convidar para ocupar essa cadeira vazia? Não necessariamente da igreja, mas o vizinho, um colega de trabalho que talvez não viria na igreja normalmente, mas na minha casa ele aceitaria um convite (informação verbal).

Um outro evento tradicional da igreja e que acontece todos os anos no mês de julho é a Escola Bíblica de Férias - EBF. Organizado para o público infantil, adolescente e de jovens, o principal objetivo desse evento é o de evangelização, mas além do momento religioso há um período de gincanas e brincadeiras. “Esse é um

tipo de evento que conecta a igreja à comunidade. Vem muita gente de fora. As crianças são as que mais trazem amigos” (informação verbal). O pastor continua a explicar que a EBF é uma porta de entrada para novos membros. Em sua visão, os jovens são os mais surpreendidos com o evento, pois inicialmente são resistentes ao convite dos amigos cristãos, mas depois são os primeiros a quererem voltar.

Se por um lado o pastor acredita que um dos principais pontos a melhorar é a ampliação da rede de relacionamentos, por outro, ele destaca os benefícios e a importância de se ter uma igreja fortemente unida. “Vejo os membros se ajudarem mutuamente e com frequência. Eles não têm dificuldades em compartilhar suas necessidades uns com os outros e estão sempre prontos a ajudar aquele que precisa” (informação verbal). Um exemplo disso são os chás de bebês que são organizados por voluntários para ajudar as mulheres que estão grávidas. Outro exemplo é o de uma psicóloga, membro da igreja, que uma vez por semana se dedica a atender voluntariamente os fiéis. Além disso existe o ministério da diaconia, cujo trabalho principal é identificar e ajudar os membros que estão passando por necessidade, como por exemplo, com a distribuição de cestas básicas para aqueles que estão desempregados. O pastor busca se relacionar com os membros através das visitas aos pequenos grupos e nas visitas pastoral. Ele incentiva o relacionamento entre as igrejas, priorizando o convite para que outras pessoas visitem a sua igreja.

Atualmente a igreja está localizada em sede própria e os recursos financeiros são exclusivamente os dízimos e ofertas de seus membros e frequentadores. “Não temos nenhum outro tipo de fonte de arrecadação de recursos, apenas os dízimos e ofertas” (informação verbal). Quando necessitam de um recurso extra, esse é solicitado através de campanhas internas. Foi possível observar cartazes sobre uma campanha espalhados por toda a igreja. Essa campanha foi criada quando da compra do terreno ao lado para ser incorporado ao prédio da igreja. Como o recurso financeiro dessas parcelas não saem do orçamento regular foi necessário que os membros assumissem um compromisso extra. “A pessoa se compromete por um ano com um valor específico a mais do que aquele que ela já contribui regularmente” (informação verbal). Um outro recurso para o auxílio financeiro é o vice-presidente da igreja. Por ser empresário, ele tem acesso a muitos recursos e os disponibiliza a favor da igreja. “Quando colocamos ar condicionado nas salas falamos com ele. A empresa que instalou os equipamentos na loja dele, nos fez um preço especial” (informação verbal).

Conforme estabelecido no estatuto da igreja, o pastor principal também ocupa o cargo de presidente, isto é, o pastor é quem representa a organização jurídica, tem que assinar os cheques, contratar, demitir, participar de audiências de ações trabalhistas, decidir os assuntos administrativos. “Isso me oprime, isso é o que mais me desgasta” (informação verbal). Salaria o pastor que atualmente as igrejas contemporâneas estão separando o pastoreio da gestão administrativa. Ele explica que essas igrejas estão contratando profissionais, geralmente membros da própria comunidade, para assumirem a gestão administrativa, contribuindo dessa forma para um melhor desempenho da congregação. “Eu sempre bato aqui na diretoria que em algum momento a gente precisa ter um gestor que me ajude a desembaraçar essas questões, isso é fundamental para a igreja deslanchar” (informação verbal). Recentemente aconteceu a eleição para a nova diretoria, o pastor tinha o direito de indicar dois nomes para cada cargo e a igreja mais um nome. “Indiquei os nomes das pessoas com quem eu tenho maior afinidade, isso irá facilitar as aprovações das mudanças. Eu acho que vai ser uma diretoria mais alinhada comigo para a construção dos novos projetos” (informação verbal). O pastor acredita que o perfil do líder religioso deve se assemelhar ao líder corporativo. “Eu fui aprender a ser empreendedor, fiz um curso de coach. Ganhei as ferramentas necessárias e hoje entendo por que estou aqui, e para onde vou e como devo ir para atingir meu objetivo” (informação verbal).

Juvenal conclui a entrevista destacando o quanto o antigo pastor era centralizador. “A igreja perdeu muitos talentos ao longo desses anos, pois tinha uma liderança centralizadora, que ficou muito preocupada em agradar a convenção e se esqueceu dos membros, da comunidade local” (informação verbal). A nova liderança adotou o modelo de gestão participativa, delegando autonomia aos membros da diretoria e aos líderes de ministérios. “Todos têm participação nos processos decisórios, sem ter que pedir benção para cada decisão a ser tomada” (informação verbal). Esse modelo de liderança, complementa o pastor, otimiza os resultados e estimula as pessoas a serem mais unidas, funcionais e eficazes. “O meu objetivo é fazer tudo o que estiver ao meu alcance para desenvolver a Igreja Batista da Vila Aurora” (informação verbal).

#### 4.1.3 - Caso 3 – Comunidade Nova Vida – Pastor Abelardo

Desde adolescente, Pastor Abelardo tinha a curiosidade em “conhecer o Ser supremo” (informação verbal) e o procurou em vários tipos de organizações religiosas. Sua busca terminou em uma instituição evangélica. “Foi lá que eu tive um encontro com Deus” (informação verbal). Isso ocorreu em meados de 1986. Seu trabalho na igreja iniciou em 1992 quando começou a liderar o grupo de adolescentes. “Por conta de uma experiência particular minha, meu relacionamento com meu filho, eu me identifiquei muito com os adolescentes, com as questões de relacionamento entre pais e filhos” (informação verbal). Após dois anos de trabalho com esse grupo, o pastor Abelardo entendeu que precisava aperfeiçoar seus conhecimentos teológicos e ingressou na faculdade teológica. “Entendi que eu tinha um chamado para pastorear pessoas, e, para isso, precisava me aperfeiçoar. É isso que eu tenho feito desde então” (informação verbal).

Dividindo a vida de empresário e pastor, Abelardo conta que pastoreou igrejas evangélicas tradicionais por aproximadamente 25 anos. Porém, em uma viagem missionária em contato com outras pessoas, outra cultura, ele viu um movimento evangélico diferente daquele que ocorria nas igrejas em que pastoreava. “Nessa viagem eu entendi que precisava começar algo novo” (informação verbal). Segundo o pastor, as igrejas tradicionais estão muito institucionalizadas. “A instituição começou a pesar mais do que o movimento humano [...] muitas reuniões e pouca conversão. Essas coisas começaram a me incomodar, e isso me despertou a começar algo novo” (informação verbal). Foi quando, em meados de 2015, ele e um grupo de 18 pessoas se desvincularam da igreja tradicional e iniciaram os trabalhos da Comunidade Nova Vida, na região metropolitana de Campinas.

A Comunidade Nova Vida é uma igreja neopentecostal independente, não é afiliada a nenhuma convenção, a nenhuma outra instituição religiosa. “Busquei apoio em outras comunidades, mas não encontrei” (informação verbal). Essa comunidade possui seus próprios pensamentos e direcionamento. “Somos fundamentados na palavra de Deus e investimos em relacionamento. Como pastor, quero ver pessoas se batizando, se convertendo, mudando de vida, a igreja crescendo” (informação verbal). A proposta da igreja é ser uma igreja simples, com poucos ministérios, poucas reuniões, sem burocracia. “Não desenvolvemos muitas atividades, porque ativismo não transforma ninguém, fazemos o simples” (informação verbal). O foco principal é

cuidar do próximo. “O evangelho é simples, é relacionamento” (informação verbal). No entendimento do pastor, você não precisa ser pastor e nem teólogo para cuidar de alguém, basta que você seja convertido, leia a palavra constantemente e tenha uma vida de jejum e oração. “Aqui todos podem exercer o ministério, não precisa ser formado em teologia” (informação verbal).

Ao longo desses cinco anos de existência, “pessoas vêm e vão, é normal esse fluxo, mas vejo o trabalho se consolidando a cada dia. Hoje já somos um grupo de 50 pessoas” (informação verbal). A igreja se baliza em dois pilares: ser acolhedora e transformadora. É a partir dessa visão que ela desenvolve os seus trabalhos e ministérios. Hoje a igreja se localiza em um prédio alugado, um espaço pequeno, o suficiente para acomodar aproximadamente cem pessoas. “Pensamos em organizar um espaço agradável, onde as pessoas se sintam acolhidas” (informação verbal). Para isso a igreja investe no ministério da recepção. Na visão do pastor, esse é um dos principais ministérios, pois além de receber os membros da igreja ele precisa “acolher” (informação verbal) o visitante. “Quem chega precisa ser recebido com atenção, precisa se sentir querido, assim ele terá vontade de voltar” (informação verbal). A igreja investe tempo e recurso para capacitar as pessoas que queiram servir nesse ministério. “É importante que a pessoa que irá recepcionar o visitante saiba usar das palavras e de sua linguagem corporal para acolher quem está chegando, por isso todos são orientados e capacitados em como agir” (informação verbal). A igreja parte do princípio de que quando você é bem recebido em um lugar você terá vontade de voltar, conhecer mais sobre aquelas pessoas, sobre aquela comunidade. Nessa mesma linha de acolhimento, está a estrutura física da igreja. Foi desenvolvido um ambiente planejado, com uma decoração moderna, incluindo o conforto térmico/acústico; tudo para que as pessoas se sintam confortáveis. “Um ambiente de qualidade proporciona sensação de paz e desperta boas lembranças. Você se agrada de estar em um lugar como esse” (informação verbal). Assim que as pessoas chegam na igreja elas são recebidas pelos recepcionistas e direcionadas ao local do culto, e as crianças e os jovens são encaminhados para as suas salas. É oferecido um cartão registro onde as pessoas poderão deixar seus dados, seu pedido de oração e se desejam receber algum contato ou até mesmo uma visita da equipe pastoral. “Se a pessoa deixar um contato, na mesma semana alguém da igreja ligará para ela, para conversar e convidá-la a retornar no próximo encontro” (informação verbal). De fato, assim que a pesquisadora chegou para participar do culto ela foi recebida por uma

pessoa que a orientou sobre a igreja. Ela foi conduzida a um dos melhores lugares do salão e recebeu uma ficha de identificação, que foi preenchida e entregue no final do culto.

A igreja está dividida em ministérios, como por exemplo os ministérios dos homens e o das mulheres. O objetivo desses grupos, além de “manter comunhão com os irmãos, comprometendo-se cada vez mais com a igreja” (informação verbal), tem como foco compartilhar as experiências diárias, estreitar os relacionamentos e convidar um amigo que não seja membro da igreja. Nesses eventos sempre há uma palestra com temas atuais para atrair o público em geral. Esse tipo de ministério ganha destaque nas comunidades evangélicas pois são portas de entrada para pessoas que não são membros da igreja. “São eventos abertos, você pode trazer seu amigo, seu vizinho. O Paulo e a Rafaela, hoje cantam no louvor, eles vieram convidados do Marcelo e se converteram depois de participarem de um desses eventos” (informação verbal).

Outras portas de entradas para novos membros e que têm sido trabalhadas pelas igrejas em geral são os ministérios infantil e jovem. “Tenho visto muitas igrejas crescerem porque investiram nesses ministérios. Veja a igreja do pastor Rui, sua estrutura foi desenvolvida para atrair o público infantil e jovem, hoje já tem quase mil membros” (informação verbal). Por isso, mesmo ainda sem o número suficiente de crianças e adolescentes, a igreja investe na estrutura física para receber essas pessoas. “Temos um espaço separado, com salas adequadas e programações específicas que atraem cada vez mais esse tipo de público” (informação verbal). Por fim, um outro ministério, que o pastor reconhece sua importância para o desenvolvimento de uma igreja, é o ministério dos pequenos grupos ou células. Segundo o pastor, esse ministério é importante para atrair novos membros porque “é mais fácil o primeiro contato com uma comunidade evangélica ser feito fora da estrutura física da igreja, as pessoas tendem a se sentirem mais à vontade” (informação verbal). Quando o visitante gosta desse primeiro contato ele tende a voltar outras vezes e “depois de visitado algumas vezes o pequeno grupo é natural que o próximo passo seja conhecer a igreja” (informação verbal). Apesar de reconhecer sua importância, esse ministério ainda não foi desenvolvido por essa comunidade. “Já fiz várias tentativas de células que não deram certo. A grande dificuldade está no ponto de as pessoas quererem trabalhar para Jesus, terem coragem e darem o primeiro passo” (informação verbal). Por ainda não ter conseguido evoluir nesse ministério, a

igreja criou uma grande célula. É um encontro que acontece uma vez por semana na própria igreja e tem o mesmo foco e objetivo de um pequeno grupo. A partir desse grande grupo, a igreja espera que pessoas se movimentem e comecem a abrir suas casas para os pequenos grupos. “Isso tudo é um grande treinamento. Vamos recomeçar no próximo semestre a tentativa dos pequenos grupos. Se não der certo? Não tem problema, vamos recomeçar outra vez” (informação verbal).

Todos esses ministérios são importantes para a igreja e trabalham com o objetivo de seu crescimento, porém “a base fundamental que eu entendo que faz uma igreja crescer sólida, assistida é através do discipulado um a um” (Informação verbal). O ministério de discipulado tem recebido uma atenção especial por parte da liderança da igreja. O objetivo desse trabalho é “cuidar das pessoas” (informação verbal). Escolhe-se um discípulo, membro da igreja, para ser cuidado. “Você deve orar pela pessoa, ter encontro semanal, aconselhar, ministrar a palavra de Deus, incentivá-la a ter uma vida de oração, aproximá-la cada vez mais de você” (informação verbal). No entendimento do pastor, esse tipo de relacionamento torna as pessoas íntimas e próximas. A ideia principal desse ministério é dividir a atividade do discipulado, até então focada na figura do pastor. “Uma das dificuldades, e o apelo que a gente ouve é que o pastor não visita, que o pastor é orgulhoso. Então, nada melhor do que compartilhar o ministério com outros membros” (informação verbal).

Os cultos acontecem somente aos domingos à noite. Há uma atenção especial no preparo da liturgia para que essa tenha uma linguagem contemporânea e possa atrair os fiéis. Para o louvor, músicas modernas com diversos instrumentos e efeitos luminotécnicos. Para o sermão, assuntos atuais discutidos com auxílio dos textos bíblicos. “Sou atento aos assuntos do cotidiano e gosto de discuti-los à luz da palavra. Esse é o tipo de sermão que agrada, não cansa, não fica naquela coisa tradicional de bíblia e pastor” (informação verbal). No entanto, o pastor destaca uma preocupação com o que ele chama de *fast food* da fé. “Tem comunidades que vão pregar aquilo que as pessoas querem ouvir. Nós temos que pregar aquilo que elas precisam ouvir. Nós temos que pregar a palavra de Deus, pura e simples” (informação verbal). Na visão do pastor, muitas igrejas têm crescido porque os pastores se tornaram *coachs*. Usam das mesmas técnicas e metodologias de um *coach* para atrair as pessoas. “Nós temos ouvido assim, que tem gente que tem crescido bastante, com bastante sucesso, são as igrejas com pastores-*coach*, com uma linguagem totalmente *coach*” (informação verbal). Por esse entendimento, o pastor acredita que as pessoas mudam

de igreja à medida que “não recebem aquilo que elas esperam, assim vão embora” (informação verbal).

A igreja é autônoma e delega autonomia, comenta o pastor. Ela é autônoma porque não está vinculada a nenhuma convenção. Houve anteriormente uma tentativa de se buscar parcerias com outras igrejas, mas isso não aconteceu. Quando a igreja se formou, não existia número suficiente de membros para formar uma diretoria e montar um estatuto. Assim, durante aproximadamente dois anos, a igreja não existia enquanto instituição, ela não tinha CNPJ. Era apenas um grupo de amigos reunidos para culto religioso independente. Conforme as pessoas foram chegando foi possível montar a diretoria e institucionalizar o grupo, e assim a comunidade se formou oficialmente. Hoje são 50 membros registrados em ata de assembleia, “mas percebo um entra e sai nos encontros aos domingos, e algumas pessoas mais frequentes na célula. Essas pessoas ainda não estão frequentando nossos cultos, mas isso é apenas uma questão de tempo” (informação verbal). A igreja delega autonomia aos seus líderes. “O pastor apenas conduz as pessoas, tira dúvidas, responde pela comunidade. Como empresário meu sistema de gestão é participativo, um sistema 100% *top down* não é saudável” (informação verbal). Os líderes se reúnem mensalmente com o pastor para planejar os seus ministérios. As ideias e sugestões são compartilhadas, analisadas, discutidas até chegarem a um consenso do que será executado. Desta forma, entende o pastor, os riscos são assumidos em conjunto. “Não buscamos um culpado quando algo der errado. Deu errado, a culpa é nossa, do grupo todo” (informação verbal).

O sustento da igreja é limitado aos dízimos e ofertas de seus membros. Se um fiel deixa de dizimar a arrecadação é prejudicada, argumenta o pastor. “Por isso é preciso preparar a questão da fraseologia, linguística e outras técnicas na hora da arrecadação do dízimo” (informação verbal). O pastor utiliza-se de algumas técnicas e argumentos para que o fiel não deixe de dizimar. “Como a igreja é pequena e ainda precisa de muita coisa eu acabo aceitando algumas doações como dízimo. Isso também ajuda o fiel que está sem dinheiro para dizimar aquele mês” (informação verbal). Como os recursos financeiros são limitados o quadro de funcionários é composto apenas por uma moça que faz a limpeza, duas vezes por semana, e por dois pastores; as outras pessoas que trabalham nos ministérios são voluntárias. A igreja também prepara alguns eventos para promover a arrecadação financeira, como, por exemplo, o encontro do dia dos namorados. Um jantar especial para os casais,

realizado no salão da igreja e preparado por voluntários. Os alimentos foram doados pelos próprios membros e o dinheiro arrecadado será investido para a compra de novos instrumentos para o ministério do louvor.

A igreja investe, ainda que timidamente devido as limitações financeiras, em tecnologia. “Temos a transmissão ao vivo, página no *Facebook* e o *Instagram*” (informação verbal). O pastor reconhece que o trabalho de divulgação da igreja precisa ser algo pensado, calculado, para conseguir atingir as pessoas a ponto de elas quererem conhecer aquele lugar. “Quando você faz uma boa propaganda de um sorvete, as pessoas querem comprá-lo para experimentar. Assim também é com a igreja. Uma boa divulgação tende a fazer as pessoas quererem conhecer aquele lugar” (informação verbal). Outra ferramenta tecnológica que a igreja utiliza são os grupos de *WhatsApp*. “Tem grupo de mulheres, homens, casais, jovens e um grupão com todos os membros. Aqui falamos diversos assuntos, incluimos pessoas que não são da igreja e oramos uns pelos outros” (informação verbal). Recentemente, o pastor identificou um aplicativo específico para os estudos bíblicos e a divulgação do evangelho e utilizará desse recurso para atrair novos membros. “Uma boa mensagem, bem ancorada, bem pensada, pode abrir portas para um relacionamento permitir falar sobre questões da espiritualidade. Toda a igreja vai começar a usar esse mecanismo” (informação verbal). Outro projeto para o próximo semestre são as mensagens gravadas e postadas no *YouTube*, “assim a qualquer tempo e em qualquer lugar as pessoas poderão acessar e ouvir a mensagem” (informação verbal).

A igreja desenvolve um trabalho social com os moradores de rua. “Entendemos que se estamos vivendo uma vida de oração, leitura bíblica, jejuando, amando e cuidando das pessoas é quase impossível não desejar fazer o bem para aquele que é carente” (informação verbal). Esse trabalho é realizado a cada 15 dias e é formado por um grupo de aproximadamente 60 pessoas. É um grupo aberto, isto é, não é necessário pertencer à igreja para participar. “A solidariedade não tem religião, você quer fazer o bem, venha. Hoje somos poucos os membros da igreja, a maior parte são pessoas de outras comunidades e muitos sem religião” (informação verbal). Os moradores de rua recebem os cuidados de higiene pessoal, corte de cabelo, unha, além de roupas e alimentos. Toda a infraestrutura é fornecida pelo grupo. Os que desejarem podem solicitar o trabalho de assistência social que promove a aproximação com suas famílias e a sua reintegração na sociedade. “Quando chegamos lá, tinha em torno de 130 pessoas, hoje têm um pouco mais de 60 pessoas.

Muitos já voltaram para as suas casas” (informação verbal). Todo esse trabalho é feito por voluntários, e os produtos distribuídos são doações recebidas das mais diversas formas. Praticamente não há apoio de nenhuma outra instituição. As pessoas do grupo utilizam-se de suas redes sociais para promoverem as campanhas de arrecadação dos produtos. “O Marcos é dono de uma rede de academias. Uma vez ele fez uma campanha para arrecadar produtos de higiene. O que ele arrecadou durou por seis meses” (informação verbal). A própria igreja de tempos em tempos realiza um bazar beneficente que acontece no salão da igreja e todo o dinheiro arrecadado é convertido para esse trabalho social. Há também uma casa de recuperação para viciados, que apoia esse projeto. As pessoas que precisam se desintoxicar são enviadas para esse lugar e posteriormente reestabelecidas na sociedade. No momento a igreja está em busca de uma parceria com uma agência de empregos que se disponibilize a prestar esse trabalho voluntário para recolocação dessas pessoas no mercado de trabalho. “Isso é muito difícil. A gente tenta mesmo é no boca a boca, fala com um, fala com outro” (informação verbal). Comenta o pastor, que ele não utiliza desse trabalho para trazer as pessoas para a igreja, nem aqueles que trabalham e nem aqueles que são beneficiados pelo projeto. No entanto, “frutos são colhidos. Uma vez fizemos um estudo bíblico na minha casa, 12 semanas, com um casal que nos ajuda nesse trabalho social e depois disso eles se converteram e estão na igreja conosco” (informação verbal). Algumas pessoas que foram beneficiadas por esse projeto também se converteram e hoje estão na igreja.

Por ser uma igreja pequena, ela é muito unida, comenta o pastor. “As pessoas chegam mais cedo para ajudar a organizar, deixar o espaço aconchegante para receber os visitantes” (informação verbal). Quando há necessidade de comprar algo novo faz-se uma campanha em púlpito, e quando algum membro precisa de uma ajuda financeira os outros se reúnem e fazem uma vaquinha solidária. “A avó da Roberta faleceu lá em Manaus, e ela não tinha recurso financeiro para ir ao enterro. Foram os membros que pagaram as despesas da viagem” (informação verbal). Existe um grupo de pessoas que utiliza de seus destaques profissionais e de suas redes de relacionamento em benefício da igreja. “O Pedro é genro do dono do local aonde estamos, por isso ele conseguiu um valor de aluguel mais barato. A Patricia é dentista e ela faz um preço especial para os membros” (informação verbal). O próprio pastor utiliza-se dos seus contatos de empresário em favor da igreja. “Recentemente, reformei o escritório da minha empresa, aproveitei dessa negociação para negociar

as mesas e cadeiras da igreja” (informação verbal). Segundo o pastor, todos os membros procuram contribuir para o desenvolvimento da igreja. O pastor busca estreitar o relacionamento com outras instituições. “Você não precisa reinventar a roda, alguém já está pensando há mais tempo do que você. O que você precisa fazer é apenas replicar aquilo que já deu certo” (informação verbal). Em breve, o pastor, juntamente com outros líderes da igreja, viajará para Santarém para conhecer e replicar o trabalho que é feito pela Igreja da Paz de Santarém. “Precisamos estreitar nosso relacionamento com esses líderes, pois essa é a sétima maior igreja do mundo. Precisamos aprender com eles, o que estão fazendo para a igreja crescer?” (informação verbal).

O pastor entende que está desenvolvendo um trabalho consistente na cidade. “Me alegro com o grupo que tenho e tento fortalecer esse grupo naquilo que é certo. Quanto tempo vai demorar para a igreja crescer? O tempo que Deus achar que vai ser” (informação verbal).

#### 4.1.4 - Caso 4 – Igreja Batista Jardim das Oliveiras – Pastor Maurílio

Inicialmente formada por um grupo de treze pessoas, a Igreja Batista Jardim das Oliveiras é uma igreja tradicional, de missão, que começou suas atividades no ano de 1927. Ao longo de 92 anos foram mais de três mil pessoas batizadas, 15 igrejas organizadas e diversas pessoas capacitadas para assumirem o trabalho ministerial. Quatro pastores estiveram à frente desse trabalho em todo esse período. Será descrito a seguir a experiência do Pastor Maurílio, que durante 28 anos trabalhou para o crescimento desta igreja.

Pastor Maurílio iniciou seu ministério pastoral aos 21 anos. “Eu sempre fui pastor, sou filho de pastor e genro de pastor, e sempre fui da denominação batista. Fui o mais novo pastor batista da convenção brasileira” (informação verbal). Seu primeiro ministério foi em uma pequena igreja no interior do Estado de São Paulo. Em dois anos essa igreja cresceu e o número de membros passou de 108 para 135. Seu segundo ministério foi na cidade do Rio de Janeiro, onde permaneceu por quatro anos. Porém o seu “grande desafio” (informação verbal) foi aos 27 anos, quando recebeu o convite para pastorear a Igreja Batista Jardim das Oliveiras. O pastor considera esse o seu maior desafio, pois essa igreja fora liderada durante 40 anos por “um dos

maiores líderes da igreja batista” (informação verbal). Na época a igreja já era grande em tamanho, com aproximadamente 10 mil metros quadrados, e, em número de fiéis, eram 1.035 membros. “Eu não acreditava que um pastor de 40 anos, famoso, um líder absoluto dos batistas, seria sucedido por mim” (informação verbal). Por isso entendeu que era preciso estruturar um trabalho diferente daquele que estava sendo desenvolvido pelas igrejas tradicionais e desenvolveu um trabalho a partir dos ‘dons espirituais’<sup>9</sup>. “Eu fui o primeiro pastor batista da convenção a trabalhar dons espirituais. Estudei cada dom e os apliquei em nossos ministérios. Isso fez a igreja crescer ainda mais” (informação verbal). Ressalta o pastor que essa atitude foi um risco, pois sendo uma igreja tradicional o trabalho com ‘dons espirituais’ até então desenvolvido apenas em igrejas pentecostais poderia representar uma afronta à teologia tradicional das igrejas batistas, tendo como consequência a evasão dos membros mais tradicionais. Na visão do pastor Maurilio, esse crescimento aconteceu porque a partir desse trabalho a igreja pôde identificar as competências e habilidades necessárias que os membros deveriam ter para assumirem a liderança de cada ministério. Destaca o pastor a dificuldade em fazer a seleção adequada para a composição do quadro ministerial, uma vez que as pessoas são voluntárias e podem não possuir as competências e habilidades daquele determinado ministério. “Em uma organização, você faz um processo seletivo e escolhe aquele que mais se encaixa no cargo, mas como você faz isso em uma igreja, com voluntários?” (informação verbal). Com efeito, discretamente a igreja começou a selecionar os seus voluntários, pois entendiam que o trabalho se desenvolveria melhor com as pessoas certas alocadas na liderança. “Em nossa escola bíblica dominical, com muito cuidado para não entristecer, fomos mudando para um corpo docente capacitado pelo seu próprio dom, que amava ensinar” (informação verbal). Explica o pastor que as escolhas das lideranças fortaleciam os ministérios e os mesmos se desenvolviam. “Quando a pessoa já tinha o dom para aquele ministério, intensificávamos a qualificação com treinamentos específicos, dessa forma o trabalho era mais bem direcionado e o ministério se desenvolvia” (informação verbal). No entanto, essa mudança era apenas parte da reestruturação que o pastor planejava fazer ao longo dos próximos anos.

---

<sup>9</sup> Dons Espirituais – Talento dado por Deus apenas aos cristãos e que deve ser usado em benefício ao próximo. Segundo a bíblia, são 14 os dons espirituais. (FERREIRA, SANTOS, 2019)

Eu pedi muito a Deus que me desse uma estratégia e Ele colocou a vida de Neemias, que tem tudo a ver com administração, então eu desenhei a seguinte estratégia. Eu dividi os focos de ação a cada 5 anos: 1º ano – observação; 2º ano – conscientização; 3º ano – realização; 4º ano – adequação e 5º ano – transição, porque eu iria sair de qualquer maneira para realizar outro projeto pessoal (informação verbal).

Conforme planejado, os primeiros anos foram apenas de observação. “Eu observei a situação da igreja, onde precisava de mudança, onde deveria continuar, onde deveria fortalecer; as pessoas de um modo em geral” (informação verbal). Em seguida houve um período de conscientização. Durante cinco anos os membros participavam de reuniões, palestras e eventos onde eram expostas as propostas da liderança para o futuro da igreja. Maurílio destaca que esse foi o período em que mais se aproximou dos membros, ao mesmo tempo que ele expunha os seus planos também ouvia as sugestões dos fiéis. “O que você acha de fazermos isso, mudarmos aquilo?” (informação verbal). Após 104 domingos iniciou-se o período das mudanças. A primeira foi a criação de 13 ministérios. O pastor utilizou-se do critério definido anteriormente dos dons espirituais para escolher a liderança desses ministérios. Com os líderes alocados corretamente a igreja se desenvolvia. Por exemplo, “a líder do ministério da 3ª idade era uma pessoa que sabia trabalhar com os idosos e isso fez com que o número de idosos de nossa igreja crescesse” (informação verbal). No decorrer desses cinco anos, a igreja executou todas as mudanças que foram planejadas nos anos anteriores. O pastor liderava o grupo, mas havia autonomia para os líderes dos ministérios tomarem as decisões que julgassem necessárias. “O líder do ministério de louvor decidiu mudar o estilo musical. No início eu não apoiei, mas dei liberdade para ele trabalhar. Ele estava certo. Sua música atraiu os jovens” (informação verbal). Semanalmente, a liderança se reunia para discutir e planejar as ações que estavam sendo implementadas. “Essas reuniões nos orientavam quanto às nossas ações” (informação verbal). Depois de terminado o período das mudanças, vieram os cinco anos de adequação. “O que ainda precisa ser mudado, o que a gente precisa de novidade, de criatividade?” (informação verbal). Durante todos os anos desse período, uma vez ao ano, era realizado um seminário com a liderança da igreja. Neste evento o pastor Maurílio apresentava os resultados do ano anterior, destacando os trabalhos realizados, as mudanças ocorridas, o número de membros, as despesas e arrecadações financeiras. Em seguida, relata o pastor, o grupo se dividia em 13 salas, cada sala representava um ministério. Nestas salas os grupos discutiam os

resultados apresentados, analisavam o que deveria continuar, montavam um plano de ação para corrigir o que tinha dado errado e traçavam as metas e objetivos do próximo ano. “Eu dava um *post-it* e todo mundo colocava a ideia que viesse na mente” (informação verbal). Depois todos se reuniam novamente e “uma comissão retirava os *post-it* repetidos, o que ficava era visto à luz do objetivo do ano. Então ficavam cada ministério com dois, três objetivos no máximo” (informação verbal). Entre várias sugestões recebidas, o pastor destaca quando o ministério de jovens e adolescentes preparou um plano de ação para atrair mais jovens para a igreja. “Disponibilizamos um salão para eles, houve uma reestruturação na liturgia e na forma de se comunicar com esse público, de repente a igreja começou a encher de jovens” (informação verbal). Evidencia-se no comportamento do pastor uma preocupação com a gestão administrativa da igreja. “Igrejas crescem e desaparecem do dia para a noite porque falta uma estrutura administrativa adequada. Colocar as pessoas no lugar certo. Eu me preocupo com isso. A igreja é do céu, mas vive aqui na terra” (informação verbal).

Os recursos financeiros eram gerados a partir dos dízimos e ofertas dos membros e frequentadores. “Não recebíamos um dinheiro de fora” (informação verbal). Como exemplo o pastor cita a construção do novo templo, que teve todo o seu recurso disponibilizado através da arrecadação interna. Dízimos, ofertas, eventos como almoços, jantares, apresentações; todo o dinheiro arrecadado tinha como destino a obra. “Quando tem um desafio, uma reforma, um ar condicionado, faz-se campanha dentro da igreja, o crente dá o dízimo e mais um pouquinho como contribuição e só” (informação verbal).

O pastor reconhece a competição no meio evangélico. “Parece uma disputa pelas almas” (informação verbal). Ele entende que não há problema com a quantidade de igrejas, o problema parece estar no motivo que causou a divisão da igreja. “Essas divisões acontecem por ciúmes, rebeldia. A igreja dividiu, tirou parte de membros daqui e veio para cá; mais cedo ou mais tarde vai se dividir de novo” (informação verbal). Segundo sua visão, são muitas as ofertas de serviços espirituais, e, por isso, as pessoas circulam entre as igrejas à procura do serviço que mais lhe agrada.

Segundo a visão do pastor, é normal as igrejas se fecharem nos relacionamentos dentro de suas denominações. “Acredito que isso ocorra devido às divergências teológicas. Vejo relacionamentos denominacionais” (informação verbal). No entanto, ele acredita que há uma movimentação interdenominacional procurando estreitar esses relacionamentos. “Veja por exemplo aquele acampamento cristão no

interior de SP, ele é interdenominacional. Seus eventos reúnem diversas denominações” (informação verbal). O pastor entende que independente de credo e religião, as pessoas precisam estar próximas, auxiliando umas às outras. Por isso sempre incentivou o relacionamento de seus membros com membros de outras denominações, inclusive com os ‘sem religião’. “Quando alguém precisa de um auxílio, uma cesta básica, um prato de comida não importa à qual igreja pertença. Procuramos auxiliar aqueles que precisam” (informação verbal). Ele reconhece que uma ampla rede de relacionamento ajuda a resolver uma série de problemas. “Eu tenho muitos amigos, profissionais, então se alguém precisa de uma cirurgia dental, falo com um amigo dentista, se outro precisa de psiquiatra, arranjamos também” (informação verbal).

Pensando em promover a aproximação de pessoas que não são membros da igreja, alguns ministérios foram criados com esse objetivo. Um exemplo disso é o ministério de casais. Ao longo do ano, esse ministério realiza alguns eventos como palestras, acampamentos e jantares. Costumam ser eventos temáticos, sempre com um palestrante externo. “Por sermos uma grande igreja, temos profissionais de diversas áreas, e eles nos ajudam a trazer palestras diversificadas com temas atuais” (informação verbal). É um evento aberto ao público e por isso participam casais de outras denominações e até mesmo sem religião. “Temos em nossa igreja alguns casais que se converteram depois de participarem de um encontro desses” (informação verbal). Outro exemplo são os pequenos grupos. Uma vez por semana eles se reúnem nas casas para estudarem a bíblia, orarem e compartilharem de um momento de comunhão. A igreja investe nesse ministério, pois reconhece que é mais fácil um membro conseguir convidar um amigo não crente a participar de um estudo bíblico em um pequeno grupo, do que o levar diretamente para assistir um culto na igreja. Na visão do pastor, quando pessoas que são resistentes a frequentar igrejas começam a participar desses pequenos grupos elas ficam mais acessíveis e “abrem seus corações para a palavra, e o próximo passo pode ser se tornar membro da igreja” (informação verbal). Por fim, existe o ministério de visitação, onde pastores e diáconos visitam os membros para entender seu momento de vida, assistindo os enfermos, as viúvas, os órfãos, os idosos, assim como todos que necessitam de cuidado e atenção.

A igreja Batista Jardim das Oliveiras é filiada à convenção batista brasileira que “existe para promover a comunhão e decidir suas decisões como convenção, mas não tem nada a ver com o dia a dia da igreja. A igreja local tem autonomia, sua diretoria,

seu estatuto” (informação verbal). Isso permite à igreja criatividade e inovação, pois não precisam esperar pela decisão da convenção para criarem um serviço que já estão percebendo à demanda na comunidade. Foi o caso do ministério para os surdos. Ela foi a primeira igreja batista do Estado de São Paulo a criar esse tipo de ministério. “Um grupo de jovens sentiu-se tocado por Deus para evangelizar pessoas surdas; procuraram por um professor de libras, estudaram e se organizaram para transmitirem o ensinamento do evangelho” (informação verbal). Atualmente, mais de vinte surdos frequentam os cultos aos domingos, eles são capacitados na palavra de Deus e trabalham como missionários, professores da escola bíblica, são líderes de pequenos grupos, além de participarem de um coral para surdos.

Anexo à igreja foi construído um centro clínico, cujo objetivo inicial era fornecer atendimento gratuito aos membros. No entanto, a notícia se espalhou e vinham pessoas de diversos lugares da cidade. “As ambulâncias da prefeitura viviam lá” (informação verbal). Os médicos, enfermeiros e assistentes sociais eram voluntários, geralmente membros da igreja. Existia uma preocupação em atender todas as demandas na área da saúde e por isso “as especialidades que não tínhamos na clínica, nós encaminhávamos para outros lugares de nossos contatos” (informação verbal). Relata o pastor que algumas pessoas, voluntários e pacientes, se converteram e se tornaram membros da igreja após conhecerem esse trabalho. Hoje esse centro clínico não existe mais pois o Ministério da Saúde de São Paulo exige que o diretor clínico seja um funcionário de tempo integral e o que havia lá era um diretor clínico voluntário, de meio período. “Tempo integral custa muito dinheiro, não tínhamos esse recurso, e, infelizmente, tivemos que fechar as portas” (informação verbal).

Na área da educação criou-se um curso supletivo também com a finalidade de atender gratuitamente os membros da igreja. O trabalho cresceu e o que era apenas algumas salas de aula se transformou em um grande colégio. Hoje o colégio oferece os cursos da educação infantil até o ensino médio. É uma escola particular e para os membros da igreja há um diferencial no preço das mensalidades.

O pastor relata que, mesmo antes do ‘boom’ da internet e das mídias sociais, a igreja se preocupava em comunicar-se com eficiência. “Na época usávamos o boletim impresso, as revistas trimestrais. Quando chegou a era tecnológica, nos rendemos às mídias sociais” (informação verbal). Há um ministério específico para cuidar dessa área. Esse ministério tem como objetivo assegurar a perfeita sonorização e

visualização das imagens nas diversas programações da igreja, bem como cuidar das páginas da internet como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* e da *Web Rádio*.

Chegado o último quinquênio, período da transição, a igreja começou a se preparar para a substituição do pastor, e criou uma comissão de assuntos pastorais para cuidar dessa transição. “A igreja estava tão boa, tão organizada, tão alinhada que a sucessão pastoral foi bem tranquila. Eu saí de lá dando posse ao novo pastor” (informação verbal). Durante os 28 anos em que o pastor Maurilio esteve à frente da liderança da igreja o número de membros passou de 1.035 para 1.752 membros. Além do crescimento local, ela ultrapassou as barreiras geográficas e com o trabalho de “expansão do reino” (informação verbal), foi possível organizar mais oito igrejas.

## **4.2 Análise dos Dados: análise intracaso**

Nesta seção as igrejas foram analisadas como empreendimentos, os pastores como empreendedores; e ambos como plataformas relacionais.

### **4.2.1 - Caso 1 – Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo – Pastor Salvador**

Evidências de campo sugerem que o pastor Salvador utiliza-se dos atributos da OE, tais como: capacidade de Inovação, proatividade, assunção de riscos e autonomia (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018), para apresentar desempenho positivo de sua igreja (LUMPKIN; DESS, 2001; RAUCH *et al.*, 2009; WALES, 2016). É possível observar a capacidade de inovação do pastor para o recolhimento dos dízimos e oferta. “Não recebemos apoio financeiro de nenhuma outra instituição. Todo recurso financeiro é gerado na própria igreja” (informação verbal). Ao perceber a queda na arrecadação financeira, a igreja começa a utilizar o recurso do cartão de crédito/débito. “Fomos a primeira igreja em Campinas a aceitar cartão de crédito/débito para o pagamento dos dízimos e ofertas. Assim a pessoa não pode usar do argumento de que não tem dinheiro/cheque na carteira para dizimar” (informação verbal). De fato, foi observado durante a participação em um culto a quantidade de pessoas que ofereceram seus dízimos utilizando-se de seus cartões de crédito/débito. Outro exemplo de inovação são os investimentos nos meios de comunicação em massa. “No começo alugamos uma rádio por 24 horas. Essa rádio falava em cem

idades da região. Montamos a igreja em Limeira/SP apenas com a divulgação pela rádio. No primeiro culto trezentas pessoas apareceram” (informação verbal). Na visão do pastor, a rádio é o melhor meio de comunicação em massa. “Todas as nossas igrejas começaram forte por causa da divulgação na rádio” (informação verbal). Há também os investimentos nas mídias sociais. “Temos uma empresa especializada para cuidar do nosso site. Ele sempre está atualizado, com um *layout* adequado para entreter o usuário” (informação verbal). Os cultos são transmitidos ao vivo e ficam gravados no site e no *YouTube* para serem acessados a qualquer momento. “Temos *Facebook*, *Instagram*, todos os tipos de comunicação de mídias sociais” (informação verbal). A igreja também é proprietária de um estúdio de televisão que no momento encontra-se em *stand by* por questões financeiras. “Logo em breve nosso canal na TV estará no ar, e tenho certeza de que atingiremos um público significativo com nossa programação, e em especial com a transmissão dos nossos cultos” (informação verbal).

Ao mesmo tempo é possível observar evidências de proatividade no comportamento do pastor quando ao perceber às demandas dos fiéis, a igreja cria novos serviços para atender às suas necessidades e expectativas (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Como por exemplo, a divisão dos quinze ministérios. Através do site da igreja foi possível identificar todos esses ministérios, e detalhadamente compreender o trabalho específico de cada um. “Trabalho com todas as faixas de idade, desde criança até idoso, por isso focamos em ministérios específicos. Temos que atrair todo tipo de público” (informação verbal). Ao dividir os ministérios é possível oferecer uma quantidade diversificada de atividades que possam entreter todas as faixas etárias. Ainda, com a intenção de atender à demanda da sociedade, a igreja desenvolve atividades que atraem inclusive as pessoas que não são cristãs, como por exemplo os cursos de inglês, culinária, tricô etc. Esses cursos são oferecidos pelo ministério ‘mãos talentosas’ e pela ‘escola de profetas’, e tem como objetivo empoderar as pessoas e aproximá-las da igreja. “Por exemplo, um dos cursos é o inglês. Você estuda a Bíblia em inglês. Além de aprender a Palavra, você ganha conhecimento na língua inglesa” (informação verbal). O foco da igreja é trabalhar com programações e células pois na visão do pastor “o que gera muita agremiação são as células e os eventos. Você começa a convidar seus amigos, seus vizinhos e quando percebem eles já estão na igreja, já fazem parte do *hall* de

membros” (informação verbal). Exemplo disso são os eventos programados para o público jovem. “Temos uma estatística que mais de 70% dos jovens que chegam na nossa igreja chegam a partir desses encontros” (informação verbal). Foi possível observar durante uma visita a esse culto a quantidade de jovens envolvidas nesse ministério. Nesse dia houve um apelo para conversão, e aproximadamente cinco jovens se converteram. Outro exemplo, é a associação que a igreja fez com a prefeitura para realizar eventos sociais, principalmente nos bairros menos favorecidos da cidade. Esses eventos atingem uma grande quantidade de pessoas e a igreja consegue divulgar sua mensagem religiosa, ao mesmo tempo em que acontecem os trabalhos sociais. A liderança da igreja entende que essa é uma forma da igreja se fazer conhecida e atingir a uma grande massa da comunidade de uma única vez. “Há uma expectativa de crescimento dos membros com esses eventos, a partir disso, é possível até montarmos novos campos nesses bairros” (informação verbal). Por fim, mas não menos importante está a preocupação com a liturgia. Ao perceber que ela está ficando repetitiva e cansativa, o culto é alterado. “Tentamos fazer um culto com mais liberdade. Trazemos músicas gospel modernas. Pregamos assuntos atuais, que estão sendo discutidos nas mídias, e colocamos tudo à Luz da palavra” (informação verbal).

Já a capacidade de assumir riscos, pode ser evidenciada no comportamento do pastor Salvador quando ele aceita em doação uma comunidade tradicional. Enquanto a igreja procurava um novo lugar para se mudar, Salvador recebeu um convite para uma reunião com outro pastor de uma pequena comunidade local. Nessa reunião esse pastor disse ter tido uma visão em que Deus ordenava que ele entregasse sua comunidade à liderança do pastor Salvador e de seus amigos. Na visão do pastor Salvador foi um risco ter assumido aquela comunidade porque ela era uma igreja tradicional, e eles são uma igreja neopentecostal. Quando da união das duas igrejas houve questionamentos dos membros quanto à teologia que prevaleceria, e ao estabelecerem que seria a neopentecostal, alguns membros não aceitaram e saíram da igreja.

Finalmente, a autonomia se destaca no estilo de gestão adotado pelo pastor. “Sabemos que as pessoas se espelham e aguardam as decisões do pastor. Aqui trabalhamos com uma gestão participativa, onde todos os líderes têm autonomia para gerir seus ministérios” (informação verbal). A igreja entende que o estilo de gestão democrático é mais flexível, e todos se sentem encorajados a participarem do

processo. “Acreditamos que esse estilo de gestão cria uma comunicação interna mais efetiva e empática, produzindo um senso de pertencimento e motivação em todos” (informação verbal).

Ao identificar que a rede de relacionamento pode ser uma fonte de recursos estratégicos para a construção de vantagens competitivas (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014; HERNÁNDEZ; IZQUIERDO; GUTIÉRREZ, 2017), a igreja utiliza de seu capital social e dos recursos inseridos em suas redes de relacionamentos, para identificar oportunidades, mobilizar recursos e construir legitimidade (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2014). Faz isso, por exemplo, ao se beneficiar da redução do aluguel do salão. Uma vereadora, membro da igreja, recorre aos seus laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983), para conseguir esse benefício a favor da igreja. Com efeito, o pastor continua a utilizar-se do fechamento (COLEMAN 1988, 1990) de sua rede de relacionamentos para acessar recursos a seu favor. “Ganhamos um caminhão de um membro da igreja, e nesse caminhão faremos eventos em diversos bairros, em especial nos bairros menos favorecidos da cidade” (informação verbal). A partir desses eventos a igreja ganhará visibilidade nas comunidades periféricas e possivelmente aumentará o número de membros. Ao identificar que quanto mais coeso for o agrupamento, maior será a confiança dos membros reduzindo a evasão dos fiéis (COLEMAN, 1988; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017), a igreja investe nos ministérios de visita e diaconia. Ambos os ministérios têm por objetivo suprir as necessidades dos membros, seja ela uma simples oração, uma visita ao leito hospitalar, ou até mesmo uma cesta básica. “Já vi pessoas saírem da igreja porque não tiveram sua necessidade atendida. Aqui os membros sabem que quando precisarem de algo serão atendidos por qualquer um da liderança” (informação verbal). Por fim, “fundamentado na teoria das trocas [...] [onde] as redes fechadas geram confiança, apoio social [...] [e] permitem a cooperação entre os membros da rede (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2015, p.155) foi criada uma agenda para a divulgação das atividades profissionais dos membros. A partir dessa agenda as pessoas se conectam para a troca e prestação de serviços. “Quando precisamos de um serviço procuramos na agenda. Se encontramos um membro que possa resolver nosso problema sentimos confiança no trabalho e no preço cobrado” (informação verbal).

Redes densas apresentam recursos semelhantes entre si e por isso tendem a concentrar e a reproduzir recursos análogos, não inéditos, com informações

redundantes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 2008). Por isso, a igreja também se utiliza de seus laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) para expandir sua rede de relacionamentos, vinculando membros de grupos que não têm ligações entre si (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT 1999, 2000). Assim, possibilita a geração e o acesso a recursos inéditos, que são mais aditivos do que sobrepostos, oferecendo recursos e oportunidades diferentes à sua comunidade (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1999, 2000, 2004). Nota-se o acesso a esses recursos logo no segundo culto. Enquanto no primeiro encontro participaram apenas o grupo de oitenta pessoas, no segundo culto, divulgado apenas para a rede de relacionamentos desse grupo, já foi possível reunir cerca de cem pessoas. Outro exemplo, é quando o pastor ultrapassa o buraco estrutural (BURT, 2001, 2004, 2008) de sua rede de relacionamentos com a denominação neopentecostal e consegue manter um relacionamento ainda que fortuito e pouco frequente com um pastor de denominação tradicional e acaba por receber em doação, deste pastor, uma igreja completa, com toda estrutura física e o *hall* de membros. Laços e contatos garantem informações, abrem acesso e geram oportunidades diferenciadas (BURT, 2004). Por isso a igreja investe em eventos e nas células, pois estes conectam à igreja pessoas as quais o pastor não teria acesso, não fosse o relacionamento dos membros. Por fim, existem os trabalhos desenvolvidos pelos ministérios ‘mãos talentosas’, ‘escola de profetas’ e ‘clínica da alma’; cujo foco principal é atender a demanda da sociedade à medida que aproxima as pessoas, em especial os não cristãos, da igreja.

O quadro 6 a seguir condensa, as evidências de interesse:

Quadro 6. Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 1

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Capacidade de inovação	Usada pelas empresas para buscar novas oportunidade de negócio, novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; apoio à novas ideias, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) “Fomos a primeira igreja em Campinas a aceitar cartão de crédito/débito para o pagamento dos dízimos e ofertas” ii) “Montamos a igreja em Limeira/SP apenas com a divulgação pela rádio. No primeiro culto, 300 pessoas apareceram” iii) “Temos uma empresa especializada para cuidar do nosso site. Ele sempre está atualizado, com um <i>layout</i> adequado para entreter o usuário” iv) “Temos <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> , todos os tipos de comunicação de mídias sociais” v) “Logo em breve nosso canal na TV estará no ar, e tenho certeza de que atingiremos um público significativo com nossa programação, e em especial com a transmissão dos nossos cultos”
Proatividade	Refere-se a ter iniciativa, antecipando-se aos problemas, às necessidades e às mudanças futuras, buscando novas oportunidades e inserindo novos produtos, serviços ou novas tecnologias no mercado (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) “Trabalho com todas as faixas de idade, desde criança até idoso, por isso focamos em ministérios específicos. Temos que atrair todo tipo de público” ii) “Através de ministérios específicos, a igreja oferece cursos extra religiosos que atraem o público em geral” iii) “O que gera muita agremiação são as células e os eventos. Você começa a convidar seus amigos, vizinhos e quando percebem eles já estão na igreja, já fazem parte do <i>hall</i> de membros” iv) “Temos uma estatística que mais de 70% dos jovens que chegam na nossa igreja, chegam a partir desses encontros” v) “Há uma expectativa de crescimento dos membros com esses eventos, a partir disso, é possível até montarmos novos campos nesses bairros” vi) “Tentamos fazer um culto com mais liberdade. Trazemos músicas gospel modernas. Pregamos assuntos atuais, que estão sendo discutidos nas mídias, e colocamos tudo à Luz da palavra”
Agressividade competitiva	É um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas (LUMPKIN, DESS, 1996; MELLO, LEÃO, 2005). Pode ser definida como sendo as ações de organizações que conhecem e já atuam no mercado, mas que se movimentam de forma agressiva em função das ações dos concorrentes, contribuindo para a manutenção ou aumento de participação no mercado e para o combate de ameaças (PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010)	- Não identificado

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Assunção de riscos	É um comportamento que se manifesta quando a empresa assume riscos e investe em um futuro incerto, atuando fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018).	i) Ao aceitar a doação de um pastor que entregou a ele o espaço físico e todo o hall de membros de uma igreja tradicional, houve um risco que se concretizou que foi a saída de alguns membros
Autonomia	É capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio (MELLO, LEÃO, 2005; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; SILVEIRA, MARTINS, 2016).	i) A igreja é autônoma, não pertence a nenhuma denominação. Tem liberdade para tomar suas próprias decisões ii) “Aqui trabalhamos com uma gestão participativa, onde todos os líderes têm autonomia para gerir seus ministérios” iii) “Acreditamos que esse estilo de gestão cria uma comunicação interna mais efetiva e empática, produzindo um senso de pertencimento e motivação em todos”
Fechamento	Benefícios socioestruturais poderão ser obtidos através de relacionamentos entre indivíduos fortemente enlaçados entre si – redes sociais coesas, formadas por laços fortes (COLEMAN, 1988, 1990; STAM, ARZLANIAN, ELFRING, 2014).	i) “Era um salão alugado, que uma vereadora membro da igreja conseguiu por um preço acessível” ii) “Ganhamos um caminhão de um membro da igreja, e nesse caminhão faremos eventos em diversos bairros da cidade” iii) Ministérios de visitação e diaconia. “Já vi pessoas saírem da igreja porque não tiveram sua necessidade atendida. Aqui os membros sabem que quando precisarem de algo serão atendidos por qualquer um da liderança” iv) “Quando precisamos de um serviço procuramos na agenda. Se encontramos um membro que possa resolver nosso problema sentimos confiança no trabalho e no preço cobrado”
Buracos Estruturais	“Buracos estruturais são oportunidades para intermediar o fluxo de informações entre as pessoas e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos dos buracos” (BURT, 2000, p. 208).	i) No segundo culto, divulgado somente para a rede de relacionamentos do grupo, já foi possível reunir cerca de 100 pessoas ii) Um pastor, conhecido do pastor Salvador o convidou para uma conversa. “Deus me deu uma visão e mandou entregar essa igreja para vocês, com os membros, o templo, com tudo, tá aqui as chaves” iii) Os trabalhos com eventos e células conectam à igreja pessoas as quais o pastor não teria acesso, não fosse o relacionamento dos membros iv) Parceria com a prefeitura da cidade para fazer eventos nos bairros e com isso aproximar a comunidade da igreja v) Ministérios abertos ao público, como por exemplo as aulas de inglês, artesanato. O objetivo desses ministérios é aproximar as pessoas da igreja vi) “Clínica da alma é um negócio fantástico, quer queira quer não, atrai muita gente”

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

#### 4.2.2 - Caso 2 – Igreja Batista da Vila Aurora – Pastor Juvenal

O pastor Juvenal demonstra apresentar, no contexto religioso, comportamentos associados à orientação empreendedora, são eles: capacidade de inovação, proatividade, assunção de riscos e autonomia (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Com efeito, a capacidade de inovação do pastor pode ser evidenciada, por exemplo, quando ele contrata uma consultoria externa para auxiliar na construção e estruturação do que ele denomina ‘categoria de base’, formada pelos ministérios infantil, jovem e família. “Eu contratei uma consultoria externa para trazer uma visão nova de ministério com crianças, jovens e adolescentes” (informação verbal). Note uma natureza inovadora, sobretudo no contexto tradicional. A contratação de consultorias externas para a reestruturação de igrejas não é usual no ambiente religioso. É a partir desse novo modelo de ministérios que ele planeja o desenvolvimento da igreja. Outra evidência de inovação em seu comportamento são os investimentos nos meios de comunicação, pois a partir destes é possível alcançar um maior número de pessoas. “Eu invisto em comunicação. Tem alguém que eu pago e faz um trabalho profissional de comunicação, porque eu entendi que esse é um braço importante [...] e não posso fazer de qualquer jeito” (informação verbal). Há um profissional para cuidar dos meios de comunicação e marketing. Apesar dos cultos ainda não serem transmitidos ao vivo, em menos de quatro horas é possível acessá-los no *Youtube*, *SoundCloud* e no *Spotify*. Por fim, mas não menos importante é o trabalho que ele tem feito junto a diretoria da igreja para a contratação de um gestor administrativo. Apesar do estatuto da igreja determinar que o pastor principal ocupe o cargo de presidente representando a organização jurídica; o pastor defende a ideia de que é necessário separar a gestão administrativa da gestão teológica. “Eu sempre bato aqui na diretoria que em algum momento a gente precisa ter um gestor que me ajude a desembaraçar essas questões, isso é fundamental para a igreja deslanchar” (informação verbal). Essas inovações estão sendo desenvolvidas para que a igreja se ajuste aos novos tempos do mercado religioso, com o objetivo de criar novos serviços e produtos para satisfazer as necessidades e proporcionar novas experiências aos seus membros (WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018).

As evidências de proatividade foram observadas nas atividades extra-religiosas, como as aulas de artesanato e os encontros 'celebrando a recuperação'. Essas atividades são oferecidas à comunidade e além de atenderem a uma demanda psicossocial aproximam as pessoas da igreja. Comenta o pastor que algumas pessoas que frequentam essas atividades e que não são membros da igreja se tornam amigas dos membros e voltam para frequentar os cultos. "Outro dia uma senhora veio falar comigo, ela não é evangélica [...] mas frequenta nossas aulas de artesanato e disse gostar muito de estar aqui nesse lugar. Eu a vi frequentando alguns cultos" (informação verbal). Outro exemplo de proatividade foi a separação do culto dos jovens. Realizado em um espaço específico, conhecido como salão multiuso, ele foi todo revitalizado para agradar a juventude. "Fizemos uma revitalização no espaço multiuso através da instalação de um novo projetor, pintamos a parede de preto, colocamos luz colorida, tem até aparelho de fumaça" (informação verbal). Assim como o ministério infantil, o ministério com os jovens tem sido uma importante porta de entrada de novos membros nas igrejas. É mais fácil um jovem trazer um colega da escola para participar de eventos na igreja do que um adulto conseguir trazer um amigo. "Eu já fui apresentado a uma nova família que tem frequentado nossos cultos porque os filhos deles estão frequentando o culto de jovens" (informação verbal). Ainda com uma visão arquitetônica para o ambiente, e com o objetivo de fazer as pessoas se sentirem confortáveis naquele lugar, o pastor revitalizou boa parte da estrutura física da igreja, tais como a troca de móveis antigos, a troca do piso e do balcão do hall da entrada. "Quem chegar aqui hoje vai ver uma coisa arrumada, bem-feita, não uma coisa antiga com pouca manutenção" (informação verbal). Outra ação proativa que o pastor tomou para estancar a perda de membros foi a mudança no tempo da liturgia. Informado por alguns diáconos de que algumas pessoas saíram da igreja pois o culto da noite era muito extenso, sem hora para acabar, o pastor altera o período da liturgia e determina um prazo para começo, meio e fim. "Estou tentando fazer um tempo mais unificado, cronometrando as atividades. Louvor, recados, pregação. Agora o culto tem hora para começar e para terminar" (informação verbal). De fato, no dia da visita o culto começou pontualmente às 10 horas e terminou às 12 horas. Durante todo o tempo o pastor parecia acompanhar o *time* do relógio que fica pendurado bem na frente do púlpito. Finalmente, por acreditar que o perfil do líder religioso deve se assemelhar ao líder corporativo, o pastor tomou a iniciativa em se aperfeiçoar e foi em busca de conhecimentos que lhe auxiliam na gestão da igreja.

“Eu fui aprender a ser empreendedor, fiz um curso de coach. Ganhei as ferramentas necessárias e hoje entendo por que estou aqui, e para onde vou e como devo ir para atingir meu objetivo” (informação verbal).

Já a capacidade de assumir riscos, isto é, investir em um futuro incerto e atuar fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018) pode ser visualizada quando o pastor institucionaliza um modelo de liturgia em todo o primeiro domingo do mês. Explica o pastor que os evangélicos tradicionais dedicam todo o domingo à igreja, por isso são realizados dois cultos aos domingos; um culto de manhã e outro culto à noite. “Eu gostaria de repetir o culto da manhã no culto da noite, mas eu encontro barreiras. Os membros estão acostumados a virem na igreja de manhã e à noite” (informação verbal). Na visão do pastor, essa mudança deve ser feita com cautela para não causar a evasão dos membros mais tradicionais. Um possível risco é de o membro ir assistir a um culto em outra igreja e acabar gostando e solicitar uma carta de transferência. No entanto, o pastor reconhece que essa ação pode impactar no crescimento da igreja. “Hoje eu tenho um auditório que comporta 280 pessoas, se os fiéis vierem em apenas um horário posso crescer o número para 560 pessoas” (informação verbal). Por esse motivo ele já institucionalizou essa mudança no primeiro domingo do mês. “Eu já estou aplicando isso em todo o primeiro domingo do mês, no culto da Ceia. Agora eu faço a Ceia de manhã e à noite com o mesmo sermão” (informação verbal). Após participar de um culto na parte da manhã, o pesquisador conversou com uma senhora e a questionou sobre o culto da noite, e obteve a seguinte informação: “por enquanto ainda temos dois cultos, mas isso deve mudar. Eu prefiro dois cultos, mas o pastor quer mudar isso” (informação verbal).

Finalmente, o quinto atributo destacado na literatura de OE, a autonomia, pode ser evidenciada no pastor Juvenal. Preparado para seguir as regras e a quebrá-las quando necessário, ele está disposto a tomar decisões/ações que afetem a estratégia do negócio (MELLO; LEÃO, 2005; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Esse atributo pode ser visualizado quando ele deixa claro a uma igreja tradicional que ele, enquanto pastor, não se envolve com a Convenção Batista Brasileira. “Não me envolvo com a convenção, tenho meus próprios pensamentos e opiniões” (informação verbal). Outro exemplo é a sua forma de gestão. “A igreja perdeu muitos talentos ao longo desses anos, pois tinha uma liderança centralizadora,

que ficou muito preocupada em agradar a convenção e se esqueceu dos membros, da comunidade local” (informação verbal). A nova liderança adotou o modelo de gestão participativa, delegando autonomia aos membros da diretoria e aos líderes de ministérios. “Todos têm participação nos processos decisórios sem ter que pedir benção para cada decisão a ser tomada” (informação verbal). Esse modelo de liderança, complementa o pastor, otimiza os resultados e estimula as pessoas a serem mais unidas, funcionais e eficazes.

É possível observar na igreja a força de seus laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983). Marcada por interações frequentes e de longa duração (GRANOVETTER, 1973, 1983), o relacionamento dos membros é praticamente restrito à própria denominação. “Eu vejo ainda assim que a rede de relacionamentos é ainda uma rede exclusivamente denominacional” (informação verbal). O vínculo forte, caracterizado pelo fechamento da rede de relacionamento, facilita a integração entre os membros da rede, tornando os indivíduos mais similares entre si (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN; 1988, 1990). Segundo a visão do pastor, na cidade de campinas, os batistas se relacionam com batistas, presbiterianos com presbiterianos e assim por diante. “Eu vejo pouca ousadia em atravessar a rua e tomar café com um pastor de outra denominação” (informação verbal). Mesmo pertencendo à Convenção Batista Brasileira, salienta o pastor, “a igreja não demonstra interesse em se relacionar com as igrejas batistas de SP, por exemplo, e por isso elas perdem muitas coisas novas, pois é em SP que estão localizadas as igrejas batistas mais contemporâneas da atualidade” (informação verbal). Ao se fechar em sua rede de relacionamento, a igreja possui acesso à importantes recursos como: solidariedade, confiança e assistência mútua (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN, 1990). “Vejo os membros se ajudarem mutuamente e com frequência. Eles não têm dificuldades em compartilhar suas necessidades uns com os outros e estão sempre prontos a ajudar aquele que precisa” (informação verbal). Um exemplo disso são os chás de bebês que são organizados por voluntários para ajudar as mulheres que estão grávidas. Outro exemplo é o de uma psicóloga, membro da igreja, que uma vez por semana se dedica a atender voluntariamente os fiéis. Além disso existe o ministério da diaconia, cujo trabalho principal é identificar e ajudar os membros que estão passando por necessidade, como por exemplo, com a distribuição de cestas básicas para aqueles que estão desempregados. Por fim, o pastor utiliza-se do capital de ligação de um dos membros que é empresário na cidade, em benefício da igreja. Por

ser empresário, ele tem acesso a muitos recursos e os disponibiliza a favor da igreja. “Quando colocamos ar condicionado nas salas falamos com ele. A empresa que instalou os equipamentos na loja dele, nos fez um preço especial” (informação verbal). Apesar dos benefícios encontrados em uma rede de relacionamentos fechada, ela tende a concentrar e a reproduzir recursos análogos, não inéditos, com informações redundantes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 2008; SERAFIM; ANDION, 2010).

Evidências de campo demonstram que o pastor Juvenal procura, nas suas práticas cotidianas, investir na conexão de buracos estruturais (BURT, 1997, 2000, 2001, 2004, 2008), conectando indivíduos imersos em diferentes estruturas. Faz isso por exemplo, ao revitalizar o espaço jovem e a partir daí começa a atrair um público capaz de contribuir para o crescimento da igreja. “Um menino que é membro da nossa igreja chamou um colega da escola para participar do culto jovem, ele gostou tanto que já voltou duas outras vezes e agora está trazendo os pais” (informação verbal). O pastor se apropria dos laços fracos de seus jovens fiéis para conectar pessoas com as quais ele não teria acesso de outra forma. “Eu já fui apresentado a uma nova família que tem frequentado nossos cultos porque os filhos deles estão frequentando o culto de jovens” (informação verbal). Outra atividade da igreja capaz de ultrapassar os buracos estruturais são os pequenos grupos. O pastor está preparando um treinamento com todos os líderes desses grupos, com foco e objetivo a abrirem as portas para pessoas que não são da igreja. “Todo pequeno grupo tem que ter uma cadeira vazia que você olha para ela e fala: quem é que eu poderia convidar para ocupar essa cadeira? [...] um colega de trabalho que talvez não iria à igreja, mas na minha casa ele aceita o convite” (informação verbal). Além dessas, outras atividades como as aulas de artesanato e o encontro ‘celebrando a recuperação’ são oportunidades para a igreja se aproximar da comunidade. “Outro dia uma senhora veio falar comigo, ela não é evangélica, ela pertence a outra religião, mas ela frequenta nossas aulas de artesanato e disse gostar muito de estar aqui nesse lugar” (informação verbal). Através do Capital Social imerso em sua rede de relacionamentos e na rede de relacionamentos de sua igreja, o pastor Juvenal adquire informações, apoio e recursos (YOON, 2015) para trabalhar o desenvolvimento de sua igreja. Os laços fracos são importantes para a expansão e força das redes, possibilitando a geração e o acesso a recursos inéditos, oferecendo recursos e oportunidades diferentes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1999, 2000, 2004).

O quadro 7 a seguir condensa, as evidências de interesse:

Quadro 7. Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 2

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Capacidade de inovação	Usada pelas empresas para buscar novas oportunidade de negócio, novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; apoio à novas ideias, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) O processo de mudança começou nas categorias de base, com a contratação de uma consultoria externa ii) Investimento em comunicação, através da contratação de um profissional para cuidar dessa área. Todas as mensagens são postadas no <i>YouTube</i> , <i>SoundCloud</i> e <i>Spotify</i> em até quatro horas iii) “Eu sempre bato aqui na diretoria que em algum momento a gente precisa ter um gestor”
Proatividade	Refere-se a ter iniciativa, antecipando-se aos problemas, às necessidades e às mudanças futuras, buscando novas oportunidades e inserindo novos produtos, serviços ou novas tecnologias no mercado (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) Criadas aulas de artesanato e terapias em grupo, com o objetivo de aproximar a igreja da comunidade ii) “Fizemos uma revitalização no espaço multiuso”, isso atrai os jovens. Porta de entrada para novos membros iii) “Quem chegar aqui hoje vai ver uma coisa arrumada, bem-feita, não uma coisa antiga com pouca manutenção” iv) “Estou tentando fazer um tempo mais unificado, cronometrando as atividades. Louvor, recados, pregação. Agora o culto tem hora para começar e para terminar” v) “Eu fui aprender a ser empreendedor” vi) “Eu já estou procurando um lugar novo para nos mudarmos. Um lugar assim, multiuso, aonde eu possa fazer eventos e aproximar outras pessoas da igreja. Mas alguns membros não gostaram”
Agressividade competitiva	É um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas (LUMPKIN, DESS, 1996; MELLO, LEÃO, 2005). Pode ser definida como sendo as ações de organizações que conhecem e já atuam no mercado, mas que se movimentam de forma agressiva em função das ações dos concorrentes, contribuindo para a manutenção ou aumento de participação no mercado e para o combate de ameaças (PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010)	- Não identificado

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Assunção de riscos	É um comportamento que se manifesta quando a empresa assume riscos e investe em um futuro incerto, atuando fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018).	i) “Eu gostaria de repetir o culto da manhã no culto da noite, mas eu encontro barreiras. Os membros estão acostumados a virem na igreja de manhã e à noite” ii) “Eu já estou aplicando isso em todo o primeiro domingo do mês, no culto da Ceia. Agora eu faço a Ceia de manhã e à noite com o mesmo sermão”
Autonomia	É capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio (MELLO, LEÃO, 2005; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; SILVEIRA, MARTINS, 2016).	i) “Eu não me envolvo muito com a convenção. Sei pouca coisa, não conheço muito e não tenho desejo de me envolver” ii) “Todos têm participação nos processos decisórios, sem ter que pedir benção para cada decisão a ser tomada”
Fechamento	Benefícios socioestruturais poderão ser obtidos através de relacionamentos entre indivíduos fortemente enlaçados entre si – redes sociais coesas, formadas por laços fortes (COLEMAN, 1988, 1990; STAM, ARZLANIAN, ELFRING, 2014).	i) “Eu vejo que a rede de relacionamentos é ainda uma rede exclusivamente denominacional” ii) “Eu vejo pouca ousadia em atravessar a rua e tomar café com um pastor de outra denominação” iii) “As igrejas batistas de campinas, apesar de pertencerem à mesma convenção das igrejas batistas de SP não demonstram nenhum interesse em se relacionarem com elas” iv) Auxílio com cestas básicas, atendimento psicológico apenas para os membros da igreja v) Um membro, empresário na cidade, oferece sua rede de relacionamentos em favor da igreja
Buracos Estruturais	“Buracos estruturais são oportunidades para intermediar o fluxo de informações entre as pessoas e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos dos buracos” (BURT, 2000, p. 208).	i) “Eu já fui apresentado a uma família que tem frequentado nossos cultos porque os filhos deles estão frequentando o culto dos jovens” ii) “Todo pequeno grupo tem que ter uma cadeira vazia que você olha para ela e fala: quem é que eu poderia convidar para ocupar essa cadeira?” iii) A igreja oferece ao público em geral aulas de artesanato e as reuniões ‘celebrando a recuperação’

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

#### 4.2.3 - Caso 3 – Comunidade Nova Vida – Pastor Abelardo

Evidências de campo demonstram que o Pastor Abelardo possui apenas três dos cinco atributos da OE, são eles: capacidade de inovação, proatividade e autonomia. No entanto, a teorização mais recente sugere que a OE pode ocorrer na presença somente de alguns atributos (LUMPKIN; DESS, 1996; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; SILVEIRA; MARTINS, 2016). Dessa forma é possível observar que o pastor Abelardo busca utilizar-se de estratégias, métodos, práticas e estilo de gestão para a tomada de suas decisões (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Nota-se a capacidade de inovação do pastor quando do recolhimento dos dízimos. Sendo a arrecadação financeira uma preocupação da liderança da igreja, o pastor utiliza da “fraseologia, linguística e outras técnicas na hora da arrecadação do dízimo” (informação verbal). Adalberto apropria-se de algumas técnicas e argumentos para que o fiel não deixe de dizimar. “Como a igreja é pequena e ainda precisa de muita coisa eu acabo aceitando algumas doações como dízimo. Isso também ajuda o fiel que está sem dinheiro para dizimar aquele mês” (informação verbal). Outra evidência observada, são os investimentos em tecnologia. “Temos a transmissão ao vivo, página no *Facebook* e o *Instagram*” (informação verbal). O pastor reconhece que a melhor forma de fazer uma comunicação em massa é utilizando-se das mídias sociais.

Com efeito, a proatividade é observada quando ao identificar que a burocracia das instituições religiosas prejudicava o desenvolvimento das igrejas, o pastor institucionaliza em sua igreja práticas e estilo de gestão que são simples e objetivas. “Não desenvolvemos muitas atividades, porque ativismo não transforma ninguém, fazemos o simples” (informação verbal). O foco principal da igreja é o cuidado com o próximo, e por isso a igreja cria um ambiente acolhedor para que as pessoas se sintam confortáveis e queiram estar naquele lugar. “Quem chega precisa ser recebido com atenção, precisa se sentir querido, assim ele terá vontade de voltar” (informação verbal). Nesse sentido além de investirem na estrutura física, em um ambiente confortável, o pastor investe no treinamento e capacitação das pessoas que trabalham na recepção. “É importante que a pessoa que irá recepcionar o visitante saiba usar das palavras e de sua linguagem corporal para acolher quem está chegando, por isso todos são orientados e capacitados em como agir” (informação verbal). Outro exemplo

de proatividade são os investimentos nos ministérios infantil e de jovem. “Tenho visto muitas igrejas crescerem porque investiram nesses ministérios” (informação verbal). Por isso, mesmo ainda sem o número suficiente de crianças e adolescentes, a igreja investe na estrutura física para receber essas pessoas. “Temos um espaço separado, com salas adequadas e programações específicas que atraem cada vez mais esse tipo de público” (informação verbal). Outra ação identificada no comportamento do pastor em busca de atender às necessidades de seus fiéis é a atenção especial no preparo da liturgia. Para o louvor, músicas modernas com diversos instrumentos e efeitos luminotécnicos. Para o sermão, assuntos atuais discutidos com auxílio dos textos bíblicos. “Sou atento aos assuntos do cotidiano e gosto de discuti-los à luz da Palavra. Esse é o tipo de sermão que agrada, não cansa, não fica naquela coisa tradicional de Bíblia e pastor” (informação verbal). Por fim, apesar do ministério de células ainda não ter alcançado seu objetivo principal, que são as células nas casas; o pastor continua a investir nesse trabalho, pois acredita que ele é uma importante porta de entrada para novos membros. “Já fiz várias tentativas de células que não deram certo. Vamos recomeçar no próximo semestre a tentativa dos pequenos grupos. Se não der certo? Não tem problema, vamos recomeçar outra vez” (informação verbal).

Por fim, destaca-se no comportamento do pastor, a autonomia. “Meu sistema de gestão é participativo, um sistema 100% *top down* não é saudável” (informação verbal). Com esse estilo de gestão, o pastor delega autonomia com responsabilidade aos líderes de seus ministérios. Reuniões mensais são realizadas para a discussão das ideias e sugestões até que se chegue a um consenso do que será executado. Outro dado que demonstra a autonomia da igreja é o fato dela não pertencer a nenhuma convenção e não estar vinculada a nenhuma outra instituição religiosa. “Busquei apoio em outras comunidades, mas não encontrei” (informação verbal). Assim, sem laços e sem ter que dar satisfação a outra instituição, a igreja pode fazer suas escolhas e tomar suas próprias decisões.

Dados empíricos demonstram que a rede de relacionamentos da Comunidade Nova Vida é formada por interações frequentes, intensas e de longa duração, representando assim uma rede com laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983). Isso é evidenciado na entrevista com o pastor quando ele explica que o ministério mais importante para a igreja é o ministério do discipulado. O objetivo desse trabalho é “cuidar das pessoas” (informação verbal). Escolhe-se um discípulo, membro da igreja,

para ser cuidado. “Você deve orar pela pessoa, ter encontro semanal, aconselhar, ministrar a palavra de Deus, incentivá-la a ter uma vida de oração, aproximá-la cada vez mais de você” (informação verbal). No entendimento do pastor esse tipo de relacionamento torna as pessoas íntimas e próximas. A densidade dessa rede proporciona aos fiéis acesso à importantes recursos como: solidariedade, confiança e assistência mútua (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN, 1990). Exemplo disso foi a vaquinha solidária que os membros fizeram quando da morte da avó da Roberta. “A avó da Roberta faleceu lá em Manaus, e ela não tinha recurso financeiro para ir ao enterro. Foram os membros que pagaram as despesas da viagem” (informação verbal). Outra evidência do fechamento (COLEMAN, 1990) no relacionamento dessa comunidade é a disponibilidade que alguns membros têm em utilizarem de suas redes de relacionamento em benefício da igreja. “O Pedro é genro do dono do local aonde estamos por isso ele conseguiu um valor de aluguel mais barato. A Patricia é dentista e ela faz um preço especial para os membros” (informação verbal).

No entanto, por ser a rede de relacionamentos dessa comunidade constituída em sua maior parte por relacionamentos densos, “há uma superposição em suas relações, e a rede, como um todo, é relativamente limitada” (MARTELETTO; SILVA, 2004, p. 43). Porém, já é possível observar um trabalho para a ampliação dessa rede. A exemplo disso são os eventos oferecidos pelos ministérios dos homens e das mulheres. O objetivo desses grupos tem como foco o compartilhar as experiências diárias, estreitar os relacionamentos e convidar um amigo que não seja membro da igreja. Nesses eventos sempre há uma palestra com temas atuais para atrair o público em geral. Esse tipo de ministério ganha destaque nas comunidades evangélicas pois são portas de entrada para pessoas que não são membros da igreja. “São eventos abertos, você pode trazer seu amigo, seu vizinho” (informação verbal). A partir desses eventos a rede de relacionamentos da igreja se expande, pois vinculam membros de grupos diferentes que não tem ligações entre si (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT 1999, 2000; MARTELETTO; SILVA, 2004). “O Paulo e a Rafaela, hoje cantam no louvor, eles vieram convidados do Marcelo e se converteram depois de participarem de um desses eventos” (informação verbal).

O quadro 8 a seguir condensa, as evidências de interesse:

Quadro 8. Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 3

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Capacidade de inovação	Usada pelas empresas para buscar novas oportunidade de negócio, novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; apoio à novas ideias, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) Capacitação e preparo da “fraseologia, linguística e outras técnicas na hora da arrecadação do dízimo” ii) “Como a igreja é pequena e precisa de muitas coisas eu acabo aceitando doações como dízimo. Isso também ajuda o fiel que está sem dinheiro para dizimar aquele mês” iii) Investimento em comunicação. “Acabamos de contratar um profissional na área de comunicação”. Os cultos são transmitidos ao vivo, página no <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> ”
Proatividade	Refere-se a ter iniciativa, antecipando-se aos problemas, às necessidades e às mudanças futuras, buscando novas oportunidades e inserindo novos produtos, serviços ou novas tecnologias no mercado (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) “Não desenvolvemos muitas atividades, porque ativismo não transforma ninguém, fazemos o simples” ii) O foco principal da igreja é cuidar do próximo. “O evangelho é simples, é relacionamento” iii) “Pensamos em organizar um espaço agradável, onde as pessoas se sintam acolhidas” iv) “Quem chega precisa ser recebido com atenção, precisa se sentir querido, assim ele terá vontade de voltar” v) Apesar da igreja ter poucas crianças e jovens, eles investem nesse ministério pois acreditam ser uma porta de entrada importante para novos membros. “Temos um espaço separado, com salas adequadas e programações específicas que atraem cada vez mais esse tipo de público” vi) Liturgia contemporânea com músicas e assuntos atuais para atrair os fiéis vii) Uma grande célula está sendo trabalhada dentro da igreja e em breve se transformará em células nas residências. Assim conseguirão reunir um maior número de pessoas
Agressividade competitiva	É um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas (LUMPKIN, DESS, 1996; MELLO, LEÃO, 2005). Pode ser definida como sendo as ações de organizações que conhecem e já atuam no mercado, mas que se movimentam de forma agressiva em função das ações dos concorrentes, contribuindo para a manutenção ou aumento de participação no mercado e para o combate de ameaças (PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010)	- Não identificado

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Assunção de riscos	É um comportamento que se manifesta quando a empresa assume riscos e investe em um futuro incerto, atuando fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018).	- Não identificado
Autonomia	É capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio (MELLO, LEÃO, 2005; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; SILVEIRA, MARTINS, 2016).	i) A comunidade não é vinculada a nenhuma denominação, a nenhuma outra instituição. Ela é independente e autônoma. Faz suas escolhas e toma suas próprias decisões ii) “Busquei apoio em outras comunidades, mas não encontrei” iii) “Meu sistema de gestão é participativo, um sistema de 100% top down, não é saudável”. Por isso o pastor delega autonomia aos líderes
Fechamento	Benefícios socioestruturais poderão ser obtidos através de relacionamentos entre indivíduos fortemente enlaçados entre si – redes sociais coesas, formadas por laços fortes (COLEMAN, 1988, 1990; STAM, ARZLANIAN, ELFRING, 2014).	i) “Membros da igreja cuidam uns dos outros. “Você deve orar pela pessoa, ter encontro semanal, aconselhar, ministrar a palavra de Deus, incentivá-la a ter uma vida de oração, aproximá-la cada vez mais de você” ii) “A avó da Roberta faleceu lá em Manaus, e ela não tinha recurso financeiro para ir ao enterro. Foram os membros que pagaram as despesas da viagem” vi) “O Pedro é genro do dono do local aonde estamos, por isso ele conseguiu um valor de aluguel mais barato. A Patricia é dentista e ela faz um preço especial para os membros”
Buracos Estruturais	“Buracos estruturais são oportunidades para intermediar o fluxo de informações entre as pessoas e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos dos buracos” (BURT, 2000, p. 208).	i) Ministério dos Homens e Mulheres, com palestras e eventos aberto ao público em geral para aproximar as pessoas da igreja. “São eventos abertos, você pode trazer seu amigo, seu vizinho. O Paulo e a Rafaela, que hoje cantam no louvor, eles vieram convidados do Marcelo e se converteram depois de participarem de um desses eventos”

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

#### 4.2.4 - Caso 4 – Igreja Batista Jardim das Oliveiras – Pastor Maurílio

Evidências de campo sugerem que o pastor Maurílio se utiliza de quatro, dos cinco atributos da OE, para apresentar desempenho positivo de sua igreja (LUMPKIN; DESS, 2001; RAUCH *et al.*, 2009; WALES, 2016). São eles: capacidade de inovação, proatividade, assunção de risco e autonomia. A capacidade de inovação é observada quando o pastor cria um ministério para os fiéis surdos. Atualmente, mais de 20 surdos frequentam os cultos aos domingos. Essa foi a primeira igreja batista do Estado de São Paulo a ter um ministério específico para os surdos, público que estava crescendo no meio evangélico. Outra evidência de inovação identificada foi a criação de uma fundação na área da saúde e educação. Essa fundação tinha como objetivo inicial atender à demanda dos membros da igreja, mas por terem crescido de uma forma exponencial acabaram por atrair o público em geral. Relata o pastor que, algumas pessoas, voluntários e pacientes, se converteram e se tornaram membros da igreja após conhecerem esse trabalho. Por fim, para acompanhar as inovações tecnológicas essa comunidade se rendeu às mídias sociais. “Na época usávamos o boletim impresso, as revistas trimestrais. Quando chegou a era tecnológica, nos rendemos às mídias sociais” (informação verbal). Há um ministério específico para cuidar dessa área. Esse ministério tem como objetivo assegurar a perfeita sonorização e visualização das imagens nas diversas programações da igreja, bem como cuidar das páginas da internet como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* e da *Web Rádio*.

O segundo atributo da OE, a proatividade, pode ser evidenciada, por exemplo, quando antecipando-se às necessidades e mudanças futuras (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; MELLO; LEÃO, 2005; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; CAO; SIMSEK; JANSEN, 2015; JIANG *et al.*, 2018) o pastor cria 13 ministérios específicos. Cada ministério atuava em uma determinada área e a soma dos trabalhos contribuía para o desenvolvimento da igreja. O pastor utilizou-se do critério definido anteriormente dos dons espirituais para escolher a liderança desses ministérios. Com os líderes alocados corretamente a igreja se desenvolvia. Por exemplo, “a líder do ministério da 3ª idade era uma pessoa que sabia trabalhar com os idosos e isso fez com que o número de idosos de nossa igreja crescesse” (informação verbal). Um outro exemplo de proatividade é a reformulação do ministério de jovens e adolescentes. Percebendo que a igreja era frequentada por um público mais velho, o líder desse ministério propôs ao pastor uma mudança total que após concluída começou a atrair

o público jovem. “Disponibilizamos um salão para eles, houve uma reestruturação na liturgia e na forma de se comunicar com esse público, de repente a igreja começou a encher de jovens” (informação verbal). A última evidência de proatividade observada em campo foi a criação de um seminário interno. Evento realizado uma vez ao ano, onde o pastor Maurílio apresentava os resultados do ano anterior, destacando os trabalhos realizados, as mudanças ocorridas, o número de membros, as despesas e arrecadações financeiras; e planejava as ações para o ano seguinte.

A assunção de risco é notada no comportamento do pastor quando ele assume a liderança de uma igreja tradicional e começa a trabalhar os ‘dons espirituais’, até então desenvolvidos apenas em igrejas pentecostais. “Eu fui o primeiro pastor batista da convenção a trabalhar dons espirituais. Estudei cada dom e os apliquei em nossos ministérios. Isso fez a igreja crescer ainda mais” (informação verbal). Ressalta o pastor que essa atitude foi um risco, pois sendo uma igreja tradicional, o trabalho com ‘dons espirituais’, até então desenvolvido apenas em igrejas pentecostais, poderia representar uma afronta à teologia tradicional das igrejas batistas. Tal comportamento poderia ter como consequência a evasão dos membros mais tradicionais.

Por fim, destaca-se o último comportamento de líderes que atuam com OE, a autonomia. Apesar de pertencer à convenção batista, a igreja possuía seu próprio estatuto e poderia tomar suas próprias decisões. Nessa mesma linha o pastor delegava autonomia aos líderes dos ministérios. Nas reuniões semanais, realizadas para avaliarem a semana que passou e projetarem a semana seguinte, nem sempre a opinião dos líderes era a mesma do pastor. No entanto, o pastor delegava autonomia a esses líderes para que eles decidissem o que seria melhor para o seu ministério desde que essa decisão não afetasse os princípios e valores da igreja. “Uma vez o líder do ministério de louvor decidiu mudar o estilo musical. No início eu não apoiei, mas dei liberdade para ele trabalhar. No final ele estava certo. O novo estilo musical começou a atrair um público mais jovem” (informação verbal).

Laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983) são identificados no comportamento de uma comunidade tradicional. Conforme relata o pastor, os membros de igrejas tradicionais tendem a manter em seu círculo de amizade pessoas com as mesmas preferências religiosas. “Acredito que isso ocorra devido às divergências teológicas” (informação verbal). No entanto, não ficou claro na pesquisa em campo o quanto essa comunidade pode ser fechada em sua rede de relacionamento.

Por outro lado, foi possível identificar que a igreja se utiliza de seus laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) para expandir sua rede de relacionamentos, vinculando membros de grupos que não têm ligações entre si (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT 1999, 2000). Faz isso a partir de alguns ministérios específicos, como o ministério de casais, por exemplo. Esse ministério realiza alguns eventos como palestras, acampamentos e jantares. Costumam ser eventos temáticos, sempre com um palestrante externo. “Por sermos uma grande igreja, temos profissionais de diversas áreas, e eles nos ajudam a trazer palestras diversificadas com temas atuais” (informação verbal). É um evento aberto ao público e por isso participam casais de outras denominações e até mesmo sem religião. “Temos em nossa igreja alguns casais que se converteram depois de participarem de um encontro desses” (informação verbal). Outro exemplo são os pequenos grupos. Uma vez por semana eles se reúnem nas casas para estudarem a bíblia, orarem e compartilharem de um momento de comunhão. Na visão do pastor, quando pessoas que são resistentes a frequentar igrejas começam a participar desses pequenos grupos elas ficam mais acessíveis e “abrem seus corações para a palavra, e o próximo passo pode ser se tornar membro da igreja” (informação verbal)

O quadro 9 a seguir condensa, as evidências de interesse:

Quadro 9. Proposições teóricas sobre OE e CS e evidências de campo – caso 4

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Capacidade de inovação	Usada pelas empresas para buscar novas oportunidade de negócio, novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; apoio à novas ideias, satisfazendo assim as necessidades dos consumidores (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) Primeira igreja batista do Estado de São Paulo a ter um ministério para os surdos ii) A igreja instituiu uma fundação que era dividida na área da saúde e educação iii) “Na época usávamos o boletim impresso, as revistas trimestrais. Quando chegou à era tecnológica nos rendemos às mídias sociais”
Proatividade	Refere-se a ter iniciativa, antecipando-se aos problemas, às necessidades e às mudanças futuras, buscando novas oportunidades e inserindo novos produtos, serviços ou novas tecnologias no mercado (LUMPKIN, DESS, 1996; WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018)	i) Criação de 13 ministérios com focos específicos. A soma de seus trabalhos contribuía para o desenvolvimento da igreja Exemplo: Ministério da 3ª idade, trabalho específico com os idosos que fez crescer a participação desse público na igreja ii) Percebendo a movimentação do público jovem nas igrejas, o ministério dos jovens e adolescentes é reformulado para atender a demanda desse público iii) Realização de um seminário anual para apresentar os resultados do ano anterior e projetar as ações do ano seguinte
Agressividade competitiva	É um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas (LUMPKIN, DESS, 1996; MELLO, LEÃO, 2005). Pode ser definida como sendo as ações de organizações que conhecem e já atuam no mercado, mas que se movimentam de forma agressiva em função das ações dos concorrentes, contribuindo para a manutenção ou aumento de participação no mercado e para o combate de ameaças (PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010)	- Não identificado

Proposições Teóricas		Evidências de Campo
Assunção de riscos	É um comportamento que se manifesta quando a empresa assume riscos e investe em um futuro incerto, atuando fora das práticas e normas aceitas (WIKLUND, SHEPERD, 2005; MELLO, LEÃO, 2005; COVIN, GRENN, SLEVIN, 2006; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; CAO, SIMSEK, JANSEN, 2015; JIANG et al., 2018).	i) Igrejas tradicionais não tem por hábito incentivar ‘dons espirituais’, começar o processo de mudança nessa área foi um risco
Autonomia	É capacidade de se tomar uma decisão/ação independente que afeta a estratégia do negócio (MELLO, LEÃO, 2005; PEARCE, FRITZ, DAVIS, 2010; SILVEIRA, MARTINS, 2016).	i) O pastor delegava autonomia aos líderes de seus ministérios. Eles poderiam tomar ações para beneficiar o desenvolvimento da igreja sem que essas fossem necessariamente aprovadas pelo pastor ii) Apesar de pertencer à convenção batista brasileira, a igreja possui o seu próprio estatuto e por isso é autônoma
Fechamento	Benefícios socioestruturais poderão ser obtidos através de relacionamentos entre indivíduos fortemente enlaçados entre si – redes sociais coesas, formadas por laços fortes (COLEMAN, 1988, 1990; STAM, ARZLANIAN, ELFRING, 2014).	i) Segundo a visão do pastor é normal as igrejas se fecharem nos relacionamentos dentro de suas denominações. “Acredito que isso ocorra devido às divergências teológicas”
Buracos Estruturais	“Buracos estruturais são oportunidades para intermediar o fluxo de informações entre as pessoas e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos dos buracos” (BURT, 2000, p. 208).	i) O pastor utiliza-se da rede de relacionamento de seus membros para acessar recursos aos quais ele não tem acesso ii) A partir dos eventos realizados no ministério de casais, pessoas se aproximam da igreja. “Temos em nossa igreja alguns casais que se converteram depois de participarem de um encontro desses” (informação verbal) iii) Os pequenos grupos também são uma porta de entrada para novos membros

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

Note, em síntese, como os pastores parecem, visando o desenvolvimento de suas igrejas, serem capazes de empregar os atributos representativos da OE, ainda que em diferentes graus (SOUZA, 2011; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Percebe-se em seus comportamentos, habilidades em conectar esses atributos demonstrando altas intercorrelações entre si, combinados em um único fator (WIKLUND; SHEPHERD, 2003; RAUCH *et al.*, 2009). Os pastores demonstram utilizar-se de um conjunto de métodos, práticas e estilo de gestão, que fornece bases necessárias para a tomada de decisão (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Ao observar as dimensões empreendedoras e a recorrência dos padrões comportamentais, pode-se considerar as igrejas e o pastores como empreendimento/empreendedor (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016).

Agregando a isso, dados de campo sugerem que as igrejas possuem laços fortes e fracos. A combinação deles demonstra-se importante para o crescimento do número de fiéis. De fato, enquanto capital social de ligação fornece importantes recursos à igreja, o capital social de buraco estrutural, expresso na capacidade que os pastores possuem de conectar recursos distantes, ajuda no crescimento do número de fiéis.

#### **4.3 Análise dos Dados: análise intercasos**

Foi possível observar, a partir das análises intracazos (seção 4.2), similaridades no comportamento empreendedor dos pastores. Evidências de campo sugerem que todos os pastores parecem capazes de adotar conjunto de práticas que fornecem bases necessárias para suas tomadas de decisões (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018). Dados de campo sugerem que pastores de igrejas tradicionais e neopentecostais, com o objetivo de desenvolverem suas igrejas (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017), apropriam-se parcialmente, dos atributos representativos da OE, tais como: capacidade de inovação, proatividade, assunção de riscos e autonomia (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPERD, 2005; COVIN;

GRENN; SLEVIN, 2006; RAUCH *et al.*, 2009; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017; WALES, 2016; JIANG *et al.*, 2018).

A capacidade de inovação, considerada um recurso raro e valioso no contexto religioso, susceptível de conduzir as igrejas a um desempenho superior, deve ser explorada pelas congregações religiosas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010). Evidências de campo sugerem que os pastores das igrejas tradicionais, assim como os pastores de igrejas neopentecostais, parecem adotar práticas inovadoras e criativas para satisfazerem as necessidades de seus *consumidores-fiéis*. Exemplo disso é o comportamento do pastor Salvador (neopentecostal). Ao identificar a queda na arrecadação financeira pelo fato dos membros argumentarem estar sem dinheiro/cheque para dizimar, ele passa a utilizar-se do recurso da máquina de cartão de crédito/débito. “Fomos a primeira igreja em Campinas a aceitar cartão de crédito/débito para o pagamento dos dízimos e ofertas. Assim, a pessoa não pode usar do argumento de que não tem dinheiro/cheque na carteira para dizimar” (SALVADOR, neopentecostal). Outro exemplo, de natureza inovadora, sobretudo no contexto tradicional, foi a contratação de uma consultoria externa para auxiliar na construção e estruturação do que o pastor denomina ‘categoria de base’, formada pelos ministérios infantil, jovem e família. “Eu contratei uma consultoria externa para trazer uma visão nova de ministério com crianças, jovens e adolescentes” (JUVENAL, tradicional). A contratação de consultorias externas para a reestruturação de igrejas não é uma prática usual no ambiente religioso tradicional. Enquanto nas igrejas tradicionais a capacidade de inovação veio pela necessidade de uma reestruturação organizacional para atrair novos membros, nas igrejas neopentecostais, por sua vez, tal comportamento foi eclodido devido à necessidade de aumentar os recursos financeiros.

Apesar da literatura destacar que a proatividade, no âmbito religioso tradicional, pode ser interpretada como desrespeito, uma afronta e ruptura às tradições de tais congregações (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010) e, por isso “é desencorajada por [essas] instituições religiosas” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010 p. 246), evidências de campo sugerem serem os pastores e igrejas tradicionais proativos. Um exemplo de ação proativa identificada em ambas as igrejas tradicionais está relacionado com a reestruturação dos ministérios infantil, de jovens e adolescentes. Ao perceberem a importância desses ministérios como porta de entrada para novos membros, os pastores investem na reestruturação de seus ministérios, reformando os espaços

físicos e criando eventos com o objetivo de atrair os ‘jovens fiéis’. “Fizemos uma revitalização no espaço multiuso através da instalação de um novo projetor, pintamos a parede de preto, colocamos luz colorida, tem até aparelho de fumaça” (JUVENAL, tradicional). “Disponibilizamos um salão para eles, houve uma reestruturação na liturgia e na forma de se comunicar com esse público, de repente a igreja começou a encher de jovens” (MAURILIO, tradicional). Por outro lado, quando associado às igrejas neopentecostais, a literatura da área salienta ser a proatividade importante ao desenvolvimento de tais empreendimentos (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Tal foi o ponto encontrado na presente pesquisa. Exemplo disso são os trabalhos com células e eventos desenvolvidos por essas igrejas. “O que gera muita agremiação são as células e os eventos. Você começa a convidar seus amigos, vizinhos e quando percebe eles já estão na igreja, já fazem parte do *hall* de membros” (SALVADOR, neopentecostal). Outro exemplo é a preocupação em manter a liturgia atrativa e contemporânea. “Sou atento aos assuntos do cotidiano e gosto de discuti-los à luz da palavra. Esse é o tipo de sermão que agrada, não cansa, não fica naquela coisa tradicional de Bíblia e pastor” (ABELARDO, neopentecostal). “Tentamos fazer um culto com mais liberdade. Trazemos músicas gospel modernas. Pregamos assuntos atuais, que estão sendo discutidos nas mídias, e colocamos tudo à Luz da palavra” (SALVADOR, neopentecostal).

O terceiro atributo da OE, a agressividade competitiva, não foi identificado no comportamento dos pastores tradicionais, confirmando a literatura de Pearce, Fritz, Davis (2010, p. 227) de que ela “não está associada ao desempenho em um contexto religioso tradicional”. Ao mesmo tempo, ela também não pôde ser identificada no comportamento dos pastores neopentecostais, contrariando a literatura emergente da área que destaca esse comportamento como um dos mais marcantes (CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017).

No contexto religioso, a capacidade de assumir riscos e incertezas pode ser encorajada pela crença na glória divina (NWANKWO; GBADAMOSI, 2013). “Possui potencial para resultados excepcionais, principalmente em configurações onde comportamentos previsíveis são tipicamente altos, como em igrejas” (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010, p. 227). Evidências de campo sugerem que três dos quatro pastores entrevistados possuem o atributo da assunção de riscos, sendo dois deles pastores tradicionais. Essa constatação se opõe à literatura de Pearce, Fritz, Davis (2010) que sustenta o fato desse comportamento não estar presente nas

configurações das igrejas tradicionais, isto é, para eles a assunção de risco não fornece contribuição para o desenvolvimento das igrejas. Oposto a isso, a literatura de Corrêa, Vale, Cruz (2017) constata a partir de suas pesquisas que os pastores neopentecostais se apropriam desse atributo para gerarem o desempenho e crescimento de suas igrejas. Enquanto na igreja tradicional a assunção de riscos veio principalmente por aspectos religiosos, associados aos dons espirituais: “eu fui o primeiro pastor batista da convenção a trabalhar dons espirituais. Estudei cada dom e os apliquei em nossos ministérios. Isso fez a igreja crescer ainda mais” (MAURILIO, tradicional), na igreja neopentecostal, por sua vez, tal comportamento foi eclodido devido à busca pelo crescimento financeiro e congregacional. Isto fica evidente quando o pastor Salvador, líder de uma igreja neopentecostal, recebe como doação uma igreja tradicional. Apesar das divergências teológicas que seriam questionadas pelos membros, naquele momento o pastor estava em busca de um novo lugar para instituir sua congregação, e juntamente com o novo espaço ele recebe novos membros, contribuindo para o aumento de número de fiéis de sua igreja e consequentemente com o aumento dos recursos financeiros, a partir dos dízimos e ofertas desses novos membros.

Finalmente, insere-se a autonomia, quinto atributo da OE. Em ambas literaturas, tanto nas igrejas tradicionais quanto nas igrejas neopentecostais, o atributo da autonomia se destaca como contributivo para a busca pelo desenvolvimento das igrejas (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). Evidências de campo sugerem que todas as igrejas parecem possuir autonomia e liberdade para tomarem suas próprias decisões. Nas igrejas neopentecostais essa autonomia é derivada de sua independência, isto é, são igrejas que nasceram sem a dependência de uma convenção ou de uma ‘igreja-mãe’. Por outro lado, as igrejas tradicionais pertencem à Convenção Batista Brasileira. No entanto, a realidade é contraintuitiva ao que se imagina da relação entre a convenção nacional e suas igrejas associadas. Essa convenção não tem autoridade sobre as igrejas locais; devendo suas resoluções ser entendidas como sugestões ou apelos. Assim, as igrejas tradicionais possuem seus próprios estatutos e com base neles podem tomar suas próprias decisões, sem que ocorra a interferência da convenção. Além disso, o estilo de gestão adotado pelos quatro pastores, mais do que democrático e flexível, incentiva a autonomia nos líderes das igrejas, encorajando-os a participarem de todo o processo de gestão e a tomarem suas próprias decisões. “Acreditamos que esse estilo de gestão cria uma

comunicação interna mais efetiva e empática, produzindo um senso de pertencimento e motivação em todos” (SALVADOR, neopentecostal). “Todos têm participação nos processos decisórios, sem ter que pedir benção para cada decisão a ser tomada” (JUVENAL, tradicional). “Meu sistema de gestão é participativo, um sistema 100% *top down* não é saudável” (ABELARDO, neopentecostal). “Uma vez o líder do ministério de louvor decidiu mudar o estilo musical. No início eu não apoiei, mas dei liberdade para ele trabalhar” (MAURILIO, tradicional).

Agregando a isso, dados de campo sugerem que as igrejas possuem laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983). A combinação deles demonstra-se importante à busca pelo crescimento do número de fiéis. De fato, enquanto o capital social de ligação (COLEMAN, 1988, 1990) fornece importantes recursos à igreja, o capital social de buraco estrutural (BURT, 1999, 2000, 2004), expresso na capacidade que os pastores possuem de conectar recursos distantes, sugere ajudar no crescimento do número de fiéis. Evidências de campo demonstraram que as redes de relacionamento das igrejas tradicionais parecem ser mais densas e fechadas do que as redes das igrejas neopentecostais. “Eu vejo ainda assim que a rede de relacionamentos é ainda uma rede exclusivamente denominacional” (JUVENAL, tradicional). Ambos os pastores tradicionais acreditam que os membros de suas igrejas tendem a manter em seu círculo de amizade pessoas com as mesmas preferências religiosas. “Acredito que isso ocorra devido às divergências teológicas” (MAURILIO, tradicional). Segundo a visão dos pastores tradicionais, na cidade de campinas, os batistas se relacionam com batistas, presbiterianos com presbiterianos e assim por diante. “Eu vejo pouca ousadia em atravessar a rua e tomar café com um pastor de outra denominação” (JUVENAL, tradicional).

Com efeito, tanto as igrejas tradicionais quanto as neopentecostais parecem usufruir dos benefícios socioestruturais obtidos através do fechamento de suas redes de relacionamento (COLEMAN, 1988, 1990). “O fechamento [das redes] cria confiabilidade a estrutura social” (COLEMAN, 1988, p.107-108). “A confiança e honestidade tendem a ser os motores para reduzir os custos de transações e reduzir o risco” (AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017, p.687). Desta forma, quanto mais confiança os membros sentirem em relação às suas igrejas, menor será a possibilidade da evasão dos fiéis. Para isso, tanto as igrejas tradicionais quanto as neopentecostais investem nos ministérios de visitação e diaconia. Ambos os ministérios têm por objetivo suprir as necessidades dos membros, seja ela uma

simples oração, uma visita ao leito hospitalar, ou até mesmo uma cesta básica. “Já vi pessoas saírem da igreja porque não tiveram sua necessidade atendida. Aqui os membros sabem que quando precisarem de algo serão atendidos por qualquer um da liderança” (SALVADOR, neopentecostal). “Os membros não têm dificuldades em compartilhar suas necessidades uns com os outros e estão sempre prontos a ajudar aquele que precisa” (JUVENAL, tradicional). “Fundamentado na teoria das trocas [...] [onde] as redes fechadas geram confiança [e] apoio social” (STAM; ARZLANIAN; ELFRING, 2015, p.155), essas relações coesas e densas estimulam a cooperação entre os atores da rede (COLEMAN, 1988). Dados de campo sugerem similaridade no comportamento de cooperação das igrejas tradicionais e das igrejas neopentecostais. As igrejas parecem promover ações de cooperação entre os membros para atender às necessidades variadas de seus fiéis. Um exemplo disso são os chás de bebês organizados por voluntárias da Igreja Batista da Vila Aurora para ajudar as mulheres que estão grávidas. Outro exemplo aconteceu na igreja neopentecostal, Comunidade Nova Vida: “a avó da Roberta faleceu lá em Manaus, e ela não tinha recurso financeiro para ir ao enterro. Foram os membros que pagaram as despesas da viagem” (ABELARDO, neopentecostal). Por fim, as igrejas se beneficiam da facilidade de acesso aos recursos e canais de informações, unicamente disponíveis nos agrupamentos fechados (COLEMAN, 1988, 1990). Novamente, evidências de campo sugerem similaridade entre as igrejas tradicionais e neopentecostais na busca por esses recursos. Os pastores utilizam-se do capital social de ligação de seus membros, em benefício de suas igrejas. “Ganhamos um caminhão de um membro da igreja, e nesse caminhão faremos eventos em diversos bairros, em especial nos bairros menos favorecidos da cidade” (SALVADOR, neopentecostal). “Quando colocamos ar condicionado nas salas falamos com ele, a empresa que instalou os equipamentos na loja dele, nos fez um preço especial” (JUVENAL, tradicional). “O Pedro é genro do dono do local aonde estamos, por isso ele conseguiu um valor de aluguel mais barato” (ABELARDO, neopentecostal).

Apesar dos benefícios encontrados em uma rede de relacionamento fechada, ela tende a concentrar e a reproduzir recursos análogos, não inéditos, com informações redundantes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 2008; SERAFIM; ANDION, 2010). Por essa razão, Granovetter (1973, 1983) defende a força dos laços fracos e Burt (1997, 2000, 2001, 2004, 2008) defende a importância de redes esparsamente conectadas, conhecidas por Buracos Estruturais. Laços e contatos

garantem informações, abrem acesso e geram oportunidades diferenciadas (BURT, 2004). Dados de campo demonstram que os pastores procuram, nas suas práticas cotidianas, investir na conexão de buracos estruturais conectando indivíduos imersos em diferentes estruturas. Isso se demonstra nas práticas de pastores tradicionais e neopentecostais corroborando literatura da área. Para ultrapassar os buracos estruturais e se conectar a novos grupos, as igrejas tradicionais investem recursos na criação de ministérios internos, tais como os ministérios dos jovens, casais e pequenos grupos. “Um menino que é membro da nossa igreja chamou um colega da escola para participar do culto jovem, ele gostou tanto que já voltou duas outras vezes e agora está trazendo os pais” (JUVENAL, tradicional). “Temos em nossa igreja alguns casais que se converteram depois de participarem de um encontro desses” (MAURILIO, tradicional). “Todo pequeno grupo tem que ter uma cadeira vazia que você olha para ela e fala: quem é que eu poderia convidar para ocupar essa cadeira? [...] um colega de trabalho que talvez não iria à igreja, mas na minha casa ele aceita o convite” (JUVENAL, tradicional). As igrejas neopentecostais por sua vez, além de investirem nos ministérios internos tais como as igrejas tradicionais, ultrapassam a barreira física de sua estrutura e investem recursos em atividades e eventos externos. Exemplo disso são os eventos que a Igreja Neopentecostal Unidos pela fé em Cristo organiza juntamente com a prefeitura da cidade para promover ação social nos bairros menos favorecidos. A liderança da igreja entende que essa é uma forma da igreja se fazer conhecida e atingir a uma grande massa da comunidade de uma única vez. “Há uma expectativa de crescimento dos membros com esses eventos, a partir disso, é possível até montarmos novos campos nesses bairros” (SALVADOR, neopentecostal). Outro exemplo, também dessa mesma igreja, é a conferência de mulheres que acontecerá em outubro. “A expectativa é de reunirmos mais de três mil mulheres. Vêm mulheres de várias cidades, inclusive de outros países” (SALVADOR, neopentecostal). Essas e outras ações adotadas pelas igrejas corroboram com a literatura de que os laços fracos são importantes para a expansão e força das redes, possibilitando a geração e o acesso a recursos inéditos, oferecendo recursos e oportunidades diferentes (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1999, 2000, 2004).

Com efeito, ao considerarmos a teorização mais recente que sugere que os empreendedores poderiam utilizar-se apenas de alguns atributos da OE para apresentar desempenho positivo ou negativo de suas organizações (LUMPKIN; DESS, 2001; RAUCH *et al.*, 2009; WALES, 2016) e que a presença dessas dimensões

em maior ou menor intensidade e a recorrência desses padrões comportamentais retratam o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016), podemos considerar as igrejas e o pastores como empreendimento/empreendedor (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; ANDERSON *et al.*, 2015; WALES, 2016)

O quadro 10 a seguir condensa, as evidências de interesse.

Quadro 10. Resumo da Análise Intercasos

	Definição	Igrejas Tradicionais		Igrejas Neopentecostais	
		Literatura	Observado	Literatura	Observado
Orientação Empreendedora	1) Capacidade de Inovação	✓	✓ 2,4	✓	✓ 1, 3
	2) Proatividade	✗	✓ 2, 4	✓	✓ 1, 3
	3) Agressividade Competitiva	✗	✗ -	✓	✗ -
	4) Assunção de Riscos	✗	✓ 2, 4	✓	✓ 1
	5) Autonomia	✓	✓ 2, 4	✓	✓ 1, 3

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

continua

	Definição	CS de Ligação - Fechamento / Oclusão		CS de Buracos Estrutural	
		Literatura	Observado	Literatura	Observado
Capital Social	6) Confiança Quanto mais coeso for o agrupamento de uma rede, maior a probabilidade de confiabilidade da estrutura social (COLEMAN, 1988)	✓	✓ 1, 2, 3	☒	☒ -
	7) Auxílio Mutuo Relações coesas e densas, estimulam a cooperação entre os atores da rede (COLEMAN, 1988)	✓	✓ 1, 2, 3	☒	☒ -
	8) Recursos de Maneira Facilitada Facilidade de acesso aos recursos e canais de informações, unicamente disponíveis nos agrupamentos fechados (COLEMAN, 1988,1990)	✓	✓ 1, 2, 3	☒	☒ -
	9) Acesso a novas informações/recursos Os empreendedores capazes de vencer os buracos estruturais terão mais sucesso que os demais, uma vez que “a junção de peças separadas é a essência do empreendedorismo, [pois] não há valor para um empreendimento se ele só conectar pessoas que já são conectadas” (BURT, 2000, p.210)	☒	☒ -	✓	✓ 1, 2, 3, 4

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2019

## 5 CONCLUSÕES

Essa dissertação teve como objetivo investigar fatores comportamentais e relacionais que influenciam a busca pelo desenvolvimento de igrejas evangélicas tradicionais por um lado e neopentecostais independentes, por outro. Fez-se isto sob duas perspectivas diferentes. A primeira se relacionou à capacidade de os pastores atuarem como empreendedores, isto é, a capacidade que os pastores possuem em combinarem, sob distintas intensidades, os comportamentos característicos da orientação empreendedora, expressos nos atributos da capacidade de inovação, da proatividade, da agressividade competitiva, da assunção de risco e da autonomia. A segunda, por sua vez, procurou investigar a influência do capital social derivado das redes de relacionamento dos pastores e de suas congregações à busca pelo crescimento de suas igrejas. Para isso, coletaram-se e analisaram-se dados de quatro igrejas evangélicas, sendo duas delas igrejas tradicionais e as outras duas igrejas neopentecostais independentes. Os dados coletados foram analisados à luz da literatura sobre Orientação Empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; COVIN; GRENN; SLEVIN, 2006; RAUCH, *et al.*, 2009; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010) e sobre Capital Social (COLEMAN, 1998; BURT, 1997, 1999, 2000, 2002, 2004, 2008). Importantes conclusões de pesquisa foram observadas a partir da análise de cada uma delas, e, sobretudo, da associação entre elas.

A primeira é de que os pastores tradicionais e neopentecostais parecem empregar atributos da OE na busca pelo crescimento de suas igrejas. Por um lado, evidências de campo sugerem que os pastores tradicionais empregam, fundamentalmente, comportamentos relacionados à capacidade de inovação, proatividade, assunção de risco e autonomia. Essa constatação se opõe à literatura de Pearce, Fritz e Davis (2010) que sustentam o fato de que os comportamentos da proatividade e assunção de risco não estão presentes nas configurações das igrejas tradicionais, isto é, para eles esses atributos da OE não fornecem contribuição para o desenvolvimento das igrejas. Por outro lado, os pastores neopentecostais parecem capazes de empregar quatro atributos da OE à busca pelo desenvolvimento de suas igrejas. Tal conclusão ressignifica estudos anteriores de Corrêa, Vale, Cruz (2017) ao não salientar a relevância da agressividade competitiva entre os comportamentos orientadores. Além disso, os pastores parecem utilizar-se dos atributos da OE com finalidades diferentes. Enquanto nas igrejas tradicionais a capacidade de inovação

veio pela necessidade de uma reestruturação organizacional para atrair novos membros, na igreja neopentecostal, por sua vez, tal comportamento foi eclodido devido à necessidade de aumentar os recursos financeiros. Dados sugerem que, nas igrejas tradicionais a assunção de riscos ocorre devido a fatores religiosos, confirmando literatura da área (NWANKWO; GBADAMOSI, 2013). Já nas igrejas neopentecostais elas eclodem mais em razão da busca pelo crescimento financeiro e pelo número de fiéis.

A segunda conclusão se associa à estrutura social dos pastores e de suas congregações. Pastores tradicionais e neopentecostais parecem estimular a coesão estrutural de suas igrejas, obtendo daí benefícios derivados da confiança, do auxílio mútuo e dos recursos de maneira facilitada. Ao mesmo tempo, eles parecem conectar buracos estruturais obtendo benefícios destas conexões.

A terceira conclusão advém da associação entre as duas anteriores. A busca pelo crescimento dos empreendimentos religiosos parece ocorrer não apenas devido à capacidade empreendedora dos pastores e nem somente aos aspectos relacionados apenas ao capital social. Evidências de campo demonstram que a busca pelo desenvolvimento das igrejas parece ocorrer devido a uma combinação positiva entre os atributos da OE dos pastores, por um lado, e recursos do CS imersos nas redes de relacionamento dos pastores e de suas igrejas, aqui expressos na combinação entre fechamento e buracos estruturais, por outro.

Assim é possível afirmar que o objetivo principal de pesquisa, *“investigar como a orientação empreendedora e o capital social de pastores tradicionais e neopentecostais influenciam a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas”* foi cumprido, uma vez que os dados empíricos colhidos em campo, apoiados nas argumentações teóricas apresentadas, demonstraram, a importância das características empreendedoras dos pastores e a utilização adequada dos recursos imersos em suas redes e nas redes de relacionamento das congregações, para o desenvolvimento das igrejas. Com efeito, também podemos afirmar que os objetivos secundários i.) *“como se manifesta a OE do pastor tradicional e neopentecostal, e sua influência sobre a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas”*; ii.) *“como o capital social derivado das redes de relacionamento dos pastores e de suas congregações influenciam a sustentação e a busca pelo crescimento de suas igrejas”*; iii.) *“investigar as similaridades e divergências no comportamento empreendedor dos pastores tradicionais e neopentecostais na busca pelo desenvolvimento de suas igrejas”*,

também foram cumpridos. O estudo demonstrou que os pastores são capazes de combinar em diferentes graus e intensidades, capacidade de inovação, proatividade, assunção de risco e autonomia. Além disso, também demonstrou que os pastores e suas congregações se utilizam de seu capital social e dos recursos inseridos em suas redes de relacionamentos em busca do crescimento de suas igrejas. Com efeito, a pesquisa de campo sugere que os pastores capazes de associar uma maior quantidade de atributos da OE e de associar adequadamente os recursos imersos em suas redes de relacionamento, parecem possuir capacidade destacada em relação aos demais, em influenciar positivamente a busca pelo crescimento de sua igreja.

Ao salientar como pastores de igrejas tradicionais parecem capazes de apropriar parte dos atributos da OE, esta pesquisa chama a atenção para a constatação, ainda inédita no campo da administração, das igrejas tradicionais enquanto empreendimento. Com efeito, este estudo demonstrou isso. Pastores tradicionais também são capazes de combinarem em diferentes graus e intensidades, os atributos da orientação empreendedora, que são comuns em outros tipos de empreendimentos. Assim, esse estudo projeta luzes para o fato de que pastores de igrejas tradicionais podem ser empreendedores. Além disso, ele salienta a influência da proatividade e assunção de riscos ao desenvolvimento das igrejas tradicionais, ampliando a literatura da área que ainda não havia chamado a atenção para tais atributos. Com isso, ele soma as reflexões na área. A primeira sobre a necessidade de se ampliar os estudos que aplicam os conceitos de gestão, em particular, e de orientação empreendedora, em específico, para estudar o desenvolvimento do setor religioso (PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; SERAFIM; MARTES, RODRIGUEZ, 2012; LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015; BORGES *et al.*, 2015; CORRÊA; VALE; CRUZ, 2017). E a segunda, sobre a necessidade de uma melhor compreensão do comportamento empreendedor dos pastores evangélicos, pois corrobora com a afirmação de que “a sobrevivência das igrejas dependeria, em grande parte, [da postura empreendedora dos pastores]” (CORRÊA; VALE, 2017, p. 12).

Apesar disso, esta pesquisa apresenta limitações. A primeira se refere a impossibilidade de associar os constructos aqui investigados ao desenvolvimento/crescimento das igrejas enquanto empreendimento. A segunda, ao fato de se restringir quase predominantemente às entrevistas as evidências coletadas. A terceira se refere ao fato das entrevistas terem sido limitada aos pastores. Por fim,

a limitação devido ao prazo para conclusão da pesquisa. Para que ele fosse cumprido apenas quatro igrejas foram estudadas.

Estudos futuros poderiam avançar em tais obstáculos. Sugere-se ampliar a quantidade de igrejas investigadas, robustecendo assim a comparação entre os dados coletados. Incluir outros entrevistados como, os membros e os funcionários das igrejas, assim seria possível triangular e validar as informações coletadas nas entrevistas com os pastores. Definir métricas capazes de determinar o crescimento de uma igreja. E desenvolver um estudo comparativo entre instituições religiosas de denominações distintas.

## REFERÊNCIAS

- AFANDI, E.; KERMANI, M.; MAMMADOV, F. Social capital and entrepreneurial process. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 685-716, 2017
- ALVES, J. E. D.; BARROS, L. F. W.; CAVENAGHI, S. A dinâmica das filiações religiosas no Brasil entre 2000 e 2010: diversificação e processo de mudança de hegemonia. **REVER - Revista de Estudos da Religião**, v. 12, n. 2, p. 145-174, 2012
- ALVES, J. E. D.; BARROS, L. F. W.; CAVENAGHI, S. Estradas da fé: os caminhos da difusão das filiações evangélicas no Rio de Janeiro. **Anais**, p. 1-23, 2016
- ANDERSON, A.; PARK, J.; JACK, S. Entrepreneurial social capital: Conceptualizing social capital in new high-tech firms. **International small business journal**, v. 25, n. 3, p. 245-272, 2007
- ANDERSON, B. S. et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p. 1579-1596, 2015
- ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas**. Editora Atlas SA, 2000
- AUDRETSCH, D. B.; BOENTE, W.; TAMVADA, J. P. Religion and Entrepreneurship. **Jena economic research papers**, n. 75, p. 1-27, 2007. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/25667/1/559546769.PDF>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2ª Ed, v.3, Petrópolis: Vozes, 2002
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2ª Ed, v.3, p. 189-217, 2002
- BAZANINI, R.; MACHADO JUNIOR, C. O Mercado como Religião: a Dinâmica da Rede de Negócios nos Megatemplos. **Brazilian Business Review** (Edição Portuguesa), v. 15, n. 3, p. 263-283, 2018
- BITTENCOURT, B. Dinâmicas sociais contemporâneas: redes, capital social e desenvolvimento sustentável. **e-cadernos ces**, n. 02, p. 1-22, 2008
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2010
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985

BORGES, A. F. *et al.* Empreendedorismo Religioso: Um Estudo sobre Empresas que Exploram o Nicho da Religiosidade. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, p.565-583, 2015

BURT, R. S. Structural holes: **The social structure of competition**. Cambridge, MA/London, UK: Harvard University, 1992

BURT, R. S. The Contingent Value of Social Capital. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.2, 339-365, 1997

BURT, R. S. The social capital of opinion leaders. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 566, n. 1, p. 37-54, 1999

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in organizational behavior**, v. 22, p. 345-423, 2000

BURT, R. S. The social capital of structural holes. In M. F. Guillén (Ed.) **The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field**, Russell Sage Foundation: New York, p. 201-247, 2001

BURT, R. S. *et al.* The social capital of structural holes. **The new economic sociology: Developments in an emerging field**, v. 148, p. 190, 2002

BURT, R. S. The social structure of competition. **Networks in the Knowledge economy**, p. 13-56, 2003

BURT, R. S. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004

BURT, R. S. Information and structural holes: comment on Reagans and Zuckerman. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n.5, p. 953-969, 2008

CAO, Qing; SIMSEK, Zeki; JANSEN, Justin JP. CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects. **Journal of Management**, v. 41, n. 7, p. 1957-1981, 2015

CARVALHO, Mercya Rose de O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. **Diálogos Possíveis**, v. 3, n. 1, 2014

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology. London**, v. 51 n. 1, p. 5–24, 2000

CASTRO, F. G. *et al.* A Methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 4, n. 4, p. 342–360, 2010

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American journal of sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988

\_\_\_\_\_. Social Capital in James S. Coleman. **Foundations of Social Theory**. The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, 1990, p. 300-321

CORRÊA, V. S. Empreendedorismo e Vinculação Social: Análise a partir de Organizações Religiosas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 616-645, 2017

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 77-88, 2014

CORRÊA, V. S. **Pastores como empreendedores**: Análise sob perspectivas comportamental e relacional. 2016. 313 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG, Belo Horizonte, 2016

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V. Ação econômica e religião: Igrejas como empreendimentos no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1-18, 2017

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V.; CRUZ, M.de A. Entrepreneurial orientation and religion: the Pastor as an entrepreneur. **Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 52, n. 3, p. 330-340, 2017

CORRÊA, V. S.; VALE, G. M. V.; DE REZENDE PINTO, M. Acoplamento e desacoplamento sociais: Pastores como empreendedores. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 2, p. 188-200, 2018.

CORREA, L. L. S. O. Teoria Econômica da Religião: Aspectos Gerais. **Estudos da Religião**, v. 31, n. 1, p. 97-166, 2017

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012

COVIN, Jeffrey G.; MILLER, Danny. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed. Porto Alegre: Penso, 2014

DOUGHERTY, K. D. *et al.* A religious profile of American entrepreneurs. **Journal for the Scientific Study of Religion**, v. 52, n. 2, p. 401-409, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jssr.12026>

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, n. 115, p.139-154, 2002

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 532-550, 1989

ELFRING, T. Networks in Entrepreneurship. **Small business economics**, v. 21, n. 4, p. 409-422, 2003

FERREIRA, José Antônio; SANTOS, Sandra Moraes Ribeiro. Dons e talentos ao serviço do Reino de Deus. **Caderno Intersaberes**, v. 7, n. 11, 2019

FACCIN, K. *et al.* Capital Social: recurso estratégico para o desempenho de redes. **Revista de Ciências Humanas e Artes**, v. 15, n.2, p. 9-23, 2009

FRIGERIO, A. O paradigma da escolha racional: mercado regulado e pluralismo religioso. **Tempo social, revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 17-39, 2008

GALINDO, D.; LEITE, L. L. **O marketing pessoal e a construção da imagem de pastores neopentecostais**. Texto apresentado na 6ª Conferência de Mídia, Religião e Cultura—diálogos na diversidade. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, ago, 2008, p.1-13. Disponível em: <http://www.danielgalindo.ppg.br/O%20marketing%20pessoal%20e%20a%20construcao%20da%20imagem%20dos%20pastores%20neopentecostais.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo no Brasil : 2016** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017 – Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009

GODOI, C. K., MATTOS, P. L. C. I. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (Eds) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed, p. 301-324, São Paulo: Saraiva, 2006

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995a

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995b

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995c

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão. Org. - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, 2005

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Ed.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed, p. 115-146, São Paulo: Saraiva, 2006

GRACINO JUNIOR, P. Dos interesses weberianos dos sociólogos da religião: um olhar perspectivo sobre as interpretações do pentecostalismo no Brasil. **HORIZONTE - Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 69-92, 2008

GRANDORI, A.; SODA, G. "Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms". **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p.1360-1380, 1973

GRANOVETTER, M.S. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory**, p. 201-233, 1983

GREENWOOD, E. **Metodologia de la Investigación Social**. Cap.6, p. 106-126, Buenos Aires: Paidós, 1973

GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. Lund, Norway: Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, 1988

HALINEN, A.; TÖRNROOS J. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297, 2005

HERNÁNDEZ, C. C.; IZQUIERDO, C. C.; GUTIÉRREZ, C. J. Entrepreneurs' Social Capital and the Economic Performance of Small Businesses: The Moderating Role of Competitive Intensity and Entrepreneurs' Experience. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 11, n. 1, p. 61-89, 2017

HMIELESKI, K.; CARR, J.C.; BARON, R. A. Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 9, n. 4, p. 289-312, 2015

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 103-128, 2015

IANNACCONE, L. R. Voodoo economics? Reviewing the rational choice approach to religion. **Journal for the scientific study of religion**, v. 34, n. 1, p. 76-88, 1995

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Características da população e dos domicílios: resultados do universo**. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas\\_da\\_populacao/default\\_caracteristicas\\_da\\_populacao.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/default_caracteristicas_da_populacao.shtm). Acessado em: 30 de março 2018

IYER, S. The New Economics of Religion. **Journal of Economic Literature**, a jornal of University of Cambridge, Cambridge v. 54, n. 2, p. 395-441, 2016

JACK, S. L. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. **Journal of Business venturing**, v. 25, n. 1, p. 120-137, 2010

JACK, S. *et al.* An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 4, p. 315-337, 2010

JIANG, X. *et al.* Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. **Journal of Business Research**, v. 87, p. 46-57, 2018

JUNIOR, Arthur Miguel Corrêa; PEREIRA, Luiz Edson. O pastorear dos membros de uma igreja considerada de grande porte. **Caderno Intersaberes**, v. 7, n. 11, 2019

LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; MARTENS, C.D.P. Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n.2, p.66-95, 2015

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N.; SIEGEL, D. S. A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1157-1163, 2014

LIN, N. Building a network theory of social capital. In: **Connections**, v. 22, n.1, p. 28-51, 1999

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001

MARIANO, R. Secularização do Estado, liberdades e pluralismo religioso. **Ciudad Virtual de Antropología y Arqueología**, 2002

MARIANO, R. Efeitos da secularização do Estado, do pluralismo e do mercado religiosos sobre as igrejas pentecostais. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 112-125, 2003

MARIANO, R. Expansão pentecostal no Brasil: o caso da Igreja Universal. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 121-138, 2004

MARIANO, R. Usos e limites da teoria da escolha racional da religião. **Tempo social, revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 41-66, 2008

MARIANO, R. Mudanças no campo religioso brasileiro no censo 2010. **Debates do NER**, v. 2, n. 24, p. 119-137, 2013(a)

MARIANO, R. Antônio Flávio Pierucci: sociólogo materialista da religião. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 28, n. 81, p.7-16, fev. 2013(b)

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004

MARTINS, I. *et al.* El uso de las redes como propulsor para la orientación emprendedora y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa. **Innovar**, v. 25, n. 55, p. 117-130, 2015

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, p. 162-178, 2005

MEYER, C. B. A Case in case study methodology. **Field methods**, v.13, n. 4, p. 329-352, 2001

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, 1996

NERI, M. C.; DE MELO, L. C. C., MONTE, S. R. S. *Novo Mapa das Religiões* (Relatório de Pesquisa/2011), São Paulo, SP, Centro de Políticas Sociais, Fundação Getúlio Vargas, 2011. Recuperado de <http://www.cps.fgv.br/cps/religiao/>

NETO, J. E. B. *et al.* Capital social e seletividade em redes de coautoria acadêmica: o caso das ciências contábeis no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 6, p. 239 - 269, 2016

NICOLAOU, N.; BIRLEY, S. Social networks in organizational emergence: The university spinout phenomenon. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1702-1725, 2003

NWANKWO, S.; GBADAMOSI, A. Faith and entrepreneurship among the British African-Caribbean: Intersections between religious and entrepreneurial values. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 3, p. 618-633, 2013

NOHRIA, N.; ECLES, R. Networks and organizations: Structure, form, and action. **Boston: Harvard Business School**, 1992

PACHECO, E. T.; SILVA, S. R.; RIBEIRO, R. G. "Eu Era do Mundo": Transformações do Auto-conceito na Conversão Pentecostal. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 53-62, 2007

PASSOS, M.; ZORZIN, P. L. G.; ROCHA, D. O que (não) dizem os números-para além das estatísticas sobre o "Novo Mapa das Religiões Brasileiro". **Horizonte: revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião**, v. 9, n. 23, p. 690-714, 2011

PEARCE, J. A.; FRITZ, D. A.; DAVIS, P. S. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 219-248, 2010

PIERUCCI, A. F.; PRANDI, R. Assim como não era no princípio. Religião e ruptura na obra de Procópio Camargo. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, v. 17, p. 29-35, 1987

PIERUCCI, A. F. **Liberdade de cultos na sociedade de serviços**. A realidade social das religiões no Brasil, Cap. 12, p.275-286, São Paulo: Hucitec, 1996

PIERUCCI, A. F. Fim da união Estado-Igreja ampliou oferta de religiões. Folha de São Paulo, caderno especial, São Paulo, 26 dez. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fe/fe16.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018

PIERUCCI, A. F. As religiões no Brasil. In J. Gaarder, V. Hellern, & H. Notaker (Eds), **O Livro das Religiões**, São Paulo: Companhia das Letras, p. 281-302, 2000

PIERUCCI, A. F. " Bye bye, Brasil": o declínio das religiões tradicionais no Censo 2000. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 17-28, 2004

PIERUCCI, A. F. O retrovisor polonês. Folha de S. Paulo, caderno mais, São Paulo, 10 abr. 2005, v. 10, n. 4. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1004200504.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018

PIERUCCI, A. F. Religião como solvente: uma aula. **Novos Estudos-CEBRAP**, São Paulo, n. 75, p. 111-127, 2006

PIERUCCI, A. F. De olho na modernidade religiosa. **Tempo social, revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 9-16, 2008

PIERUCCI, A. F. Religiões no Brasil. In A. Botelho, L. M. Schwarcz (Orgs), **Agenda Brasileira: temas de uma sociedade em mudança**, São Paulo: Companhia das Letras, cap. 41, p. 470-479, 2011

PRANDI, R. Religião paga, conversão e serviço. **Novos Estudos - CEBRAP**, São Paulo, v. 45, p. 65-77, 1996

PRANDI, R. Religião não é mais herança, mas opção. **Folha de São Paulo**, caderno especial, São Paulo, 26 dez. 1999. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fe/fe06.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018

RABUSKE, I. J. *et al.* Evangélicos brasileiros: Quem são, de onde vieram e no que acreditam? **Revista Brasileira de História das Religiões**, Maringá, v. 4, n. 12, p. 255-267, 2012

RAUCH, A. *et al.* Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999

RIDDER, H., HOON, C. MCCANDLESS, A. The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 5, p. 137-175, 2009

RIETVELD, C. A.; BURG, E. V. Religious beliefs and entrepreneurship among Dutch protestants [Working Paper n ERS-2013-015-STR]. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 23, n. 3, p. 279-295, 2013. Disponível em: <https://repub.eur.nl/pub/41554>. Acessado em: 24 maio 2018

RIVERA, P. B. Pluralismo religioso e secularização: pentecostais na periferia da cidade de São Bernardo do Campo no Brasil. **Revista de estudos da religião**, São Paulo, v. 1, p. 50-76, 2010

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006

SERAFIM, M. C.; ANDION, C. Capital espiritual e as relações econômicas: empreendedorismo em organizações religiosas. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p.564-579, set, 2010

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. " Segurando na mão de Deus": organizações religiosas e apoio ao empreendedorismo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, p.217-231, 2012

SERAFIM, M. C.; ALPERSTEDT, G. D. As organizações religiosas e suas relações: Uma análise a partir da teoria dos stakeholders. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 17, n. 2, p. 53-71, 2012

SERAFIM, M. C.; FEUERSCHÜTTE, G., S. Movido pelo transcendente: a religiosidade como estímulo ao "espírito empreendedor". **Cadernos Ebape. BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2015

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000

SILVA, P. J. *et al.* Capital social em rede organizacional: uma análise de suas dimensões explicativas. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 22, n. 4, p. 887-901, 2015

SILVEIRA, R. B.; MARTINS, S. E. Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p. 100-126, 2016

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora associada ao desempenho: Uma análise de agroindústrias do RS, Brasil. **Agroalimentaria**, v. 23, n. 44, p.93-105, Mérida, 2017

SMITH, C.; SMITH, J. B.; SHAW, E. Embracing digital networks: Entrepreneurs' social capital online. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 1, p. 18-34, 2017

SOUZA, A. R. O empreendedorismo neopentecostal no Brasil. **Ciencias Sociales y Religión/Ciências Sociais e Religião**, Porto Alegre, v. 13, n. 15, p. 13-34, 2011

STAM, W.; ARZLANIAN, S.; ELFRING, T. Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1, p. 152-173, 2014

THEODORAKI, C.; MESSEGHEM, K.; RICE, M. P. A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. **Small Business Economics**, p. 1-18, 2017

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VASCONCELOS VALE G.M.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998

WALES, William John. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p. 3-15, 2016

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic management journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005

WILLIAMS, N.; HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Social Capital and Entrepreneurship: Does the Relationship Hold in Deprived Urban Neighbourhoods? **Growth and Change**, v. 48, n. 4, p. 719-743, 2017

WISEMAN, T.; YOUNG, A. Religion and entrepreneurial activity in the U. S. In: HALL, J. C; KODLS, J. **The annual proceedings of the wealth and well-being of nations**. Beloit: Beloit College Press, 2013 v.5, p.95-114

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quartely**, v. 26, n. 1, p. 58-68, 1981

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016

YOON, H. et al. Entrepreneurship in East Asian regional innovation systems: **Role of social capital**. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 83-95, 2015

ZELEKHA, Y.; AVNIMELECH, G.; SHARABI, E. Religious institutions and entrepreneurship. **Small business economics**, New York, v. 42, n. 4, p. 747-767, 2014

## APÊNDICE A – Roteiro de coleta de dados

### Antes da entrevista

- a) Apresentar o tema e o objetivo da pesquisa, ressaltando que a mesma será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos;
- b) Enfatizar a regra do anonimato;
- c) Destacar a importância da escolha do entrevistado para a investigação;
- d) Solicitar autorização para a gravação;

### Objetivo da pesquisa

*“Investigar como a orientação empreendedora e o capital social de pastores tradicionais e neopentecostais influenciam a busca pelo desenvolvimento de suas igrejas.”*

### A-) Dados Gerais

Nome:.....

Data da entrevista:..... / ..... / .....

Local: .....

Telefones: (.....)..... / (.....)..... / (.....) .....

E-mails:.....

### B-) Características do Entrevistado

Idade:..... / Data de nascimento:.....

Naturalidade:.....

Escolaridade:.....

Estado civil:.....

Possui filhos.....quantos.....

### C-) Atividade Profissional

- 1) Porque o (a) senhor (a) decidiu ser pastor?
- 2) Há quanto tempo o (a) senhor (a) é pastor (a) nessa igreja?
- 3) O (a) senhor (a) já pastoreou outra igreja? Por quanto tempo? Por que saiu?
- 4) O (a) senhor (a) tem ou teve alguma outra atividade profissional além dessa?

#### Caso a resposta para pergunta 4 for uma atividade empreendedora

- 5) Qual(s) a(s) atividade(s)?
- 6) O que o (a) motivou a abrir esse negócio?
- 7) Qual o período?
- 8) O senhor (a) contou com a ajuda de alguém para abrir e gerenciar a atividade?
- 9) O que essas pessoas fazem/faziam?

#### Caso a resposta para pergunta 4 for um emprego em uma empresa

- 10) Qual o nome da empresa em que o senhor (a) trabalhou/trabalha?
- 11) Qual a atividade o senhor (a) exerceu/exerce?
- 12) Caso tenha saído da empresa, por que saiu?
- 13) Caso não tenha saído ainda, por quanto tempo pensa em trabalhar lá?
- 14) Caso não tenha saído ainda, mas deseja sair, por que quer sair e porque ainda não saiu?
- 15) O senhor (a) nunca desejou ter o seu próprio negócio?
- 16) Se sim, o que o senhor (a) acha que falta para realizar esse desejo?

### D-) A Igreja

- 17) Qual o nome dessa igreja e a qual denominação ela pertence?
- 18) Ela é uma igreja independente ou filiada à outra comunidade?
- 19) Há quanto tempo essa igreja foi fundada?
- 20) Quantos membros essa igreja possui atualmente?
- 21) Quem a fundou? **(Se o próprio pastor entrevistado for a pessoa quem fundou a igreja)**
  1. Por que o (a) senhor (a) decidiu abrir essa igreja?
  2. Como e quando surgiu a ideia?
  3. Alguma pessoa o influenciou nessa decisão? Quem? Como?
  4. Quais pessoas o ajudaram a criar a igreja? Como elas ajudaram?

- 22) Como se dá o sustento dessa igreja? Os membros contribuem para sua manutenção? Existe outra forma de ajuda?
- 23) Esse prédio é próprio, alugado ou emprestado?
- 24) Se próprio como foi levantado o recurso financeiro para o pagamento?
- 25) Qual o organograma da igreja?
- 26) Como a igreja seleciona os seus funcionários?

#### **E-) Pastor - Empreendedor**

- 27) Como se dá o crescimento da igreja? O número de membros vem aumentando ao longo dos anos?
- 28) A arrecadação de dízimos, cresce conforme o número de membros?
- 29) Há algum registro do número de membros? E da arrecadação financeira?
- 30) Quais são as formas de arrecadação financeira?
- 31) O senhor (a) tem algum plano de negócio para fazer sua igreja crescer? Quais são os maiores desafios para esse crescimento?
- 32) Essa igreja tem somente essa unidade ou tem outros templos? Se tiver, como se deu o investimento para sua abertura?
- 33) Como é a relação com os outros pastores da região? Há disputas por espaço e fiéis?
- 34) Como o senhor (a) atrai novos membros? Em especial os jovens?
- 35) O senhor (a) utiliza de algum recurso tecnológico para o desenvolvimento de sua igreja?
- 36) Como o senhor (a) arrecada dinheiro para manter o sustento da igreja?
- 37) O senhor (a) tem receio de cair o número de membros da sua igreja? O que faz para mantê-los?

#### **F-) Redes - Relacionamentos**

- 38) Essa igreja recebe algum tipo de ajuda de outra comunidade evangélica? Que tipo de ajuda?
- 39) O senhor (a) participa de algum encontro de pastores, líderes evangélicos? Quais? Com que frequência?

- 40) Caso participe, acredita que manter esses relacionamentos podem fortalecer e contribuir para o desenvolvimento da sua igreja?
- 41) O senhor (a) se relaciona com pastores de outras denominações ou apenas com pastores que seguem a mesma denominação? Se não, por quê?
- 42) Como é o relacionamento entre os membros? E entre eles e o senhor (a)?
- 43) O senhor (a) conhece as necessidades dos membros de sua igreja? Alguém o ajuda a fazer esse trabalho? Como ele é feito?
- 44) Os membros procuram ajudar uns aos outros? Como eles fazem isso?
- 45) Como a igreja se comporta caso um membro necessite de ajuda financeira, emocional ou de outra ordem?
- 46) Como os membros dessa igreja se comportam quando um “irmão” precisa de ajuda? Como esses mesmos membros se comportam quando uma pessoa de outra religião, ou até mesmo sem religião, precisa de ajuda?
- 47) Essa igreja se relaciona com outros tipos de instituições? Como por exemplo, hospitais, entidades filantrópicas, universidades, empresas, etc.
- 48) A sua igreja oferece algum tipo de produto / serviço? Se sim, qual? Quem pode usufruir do serviço? Por quê? É preciso pagar?