

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PRÁXIS ESTRATÉGICA E IMERSÃO SOCIAL EM UMA REDE DE
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS**

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL

CURITIBA

2007

**“PRÁXIS ESTRATÉGICA E IMERSÃO SOCIAL EM UMA REDE DE
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO
DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL
PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELO
PROFESSORES:**

**PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**

**PROF. DR. BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES
MEMBRO**

**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
MEMBRO**

CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL

**PRÁXIS ESTRATÉGICA E IMERSÃO SOCIAL EM UMA REDE DE
ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em
Administração pelo Curso de Mestrado em
Administração, do Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-
Silva.

CURITIBA

2007

A meus pais,
Natal e Geni

AGRADECIMENTOS

Ao tentar prestar meu reconhecimento a todos que contribuíram para o desenvolvimento dessa dissertação com certeza não o faço sem cometer injustiças. Mesmo podendo ser traído pela memória tento aqui destacar algumas pessoas e as instituições que foram fundamentais à consecução do trabalho.

Agradeço inicialmente ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR), no que se refere ao corpo docente e secretaria, em especial a Jorlene, Leila e Esther. A CAPES pelo auxílio financeiro durante o período de dois anos e à Igreja Assembléia de Deus por possibilitar a realização do levantamento. Em relação à Igreja AD devo reconhecer que o trabalho não teria sido desenvolvido se não fosse pela dedicação do Pastor Paulo Costa que prontamente se dispôs a ajudar e se mostrou um verdadeiro amigo.

Ao professor Doutor Clóvis L. Machado-da-Silva pelas aulas, pela orientação e pelos esclarecimentos. Também agradeço aos professores Dr. João Marcelo Crubellate e Dr. Cléverson Renan da Cunha que participaram da banca de qualificação do projeto. E aos professores Dr. Bruno H. R. Fernandes e Dr. Sergio Bulgacov por integrarem a banca examinadora final.

Ao professor Dr. Sergio Bulgacov expressei ainda a minha admiração pela abertura e respeito aos alunos e pela competência ao tratar, de forma mais imparcial possível, o problema da estratégia organizacional. Outro professor a quem tenho muito a agradecer é o professor Dr. Paulo H. M. Prado, que se mostrou um exemplo a ser seguido por sua serenidade e responsabilidade e que sempre foi muito solícito e paciente com minhas dúvidas e curiosidades em relação aos métodos quantitativos de análise.

Aos colegas de turma que, sem exceção, me ensinaram muito. Agradeço em especial aos amigos Antonio Hocayen da Silva, Marcos de Castro, Vandete Mendonça, Luciano Rossoni e Luis Gabriel Abravanel. Da turma do doutorado agradeço ao Edson Guarido Filho por suas sugestões. Um amigo que não posso esquecer é José Ivan Prohman que sempre se mostrou solícito e paciente com minhas idéias, o que, sem dúvida, fez com que gastasse algum tempo me escutando e dando opiniões sempre muito críticas e que me fizeram ir além.

Não posso deixar de agradecer principalmente àqueles que me levaram a trilhar esse caminho. Logo, meus mais profundos agradecimentos são dirigidos aos professores da minha graduação.

A professora e doutoranda na UFPR Olga M. C. Pépece, por ser minha professora, verdadeira incentivadora da minha entrada no mestrado e uma amiga.

Também agradeço aos professores João Gustavo Ritter e Patrícia Tendolini Oliveira por terem esclarecido como iniciar o mestrado e por torcerem por mim.

Ao professor e amigo Dr. Sandro A. Gonçalves expresso toda minha admiração e gratidão por sua dedicação ao meu aprendizado, e, sem dúvida, por meu início na compreensão da Teoria Institucional.

Agradeço principalmente ao professor Dr. Maurício Reinert do Nascimento, sem dúvida o maior responsável por eu ter conseguido chegar até aqui. Nunca terei como agradecer seu empenho em me tornar um pesquisador, em fazer acreditar que seria possível a minha entrada no mestrado, por acompanhar minha evolução, por torcer por mim e ter se mostrado sempre muito solícito. Sem dúvida nunca encontrarei alguém que contribua como ele contribuiu à minha formação, ao pensar crítico e responsável sobre a pesquisa e a conduta profissional enquanto professor e pesquisador. Espero um dia fazer valer todos os esforços desse antes professor e hoje um verdadeiro amigo.

Por fim, agradeço aos meus pais, Natal e Geni, e minha irmã Cristiane pela compreensão acerca da instabilidade de meu humor e pela torcida, e à Camila Camargo, colega de turma no mestrado e hoje uma das pessoas mais importantes na minha vida. A Camila, minha colega de estudos, namorada e amiga agradeço por compartilhar minhas angústias e pela paciência em dedicar, por vezes, seus finais de semana à sobrecarga de trabalho que eu insisti impor a mim mesmo, por ser compreensiva e cuidar pra que eu tivesse algum tempo de folga.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	3
1.2.1. Objetivo Geral.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	4
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	5
2.1. REDES ORGANIZACIONAIS E IMERSÃO SOCIAL.....	5
2.1.1. A Perspectiva Institucional de Análise.....	10
2.1.2. Uma Abordagem Recursiva da Institucionalização	17
2.1.3. A Ênfase Estrutural nos Relacionamentos Interorganizacionais	21
2.1.3.1. A Análise de Redes e as Medidas na Ênfase Estrutural	28
2.2. A ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	30
2.2.1. Desafios Metodológicos Para o Estudo da Estratégia Como Prática.	41
2.3. IMERSÃO SOCIAL E ATIVIDADES ESTRATÉGICAS.....	42
3. METODOLOGIA	48
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	48
3.1.2. Apresentação das Categorias de Análise	49
3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....	49
3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes Para a Pesquisa	52
3.2. DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2.1. Delineamento da Pesquisa	53
3.2.2. População e Amostragem	54
3.2.3. Fontes, Coleta e Tratamento dos Dados	56

3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta dos Dados	58
3.3.5. Limitações da Pesquisa.....	60
4. ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1	61
4.1. Fundamentos do Cristianismo e da sua Expressão Organizacional	62
4.2. Contexto e Valores Ambientais das Organizações Religiosas no Brasil.....	63
4.3. Valores Disseminados Pela Direção da Rede Assembléia de Deus (AD) em Curitiba.....	82
4.4. Atividades Estratégicas da AD em Curitiba	85
5. ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2	87
5.1. Análise Estrutural da Rede de Dirigentes da AD.....	87
5.1.1. Densidade e Centralização da Rede de Dirigentes da AD.....	89
5.1.2. Centralidade dos Nós na Rede de Dirigentes da AD.....	91
5.1.3. Coesão de Grupos na Rede de Dirigentes da AD.....	95
5.1.4. Análise de Coesão com Aplicação de um Algoritmo Genético.....	98
5.2. Valores dos Dirigentes da AD	101
5.3. Episódios e Atividades Estratégicas das Congregações da AD.....	107
5.4. Analisando Configuração Reticular, Valores e Atividades Estratégicas da AD.....	115
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	124
REFERÊNCIAS	129
ANEXO 1 – QUADRO RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ..	137
ANEXO 2 – FONTES DOS DADOS SECUNDÁRIOS	138
ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (FASE PREPARATÓRIA)	140
ANEXO 4 – LEVANTAMENTO DOS VALORES DA CENTRAL DA AD	141
ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variações de ênfase: três pilares institucionais.	15
Quadro 2 – Escolas de pensamento em estratégia organizacional.	30
Quadro 3 – Pilares e condutores institucionais.	44
Quadro 4 – Objetivo, fonte, instrumento de coleta e tratamento dos dados.	57
Quadro 5 – Fontes dos dados qualitativos.	61
Quadro 6 – Principais denominações das igrejas evangélicas presentes no Brasil.	64
Quadro 7 – Valores das organizações religiosas encontrados na Folha de São Paulo.	69
Quadro 8 – Valores das organizações religiosas encontrados na Gazeta do Povo.	70
Quadro 9 – Valores das organizações religiosas encontrados na revista Veja.	71
Quadro 10 – Valores das organizações religiosas encontrados na revista Exame.	72
Quadro 11 – Valores das organizações religiosas encontrados em documentos das igrejas.	72
Quadro 12 – Resumo dos valores ambientais no contexto das organizações religiosas.	81
Quadro 13 – Valores da Assembléia de Deus da Sede Central em Curitiba.	84
Quadro 14 – Atividades classificadas em episódios estratégicos.	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da dualidade da estrutura.	18
Figura 2 – Quatro perspectivas sobre estratégia.	32
Figura 3 – A organização na abordagem da estratégia como prática.	34
Figura 4 – Modelo analítico da dinâmica entre imersão social e episódios estratégicos.	46
Figura 5 – Configuração da rede de relacionamentos entre os dirigentes da AD.	88
Figura 6 – Representação do componente principal.	93
Figura 7 – Histograma e teste de normalidade das variáveis de centralidade.	94
Figura 8 – Escalonamento multidimensional.	95
Figura 9 – Dendograma da análise de cluster.	96
Figura 10 – Rede centro-periferia.	99
Figura 11 – Sociograma dos nós localizados no centro.	100
Figura 12 – Sociograma dos nós localizados na periferia.	100
Figura 13 – Atividades de culto.	109
Figura 14 – Atividades de envio de missionários.	110
Figura 15 – Atividades de desenvolvimento da comunidade.	111
Figura 16 – Atividades de colaboração com a Central.	112
Figura 17 – Atividades de meios alternativos de evangelização.	112
Figura 18 – Atividades de busca de recursos.	113
Figura 19 – Atividades de relacionamento com os fiéis.	113
Figura 20 – Atividades de relacionamento com políticos.	114
Figura 21 – Atividades de divulgação.	114
Figura 22 – Atividades de reforma da congregação.	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da idade dos dirigentes de congregações envolvidos no estudo.....	55
Gráfico 2 – Temas associados às reportagens sobre evangélicos no Jornal Nacional.....	74
Gráfico 3 – Temas associados às reportagens sobre católicos no Jornal Nacional.	75
Gráfico 4 – Frequência das atividades das congregações da AD.	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição percentual da população residente por religião.	65
Tabela 2 – Crescimento dos evangélicos por região.	66
Tabela 3 – Taxa de crescimento da população e dos evangélicos por Estado.....	66
Tabela 4 – Participação de católicos e evangélicos em Curitiba.	67
Tabela 5 – Densidade e tamanho da rede.	89
Tabela 6 – Medidas de centralidade global da rede.	90
Tabela 7 – Medidas de centralidade dos atores da rede.	92
Tabela 8 – Correlação das medidas de centralidade.	93
Tabela 9 – Medidas de referência para determinação do número de <i>clusters</i>	96
Tabela 10 – Análise fatorial para validação da escala de valores.	102
Tabela 11 – Análise fatorial para a escala de valores nos esquemas interpretativos.	103
Tabela 12 – Estatísticas descritivas para os fatores da escala de valores.	104
Tabela 13 – Correlações entre os fatores da escala de valores.	105
Tabela 14 – Frequência da presença das atividades estratégicas.	107
Tabela 15 – Correlações entre valores e medidas de centralidade.....	116
Tabela 16 – Teste t para valores entre centro e periferia.....	117
Tabela 17 – Teste t para diferença de idade entre centro e periferia.	119
Tabela 18 – Frequência e teste Qui Quadrado das atividades para Centro e Periferia.	121

RESUMO

O objetivo do presente estudo é descrever as relações entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e práxis estratégicas das organizações religiosas que compõem a Assembléia de Deus (AD) em Curitiba – PR. Tal proposta foi estruturada em função do baixo número de investigações que apresentam como objeto de interesse as atividades estratégicas no contexto das organizações religiosas. O quadro teórico-empírico se apóia na Perspectiva Institucional de Análise, na Análise de Redes e na Abordagem da Estratégia Como Prática. O delineamento se assenta no método da análise de redes. O universo do estudo é composto por cento e sessenta e sete dirigentes de congregações e a amostra final para levantamento dos dados contemplou um número de sessenta pastores da Assembléia de Deus (AD) em Curitiba. A primeira etapa da pesquisa foi dedicada à descrição dos valores ambientais relacionados à gestão das organizações religiosas no país (contexto institucional de primeira ordem), bem como identificação de quais desses valores são reforçados pela direção da rede (contexto institucional de segunda ordem). Nessa fase, também foram identificadas as atividades consideradas estratégicas pelos agentes inseridos no arranjo. Na seqüência, com utilização de questionário estruturado, buscou-se: mapear a estrutura de relacionamentos interorganizacionais; evidenciar a intensidade dos valores ambientais nos esquemas interpretativos dos dirigentes das sessenta congregações que fizeram parte da pesquisa e apontar a presença das atividades estratégicas que pudessem ser diferenciadas entre tais organizações. A análise da rede revelou dois componentes que representam uma configuração centro-periferia dos padrões de relacionamentos entre os atores sociais. O componente central é caracterizado por uma maior densidade da rede enquanto o componente periférico apresenta poucas relações entre seus atores. Os dirigentes situados no centro da rede valorizam mais intensamente a eficiência, a customização e a cooperação ao passo que os atores localizados na região periférica primam por valores mais antigos como: qualidade, reputação e tradição. Quanto às atividades estratégicas os dirigentes das congregações do centro da rede realizam com maior frequência: cultos para públicos específicos, envio de missionários para outros estados, atividades de desenvolvimento da comunidade, evangelização com uso da internet, reformas na congregação, telefonemas para os fiéis ausentes, cultos na casa dos membros, e divulgação no jornal da AD. Uma parte das atividades estratégicas desses atores parece reconstruir alguns dos valores mais presentes no componente da rede no qual se localiza o próprio dirigente. Da mesma maneira, esses valores limitam a variedade de ações desempenhadas e coordenadas pelos pastores da AD em seu próprio componente. De forma geral, a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos e práxis (atividades) estratégicas aponta para a noção de interdependência entre esses elementos. Tal lógica reflete a idéia de reciprocidade entre estrutura e ação tratada mais apropriadamente na Teoria da Estruturação. Por fim, destaca-se que determinados valores ambientais disponíveis a diferentes lógicas de ação são potencializados pela direção da rede no que concerne ao seu potencial normativo em influenciar a interpretação dos seus membros e suas práxis estratégicas. Entretanto a configuração centro-periferia da rede de relacionamentos revela a necessidade de se considerar o contexto institucional de forma mais dinâmica e fragmentada uma vez que tal estrutura parece operar de modo recursivo na construção e reconstrução de contradições institucionais que concorrem pela homogeneização das ações estratégicas dos atores circunscritos nessa rede.

Palavras-chave: Práxis Estratégica. Imersão Social. Organizações Religiosas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the relations between institutional context, structure of the interorganizational relationships and strategic practices of the religious organizations that compose the Assembly of God church, known as “Assembléia de Deus” (AD) in Curitiba, Brazil. This research was developed in function of the low number of inquiries that works with the strategic activities in the context of the religious organizations. The theoretician-empiricist support is structured in the Institutional Perspective of Analysis, the social network analysis and the concept of Strategy as Practice. The design is based in the method of the social network analysis. The universe of the study is composed by one hundred sixty seven churches' managers and the final sample for inquiry is composed up sixty managers of the “Assembléia de Deus” (AD) in Curitiba. The first stage of the research was concerned to the description of the environment values related with the management of the religious organizations in the country (first-class institutional context), as well as identification of which of these values is strengthened by the direction of the network (second-class institutional context). In this stage was identified the activities considered as strategic by the actors in this context. In the sequence, were searched using structured questionnaire: the structure of the interorganizational relationships; the intensity of the environment values in the interpretative schemes of the managers of the sixty organizations that had been part of the research; and to point the presence of the strategic activities that could be differentiated between such organizations. The social network analyses show two components that represent a core-periphery configuration of the standards of relationships between the social actors. The central component is characterized by a bigger density of the social network while the peripheral component presents few relations between its actors. The situated managers in the center of the social network more intensely value the efficiency, the customization and the cooperation while that the actors located in the peripheral region to take care of for values older as: quality, reputation and tradition. How much to the strategic activities the managers of the churches of the center of the net carry through more frequently: specific public cults, sending of missionaries for other states, activities of development of the community, use of the internet, reforms in the church, phone calls for the absent members, cult in the house of the members, and spreading in the periodical of the AD. Some of the strategic activities of these actors seem to reconstruct some of the values more present in the component of the network in which locates the proper manager. In the same way these values limit the variety of actions played and coordinated for the managers of the AD in its proper component. The relation between institutional context, structure of the relationships and strategic practices (activities) points with respect to the notion of interdependence between these elements. This logic reflects the idea of reciprocity between structure and action treated more appropriately in the Structuration Theory. Finally it is argued that some environment values available to the different logics of action are strengthening by the direction of the network in respect to its normative potential in influencing the interpretation of its members and its practices. However the core-periphery configuration of the social network of relationships show the necessity in considering the institutional context of more dynamic and fragmented way while such structure seems to operate of recursive way in the construction and reconstruction of institutional contradictions that concur for the isomorphism of the strategic actions of the circumscribed actors in this social network.

Key words: Strategic Praxis. Embeddedness. Religious Organizations.

1. INTRODUÇÃO

O que se rotula amplamente por sociedade organizacional se assenta em uma concepção bem mais fragmentada do que a soma dos termos parece sugerir. Apesar das similaridades, Estados, organizações militares, sindicatos, ONG's, empresas e organizações religiosas configuram um amplo sistema social que agrega elementos com características e lógicas de operação bastante heterogêneas. Em função dessa complexidade, o estudo de organizações imersas em distintos campos merece destaque. Contudo, não é preciso mencionar o número de investigações teóricas e empíricas acerca de burocracias públicas, organizações não-governamentais, sindicatos e empresas na área dos estudos organizacionais.

Já os estudos sobre organizações religiosas são mais freqüentes apenas no campo da Sociologia da Religião, sendo raras as pesquisas que se debruçam sobre questões de natureza administrativa e estratégica. Só mais recentemente alguns autores têm debatido a idéia de que instituições religiosas também operam numa lógica concorrencial (MILLER, 2002). Warner (1993, p. 1045), por exemplo, ao sugerir os contornos para um novo paradigma na Sociologia da Religião, busca estabelecer que o pressuposto chave desse movimento centra-se na idéia de que organizações religiosas operam em um “mercado aberto”.

Vertentes religiosas com origem no Cristianismo (e.g., católicos e protestantes) têm sido direcionadas ao desenvolvimento de estratégias de crescimento em função da competição entre religiões e seitas. Em razão dessas condições, a adoção da forma organizacional em rede tem sido alternativa de ação amplamente empregada. Dentro dessa nova lógica, a competição vem se deslocando do âmbito de organizações isoladas para a lógica da concorrência entre redes. Para a área dos estudos em estratégia, a principal consequência dessa ênfase nos relacionamentos interorganizacionais tem sido a necessidade de se considerar mais apropriadamente a questão da imersão social (*embeddedness*) das organizações (GRANOVETTER, 1985).

Detendo-se a essa questão, é assertiva básica para o desenvolvimento do presente estudo que o problema da imersão social é melhor entendido ao considerar o fenômeno do *embeddedness* em suas facetas estrutural (BURT, 1992) e institucional (OLIVER, 1996). Respectivamente, essas duas faces de um mesmo objeto de análise remetem à natureza do fenômeno nas bases estrutural e construcionista (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; UZZI, 1996; 1997). Dessa forma, evita-se submeter-se a certo grau de indeterminação teórica que o conceito sofre no clássico artigo de Granovetter (1985).

A imersão estrutural reflete a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais: posição dos atores na rede e outras características da estrutura dos relacionamentos (*embeddedness* estrutural), enfatizados, principalmente, por Granovetter (1973) e Burt (1992). Nessa óptica de análise, com frequência o interesse do pesquisador recai sobre o entendimento da natureza dos laços entre atores de uma rede e sua capacidade de desenvolver capital social.

A imersão institucional, imbricamento de natureza fundamentalmente construcionista, pode ser mais especificamente entendida como sobreposição do contexto institucional sobre atividades organizacionais. Nesse sentido, o contexto institucional é concebido como arena de ordem social e normativa no qual as organizações estão circunscritas, e do qual emanam as influências externas que definem o comportamento socialmente aceito (OLIVER, 1996). No que concerne ao ambiente institucional, diversos teóricos sustentam que, para garantir sua sobrevivência, as organizações se conformam a um amplo contexto institucional, configurado e constituído por crenças e valores racionalizados na sociedade, de modo a garantir legitimidade a suas práticas, atividades e estruturas (MEYER; ROWAN, 1977).

Em adição, faz-se necessário reconhecer que o fenômeno da imersão social se configura em meio ao relacionamento entre macro e micro, de elementos que se constituem mutuamente num ambiente de maior espectro. Portanto, cabe relacionar e admitir que instituições só se mantenham vivas mediante sua reprodução, bem como só podem ser transformadas por meio das práticas sociais.

Entretanto, para efeitos de análise, a necessidade de se debruçar sobre as práticas no nível micro exige corpos-teóricos analíticos próprios, em razão da ênfase na reprodução das instituições que é dada na Teoria Institucional e na Teoria da Estruturação. Consoante a esse desafio teórico e metodológico, um veio particularmente promissor tem sido a abordagem “prática” nos estudos organizacionais, que focaliza essencialmente as formas com que os atores interagem com as características físicas e sociais do seu contexto, no exercício de suas atividades estratégicas (JARZABKOWSKI, 2004).

A partir daí se tenta deixar claro que a presente pesquisa trata tanto da forma, isto é, configuração estrutural da rede, quanto do seu conteúdo relacional (POWELL; SMITH-DOER, 1994), delimitado aqui como a relação entre contexto dos sistemas sociais e práticas estratégicas dos agentes da rede. Um exame das interseções entre esses elementos é levado a efeito com a investigação sobre a relação que se estabelece entre estrutura e conteúdo dos relacionamentos das congregações da Igreja Assembléia de Deus em Curitiba (AD) e suas práticas estratégicas, conforme formulação do problema a seguir.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e práxis estratégicas das organizações religiosas que compõem a Assembléia de Deus (AD) em Curitiba?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Verificar a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos interorganizacionais e práxis estratégicas das organizações religiosas que compõem a Assembléia de Deus (AD) em Curitiba.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos concentram as etapas necessárias para a análise da relação entre as categorias analíticas do estudo. Essas etapas consistem nas atividades a seguir:

1. Descrever os valores ambientais mais significativos relacionados à gestão das organizações religiosas nos níveis internacional, nacional, regional e local.
2. Descrever os valores mais significativos relacionados à gestão na direção da rede AD (Assembléia de Deus) em Curitiba.
3. Identificar as principais práxis estratégicas das congregações da AD.
4. Mapear a estrutura de relacionamentos entre congregações da AD.
5. Identificar o grau de presença dos valores do contexto institucional das organizações religiosas nos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações em estudo.
6. Verificar a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos e práxis estratégicas das organizações religiosas que compõem a AD em Curitiba.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O presente estudo é direcionado a investigação da relação entre estrutura e conteúdo da rede de dirigentes de congregações da Assembléia de Deus em Curitiba e atividades estratégicas (práxis) dos agentes dessa rede. A importância teórica da utilização das perspectivas de análise adotadas aqui é a contribuição para o entendimento da estratégia como prática em um contexto de imersão social, que se traduz em uma concepção de ação estratégica imersa e constituída em um cenário de relações sociais. Tal abordagem privilegia uma visão menos atomizada do que aquelas comumente assumidas na economia clássica e neoclássica, que por muito tempo ocuparam posição central no campo da estratégia.

No que tange a Teoria Institucional, espera-se que a inserção de uma visão menos linear na relação ambiente e organizações, como é o caso da metodologia de redes e da Teoria da Estruturação, possa elucidar a construção de uma lógica de investigação que dê lugar a elementos como agência, recursividade das práticas sociais e, principalmente, adaptação, tanto dos atores sociais quanto da própria estrutura institucional às mudanças em uma esfera mais micro. Uma visão baseada em atividades, como propõe a abordagem da estratégia como prática, possibilita entender mais precisamente o trabalho em fazer estratégia, com as interações entre atores sociais, utilização de ferramentas estratégicas, e dos efeitos das ações dos estrategistas e de outros atores responsáveis por fazer a estratégia acontecer.

Quanto à justificativa prática, destaca-se que descrições em torno de atividades estratégicas e de quem desempenha tais atividades podem auxiliar na identificação de quem são os estrategistas das organizações e quais são as habilidades necessárias para se fazer estratégia. Em complemento, o delineamento da estrutura institucional que regula os padrões sociais presentes na rede também pode ajudar consideravelmente na seleção e desenvolvimento das regras e normas que favorecem práticas estratégicas mais legítimas. O mecanismo de formalização em redes planejadas serve de apoio à condução de uma linha comum entre seus membros. A dimensão cultural-cognitiva da estrutura institucional pode apresentar indicadores capazes de refletir a consistência dos padrões cognitivos entre os atores em relação ao grau de institucionalização de uma estratégia coletiva. Os resultados do estudo podem servir à compreensão tanto do nível agregado de análise quanto das organizações de forma individual. Ademais, as conclusões da pesquisa não devem necessariamente se restringir a essa situação particular. As predições que possam ter seu valor no gerenciamento deste arranjo poderão ser extrapoladas a outros campos organizacionais.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica do presente estudo. A principal finalidade da base teórica deste trabalho é expor os apontamentos necessários para o melhor entendimento dos construtos em análise. Inicialmente, são apresentadas as principais noções sobre redes estratégicas e estudos que fazem referência mais especificamente à questão da imersão social das organizações (*embeddedness*).

Decorrente da ênfase mais recente dos estudos em estratégia sobre imersão social, o *embeddedness* é discutido em duas de suas facetas mais gerais, o *embeddedness* institucional e o *embeddedness* estrutural. A imersão institucional das organizações é visualizada na óptica da Perspectiva Institucional de Análise, e a imersão estrutural dos relacionamentos interorganizacionais é apresentada nos termos da análise de redes.

Em complemento, são apresentados os principais contornos da Abordagem da Estratégia Como Prática (*Strategy as Practice*). No último tópico são apontadas possíveis complementaridades entre a Perspectiva Institucional de Análise, Análise de Redes e a Abordagem da Estratégia Como Prática, com vistas a tornar mais clara a lógica de análise proposta no estudo.

2.1. REDES ORGANIZACIONAIS E IMERSÃO SOCIAL

A estruturação de formas organizacionais em rede e a adoção de estratégias de cooperação têm renovado o interesse pelo estudo dos relacionamentos interorganizacionais (JARILLO, 1988; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2005). A formação desses arranjos tem sido compreendida à luz de várias tipologias a respeito dos condicionantes dos relacionamentos. Oliver (1990), por exemplo, propõe uma síntese das razões subjacentes ao estabelecimento de interações entre organizações. De acordo com a proposta da autora, existem seis determinantes mais gerais para a construção das conexões entre organizações: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Tais condições podem ser entendidas também como razões para manutenção de uma rede estratégica.

A necessidade de estabelecer relacionamentos com outras organizações é fruto da busca de espaço e recursos para sobrevivência. Essa necessidade ainda pode variar entre bases mais deterministas e mais voluntaristas. A assimetria de poder também é condicionante freqüente para o estabelecimento e manutenção de ligações com outras organizações que

regulam ou influenciam processos de troca e obtenção de recursos. A reciprocidade contrasta diretamente com a razão da assimetria de poder para o estabelecimento de relacionamentos entre organizações. De acordo com essa lógica, as organizações assumem relacionamentos por cooperação, altruísmo e vontade de colaborar. A eficiência, enquanto motivadora dos relacionamentos interorganizacionais, ao contrário dos determinantes anteriores, é orientada internamente na direção de maiores benefícios produtivos. A estabilidade também é fator determinante para as conexões entre as organizações. A estabilidade dos relacionamentos frequentemente propicia a previsibilidade e redução das incertezas associadas às trocas. A legitimidade, reconhecida como elemento central na Teoria Institucional, também é bastante relevante para a construção de relacionamentos interorganizacionais, no sentido de fazer parecer desejável e apropriada algumas organizações pelo simples motivo de se relacionarem com outras organizações vistas como legítimas.

Apesar de os determinantes aparecerem de forma pontual em sua descrição, com frequência, a força motriz para o estabelecimento e manutenção de ligações entre organizações será uma combinação dessas razões (OLIVER, 1990). As combinações entre esses e outros fatores têm contribuído para um aumento na formação de arranjos cooperativos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; JARILLO, 1988).

Mais especificamente, uma rede estratégica consiste em uma forma organizacional que se estrutura a partir de relacionamentos cooperativos e competitivos, em que os atores atuam com certo grau de reflexividade, e que opera em uma lógica diferente de mercados e hierarquias em razão de um alto nível de *embeddedness* estrutural e institucional com relacionamentos relativamente complexos e recíprocos (GULATI; NOHRIA; JARILLO, 1988; POWELL; SMITH-DOER, 1994; SYDOW; WINDELER, 1998; ZAHEER, 2000).

Ainda no que concerne a formação das redes estratégicas, tanto as iniciativas no plano empírico quanto as preocupações teóricas em torno de um melhor entendimento da lógica desses relacionamentos, tem trazido para o campo da estratégia organizacional uma maior atenção para a imersão social das organizações.

Esse fenômeno tem sido tratado em diversos aspectos sob a égide do conceito mais amplo de *embeddedness* (GRANOVETTER, 1985). A consideração de que a ação organizacional é imersa em redes sociais tem direcionado essa questão ao âmbito das relações no interior e entre organizações. Essa visão, quando confrontada com teorias mais estáticas ou estruturalistas, traz as vantagens de uma análise mais dinâmica na apreensão acerca do estabelecimento de estruturas e estratégias nas organizações em um campo organizacional (POWELL; SMITH-DOER, 1994).

A centralidade do conceito de redes sociais é bastante evidente na análise das relações interorganizacionais (OLIVER, 1996). É por meio das redes sociais que ocorrem as trocas de informações e recursos das organizações com o ambiente (BURT, 1992). Nos estudos organizacionais, o conceito de redes é aplicado tanto na dimensão intra quanto na interorganizacional. Como afirmam Powell e Smith-Doer (1994) os relacionamentos informais estão no centro da vida política das organizações. Tal assertiva revela a importância das redes sociais no interior das organizações e na relação com suas constituências externas (i.e., audiências institucionais).

Em relação ao comportamento estratégico das organizações, diversos trabalhos têm enfatizado os benefícios e restrições com origem na imersão social dos agentes de redes (JACK, 2005; ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; BURT, 1992; KOGUT, 2000; JARILLO, 1988; ECHOLS; TSAI, 2005; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; KOKA; PRESCOTT, 2002; ZAHEER; BELL, 2005; BURT, 2004; LARSON, 1992; FERRARY, 2003; PODOLNY, 2001; GULATI; KLETTER, 2005; SODA, USAI; ZAHEER, 2004; RANGAN, 2000; RING; VAN DE VEN, 1992; BIGGART; DELBRIDGE, 2004; AHUJA, 2000; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Contudo, focalizando mais especificamente o problema do *embeddedness*, Granovetter (1985) defende que tanto o comportamento dos atores sociais quanto as instituições são afetados pelas relações sociais.

O conceito de *embeddedness*, no que concerne ao comportamento das organizações, pode ser entendido como imbricamento ou imersão da atividade econômica e organizacional dos agentes num contexto mais amplo de relações sociais. O argumento por detrás do conceito sustenta que o comportamento e as instituições estão de tal forma imersos em processos de relações sociais, que tratá-los como aspectos independentes levaria a sérias limitações na apreensão da dinâmica das atividades organizacionais (GRANOVETTER, 1985). Como exemplo da imersão do comportamento econômico nas relações sociais, Granovetter (1985) lança uma crítica à Teoria dos Custos de Transação (TCT) de Williamson (1985). De acordo com Granovetter (1985), essa teoria assume o comportamento econômico do agente como auto-interessado e minimamente influenciado pela rede social.

Em princípio, Granovetter (1985) preocupou-se em oferecer uma colaboração teórica para o conceito de *embeddedness* que permeasse a ação econômica. Para o autor, a sociologia contemporânea tem uma concepção de homem supersocializada, ou seja, as pessoas são muito sensíveis às opiniões dos outros e obedientes a sistemas de normas desenvolvidos consensualmente.

Por outro lado, na economia, existe uma concepção utilitarista de homem, como indivíduo subsocializado, mas também atomizado. Na economia clássica e neoclássica, as relações sociais são tratadas como um fator limitante, impedindo a competitividade dos mercados. A atomização social é um pré-requisito à competição perfeita. Todavia, na comparação entre as duas perspectivas, tanto a sociologia quanto a economia têm em comum uma concepção de ação conduzida por atores atomizados, ou seja, a ação realizada é sempre unilateral, dependente apenas do indivíduo a quem a ação é atribuída.

A despeito da ampla citação do argumento do *embeddedness*, apresentado por Granovetter (1985) em seu trabalho, não ficam explícitas as formas pelas quais as relações sociais afetam a ação econômica. O que é mais claramente estabelecido naquele artigo são apenas as diferenças nas estruturas conceituais que concorrem na explicação do comportamento econômico (UZZI, 1997). “O estabelecimento central que a ação econômica é imersa em, mais ou menos permanentes, laços sociais que às vezes facilitam e às vezes prejudicam as trocas sofre de uma indeterminação teórica”. (UZZI, 1997, p. 35). As implicações do argumento de Granovetter (1985) são vistas como indeterminadas em face do desequilíbrio entre proposições relativamente específicas de teorias econômicas e um estabelecimento de maior espectro em relação à forma pela qual os laços sociais afetam a ação econômica.

A partir daí, Uzzi (1997) argumenta em favor da diferenciação entre formas de imersão social: imersão na estrutura da rede e imersão no contexto social (estruturas institucionais que governam o conteúdo dos relacionamentos). Para o autor, o *embeddedness* estrutural centra no modo em que a qualidade e a arquitetura da rede de relacionamentos de trocas materiais afetam a atividade econômica; ao passo que outras formas de *embeddedness*, cognitivo, político e cultural, assentam-se em perspectivas construcionistas e também contingenciais da ação econômica.

Essa discussão pode ser estendida para os mecanismos de *embeddedness*. Dacin, Ventresca e Beal (1999) resumem três mecanismos de imersão social de base construcionista: mecanismo cognitivo; mecanismo político e mecanismo cultural.

O mecanismo cognitivo se relaciona as heurísticas e vieses na tomada de decisão, que têm origem em representações sociais, e não simplesmente na mente dos decisores como resultado de um processo que ocorre no vácuo (e.g., evitação da incerteza). Nesses limites, a cognição é um processo social e coletivo de classificações e categorizações de grande espectro.

O mecanismo político sustenta que esforços por poder e recursos moldam a atividade organizacional. Nessa lógica, as ações econômicas são moldadas por assimetrias de poder, sistemas legais, Estado e classes políticas. O mecanismo cultural reflete significados e formas de entendimento compartilhadas, como, por exemplo, sistemas de crenças gerenciais sobre uma indústria (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

A despeito das alternativas de análise a partir de diversas formas ou mecanismos de *embeddedness*, a literatura, em geral, destaca duas principais e mais contrastantes abordagens para a consideração do fenômeno, que refletem duas facetas para a análise da imersão social; *embeddedness* estrutural e institucional.

Na ênfase estrutural predomina a abordagem de redes. No que tange às suas propriedades analíticas, essa perspectiva tem origem na psicologia, na sociologia e na teoria das organizações, focalizando as relações sociais internas da organização, as relações entre organizações ou o ambiente das organizações como um todo (POWELL; SMITH-DOER, 1994). Nesse enfoque, interessa delimitar a posição do ator organizacional na rede, a qual revela funções de habilitação e coerção da ação dos atores organizacionais, ou então, verificar como determinado arranjo estrutural entre organizações gera benefícios e oportunidades (BURT, 1992).

Em contrapartida, a abordagem de redes que se debruça sobre a faceta institucional, com foco nas regras, normas e crenças e valores, assume a rede como forma de governança das ligações de interdependência em uma indústria, ou campo organizacional (POWELL; SMITH-DOER, 1994). Essa interdependência é caracterizada por contratos relacionais, produção conjunta, e outras formas de alianças.

Em resumo, Powell e Smith-Doer (1994) concluem defendendo uma posição que considere essas duas abordagens na busca de investigações que possam colocar em exame tanto a forma quanto o conteúdo da rede, buscando aprofundar a apreensão das ênfases estrutural e institucional, bem como as interseções entre as duas correntes de investigação.

Tal assertiva parece bastante razoável quando se considera que a ação social só pode ocorrer em uma arena social normativa, ou seja, em uma estrutura de relacionamentos, e a presença de uma configuração de atores forma uma arena que só é normativa e de natureza social quando existem instituições que regem o comportamento dos atores nessa rede.

Em função da necessidade de estabelecer as bases para investigação do contexto normativo a Perspectiva Institucional de Análise merece ser destacada.

2.1.1. A Perspectiva Institucional de Análise

O surgimento da Teoria Institucional para a análise organizacional é creditado a Selznick (1949, 1972) que, ao considerar as organizações como sujeitas às pressões ambientais, ressaltou o papel dos valores ao invés dos fatores técnicos. Dos escritos de Philip Selznick, *TVA and The Grass Roots* é considerada a obra que marcou o início da primeira fase da Teoria Institucional ou Velho Institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SELZNICK, 1996). Mais recentemente, essa divisão entre Velho e Novo Institucionalismo vem sendo entendida como delimitação das facetas de uma mesma abordagem no campo da teoria das organizações (SELZNICK, 1996).

Quanto às raízes do Novo Institucionalismo, estabeleceram-se na economia, ciência política e sociologia (SCOTT, 2001). De forma mais ampla, a constituição do que se toma sob o rótulo de Teoria Institucional é observada por Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) como resultado da confluência de idéias da ciência política, sociologia e economia.

Em relação à teoria das organizações e estratégia, o Novo Institucionalismo na vertente cognitiva da sociologia é uma das áreas que mais tem contribuído para o entendimento da dinâmica organizacional. O crescimento da adoção dessa perspectiva no Brasil e no exterior justifica tal asseveração. Contudo a Teoria Institucional é concepção bastante fragmentada no que se refere à aplicação e peso de seus princípios e ênfase (DIMAGGIO; POWELL, 1991). As áreas de maior peso assentam-se na teoria cognitiva (e.g., SIMON, 1965), na fenomenologia de Berger e Luckmann (1998) e em seu subcampo: a etnometodologia (SCOTT, 2001).

Na caracterização da abordagem, alguns autores, como Abell (1995), apresentam-na como perspectiva de contraposição ao modelo de ator racional. O que, na verdade, não ocorre. O que acontece na Teoria Institucional é a agregação de valores ao modelo de ator racional, porém, dentro de novas dimensões, concebendo o ator social como portador de uma racionalidade limitada (SIMON, 1965).

Logo, assume-se que o indivíduo organizacional contemporiza ao invés de maximizar, optando por uma alternativa, com base naquilo que acha mais relevante. “O homem administrativo é capaz de tomar decisões guiado por regras empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensar”. Isso decorre de duas características do homem administrativo: (1) ele se conforma com sua visão simplificada de mundo e tem consciência dessa limitada percepção; (2) assim não considera todos os aspectos da realidade que são primordiais em uma decisão (SIMON, 1965, p. XXIX).

Na ênfase fenomenológica da Teoria Institucional, entretanto, Berger e Luckmann (1998), reconhecem que símbolos não existem apenas como crenças internalizadas, mas também como estruturas externas ao indivíduo (SCOTT, 2001). As crenças não são meramente subjetivas e internas, mas em algum grau intersubjetivamente compartilhadas; adquirindo, assim, *status* de real e objetivo por meio do processo de institucionalização.

De acordo com Berger e Luckmann (1998), o conhecimento da vida cotidiana provém do processo de formação de hábitos, sob condição de reciprocidade, que é verificado no acúmulo de conhecimentos do indivíduo como um corpo de rotinas constituídas de atividades tomadas por ele como certas “*taken for granted*”. Esse processo é separado em três momentos: exteriorização; objetivação; e, interiorização.

Na exteriorização se dá a construção social da realidade com origem nas atividades cotidianas e sua posterior habitualização. Na objetivação, ocorre a institucionalização do que se tornou habitual, para que, em decorrência do que foi institucionalizado, o indivíduo possa obter uma significação de mundo. Na última fase, o homem é um produto social, e o mundo social objetivado é reintroduzido na consciência do ator no curso da socialização. Cada um desses movimentos citados: exteriorização; objetivação e interiorização, corresponde a uma caracterização de mundo: “A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 87).

Reconhecer que toda ação humana está sujeita ao hábito implica reconhecer também que isso ocorre principalmente em razão da redução de incerteza que é uma característica central para o desempenho das atividades do ser humano. O exemplo de Berger e Luckmann (1998) é o indivíduo solitário que acorda em uma ilha toda manhã e diz: “lá vou eu de novo”, aí ocorre a criação de hábito de suas atividades. O hábito dá a especialização e a direção que falta no aparelho biológico. Contudo, vale ressaltar que, “o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 78).

A formação de hábitos é importante no entendimento da realidade objetiva porque esse processo antecede toda institucionalização. A partir daí, é possível desenvolver uma análise do movimento de institucionalização, que tem sua origem na formação do hábito, **seja o indivíduo solitário (perspectiva atomizada) ou imerso em interações sociais**. O processo de institucionalização per si ocorre sempre que existe uma tipificação recíproca de ações habituais por determinados tipos de atores.

Essas tipificações das ações são construídas durante a formação de uma história compartilhada. O que equivale dizer: as instituições têm sempre uma história da qual são

produtos. E em decorrência da construção de uma história compartilhada o “lá vou eu de novo” é substituído por um “lá vamos nós de novo”. Isso ocorre porque a interação dos atores sociais torna-se previsível.

No entanto, para que o processo de institucionalização se complete, essas atividades deverão ser transmitidas a uma nova geração, e então o “lá vamos nós de novo” é substituído pelo “é assim que estas coisas são feitas”. Assim sendo, o mundo é tido como uma realidade objetiva. Depreende-se daí que o homem é capaz de perceber o mundo, a realidade, como coisa desumanizada. Os três movimentos dialéticos perdem-se da vista da consciência e ocorre a apreensão dos fenômenos humanos como coisas, resultado do processo de reificação. Entretanto, nesse processo de institucionalização ocorre que:

O problema da legitimação surge inevitavelmente quando as objetivações da ordem institucional (agora histórica) têm de ser transmitidas a uma nova geração. Nesse ponto, como vimos, o caráter evidente das instituições não pode mais ser mantido pela memória e pelos hábitos do indivíduo. Rompeu-se a unidade de história e biografia. Para restaurá-la, tornando assim inteligíveis ambos os aspectos dessa unidade, é preciso haver “explicações” e justificações dos elementos salientes da tradição institucional. A legitimação é este processo de “explicação” e “justificação”. A legitimação “explica” a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados. A legitimação justifica a ordem institucional dando dignidade normativa a seus imperativos práticos (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 128).

Em complemento, agora tratando a realidade como fenômeno subjetivo, uma análise do mundo social deve tratar da interiorização, que remete a interpretação imediata de um acontecimento objetivo como dotado de sentido. Esse movimento de interiorização consiste na manifestação de seguimentos subjetivos de outros indivíduos que se tornem subjetivamente significativos para um único.

A interiorização, portanto, dá início à compreensão dos semelhantes de um indivíduo e compreensão do mundo, como realidade dotada de sentido. Daí decorre que a realidade é, então, tida como conhecimento intersubjetivamente compartilhado.

Esse conhecimento da realidade é definido de forma recíproca entre sujeitos que compartilham essa mesma realidade subjetiva. Cabe ressaltar que a identidade do indivíduo só se estrutura num mundo social e por meio da subjetividade compartilhada. Desse processo decorre certa simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva. Nas palavras de Berger e Luckmann (1998, p. 179): “Aquilo que é real “fora” corresponde ao que é real “dentro”. A realidade objetiva pode ser facilmente “traduzida” em realidade subjetiva, e vice-versa”.

Do ponto de vista fenomenológico, destaca-se a dialética entre realidade objetiva e subjetiva na construção do mundo institucional, que enfatiza os processos de interação

relativos à construção do conhecimento. O conhecimento intersubjetivamente compartilhado, proveniente do processo de institucionalização, representa um processo contínuo de reconstrução e construção de velhos e novos padrões que gozem de maior ou menor conformidade com as normas institucionais consideradas legítimas.

No plano organizacional, principalmente à luz da vertente cognitiva da Teoria Institucional, teóricos entendem que crenças e valores cristalizados e racionalizados na sociedade orientam o funcionamento das organizações. Ao serem atendidas as exigências desses padrões, as organizações são premiadas com a legitimidade para suas atividades, podendo, por vezes, aumentar suas possibilidades de sobrevivência, independentemente de sua eficiência e da demanda por seus produtos. Admite-se que a conformidade parece estabelecer em maior grau e frequência a sobrevivência das organizações do que o grau de eficiência que pode ser constatado em suas atividades (MEYER; ROWAN, 1977; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1995; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, FERNANDES, 1999).

Como consequência do processo de adoção das mesmas práticas de uma organização por outras em busca de legitimidade (SUCHMAN, 1995), emerge o assemelhamento de estruturas, processos e estratégias. Diversos estudos têm apresentado a legitimidade como atendimento e aceitação de padrões por parte das organizações, e o decorrente isomorfismo como sustentação da sobrevivência das organizações (DEEPHOUSE, 1996; ROSENZWEIG; NOHRIA, 1994; HAVEMAN, 1993; DACIN, 1997).

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que, de acordo com a Teoria Institucional, uma consequência fundamental do isomorfismo é a legitimidade organizacional, a aceitação da organização por seu ambiente externo, e analisam o processo de isomorfismo como procedente de três tipos de pressões a que estão sujeitas as organizações, cada uma com seus respectivos antecedentes. Os autores sustentam que o isomorfismo institucional como uma ferramenta para o entendimento da moderna vida das organizações em seus aspectos políticos e culturais.

O mecanismo isomórfico coercitivo pode resultar tanto de pressões formais como informais, sendo que determinadas organizações são submetidas a outras que apresentam posição de maior poder numa relação de dependência.

O mecanismo isomórfico mimético opera via comportamento de imitação. A incerteza é tida como principal fonte da imitação do que foi considerado por uma organização como sucesso ou fonte de legitimidade de outra. Tende a ocorrer uma modelagem das organizações

com base em outras frente a objetivos ambíguos ou incertezas simbólicas criadas pelo ambiente.

A modelagem em resposta a incerteza poderá ser até mesmo não deliberada e sem desejo de imitação, como frequentemente acontece, por exemplo, com transferência de pessoal ou *turnover*, ou ainda pelo emprego de soluções formuladas por firmas de consultoria. Essa imitação é considerada apenas uma conveniente fonte de práticas a serem “emprestadas” de outras organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por fim, o mecanismo isomórfico normativo tem sua origem primariamente na profissionalização, interpretada por DiMaggio e Powell (1983, p. 152) como “a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de sua atividade [...] e para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para sua autonomia ocupacional”.

Convém esclarecer que processos isomórficos institucionais e busca por legitimidade não encerram os contornos da relação entre organizações e o ambiente na Teoria Institucional. Scott (1992) afirma que as organizações competem tanto no ambiente técnico quanto no ambiente institucional. Os dois ambientes contribuem para o estabelecimento de formas organizacionais, bem como influenciam o comportamento das organizações. Todavia, Scott (1992) assinala a melhor utilidade e validação da análise ao tratar esses aspectos como facetas de um mesmo ambiente, ao longo das quais emerge a dinâmica do comportamento das organizações, ao invés de tomá-las como alternativas mutuamente excludentes.

Em específico ao ambiente institucional, Scott (1992) salienta que forças externas moldam os arranjos organizacionais internos, da mesma forma que as organizações moldam o ambiente. Em parte, as organizações escolhem em quais ambientes entrar e sair, e se relacionam estrategicamente com ele. Entretanto, estruturas e práticas organizacionais, além do ambiente, penetram um no outro de modo que um entendimento mais profundo só é possível quando combinadas diferentes visões do relacionamento entre eles.

Nesse sentido, o relacionamento entre organizações e ambiente pode ser mais bem entendido à luz de uma estrutura analítica, constituída por diferentes pontos de observação. Para tanto, Scott (2001, p. 83) oferece uma possibilidade de análise sob a óptica de três pilares da Teoria Institucional, que operam nessa articulação, podendo ser empregados em “variados níveis de análise”. O autor também discute alguns de seus conceitos centrais, bem como explana sobre suas bases, indicadores, lógicas e mecanismos que, por vezes, são alvos de confusão dadas as diferentes origens da Teoria Institucional.

O pilar regulativo se aproxima mais da organização numa visão **taylorista**, na qual impera a lógica utilitarista de cálculo custo-benefício operante dentro de limites cognitivos.

Para Scott (2001), esse pilar converge a uma óptica mais convencional de organização. De acordo com o pilar normativo, a pretensão de análise por esse aspecto é descortinar quanto a organização assume uma posição ditada pelas normas e valores, pois as normas especificam como devem ser realizadas as coisas (SCOTT, 2001).

O pilar cognitivo, ou mais adequadamente, cultural-cognitivo, centra na interpretação subjetiva das ações, de modo geral atenta aos elementos culturais-cognitivo das instituições. O quadro das variações de ênfase indica as bases de legitimação dos três pilares que agem conjuntamente, porém, podendo variar em grau de importância e influência para a organização de acordo com o tipo de ambiente.

Quadro 1 – Variações de ênfase: três pilares institucionais.

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de submissão	utilidade	obrigação social	entendimento compartilhado
Base de regulação	normas regulativas	expectativas de congruência	<i>schema</i> constitutivo
Mecanismos	coercitivo	normativo	mimético
Lógica	instrumental	adequação	ortodoxa
Indicadores	regras, leis e sanções	certificação e autorização	crenças comuns e lógicas compartilhadas de ação
Base de legitimação	legalmente sancionado	moralmente governado	reconhecimento, sustentação cultural

Fonte: adaptado de Scott (2001, p. 52).

A utilização desses pilares na identificação da estrutura institucional na qual estão circunscritas as relações interorganizacionais pode prover descrição bastante acurada na investigação do conteúdo dos relacionamentos interorganizacionais e atividades estratégicas em tal arranjo. No Brasil, um exemplo da aplicação desses conceitos no estudo de redes interorganizacionais é a pesquisa de Coser e Machado-da-Silva (2004).

Os autores realizaram uma investigação com base nos mecanismos isomórficos de difusão institucional: mecanismo coercitivo; mecanismo normativo e mecanismo mimético – identificados por DiMaggio e Powell (1983) – que estão atrelados aos três pilares institucionais, apresentados por Scott (2001).

A pesquisa de Coser e Machado-da-Silva (2004) tratou de evidenciar o isomorfismo na rede de relacionamentos do espaço social de Videira, em Santa Catarina, a partir de uma organização focal, que ocupa posição mais central naqueles limites geográficos. Em síntese, o referido estudo destaca a racionalidade coletiva no espaço social como força motriz para o assemelhamento de estruturas, processos e práticas organizacionais, e a conseqüente tendência à inércia.

Sobretudo, fica evidente o papel da rede de relacionamentos na disseminação de regras, normas e valores; e a conexão bastante próxima dos mecanismos isomórficos coercitivo, normativo e mimético às estruturas regulativas, normativas e cognitivas. Tais achados empíricos convergem claramente com o relacionamento teórico entre pilares institucionais e mecanismos de difusão, exposto por Scott (2001).

Aparentemente, dentro da mesma lógica, e discutindo o *embeddedness* da estratégia, Miller (1996, p. 283) se apóia na seguinte definição de *embeddedness* institucional oferecida por Baum e Oliver em outro estudo: “interconexões entre uma população de organizações e seu ambiente institucional”. E a partir daí, o autor entende o *embeddedness* estratégico como a “extensão na qual a estratégia organizacional reflete ou é influenciada por suas conexões sociais e institucionais”. Com base nessas duas definições centrais, Miller (1996) faz a relação entre os pilares institucionais e três fontes e tipos de *embeddedness* (BAUM; DUTTON, 1996). Assim, o autor remete às bases de regulação dos três pilares da Teoria Institucional na explicação das fontes e tipos de *embeddedness*.

No que diz respeito às influências institucionais que operam por meio dos mecanismos isomórficos, Miller (1996) conclui que não necessariamente tais mecanismos conduzem à homogeneidade estratégica, e sim, por vezes, podem se revelar como fontes de diferenciação. O autor propõe que o grau de atendimento de regulações será resultado, entre outros fatores, dos custos associados ao desafio de tais regras e, portanto, também consequência dos recursos de determinados atores sociais.

A aderência a normas sociais depende essencialmente das diferentes atribuições de significado entre gerentes e os pressupostos, ou partes da realidade tomadas como certas, que podem apresentar diferenças em função da história, dos hábitos e das tradições que modelam a rotina de algumas organizações que, num primeiro plano, ou seja, apenas no interior dessas organizações, essas rotinas idiossincráticas já são tomadas como certas.

Tal constatação exige a consideração mais pormenorizada da capacidade de agência dos atores sociais, tanto na reprodução como na construção das regras, normas e pressupostos que caracterizam as instituições.

A partir daí o próximo tópico incorpora esses elementos em uma abordagem recursiva do processo de institucionalização.

2.1.2. Uma Abordagem Recursiva da Institucionalização

Como estabelece Scott (2001), por toda a história das ciências sociais há uma certa tensão entre aqueles pesquisadores que dão ênfase à estrutura social e sua influência sobre a ação e aqueles que privilegiam a capacidade do ator individual fazer a diferença. Tal antinomia, oposição recíproca entre liberdade e controle, também é observada no campo da estratégia e dos estudos organizacionais que foi bastante freqüente entre os institucionalistas e teóricos de outras correntes de pensamento.

Nesse cenário, sob a justificativa de tratar a Teoria Institucional de uma abordagem determinista da ação social, diversas críticas têm sido formuladas às suas bases ontológica e epistemológica. Entre outros argumentos, figuram a presença da heterogeneidade nos campos organizacionais; a ausência de uma explicação para a mudança institucional e a desinstitucionalização; e, ainda, certa irrelevância atribuída à capacidade de agência do ator social.

A partir da observação de tais críticas, pesquisadores adeptos à perspectiva institucional de análise têm se preocupado em destacar o papel ativo dos atores sociais na persistência e na mudança das instituições. Vários estudos têm tentado demonstrar as formas pelas quais as organizações inovam e respondem estrategicamente aos “ditames” ambientais de natureza institucional. Oliver (1991), por exemplo, enfatizou a capacidade de organizações, em um mesmo campo organizacional, apresentarem respostas diferenciadas às pressões institucionais. A autora propôs uma tipologia de estratégias que variam da maior passividade até a maior resistência. Essas respostas consistem em aquiescência, compromisso, esquivança, desafio e manipulação.

Existem também outros pesquisadores que tentam agregar, de forma pura e simples, o interesse dos atores sociais à reprodução e mudança institucional, defendendo tal elemento como fonte de explicação da mudança. Outros esforços mais recentes no Brasil e no exterior têm se debruçado sobre o estudo do processo de institucionalização como processo corrente, fazendo a ligação da Teoria Institucional com a Teoria da Estruturação do sociólogo britânico Anthony Giddens (BARLEY; TOLBERT, 1997; DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2001). Seguindo a postura institucionalista dentro dos contornos delineados pelos autores supracitados, é possível evidenciar a capacidade de agência dos atores sociais como elemento necessariamente complementar às estruturas sociais para o entendimento da dinâmica da institucionalização como processo.

A lógica de complementaridade entre estrutura e ação é bastante clara na Teoria da Estruturação (GIDDENS, 1989). De acordo com Giddens (1989), a capacidade de agência não implica, necessariamente, oposição ao poder normativo das estruturas sociais, pois existe dependência mútua entre estrutura e agência. Nesses termos, a estrutura social é tanto resultado como serve de plataforma para a ação social (SCOTT, 2001).

A Teoria da Estruturação desenvolvida por Anthony Giddens (1989), como o próprio nome sugere, ocupa-se da compreensão da ação humana e das instituições sociais, assim como da dependência recíproca desses dois elementos. Em seu trabalho, o autor ressalta a recriação das atividades humanas a partir da ordenação recursiva das práticas sociais. E acrescenta: “As atividades humanas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores.” (GIDDENS, 1989, p. 2). Assim, a estrutura é entendida como meio e produto das práticas sociais, à qual o autor incorpora o conceito de dualidade da estrutura: interdependência entre estrutura e agência. As dimensões da dualidade da estrutura aparecem na figura 1.

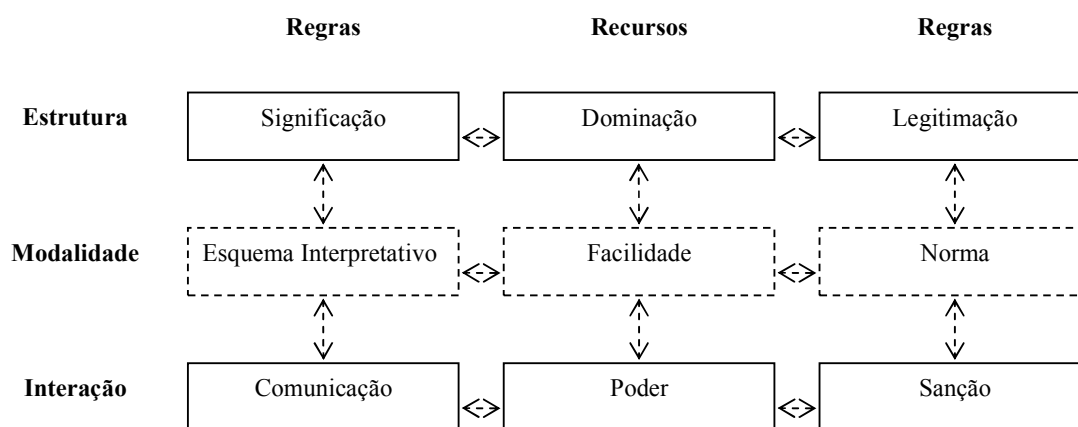


Figura 1 – Dimensões da dualidade da estrutura.

Fonte: adaptado de Giddens (1989, p. 23).

No que concerne ao tratamento dispensado à dimensão estrutural cabe salientar que as estruturas sociais exibem primariamente propriedades estruturais e deixam de ser consideradas estruturas após perderem efeito de orientação dos agentes humanos em um espaço-temporal (GIDDENS, 1989).

Essa relação entre a dimensão estrutural e a ação dos atores sociais situadas no tempo e no espaço se dá por meio de três modalidades da estrutura: esquema interpretativo,

facilidade e norma. Separadas apenas para fins analíticos, as propriedades estruturais, ou seja, regras e recursos de um sistema social, acabam por configurar as estruturas de significação, estruturas de dominação e estruturas de legitimação que, na relação com as modalidades e a ação dos atores sociais, constitui-se no que Giddens (1989) chama apropriadamente de dualidade da estrutura.

A estrutura de significação se constitui a partir de regras de significação que permitem ao ator social construir sentido dentro do contexto em que ele age. A construção de sentido só é possível caso o agente tenha uma referência ou apoio para a ação, seus esquemas interpretativos (modalidade de reprodução da estrutura). Essa modalidade da estrutura serve como base para a comunicação de suas interpretações e práticas correntes a outros atores sociais na dimensão da interação entre agentes.

A estrutura de dominação toma corpo com apoio de recursos de dominação, que podem ser meios de produção e acesso a recursos. A utilização desses recursos ou a facilidade de acesso a esses recursos serve como suporte (modalidade de reprodução da estrutura) ou referência ao agente, para que ele possa exercer poder na dimensão de interação com outros agentes na lógica da dualidade da estrutura. Esse exercício de poder se constitui sobre uma base de recursos que se dividem em: autoritários (disposição dos corpos regionalizados em percursos espaço-temporais e nas oportunidades de vida abertas aos agentes sociais) e alocativos (características materiais do meio ambiente).

A estrutura de legitimação se assenta em regras que, por meio das normas (modalidade de reprodução da estrutura), encontram possibilidade de reprodução. Esse componente normativo, assim como os esquemas interpretativos e a facilidade, limita e possibilita a ação, pois serve de referência para a agência do ator social. Na dimensão da interação entre os atores, os agentes são capazes de impor sanções aos comportamentos de outros agentes em razão das normas que expressam as regras de legitimação (GIDDENS, 1989). São essas práticas sociais, quando apresentam propriedade de maior extensão dentro de um espaço-temporal, que podem ser chamadas de instituições.

Seguindo a exposição do conceito de dualidade da estrutura em Giddens (1989, p. 7) entende-se que a agência não se restringe à noção de intencionalidade, e sim, diz respeito a fazer uma diferença. Nesse sentido, agência é a capacidade de um ator reproduzir ou alterar as regras ou recursos da estrutura. “Agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar (sendo por isso que “agência” subentende poder)”.

Em conformidade com a idéia de reciprocidade entre agência e estrutura, está a possibilidade tanto de manutenção quanto de alteração de propriedades estruturais, sobretudo, quando se considera que práticas, estruturas e estratégias no plano organizacional não são levadas a cabo de maneira uniforme por todas as organizações em um mesmo campo. Certo grau de heterogeneidade é atribuído à capacidade de agência dos atores sociais, que incorpora os recursos e a interpretação dos agentes. Com essa observação, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 26) defendem uma abordagem recursiva de institucionalização. De acordo com esses autores, tal processo: “não pode ser plenamente apreendido sem que a interpretação da ação seja evidenciada como o aspecto que possibilita o seu desenvolvimento”.

O que deve ficar evidente nessa abordagem é que a reprodução e transformação das organizações e do ambiente também se estruturam no plano cognitivo. Nesse sentido, as organizações são vistas como sistemas de interpretação (BARTUNEK, 1984; DAFT; WEICK, 1984), que têm em sua essência um conjunto de crenças e valores compartilhados que atribuem significados e estruturas a determinadas situações. Ademais, as práticas estratégicas ocorrem em meio a vieses cognitivos e, conforme percepções e interpretações compartilhadas da realidade que visam à satisfação dos resultados (SCHWENK, 1988). Dentro dessa lógica, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 21) entendem que “mediante referências institucionais, se encontram ações racionalmente limitadas”.

Como lembram Daft e Weick (1984), as organizações devem efetivamente fazer interpretações do seu ambiente. Com frequência, faz-se necessário que decisores organizacionais adentrem num conjunto de eventos presentes em seu contexto ambiental para que, a partir deles, possam construir sentido no interior das organizações e manter ou transformar esses significados fora delas. Esses mesmos autores sustentam que as organizações desenvolvem modos específicos de conhecer o ambiente. Esse processo de interpretação varia de acordo com as características ambientais e organizacionais. Em decorrência da natureza idiossincrática presente na interpretação de cada organização, os resultados desses sistemas sociais, como a estratégia, a estrutura e o processo decisório serão também bastante próprios a cada organização.

Bartunek (1984) também explora o relacionamento entre interpretação e resultados organizacionais, mais especificamente, a relação entre esquemas interpretativos e a reestruturação organizacional em estudo de caso de uma ordem religiosa. A autora acrescenta que o processo de mudança organizacional de cunho estratégico acompanha uma mudança

correspondente nos esquemas interpretativos, resultado de um processo dialético na interação entre novas e velhas formas de pensar.

Dentro dessa lógica, os estudos de Greenwood e Hinings (1993) e Greenwood e Hinings (1996) avançaram no sentido de estabelecer a ligação entre arquétipo organizacional e esquemas interpretativos. Os autores postulam que um arquétipo é formado pela estrutura e por sistemas gerenciais (sistemas de decisão e sistema de recursos humanos). Os sistemas de decisão são discutidos em três dimensões: (1) racionalidade, que é a extensão em que as decisões são tomadas em bases mais instrumentais como análise e planejamento; (2) padrões de interação, que indicam o grau em que a decisão é mais coletiva ou individual; e, (3) assertividade, que mensura o grau em que uma organização é mais reativa ou proativa e preparada para assumir riscos com objetivo de alcançar vantagem competitiva.

Em adição, deve-se considerar que, empiricamente, os esquemas interpretativos das organizações estarão voltados a diferentes contextos ambientais de referência como: local; regional; nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Consoante esses argumentos, Cooper et al., (1996) acrescentam que o significado da estrutura organizacional é socialmente construído.

Greenwood e Hinings (1996) reforçam o argumento ao estabelecer que a configuração ou padrão de estruturas e sistemas organizacionais (i.e., arquétipo organizacional) provém do esquema interpretativo presente na organização. É nesse sentido que é possível entender o exercício das práticas organizacionais no nível micro, quer recursivas ou adaptativas, como elemento essencial do processo de institucionalização. Como é presente em Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a consideração dos recursos e da interpretação dos agentes (capacidade de agência) leva a reconhecer o processo de institucionalização nos níveis micro e macrossociais.

2.1.3. A Ênfase Estrutural nos Relacionamentos Interorganizacionais

Como já foi mencionada, a urgência de novas formas organizacionais, especialmente de redes estratégicas, tem revitalizado o interesse de pesquisadores pelos relacionamentos interorganizacionais. Apesar da importância em se entender as facetas tanto estrutural como institucional dos relacionamentos interorganizacionais, assim como suas ligações de dependência ou interdependência, entre os pesquisadores de redes tem prevalecido o interesse no exame da configuração social das redes. Essa ênfase estrutural no estudo das redes sociais

(GRANOVETTER, 1973; BURT, 1992; BURT, 2004; JACK, 2005; ROWLEY, BEHRENS E KRACKHARDT, 2000) recai sobre o entendimento da natureza dos laços entre atores e seu potencial para desenvolver capital social.

O expoente inicial dessa vertente foi Granovetter (1973), que discute a teoria dos laços fracos. O autor destaca a força dos laços fracos em condições de difusão de informações e oportunidade de mobilidade, demonstrando, por exemplo, a possibilidade de interações em pequenos grupos formarem padrões de larga escala em um nível institucional mais amplo.

De acordo com Granovetter (1973) a força de um laço envolve uma combinação de fatores como tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade. Por isso, os laços fracos são mais passíveis de promover difusão de novas informações entre membros de diferentes grupos em comparação aos laços fortes, que tendem a ser concentrados em grupos particulares. Nesse sentido, os laços fracos, frequentemente assumidos como alienantes, são tomados por Granovetter (1973) como fatores cruciais para o alcance de oportunidades, novas informações e integração de indivíduos em outros grupos.

Em adição, deve-se ressaltar que a análise de redes sociais é apresentada como forma de promover uma ligação entre os níveis micro e macro da teoria sociológica (GRANOVETTER, 1973). De acordo com o mesmo autor examinar as implicações em nível macro com origem nas interações no nível micro é de total relevância. No plano organizacional, alguns pesquisadores têm buscado a ampliação desses e outros conceitos (BURT, 1992; BURT, 2004; JACK, 2005; UZZI, 1997). Uzzi (1997), por exemplo, sustenta a divisão primária em duas formas de estruturação das trocas entre organizações. Essas trocas podem ocorrer em grupos de indivíduos com laços de trocas impessoais e que se deslocam continuamente entre agentes do mercado, ou, por meio de redes de parceiros, sustentadas por relacionamentos sociais mais próximos, e que proporcionam certa estabilidade à configuração dos elementos da rede.

Os princípios chaves na diferenciação desses dois sistemas são a estrutura e a qualidade dos laços de troca. Esses elementos influenciam nas expectativas e oportunidades com origem nas relações entre as organizações (UZZI, 1997). O primeiro sistema, fundamentado na formulação econômica neoclássica, apresenta-se como o tipo ideal de mercado atomizado. A sua lógica sustenta o pressuposto de que há carência de conteúdo sócio-relacional, por exemplo, reciprocidade e interação de natureza repetida, pois os parceiros de trocas são conectados por laços de ordem quase que estritamente econômica (*arm's-length ties*), ou seja, os relacionamentos pessoais são frios e atomizados, e as trocas se

caracterizam pela constante presença da motivação econômica auto-interessada dos agentes envolvidos nesse relacionamento de mercado.

Na lógica oposta à dos relacionamentos de mercado (*arm's-length ties*), os relacionamentos socialmente imersos (*embedded relationships*) são caracterizados pela presença de altos níveis de confiança e laços pessoais, que tornam os custos de monitoração inferiores comparados aos de relacionamentos baseados em contratos de mercado. A preferência pela cooperação para o alcance de resultados de longo prazo ao invés da formação e sustentação de laços de dependência e o desenvolvimento e previsibilidade de expectativas entre os atores sociais, também define esses tipos de relacionamento (UZZI, 1997).

A distinção fundamental entre os dois sistemas de trocas depende de seus resultados para os membros envolvidos na troca. Nas relações de mercado o desempenho organizacional é facilitado com a dispersão dos negócios entre muitos competidores, reduzindo o poder de barganha de outros agentes. A criação de oportunidades é característica central das relações socialmente imersas que, invariavelmente, são difíceis de serem replicadas por meio de mercados, contratos e estratégias de integração vertical. Apesar dos esforços revisionistas na economia, entre eles a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, e a Teoria dos Jogos, essas áreas ainda reconhecem a influência da estrutura social na ação econômica de forma bastante superficial (UZZI, 1997).

Os laços socialmente imersos podem ser descritos por sua origem socialmente construída (UZZI, 1997). O autor sustenta ainda que os relacionamentos de mercado poderão ser mais frequentes, mas as relações socialmente construídas serão mais importantes. Burt (1992) também direciona a atenção para a estrutura da rede e sua influência sobre a estratégia e a competitividade organizacional. Entretanto, o autor toma mais seriamente o papel das “falhas estruturais” (*structural holes*). Burt (1992) sustenta que a taxa de retorno sobre os investimentos da organização está atrelada à estrutura social de sua arena competitiva. Cada organização tem uma rede de contatos em seu campo de atuação. É justamente a estrutura e a posição da organização em tal rede que dá origem a vários tipos de capital e consequentemente, à sua vantagem competitiva.

A distinção mais evidente entre os tipos de capital controlados por uma organização revela a existência de capital financeiro, capital humano e capital social. São as relações no interior e além dos limites da organização que configuram seu capital social. A principal especificidade do capital social se assenta no controle das partes sobre ele. Diferentemente do que é sustentado pela Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1996), o capital social não é

propriedade de uma única parte em um relacionamento, e sim, só pode existir se for compartilhado por uma segunda parte na interação.

Nesses termos, Burt (1992, p. 9) assevera que “o capital social é o árbitro final do sucesso competitivo”. Isso é perceptível nas situações de competição imperfeita. Nesse tipo de mercado, tão comum à realidade atual das organizações, a taxa de retorno sobre seus investimentos depende das relações nas quais o capital é investido. No domínio de ação de uma organização, as oportunidades alocadas a ela ou às demais organizações de sua arena competitiva, não são estabelecidas em uma única dimensão das habilidades de uma organização. E, em mercados de competição imperfeita, é comum que o capital financeiro e até o capital humano sejam equiparáveis entre organizações. Um fator crucial no alcance de oportunidades se assenta então, no capital social da organização. “O sucesso é determinado menos pelo o que você conhece do que por quem você conhece” (BURT, 1992, p. 10).

A questão do capital social é vista em duas concepções e tratamentos diferentes. A primeira se assenta na associação bastante próxima dos recursos de um ator social com os recursos dos seus contatos e a variação nessa associação como uma variável dependente do tipo de relacionamento. O expoente dessa lógica, referente ao capital social, é Granovetter (1973) com a sua metáfora dos laços fracos. A segunda concepção centra nas propriedades da rede como capital social, por exemplo, o tamanho da rede.

A diferença fundamental entre os dois tratamentos de capital social é que na primeira a estrutura da rede social é utilizada para identificar a homogeneidade entre atitudes e comportamentos, ao passo que, na segunda vertente, a estrutura da rede social é utilizada efetivamente na previsão de atitudes e comportamentos dos atores inseridos na rede. Enquanto a primeira linha de pesquisa se concentra no papel canalizador da rede, a segunda linha concebe a rede em si mesma como uma forma de capital social (BURT, 1992). Dessas duas perspectivas no tratamento do capital social, o conceito pode ser entendido como os recursos dos contatos de um ator e a estrutura dos contatos na rede (BURT, 1992). “A primeira linha descreve quem você alcança, a segunda descreve como você alcança” (BURT, 1992, p. 12).

Pela óptica de Granovetter (1973), entende-se que a previsão da taxa de retorno depende do conhecimento dos recursos dos contatos de um ator. Já, Burt (1992), pretende identificar parâmetros do capital social que possam ser generalizados além das especificidades dos indivíduos conectados por um relacionamento. Cada indivíduo conectado a outro poderia ter recursos diferentes, competências e rotinas organizacionais distintas. Outra razão é a correlação entre os dois componentes do capital social (recursos dos contatos e propriedades da rede). Convém acrescentar que, a compreensão da estrutura da rede, em suas propriedades,

permite reconstruir muito desse fenômeno e mais facilmente produzir uma explicação mais geral, sem incorrer às idiossincrasias que concernem aos recursos dos membros que constituem uma rede.

Burt (1992) desenvolve sua teoria a partir do conceito de falhas ou buracos estruturais (*structural holes*). De acordo com o autor, as falhas estruturais na estrutura de uma rede de relacionamentos são responsáveis pelos benefícios de informação e controle. Essas falhas, ou buracos estruturais, são contatos não redundantes que apresentam como ligação apenas uma falha na estrutura da rede. Contatos não redundantes apresentam uma falha na conexão entre eles. Essa falha é direta, simplesmente não existe nenhum contato direto entre os atores, ou, uma das partes tem contatos que exclui o outro. Condições de não ausência são representadas pela coesão estrutural e equivalência estrutural. Coesão estrutural existe quando dois atores são conectados por um relacionamento. A equivalência estrutural ocorre quando dois atores têm os mesmos contatos na rede, mas não apresentam conexão direta.

Apesar dessa ausência de conexão, a informação para ambos os atores sociais estruturalmente equivalentes é redundante em razão de manterem contatos com os mesmos outros atores da rede. A “equivalência estrutural concerne à conexão indireta por meio de contatos mútuos” de dois atores (BURT, 1992, p. 19). Organizações em redes bem estruturadas aumentam sua probabilidade de alcançar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, ao passo que a estrutura refina os benefícios de informação e controle (BURT, 1992).

Na mesma linha de Burt (1992), Gnyawali e Madhavan (2001) ampliam a consideração dos benefícios e limitações das estruturas das redes. O objetivo dos pesquisadores é compreender a dinâmica cooperativa e competitiva das organizações. Os autores desenvolvem um modelo multinível para explicação de como a estrutura da rede na qual a organização se insere, bem como as propriedades estruturais da organização, influencia o fluxo de ativos, informações e status (condição social) entre os membros da rede.

Por meio dos relacionamentos cooperativos, organizações trabalham juntas para, coletivamente, melhorar seu desempenho, compartilhando recursos e se comprometendo a objetivos comuns em algum domínio. Ao mesmo tempo, parceiros também competem por executar ações independentes em outros domínios a fim de melhorar seu próprio desempenho. Assim, cooperação e competição tomarão lugar, cada um, em diferentes contextos.

O modelo dos autores é aplicado em situações nas quais coexistem competição e cooperação. É um modelo para especificar como propriedades das redes cooperativas influenciam a dinâmica competitiva. Dinâmica competitiva é definida como a probabilidade

de uma organização iniciar uma ação competitiva e a probabilidade de um competidor responder àquela ação. Gnyawali e Madhavan (2001) exemplificam a influência da estrutura da rede de relacionamentos interorganizacionais examinando o efeito da centralidade, autonomia estrutural, equivalência estrutural, efeito direto da densidade da rede e efeito moderador da densidade da rede.

A alta centralidade (posição) conduz a um aumento na velocidade e no volume do fluxo de três ativos: recursos, informações e status (prestígio). Essa condição de alta centralidade eleva o status (condição social) e o poder, porque um ator que recebe muitos laços é considerado um ator de maior prestígio. Um ator central tem maior acesso a oportunidades e recursos, o que permite se beneficiar da assimetria positiva de recursos.

A alta centralidade potencializa a capacidade de ações competitivas, maior capacidade de obter informações para mais ações competitivas, maior capacidade para fortalecer suas capacidades competitivas, e mais acesso a informações para maiores previsões das ações competitivas de outros atores. A combinação de acesso a mais ativos a um maior conjunto de informações, e status e poder aumenta a probabilidade de a organização central iniciar uma ação competitiva (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). A posição superior e a posse dos melhores recursos, decorrente da posição, reduzem a probabilidade de resposta competitiva das outras organizações da rede. Em relação aos fatores negativos, ocorre uma maior dependência de outras organizações, e, portanto, maior probabilidade de vazamentos de informações estratégicas.

A autonomia estrutural é extraída das falhas estruturais. A autonomia designa que o ator tem relacionamentos livres de falhas estruturais no seu próprio fim e rico em falhas estruturais no outro fim. Menor redundância e alta qualidade nas informações apresentam a oportunidade para uma organização controlar o fluxo de informações entre atores não conectados. Enquanto uma falha estrutural é uma propriedade da rede, a autonomia é uma propriedade do ator na rede. A autonomia dá uma vantagem na falha estrutural. A organização estruturalmente autônoma coordena mais efetiva e eficientemente fluxos de recursos e os traduz em uma assimetria positiva de recursos que lhe dá vantagem competitiva. Daí tem-se maior probabilidade da organização autônoma estruturalmente iniciar uma ação competitiva, e menor probabilidade dos competidores iniciarem uma resposta competitiva.

Quanto à equivalência, atores estruturalmente equivalentes têm um padrão de relações similar ao dos atores restantes da rede. É uma medida no nível da diáde, do quão similares são os padrões de relacionamentos. Organizações estruturalmente equivalentes podem apresentar ativos, informações e status semelhantes. Essas organizações tendem a não se confrontar. A

assimetria de recursos é um importante preditor do ataque competitivo. Duas organizações estruturalmente equivalentes, freqüentemente, têm acordo mútuo, tácito ou não, para não se confrontar. Nessas organizações, se uma é atacada, a probabilidade de resposta é alta. A alta probabilidade de resposta, por sua vez, reduz a probabilidade de uma das partes iniciar uma ação competitiva (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Com relação à densidade da rede é a extensão das interconexões entre os atores de uma rede. Quanto mais densa a rede mais fácil o fluxo de informações e recursos. Quanto mais densa a rede, mais ela opera na lógica de um sistema fechado, no qual é mais fácil a manutenção de altos níveis de confiança, normas compartilhadas e padrões de comportamento. Granovetter (1985) afirma que a ameaça de sanções é mais efetiva em redes mais densas. A densidade amplifica a reputação da sanção e é associada a uma variedade competitiva também mais limitada. Quanto maior a densidade, menor a probabilidade de ações competitivas. E quanto maior a densidade, maior a probabilidade de retaliação dos outros atores da rede no caso de ataque competitivo a um deles.

Quanto aos efeitos moderadores da rede, Gnyawali e Madhavan (2001) esclarecem que o aumento na densidade da rede diminui o principal efeito da centralidade, aumenta o principal efeito da autonomia estrutural e diminui os principais efeitos da equivalência estrutural. Redes mais densas (diminuem a assimetria de recursos) enfraquecem o relacionamento positivo entre centralidade e probabilidade de ação. E enfraquecem o relacionamento negativo entre centralidade e probabilidade de resposta dos outros atores da rede.

Redes mais densas (tornam os recursos possuídos mais redundantes) fortalecem o relacionamento positivo entre autonomia estrutural e probabilidade de ação. E fortalecem o relacionamento negativo entre autonomia estrutural e probabilidade de resposta dos outros atores da rede. Redes mais densas (aumentam o número de pares estruturalmente equivalentes) também enfraquecem o relacionamento negativo entre equivalência estrutural e probabilidade de ação, e enfraquecem o relacionamento positivo entre equivalência estrutural e probabilidade de resposta dos outros atores da rede (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Em face da relevância dessas e outras propriedades estruturais, alguns métodos, técnicas e medidas foram desenvolvidos na sociologia para a análise de redes, como é exposto no próximo tópico.

2.1.3.1. A Análise de Redes e as Medidas na Ênfase Estrutural

O que se toma sob o rótulo de análise de redes é resultado do desenvolvimento de métodos apropriados para o exame de dados relacionais, **que refletem as ligações entre atores e permitem a construção e o mapeamento da estrutura em que se dá a ação social.** Esses desenvolvimentos datam da década de 30, com os esforços de antropólogos e sociólogos, baseados no conceito de estrutura social de Radcliffe-Brown. Mas a partir dos anos 70 que ocorre um maior avanço de cunho técnico nos seus métodos de análise (SCOTT, 2000). A análise de redes sociais é considerada uma perspectiva distinta de pesquisa em razão da importância que assumem os relacionamentos entre atores sociais. Tal perspectiva está estabelecida em termos de processo e conceitos de ordem relacional.

Wassermann e Faust (1999) adicionam mais quatro princípios à noção dos conceitos relacionais: (1) atores e suas ações são assumidos como interdependentes ao invés de dependentes; (2) laços relacionais entre atores são canais de fluxos de recursos; (3) modelos de redes com foco no ator individual concebem o ambiente estrutural como fonte de oportunidades e limitações à ação; e (4) modelos de redes concebem as estruturas sociais, políticas e econômicas, por exemplo, como padrões de relações entre atores. Outra peculiaridade da metodologia de redes é a definição da unidade de análise. Ao contrário das perspectivas mais tradicionais, a unidade de análise no emprego dessa metodologia é definida, não a partir do indivíduo, mas sim, de uma entidade que se estrutura em um conjunto de indivíduos e as ligações entre eles, como as díades, tríades ou grandes sistemas (WASSERMANN; FAUST, 1999).

No que concerne às medidas empregadas na análise de redes, tamanho, densidade e centralidade são os principais parâmetros de observação na caracterização de uma rede (HANNEMAN, 2001). O tamanho de uma rede é extraído do número de conexões presentes (BURT, 1992). Outros atores definem o tamanho da rede também pelo seu número de nós (HANNEMAN, 2001, SCOTT, 2000). A densidade se reflete pela força das ligações entre os atores de uma rede ou por meio de um coeficiente com variação de zero a um, que, dentro desses extremos, indica o grau de ligação entre os pontos de um gráfico. A principal função dessa medida é esclarecer o quão distante está a soma total das ligações de uma rede da soma de todas as suas possíveis conexões (SCOTT, 2000).

Já a centralidade na análise de redes (centralidade do ator), a despeito das divergências e multiplicidade de medidas de centralidade em redes, comumente enfatiza as propriedades de centralidade local e global dos pontos que constituem as redes. A centralidade local de grau

(*degree centrality*) de um agente de uma rede é caracterizada por um grande número de conexões mantidas com outros agentes. A centralidade de proximidade (*closeness centrality*) dos agentes é percebida em razão da proeminência, ou posição estrutural estrategicamente significativa, de determinados atores em relação à estrutura da rede em sua totalidade. Na prática, essa medida contribui na separação de atores centrais e periféricos (SCOTT, 2000). Uma terceira medida é a centralidade de intermediação (*betweenness centrality*), mais complexa em sua aplicação e se dá a partir da extensão na qual um elemento em específico da rede está entre e faz a ligação de vários outros agentes. Atores com essa forma de centralidade estão entre um grande número de pares de outros agentes. Essa medida permite representar a extensão na qual um agente pode desempenhar um papel de *broker*, portanto, com potencial de exercer controle sobre os outros elementos da rede (SCOTT, 2000).

Em relação à centralidade, é importante não confundi-la com o conceito de centralização (centralidade do gráfico). A centralização não se refere a uma propriedade de um agente, ou de alguns atores, e sim, da rede representada no gráfico sociométrico como um todo. Essa medida revela a coesão ou o quanto a rede parece se configurar em uma estrutura mais fluida na sua totalidade. Gráficos sociométricos serão mais ou menos centralizados ao redor de atores específicos ou conjunto de atores de uma rede (SCOTT, 2000).

Afora essas medidas mais tradicionais, alguns outros critérios de análise surgiram para contribuir no entendimento das implicações e explicações das configurações sociais, tais como: intensidade dos relacionamentos; importância e frequência dos contatos.

A intensidade, diferentemente da densidade, reflete o quanto atores de uma rede estão inclinados a comportarem-se de acordo com normas e as suas obrigações, ou mais propensos a se entenderem livres para exercer seus direitos com outros atores (MITCHELL, 1976). Essa medida pode ser operacionalizada a partir da identificação do nível de comprometimento dos atores da rede com as outras organizações. A importância dos relacionamentos revela o quanto um ator social dá relevância para o estabelecimento das suas relações com outras organizações ou indivíduos (SCHMIDT; KOCHAN, 1997). Já a frequência é determinada pelos contatos entre atores num determinado espaço e período de tempo, entretanto, uma alta frequência de contatos não implica, necessariamente, alta intensidade das relações (MITCHELL, 1976).

A discussão dessas medidas encerra o conjunto das principais técnicas na análise de redes. Uma maior variedade de formas de mensuração e tratamento de dados relacionais é encontrada em Scott (2000) e Wassermann e Faust (1999).

2.2. A ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O estudo da estratégia no meio acadêmico tem origem na formação dos grupos de pesquisa sobre história de negócios que foram fundados em 1927 na *Harvard Business School* nos Estados Unidos. Mas é a partir dos anos 50, com os trabalhos de Alfred Chandler Jr. e H. Igor Ansoff que se alcança maior consistência no corpo teórico da administração estratégica em comparação àquele que fora estruturado até então (JEREMY, 2002).

Das formulações iniciais na área até as abordagens mais recentes, uma característica tem permanecido constante: o ecletismo de perspectivas de análise. É bem verdade que algumas visões têm gozado de posição mais proeminente que outras, porém, todas vêm contribuindo para o enriquecimento dos estudos na área de estratégia organizacional.

Um contraste mais preciso entre diferentes abordagens é oferecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os autores realizaram um levantamento dos principais escritos em estratégia das últimas quatro décadas, cuja obra recebeu o título de *Safári de Estratégia*. Para cada escola os autores indicaram um animal que melhor a representasse. Os pesquisadores identificaram dez escolas de pensamento no campo da estratégia organizacional, conforme quadro 2. As três primeiras escolas são de ordem fundamentalmente prescritiva, outras seis de natureza descritiva e uma última escola caracterizada pela pretensão de promover o encadeamento e síntese de todas as anteriores.

Quadro 2 – Escolas de pensamento em estratégia organizacional.

Escola de Pensamento	Concepção da estratégia
Design	Estratégia como um processo de concepção na mente do estrategista.
Planejamento	Estratégia é o resultado de um processo formal.
Posicionamento	Estratégia é resultado de uma análise da indústria.
Empreendedora	Estratégia é baseada na visão do estrategista.
Cognitiva	Estratégia como um processo mental.
Aprendizado	Estratégia como um processo emergente e de aprendizagem.
Poder	Estratégia é imersa em relações de poder.
Cultural	Estratégia é resultado da cultura presente na organização.
Ambiental	Estratégia é um processo de adaptação aos ditames ambientais.
Configuração	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Em relação a essas escolas de pensamento em estratégia é interessante observar a aplicação empírica dessa classificação que foi realizada por Vasconcelos (2001) no Brasil. O autor aplicou os questionários para a investigação da presença dos indicadores de nove das

dez escolas da classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) com 195 executivos de três cidades do país. A última escola é uma escola de síntese e não foi testada.

Com a aplicação da análise fatorial exploratória, Vasconcelos (2001) encontrou como resultado três fatores em que foram agrupados os indicadores das nove escolas de pensamento. O primeiro fator representa a “dimensão intencional da estratégia”, que agrupou num mesmo componente as escolas do Design, Planejamento e Posicionamento. O segundo fator foi denominado como a “dimensão de inovação da estratégia”, que correlacionou mais fortemente as escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem. As escolas de Poder, Cultura e Ambiente formaram a “dimensão de contexto social da estratégia”, ao se agruparem no terceiro fator.

Os resultados encontrados são interessantes, entretanto, não causa estranheza a solução fatorial e as dimensões que foram apresentadas pelo pesquisador. Tais dimensões sugerem a divisão da estratégia organizacional nas abordagens econômica, de cunho mais instrumental (dimensão intencional), abordagem cognitiva (dimensão de inovação); e abordagens que enfatizam a influência do ambiente sócio-político (dimensão contexto social). Todavia, independentemente de as várias divisões empíricas ou classificações teóricas sustentarem diversas bases para o estudo da estratégia, elas aparecem na prática como alternativas não mutuamente excludentes. Como afirma Vasconcelos (2001), todas as escolas representam parcialmente as práticas estratégicas no plano empírico.

Os estrategistas parecem desempenhar suas práticas estratégicas de forma mais específica e de acordo com as idiossincrasias dos seus contextos particulares, com diversas combinações dos modelos. Tal constatação revela que, no nível das escolas do pensamento em estratégia, pode-se incorrer em certo grau de superficialidade quando se tenta, por meio delas, apreender a essência da ação estratégica. O enquadramento das ações estratégicas em uma ou outra escola deixa muito a desejar, principalmente aos acadêmicos, que se encontram na busca do entendimento do exercício da estratégia.

A partir desse argumento, alguns autores vêm propondo a Visão Baseada em Atividades (VBA) para o exame da ação estratégica em seus diversos níveis. A proposição da Visão Baseada em Atividades é que as fontes de valor assentam-se nas microatividades dos gerentes e outras pessoas nas organizações. Nessa abordagem, o foco recai sobre as consequências do trabalho e da prática organizacional (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

No campo da estratégia, essa preocupação com a prática foi inicialmente relatada por Whittington (1996). O autor adotou duas dimensões de análise em sua categorização: questões

de natureza direcional e de nível de análise. Questões de natureza direcional referem-se a “para onde” a estratégia deveria ir, e “como” ela deveria ser perseguida. Num outro espectro, o nível de análise divide-se entre organizações e nível gerencial. Das combinações entre essas duas dimensões, o autor classifica quatro perspectivas para a pesquisa em estratégia: política; planejamento; processo; e prática.

A perspectiva política desenvolveu-se a partir da análise custo-benefício para diferentes alternativas estratégicas, como diversificação, internacionalização, *joint-ventures*, aquisições e até a inovação, mais recentemente. A perspectiva do planejamento ocupou-se com o desenvolvimento de ferramentas, técnicas e conceitos gerenciais, tais como matrizes estratégicas e a noção de competências essenciais ou nucleares (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A perspectiva do processo explorou a natureza da mudança organizacional, ímpetus ambientais e processos evolucionários e gerenciais de adaptação.

A perspectiva da prática complementa o quadro de alternativas de Whittington (1996) e direciona o foco sobre o trabalho real de fazer estratégia (*strategizing*), sobre encontros, conversas, rotinas de orçamento e planejamento, sobre o desenvolvimento de documentos e apresentações, e todas as atividades formais e informais por meio das quais as estratégias são levadas a cabo. “Assim a perspectiva prática está interessada na atividade gerencial, como gerentes ‘fazem estratégia’” (WHITTINGTON, 1996, p. 732). Uma representação gráfica dessa categorização aparece na figura 2, formando quatro perspectivas para a estratégia.

	Nível	
	Organizações	Gerentes
Onde	Política	Planejamento
Como	Processo	Prática

Figura 2 – Quatro perspectivas sobre estratégia.

Fonte: adaptado de Whittington (1996, p.732).

No que concerne à perspectiva prática da estratégia, mais do que colocar ênfase na relação organização-ambiente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), essa abordagem está estabelecida no plano das microatividades, tomando mais seriamente em exame o trinômio: estratégia-organização-indivíduo. Nessa linha, o interesse de pesquisadores recai prioritariamente sobre o trabalho e a fala gerencial no sentido de “fazer” estratégia, bem como sobre o desempenho individual dos gerentes de centro e periferia na estrutura organizacional (REGNÉR, 2003; WHITTINGTON, 1993, 1996, 2004). Pautando-se por essa óptica a organização é assumida como um sistema de atividades que sustenta tanto práticas habituais (rotinas) quanto práticas estratégicas que tomam forma a partir do pensamento e da ação estratégica (episódios estratégicos).

A estratégia como prática é delimitada pelo conjunto de interpretações e interações dos atores envolvidos nas atividades estratégicas e, por isso, não dissocia pensamento e ação, como as escolas mais tradicionais em estratégia. As interações provêm uma base interpretativa que cumpre a atribuição de significado à ação de um ator e de outros também, o que permite o engajamento em atividades compartilhadas (JARZABKOWSKI, 2003).

As práticas (rotinas organizacionais socialmente definidas) se conformam de modo que constituem a base para a microestratégia e a ação estratégica (*strategizing*) gerando um processo contínuo de atividade estratégica que é essencialmente prático. A microestratégia ou o pensar estrategicamente, dentre outros delineamentos, pode ser entendida como o conjunto de interações entre atores, que envolve o pensamento, a fala, o debate, a negociação e a comunicação (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). A ação estratégica envolve o agir estrategicamente na mobilização de recursos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). E as práticas estratégicas ou atividades estratégicas podem expressar as formas com que os atores envolvidos no trabalho de fazer estratégia interagem e interpretam as características físicas e sociais do contexto.

Essas práticas são por si só, as responsáveis pela estabilidade ou mudança de padrões de atividades estratégicas situadas no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2003). A partir dos conceitos de pensamento e ação estratégica, é possível entender, então, a noção de episódios estratégicos: eventos que abarcam a relação entre os dois elementos anteriores, que estão imersos em contextos físicos e sociais. Em complemento, cumpre evidenciar que a organização, dentro da abordagem da estratégia como prática, é concebida como um sistema de atividades que se relaciona de forma recíproca com o ambiente social externo à organização. A lógica entre esses conceitos fica mais clara na figura 3, a seguir:

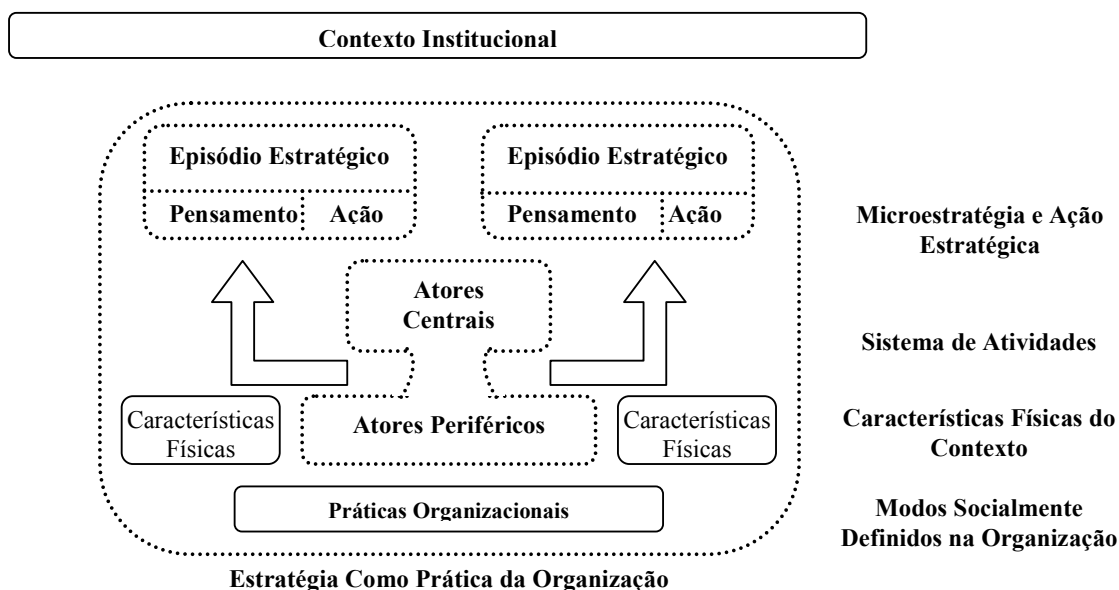


Figura 3 – A organização na abordagem da estratégia como prática.

De acordo com Whittington (2004) o movimento de pesquisas da estratégia como prática, que relaciona esses elementos à noção de fazer estratégia, não nega os pressupostos das estratégias deliberadas e emergentes discutidas por Mintzberg e Waters (1985), mas representa uma abordagem pós Mintzberg, porque desloca a investigação da formação da estratégia para a atividade de pô-la em prática. O mesmo autor adverte que os conceitos presentes no artigo de Mintzberg e Waters (1985), freqüentemente têm servido para muitos pesquisadores como justificativa para não focalizar o processo formal da estratégia, ou seja, seu exercício de formulação e seus conseqüentes. Dessa forma, a justificativa contribui com a primazia aos estudos sobre a formação da estratégia, em comparação aos estudos sobre análise, formulação, implementação e controle da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

Nesse sentido, algumas críticas também foram desenvolvidas às investigações acerca do processo estratégico por Johnson, Melin e Whittington (2003). Na óptica dos autores existe uma série de descon siderações na literatura e pesquisa na ênfase processual da ação estratégica, dos quais, alguns, também são pontos restritivos à abordagem da estratégia como prática.

O primeiro ponto é que a prática é o que está dentro do processo estratégico, não o processo em si mesmo. Ainda que isso seja reconhecido pela escola do processo estratégico, essa linha de investigação não carrega em sua tradição postulados sobre um enfoque do que

efetivamente ocorre dentro do processo. Com frequência, pesquisas no âmbito dessa linha de estudo fazem uso de relatos de executivos seniores. A maior crítica nessa instância concerne ao nível de análise empregado. Pesquisa sobre processo estratégico é caracterizada, ao menos até recentemente, por certa medida de desconsideração das atividades práticas.

Em segundo lugar, a pesquisa sobre processo estratégico acabou atentando ao papel dos gerentes, esquecendo outros atores sociais nas áreas periféricas das organizações e que também podem desempenhar a ação estratégica (*strategizing*).

O terceiro ponto é que as pesquisas sobre processo estratégico têm ajudado muito pouco nas atividades estratégicas das organizações. Nesse sentido, uma abordagem prática da estratégia tem como objetivo transformar ricas contribuições descritivas em modelos e diretrizes gerenciais para auxiliar os estrategistas.

Por conseguinte, há uma necessidade de explanação sobre processos de estruturação, diversificação e internacionalização, por exemplo, que é fruto da separação entre questões de processo e de conteúdo estratégico.

Pesquisas sobre processo estratégico raramente apresentam tentativas de estabelecer relações causais com o desempenho organizacional, o que representa desafio maior ainda na abordagem da estratégia como prática. Talvez não seja possível estabelecer uma relação direta entre práticas e indicadores convencionais de desempenho, mas uma visão baseada em atividades pode ser útil no sentido de demonstrar como se dá a configuração da base de recursos das organizações.

Por último, e em sexto lugar, a maior parte dos estudos de caso sobre processo estratégico enfatiza as idiossincrasias dos achados em contextos particulares ao invés de promover comparações entre diversos estudos empíricos à luz de teorias e temas de pesquisa (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Em face dessas críticas na área de pesquisa sobre processo estratégico, parece mais clara a possibilidade de acumulação de conhecimento a partir do emprego de uma visão baseada em atividades para os estudos no campo da estratégia organizacional. A estratégia como prática difere das correntes mais tradicionais de estudos ao privilegiar o estrategista e a atividade estratégica em detrimento da organização e da estratégia. Enquanto abordagem de análise, a estratégia como prática se estabelece em certa medida como oposição e fruto de outras perspectivas. Ela extrai muito das características e *insights* da pesquisa sobre processo estratégico (WHITTINGTON, 1996).

Uma Visão Baseada em Atividades (VBA), como propõem Johnson, Melin e Whittington (2003), pode ajudar a entender as idiossincrasias das rotinas de cada organização

e as competências práticas daqueles que realizam a ação estratégica. É importante ressaltar que apesar da VBR também focalizar as atividades desenvolvidas a partir dos feixes de recursos controlados pelas organizações, suas categorias são muito amplas. Ela é pobre na discriminação daqueles recursos que a organização pode manipular e aqueles que estão além do controle gerencial (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Muito da pesquisa na óptica da VBR marginaliza as atividades, quer sejam gerenciais ou não.

Convém lembrar que o valor de um recurso reside não em si mesmo, mas na sua utilização. E a questão de como os recursos são construídos e como eles geram retornos superiores ainda não são claros. Na VBR, a ação gerencial invariavelmente tem sido explorada de forma superficial. Mesmo que a ênfase processual da VBR explore as rotinas organizacionais a partir das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), as microatividades permanecem ainda marginalizadas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e relacionadas ao mercado, sem focalizar as atividades, eventos ou episódios estratégicos (JARZABKOWSKI, 2004).

Vale mencionar que a agenda da microação estratégica é apreciativa da ação porque ela reconhece que a atividade organizacional, seja gerencial ou não, é essencial na atualização do valor em potencial da organização. Ela permite maior compreensão sobre o que realmente acontece no domínio da ação organizada, capturando melhor o resultado da ação econômica como conseqüente das organizações, permitindo, dessa forma, não desconsiderar suas relações com outros atores (JARZABKOWSKI, 2004).

Dentro dessa lógica ocorre claramente um deslocamento de ênfase do plano das idéias para o plano da ação, em uma versão menos atomizada, para o estudo da ação organizacional. Uma perspectiva micro da estratégia exige que a atenção se volte para as atividades estratégicas. A Visão Baseada em Atividades coloca “ênfase sobre processos e práticas detalhadas quais constituem as atividades diárias da vida organizacional e quais se relacionam aos resultados estratégicos” (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003, p. 3). É o conjunto de atividades organizacionais que constrói a estratégia (JARZABKOWSKI, 2004).

Considerando a atividade estratégica, Jarzabkowski (2004) a enfatiza como uma prática socialmente construída, algo que as pessoas fazem, e, portanto, mudam ou reproduzem. As várias abordagens que se debruçam sobre a dimensão prática da ação têm em comum uma ênfase sobre as formas como os atores interagem com as características físicas e sociais do contexto em que se desenrolam as atividades diárias dos atores sociais (JARZABKOWSKI, 2004).

Nesses contornos, um conjunto de práticas forma a base em que a microestratégia e a ação estratégica (estrategização) ocorre. A partir daí, a mesma autora desenvolve um *framework* para o estudo da estratégia como prática social, que serve como plataforma para investigação. Nela, os temas recursividade e adaptação constituem elementos fundamentais da tensão chave dos praticantes da estratégia, qual seja a dinâmica conflitante entre as necessidades de estabilidade e mudança. Por um lado, a mudança faz cada vez mais parte da esfera das organizações, por outro, essas mesmas organizações buscam estabilidade no sentido de assegurar a eficiência dos seus processos administrativos (JARZABKOWSKI, 2004).

Cabe pontuar que estruturas sociais limitam, mas também capacitam a ação dos atores sociais. E esses mesmos atores sociais produzem e reproduzem a estrutura. É essa reciprocidade entre agente e estrutura que garante a persistência da ordem ambiental, imersa em instituições sociais no tempo e no espaço.

Tal afirmação pode soar determinista, entretanto, os atores sociais não buscam se adequar **intencionalmente** a ditames da estrutura social **reconhecendo** as possíveis sanções de uma disposição em contrário. Esses agentes sociais não desempenham suas ações reconhecendo explicitamente os limites impostos pelas regras que constituem a estrutura social, e sim, de modo mais habitual por meio da sua **consciência prática** (JARZABKOWSKI, 2004). O que equivale admitir que a recursividade é não planejada, porém, segue invariavelmente uma lógica de persistência da estrutura social.

Por outro lado, a mudança também é fenômeno e dimensão inerente da prática estratégica como ação social. O foco na questão da recursividade da estratégia marginaliza as formas pelas quais as práticas se adaptam ou mudam. As práticas, estratégicas ou não, ocorrem em um contexto macro, que representa um conjunto bastante homogêneo de atividades, mas também em contextos micro, nos quais a ação é altamente localizada.

A estrutura teórica de Jarzabkowski (2004) sugere que existem os macro e micro contextos nos quais a estratégia como prática ocorre. As práticas adaptativas terão origem na pluralidade de instituições sociais no nível macro por causa de instituições particulares que são invocadas por quem faz a estratégia; e no nível micro, no movimento social localizado em contextos também particulares ocasionados pelo que as pessoas estão fazendo. Daí é possível extrair que a rotinização “é o canal dos eventos sociais onde operação e ação se encontra, uma síntese dialética entre o que está acontecendo sobre a sociedade e o que as pessoas estão fazendo” (JARZABKOWSKI, 2004, p. 535).

As organizações e outros micro contextos (JARZABKOWSKI, 2004), são mais propensas à mudança e adaptação em face de tensões internas geradas por problemas, que podem iniciar processos de desinstitucionalização (OLIVER, 1992), ou mudanças na estrutura da organização e renovação de membros. Contextos locais particulares apresentam oportunidades para práticas adaptativas. As práticas são locais, situadas no espaço e no contexto, e emergem das interações entre atores sociais e o ambiente físico nos quais estes atores estão circunscritos (JARZABKOWSKI, 2004).

Em vez de olhar estritamente para invariantes estruturais, como regras e normas de conduta, ou esquemas cognitivos, os pesquisadores do campo da prática podem olhar para o processo particular, para circunstâncias unicamente constituídas que são sistematicamente interpretadas para dar suporte a significados compartilhados. Nesse sentido, é necessário ir além das similaridades institucionais, deslocando-se para a compreensão da natureza localizada da prática em microcontextos. O microcontexto apresenta-se como um solo fértil para as práticas adaptativas, pois, novas práticas não têm sua origem em fontes externas, mas na participação em processos sociais de interação (JARZABKOWSKI, 2004).

Focalizando a questão da agência, e, portanto, a possibilidade de o ator social exercer um efeito sobre as instituições sociais de forma a garantir sua criação, transformação, adaptação e persistência, é possível sugerir que as práticas estratégicas recursivas e de adaptação, quando analiticamente relacionadas ao contexto social, representam o recurso fundamental para o desenvolvimento de estratégias institucionais, isto é, estratégias que operam fundamentalmente no plano sócio-político da ação organizacional.

O que se espera salientar é que a ênfase na prática estratégica como prática social possibilita considerar tanto as estratégias competitivas quanto as institucionais das organizações, incluindo tanto elementos mercadológicos e estritamente objetivos, quanto aqueles ligados a uma óptica de investigação de natureza simbólica. Tal assertiva também revela a observação das facetas técnica e institucional de um mesmo ambiente socialmente construído (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Na dimensão técnica, proeminentes autores já ressaltaram a dinâmica competitiva a partir do binômio produto-mercado (ANSOFF, 1957; PORTER, 1986, 1989, 1996; MINTZBERG, 1988; MILES et al., 1978; MILES; SNOW, 2003). Por outro lado, poucos pesquisadores remetem a estratégia organizacional ao seu plano simbólico. Com essa preocupação, Lawrence (1999) dá os contornos de duas formas de estratégias institucionais. Essas estratégias foram observadas na indústria de serviços contábeis no Canadá.

Na definição do autor, estratégias institucionais são entendidas como padrões de ações organizacionais que têm por objetivo administrar as relações da organização com as estruturas institucionais nas quais elas competem por recursos, assim como reproduzir ou transformar as regras e padrões que controlam essas estruturas (LAWRENCE, 1999). Essa definição ressalta quatro componentes principais: padrões de ações organizacionais, relações da organização com as estruturas institucionais, competição por recursos e agência (reprodução e transformação das estruturas institucionais).

Lawrence (1999) descreveu dois tipos de estratégias institucionais, *membership strategies* e *standardization strategies*, traduzidas livremente e por conveniência em estratégias institucionais de significação e de padronização, respectivamente. As estratégias de significação (*membership strategies*) são os padrões de ações que melhor descrevem a “definição” de regras e significados para uma comunidade institucional, como um campo organizacional. Estratégias de padronização (*standardization strategies*) são as ações que centram no estabelecimento de padrões legais, técnicos e mercadológicos, que refletem quais são os processos “normais” envolvidos nas atividades das organizações.

As estratégias institucionais de significação e de padronização são estratégias de institucionalização, ou seja, de formação, manutenção, ou mudança de instituições. Ao lado de estratégias isomórficas, ou seja, a pura incorporação de práticas, atividades e formas organizacionais legítimas, as estratégias de significação e padronização podem ajudar a formar uma estrutura mais rica e parcimoniosa para a consideração das estratégias organizacionais que operam no plano sócio-político. Para tanto, a seguir será apresentado o conjunto de elementos que compõem tal estrutura, bem como seus relacionamentos.

A estrutura teórica para o exame das estratégias institucionais é resultado da consideração das possíveis ações organizacionais que operam no ambiente simbólico e vão das mais ativas até as mais passivas. Estratégias de significação operam dentro de uma lógica que busca uma significação de segunda ordem (LAWRENCE, 1999; BERGER; LUCKMANN, 1998). Essa estratégia é levada a efeito quando aquilo que adquire sentido para uma organização, isto é, significação de primeira ordem, seja por meio da sua aprendizagem, interesse ou necessidade, é motivo para a organização trabalhar no sentido de transformar ou criar instituições, ou mesmo mantê-las, em face de forças de desinstitucionalização (OLIVER, 1992). Isso ocorre em razão de uma organização, ou um conjunto delas, apresentar a necessidade de tornar legítimas novas práticas e modos de ação para os atores do seu campo institucional. Essas estratégias consistem eminentemente na administração do sentido.

Em casos de criação ou mudança institucional, ela consiste em mostrar, ou aparentar a necessidade de mudança ou inovação para os agentes do campo organizacional. Em tese, são dependentes do tempo, recursos controlados e condições institucionais. Podem ser formais ou informais, em tentativa de construção de novos significados ou manutenção de significados já estabelecidos frente a tentativas de mudanças. A tentativa de realização dessas estratégias se dá por meio de redes sociais, poder, influência e comunicação (LAWRENCE, 1999).

As estratégias de padronização centram no estabelecimento de padrões legais, técnicos e mercadológicos, que definem quais são os processos “normais” e, portanto, esperados, que estão envolvidos nas atividades das organizações. Podem ser formais ou informais, em tentativa de padronização de novas práticas ou manutenção de padrões já estabelecidos frente a tentativas de mudanças. As estratégias de padronização ocorrem por meio de certificações, ênfase na construção de expectativas em torno das ações dos atores sociais e institucionalização de práticas, produtos e serviços que vão além dos valores técnicos atrelados a esses elementos (LAWRENCE, 1999).

Contudo essas ações de natureza predominantemente institucional, que se desenrolam no plano sócio-político, dependem da natureza do contexto institucional e dos recursos controlados pelos atores organizacionais, demanda habilidade de articular, prover e defender práticas e formas organizacionais de maneira a parecerem legítimas ou desejáveis, e também do tempo, nível de institucionalização e contradições institucionais.

Nessa classificação teórica, Lawrence (1999) não deixa de discutir o lugar da intencionalidade das ações. Para tanto, o autor recorre aos conceitos de estratégia deliberada e emergente de Mintzberg e Waters (1985). Nesses termos, estratégias institucionais têm origem nas intenções de atores organizacionais ou não. Podem ser localizadas dentro do *continuum* das estratégias intencionais e emergentes.

Estratégias institucionais deliberadas assentam-se em padrões de ações direcionadas às estruturas institucionais de modo a favorecer a posição da organização. Estratégias institucionais emergentes consistem em padrões de ações realizadas que se formam a despeito da intenção da organização (LAWRENCE, 1999). A partir daí é possível sustentar que as práticas estratégicas se relacionam de maneira simultânea e recíproca com as instituições sociais no interior de sistemas sociais mais amplos. De acordo com essa lógica, a persistência, a transformação e a criação de novas instituições dependem, então, diretamente tanto das práticas recursivas quanto das práticas adaptativas localizadas no nível micro, ou seja, no interior das organizações.

2.2.1. Desafios Metodológicos Para o Estudo da Estratégia Como Prática.

A abordagem da estratégia como prática, sem dúvida se apresenta como saída bastante promissora para diversas questões em suspenso em teorias de orientação mais macro. Contudo os desafios metodológicos são de igual ou maior dimensão ainda. Em comparação aos estudos que relacionam desempenho organizacional com outras variáveis estratégicas de natureza independente, uma perspectiva baseada em atividades pode se concentrar mais fortemente na eficácia das práticas em termos mais imediatos, ou na sua influência sobre a formação de outros recursos organizacionais dentro de categorias mais amplas, como as da Visão Baseada em Recursos.

Variáveis como episódios ou eventos que estão subjacentes à vantagem competitiva das organizações (e.g., transferência de conhecimento, emprego de ferramentas de análise, implementação e controle estratégico e legitimidade) são bastante adequadas, visto que essas variáveis são relativamente bem específicas, mas comparáveis entre organizações. O desafio para os estudos das microatividades estratégicas é ir além do específico a uma dada organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Entretanto, esse exercício pode levar o pesquisador a focalizar o extremo do micro e não conseguir relacionar tais atividades a questões macro.

Em específico ao delineamento de pesquisas, quase que invariavelmente, o emprego de investigações de microatividades é limitado em termos de escopo e unidade de análise. Como já foi mencionado anteriormente, o foco sobre eventos ou episódios críticos para o desenvolvimento da estratégia se configura em uma alternativa para a apreensão da relação não linear e nem direta entre microatividades estratégicas e vantagem competitiva (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Por conseguinte, a identificação de tais atividades-chave exige uma aproximação maior com a prática daqueles que desempenham a ação estratégica. Uma dificuldade comum nessa linha de pesquisa é delimitar as atividades estratégicas a serem consideradas em vez daquelas meramente relatadas pelos entrevistados, assim como, localizar tais atividades em múltiplos níveis de análise, tais como, interações entre indivíduos, nível organizacional e contextual. Comumente, uma postura antropológica vem a se adequar mais perfeitamente em tais delineamentos de pesquisa. A principal limitação dos estudos nessa linha são a credibilidade e a precisão do método adotado pelo pesquisador para capturar os processos e atividades estratégicas fundamentais.

Entretanto, Balogun, Huff e Johnson (2003) defendem que, apesar de métodos etnográficos serem bastante atrativos para o estudo da práxis estratégica, atualmente, a situação de grandes corporações diversificadas e com unidades e departamentos dispersos pelo mundo, exige métodos mais flexíveis e de maior amplitude de investigação. Em face dessa contradição metodológica, os autores apresentam três alternativas para a investigação da estratégia como prática: grupos interativos de discussão, auto-relatório, e pesquisa conduzida pelo próprio praticante. Todavia deve-se ter em mente que técnicas de coleta de dados dessa natureza sempre exigem maior cooperação daqueles que fazem o trabalho de estratégia.

2.3. IMERSÃO SOCIAL E ATIVIDADES ESTRATÉGICAS

Nesse tópico, apresenta-se a integração dos elementos abordados até aqui, para a análise da Assembléia de Deus (AD) em Curitiba. Portanto, faz-se necessário compreender, de forma mais integrada, a complementaridade das abordagens que se assentam no núcleo da estrutura teórica que dá norte à condução da pesquisa empírica, quais sejam: Teoria Institucional, análise de redes e a abordagem da estratégia como prática.

O pressuposto subjacente à óptica de análise empregada aqui se assenta na lógica weberiana de que a ação social só pode ser entendida como tal quando for dotada de sentido. E, para tanto, exige a presença do outro. Tal assertiva revela duas faces de uma mesma moeda. Por um lado, existe quase que invariavelmente a necessidade de uma arena normativa, constituída e constantemente reconstruída pelas ações dos atores sociais, para que possa haver ação social (admite-se aqui, que o sentido da ação é extraído de um contexto valorativo intersubjetivamente compartilhado com o outro). Nesse sentido, a ação social só pode ocorrer em uma rede de relações, no mínimo em uma díade de atores sociais (par de atores).

Da necessidade de considerar tanto a configuração social dos atores quanto o contexto de ordem institucional é possível melhor entender o argumento do *embeddedness* (imersão social), que direciona a atenção para estruturas que organizam e influenciam as ações, bem como a forma em que estas são constituídas por meio de microações em uma esfera de análise mais localizada.

Granovetter (1985) apresenta o conceito de *embeddedness* como a contextualização da atividade econômica em padrões processuais e, portanto, dinâmicos das relações sociais. Para o autor, a ação econômica é definida, imersa e influenciada por complexos processos sociais. Entretanto, ainda que o conceito ressalte os processos sociais nos quais as atividades

organizacionais estão imersas, o autor não delinea as diferenças e sobreposições da imersão social em duas de suas facetas mais gerais: a imersão estrutural e a imersão institucional da ação.

A primeira focaliza as características da configuração da rede dos atores sociais (*embeddedness* estrutural), já a segunda, a partir de uma base construcionista, enfatiza a relação de interdependência entre a ação dos agentes de uma rede e o contexto institucional de tal arranjo (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Admitindo essa lógica de argumentação, é possível inferir que todas as organizações encontram-se socialmente imersas, tanto na forma estrutural quanto na forma institucional. No que tange à configuração da estrutura da rede, pesquisadores como Burt (1992) e outros teóricos da vertente estrutural encaminham suas discussões em torno das oportunidades e benefícios da estrutura da rede e da posição do ator naquela configuração.

Deslocando-se para a vertente institucional no tratamento do *embeddedness* das organizações, outros pesquisadores direcionam a atenção para a esfera de comprometimento e confiança que tais estruturas em rede podem proporcionar. A imersão social, tanto na vertente estrutural quanto na ótica construcionista de análise, impõe limites às ações organizacionais, mas também revela oportunidades para o estabelecimento de estratégias coletivas (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

No que concerne à imersão institucional das organizações é possível deduzir que os mecanismos de *embeddedness* de base construcionista (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999) se assentam em distintos pilares institucionais (SCOTT, 2001),

Segundo Scott (2001), esses mecanismos ou condutores institucionais são divididos em sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos. Os sistemas simbólicos incluem as noções mais convencionais de regras e valores que perpassam todo o conceito de cultura em seus distintos níveis, tratamentos e concepções.

Os sistemas relacionais também cumprem função de difusão institucional e dependem de expectativas atreladas às posições dos atores na rede. As rotinas são representadas por todas as atividades habituais. E os artefatos, por carregarem em si alguns significados culturais, também podem servir de base de difusão do conteúdo institucional. No quadro 3 encontra-se a classificação dos condutores institucionais, a partir dos três pilares identificados por Scott (2001).

Quadro 3 – Pilares e condutores institucionais

Condutores/Pilares	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Sistemas Simbólicos	Regras, Leis	Valores, Expectativas	Categorias, Tipificações, <i>Schema</i>
Sistemas Relacionais	Sistemas de governança, Sistemas de poder	Regimes, Sistemas de autoridade	Isomorfismo estrutural, Identidades
Rotinas	Protocolos, Procedimentos padrão de operações	Funções, Papéis, obediência a autoridade	<i>Scripts</i>
Artefatos	Objetos seguradores com ordens específicas	Objetos de acordo com convenções, padrões	Objetos com valor simbólico

Fonte: adaptado de Scott (2001, p. 77).

Seguindo a classificação de Scott (2001) para os condutores institucionais, deve ser esclarecido que esses condutores se sobrepõem no plano empírico, ou seja, encontram-se presentes na realidade das organizações a partir de diferentes combinações. Todavia, deve ser focalizado aqui, principalmente, o papel dos sistemas relacionais enquanto fonte de difusão institucional.

Nesse sentido, parece que instituições sociais podem ser difundidas em uma base regulativa, por meio de sistemas de governança ou mesmo sistemas de poder, ou numa base normativa, a partir de regimes e sistemas de autoridade, ou ainda, com base no pilar cultural-cognitivo, pela identidade dos atores sociais ou isomorfismo estrutural, como argumenta Scott (2001).

Esses mecanismos não garantem apenas a difusão das instituições, mas também são meios mais objetivos para reprodução das práticas sociais em diferentes níveis de institucionalização, garantindo, por exemplo, uma maior coesão do contexto institucional da rede entre seus membros.

Dados os benefícios de uma atmosfera mais coesa, em razão de uma maior densidade das relações em tais sistemas, as organizações têm procurado estabelecer ligações além dos seus contatos normais com clientes e fornecedores e outros elementos ambientais. Em alguns casos, as organizações têm iniciado participações em formas organizacionais de redes ou adotado estruturas em rede.

Dentre as especificidades desses arranjos coletivos, talvez a característica primordial para os agentes da rede seja o fato de que a participação em uma rede de cooperação deliberadamente planejada signifique a inserção de uma estrutura institucional adicional ao contexto institucional que opera no nível de campo organizacional.

Logo, a inserção do contexto institucional no nível da rede significa a articulação de processos multiníveis que podem impactar nas ações organizacionais de diversas maneiras. Esse outro contexto de referência se traduz na presença de um contexto institucional de segunda ordem, que se articula positiva ou negativamente com o contexto institucional de primeira ordem. Daí decorre a necessidade de uma abordagem de análise que opere fundamentalmente no nível micro das atividades, para que se possa examinar a articulação entre esses processos multiníveis e entender o processo de institucionalização em seus momentos de reprodução e adaptação.

Nesses termos, uma perspectiva prática possibilita um tratamento da estratégia como atividade socialmente imersa. Tal concepção dá vazão à compreensão das atividades estratégicas como práticas imersas em seus contextos físico e social e possibilita entender essas práticas em uma perspectiva menos atomizada. Nesse sentido, a incorporação do contexto físico e social na observação daquilo que se passa nas organizações abre espaço para a conversação, ou até sua integração com abordagens mais macro.

O estudo da estratégia como prática possibilita fazer a ligação entre atividades na esfera micro e padrões institucionais na esfera macro. Johnson, Melin e Whittington (2003) afirmam que muitas áreas de pesquisa têm atualmente o potencial de seu desenvolvimento teórico na dependência de perspectivas que focalizem a esfera micro (e.g., Teoria Institucional e Visão Baseada em Recursos).

Como justificativa da integração da abordagem prática da estratégia com a Teoria Institucional e a Teoria da estruturação, podem ser apontados três argumentos principais. Primeiro, a prática social é institucionalizada na estrutura social localizada no tempo e espaço, por meio dos episódios estratégicos. Segundo, estruturas sociais são incorporadas nas práticas diárias (estratégicas ou não) que constituem a ação. Em terceiro lugar, é possível apontar que estruturas sociais persistem via conhecimento tácito e consciência prática dos atores que escolhem padrões de ação mais familiares em razão da necessidade de segurança ontológica, que é inerente ao indivíduo.

A partir da interdependência entre esses elementos, foi desenvolvido um modelo analítico para observação da dinâmica entre imersão social, em suas facetas estrutural e institucional e práxis estratégicas de organizações inseridas em redes, conforme figura 4, a seguir.

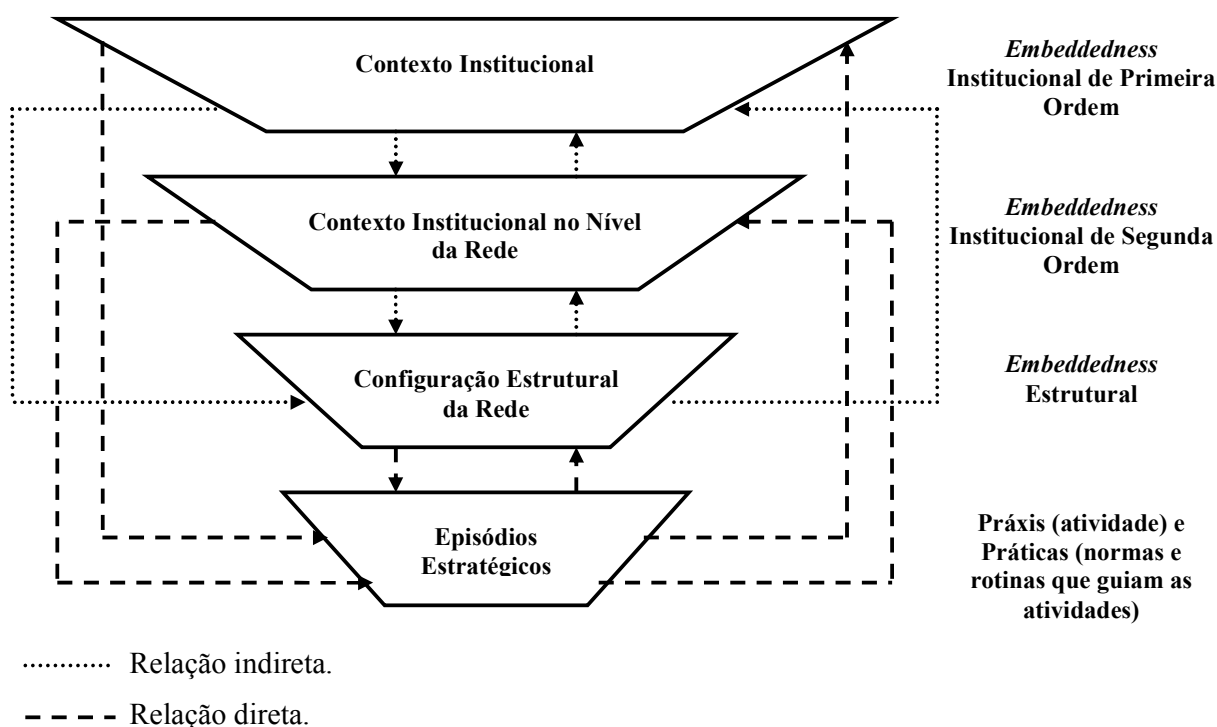


Figura 4 – Modelo analítico da dinâmica entre imersão social e episódios estratégicos.

Esse modelo de análise incorpora as interseções e a reciprocidade entre o contexto institucional das organizações de uma rede estratégica, o contexto institucional no nível da rede, a configuração da rede entre os elementos do arranjo, e os episódios estratégicos dos atores envolvidos na rede.

A partir das interações desses elementos é possível observar a articulação entre *embeddedness* institucional de primeira e segunda ordem (valores mais fortemente trabalhados pela direção de uma rede), *embeddedness* estrutural e episódios estratégicos dos atores da rede. Os episódios estratégicos funcionam como lócus da reprodução de práticas estratégicas recursivas e adaptativas, que podem vir a formar também proto-instituições (LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002).

Nós nos referimos as práticas, tecnologias, e regras que estão pouco difundidas e somente fracamente estabelecidas, mas que têm o potencial para se tornarem amplamente institucionalizadas, como proto-instituições. Estas novas práticas, tecnologias e regras são as instituições em processo: elas têm o potencial de se tornarem sedimentadas se processos sociais desenvolvem suas bases e então são difundidas por todo um campo organizacional (LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002, p. 283).

A questão central quanto às proto-instituições e as redes estratégicas é que “somente depois que uma proto-instituição aparece no campo é que ela pode ser adotada por outras organizações e ser institucionalizada” (LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002, p. 283). Nesse sentido, a cooperação interorganizacional figura como elemento fundamental tanto na criação de proto-instituições quanto em sua difusão por meio das bases regulativa, normativa e cultural-cognitiva dos sistemas relacionais (LAWRENCE; HARDY; PHILLIPS, 2002; SCOTT, 2001).

Tal articulação evidencia a necessidade de uma óptica de investigação que opere em múltiplos níveis de análise. Evidencia ainda, a reciprocidade entre agência e estrutura (GIDDENS, 1989), que se traduz em uma abordagem co-evolucionária (SYDOW; WINDELER, 1998) quando da inserção na análise de um sistema relacional deliberadamente planejado, que amplia o espaço para práticas estratégicas tanto recursivas quanto adaptativas, em razão da maior probabilidade da formação de proto-instituições.

De forma geral, o argumento que se tenta estabelecer aqui é que a integração da Teoria Institucional com a Teoria da Estruturação, a análise de redes e a Abordagem da Estratégia Como Prática direcionam atenção ao *embeddedness* social das práticas organizacionais de natureza estratégica em uma abordagem co-evolucionária.

Como argumentam Sydow e Windeler (1998), pela perspectiva das teorias que se ocupam do fenômeno do *embeddedness*, as práticas são compreendidas como socialmente imersas em seus contextos e tais contextos são visualizados em diversos níveis, como: sociedade; indústria e rede. E, diferentemente de muitas teorias econômicas, as práticas são recursivamente relacionadas a tais esferas contextuais.

Logo, com o objetivo de verificar a relação que foi até aqui teoricamente sustentada entre *embeddedness* (imersão social) e práticas estratégicas no contexto das congregações de Curitiba da Igreja Evangélica Assembléia de Deus (AD), o estudo foi norteado pela metodologia de pesquisa que se encontra detalhada no próximo tópico dessa dissertação.

A discussão acerca da metodologia empregada no estudo está inicialmente estruturada na especificação do problema a partir de perguntas de pesquisa. Na sequência, dá-se a apresentação das categorias de análise; delineamento e delimitação do estudo; fonte, coleta e tratamento dos dados; facilidades e dificuldades no trabalho de campo e finalmente limitações da pesquisa.

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa busca cumprir a função de sistematização das etapas realizadas em um determinado estudo, que serve tanto como artifício de apoio na sua replicação como meio para assegurar validade e confiabilidade aos resultados da investigação. Nesses termos, a descrição da metodologia empregada na dissertação centra na especificação do problema por meio das perguntas de pesquisa, da apresentação das categorias de análise e definições constitutivas e operacionais das variáveis ou categorias analíticas. No que concerne ao delineamento e delimitação do estudo apresentam-se as definições de concepção de pesquisa, unidade e nível de análise, corte temporal, universo a ser pesquisado e critérios para delineamento da amostra do estudo.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Em função de definir minuciosamente o problema de pesquisa o tópico a seguir da metodologia empregada no estudo apresenta as perguntas de pesquisa, que guiaram o estudo empírico da presente dissertação.

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Quais os valores ambientais mais significativos relacionados à gestão das organizações religiosas nos níveis internacional, nacional, regional e local?

Quais os valores mais significativos relacionados à gestão no nível da direção da rede da AD (Assembléia de Deus) em Curitiba?

Quais as principais práticas estratégicas das congregações da AD em Curitiba?

Qual a estrutura da rede de relacionamentos entre congregações da AD em Curitiba?

Qual o grau de presença dos valores do contexto institucional nos esquemas interpretativos dos agentes da rede de congregações da AD em Curitiba?

Qual a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos e práticas estratégicas dos agentes da rede da AD em Curitiba?

3.1.2. Apresentação das Categorias de Análise

Neste tópico são relacionadas as categorias de análise do estudo conforme o modelo analítico que aparece na figura 4. Como consta na base teórica, as categorias centrais da pesquisa são: contexto institucional do campo das organizações em estudo; contexto institucional no nível da rede; configuração da estrutura da rede; e episódios estratégicos (práxis e práticas) das organizações em estudo.

O esquema representado na figura 4 é um modelo gráfico de teor analítico e relacional (MALHOTRA, 2001). Nesse modelo, o contexto institucional se relaciona indiretamente com o contexto institucional no nível da rede e com a configuração da estrutura da rede das organizações; e diretamente com os episódios estratégicos. O contexto institucional no nível da rede também se relaciona indiretamente com a configuração da rede e diretamente com os episódios estratégicos. Por fim, a configuração da estrutura da rede se relaciona diretamente com os episódios estratégicos. Vale chamar a atenção para a lógica co-evolucionária que perpassa o modelo, ou seja, seus elementos constituintes são mutuamente influenciados um pelo outro. Os relacionamentos indiretos (i.e., via esquemas interpretativos) aparecem sinalizados no modelo conforme legenda na figura 4 do tópico anterior.

3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise

As definições constitutivas e operacionais das categorias de análise envolvidas no estudo são apresentadas no tópico da metodologia. A definição constitutiva se dá a partir de uma definição conceitual do construto. A definição operacional envolve a descrição dos procedimentos que cumprem a função de atribuir significado a um construto, seja um significado qualitativo ou quantitativo, das “atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 2003, p. 46).

Considerando os construtos que estiveram envolvidos na etapa de coleta de dados da dissertação são apresentadas suas definições operacionais.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

DC: regras, normas de comportamento e pressupostos (crenças e valores), que representam respectivamente os pilares institucionais regulativo, normativo e cultural-cognitivo que governam as relações em um campo organizacional (SCOTT, 2001). Em comparação às estruturas institucionais no nível de redes estratégicas de cooperação, a estrutura do campo organizacional representa um *embeddedness* institucional de primeira ordem.

DO: o contexto institucional das organizações em estudo foi descrito no nível de campo e no nível da rede. No nível de campo, a descrição ocorreu a partir da coleta e análise de documentos e dados secundários (FLICK, 2004), como informes de igrejas, jornais, livros, periódicos acadêmicos e do grande público e notícias do Jornal Nacional da TV Globo, à luz dos três pilares institucionais para identificar as regras, normas e comportamentos esperados, temas, opiniões e idéias. A identificação de quais valores são difundidos pela direção da AD no nível da rede ocorreu com a análise de dados secundários (estatutos, jornais, panfletos) e primários (entrevistas semi-estruturadas) (FLICK, 2004) com dirigentes de congregações da AD em Curitiba observando os três pilares institucionais.

ESTRUTURA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

DC: o *embeddedness* estrutural ou a configuração de uma rede “refere-se ao conjunto de atores e os laços entre eles” que dão forma à configuração da arena social e que possibilita o desempenho da ação dotada de sentido, isto é, ação social (WASSERMANN; FAUST, 1999, p. 9).

DO: o *embeddedness* estrutural da rede da AD em Curitiba foi verificado a partir da aplicação de questionário estruturado com questões abertas para apontamentos dos dirigentes que os pastores mantinham contato e escala do tipo *Likert* para o delineamento da sua configuração social em termos de tamanho, densidade e centralidade, além da importância, frequência e intensidade das relações (WASSERMANN; FAUST, 1999).

ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

DC: esquemas interpretativos, de acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1993, p. 151), são “os pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental de percepções e objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações”. Os esquemas interpretativos foram operacionalizados via crenças e valores.

CRENÇAS

DC: são os “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

DO: foram identificados parcialmente de acordo com a concordância com as regras, normas e pressupostos socialmente definidos no contexto institucional de primeira e segunda ordem e seguidos pelas organizações. A coleta dos dados foi realizada com questionários estruturados e escala tipo *Likert* de 10 pontos.

VALORES

DC: indicam padrões de preferências racionalizados que influenciam na escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

DO: foram identificados parcialmente de acordo com a concordância em relação a regras, normas e pressupostos socialmente definidos no contexto institucional de primeira e segunda ordem e seguidos pelas organizações. A coleta dos dados foi realizada com os dirigentes a partir de questionários estruturados e indicadores em escala tipo *Likert* de 10 pontos.

PRÁXIS ESTRATÉGICA

DC: mobilização de recursos tangíveis e intangíveis (*strategizing*) (JARZABKOWSKI, 2005).

DO: práxis estratégicas foram identificadas por meio da presença ou ausência das principais atividades realizadas e gerenciadas pelos dirigentes das organizações. Na fase preparatória, foram identificadas as principais atividades de natureza estratégica com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das congregações e análise documental (FLICK, 2004). Na fase quantitativa, atividades estratégicas foram identificadas por meio de questionário estruturado com escala nominal.

3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes Para a Pesquisa

REDE ORGANIZACIONAL

DC: rede organizacional, para fins do presente estudo, é definida como uma forma organizacional que se estrutura a partir de relacionamentos cooperativos e competitivos, em que os atores atuam com certo grau de reflexividade, e que opera em uma lógica diferente de mercados e hierarquias em razão de um alto nível de *embeddedness* estrutural e institucional com relacionamentos relativamente complexos e recíprocos (JARILLO, 1988; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; SYDOW; WINDELER, 1998).

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

DC: as práticas estratégicas expressam as formas com que os atores envolvidos no trabalho de fazer estratégia interagem e interpretam as características físicas e sociais do contexto. Elas são resultado do pensamento e da ação estratégica, podendo ser dissociadas somente para fins analíticos e se expressam em meio a atividades em uso (JARZABKOWSKI, 2003). É o conjunto dessas atividades que estrutura a estratégia como prática de uma organização (e.g., as várias atividades de uma estratégia de diversificação).

3.2. DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A seguir são apresentadas as principais definições quanto ao delineamento da pesquisa e critérios a serem utilizados no plano amostral final do estudo.

3.2.1. Delineamento da Pesquisa

A caracterização ou delineamento da pesquisa remete à noção de plano geral que explicita um modelo conceitual e operacional de estudo. Esse plano envolve mais frequentemente tipo de pesquisa, concepção, sua definição temporal, nível e unidade de análise (BABBIE, 1998; CRESWELL, 2003).

A análise de redes é o método empregado no estudo. Todavia, há de se ressaltar que outros pesquisadores como Hanneman (2001), Babbie (1998) e Burt (1997) indicam o *survey* como delineamento do estudo sociométrico (classificado em forma de coleta de dados e não de análise) e, conseqüentemente, a análise de redes é apontada apenas como mais uma das formas de tratamento de dados (e.g., correspondência múltipla, modelagem de equações estruturais).

No que concerne à concepção de pesquisa, este estudo tem objetivos de descrição (BABBIE, 1998; CRESWELL, 2003; FLICK, 2004; RICHARDSON, 1999; KIDDER, 1987a). Para obtenção dos dados, o presente estudo fez uso de uma abordagem qualitativa em uma fase preparatória com objetivo de coletar informações para o desenvolvimento do questionário e uma fase quantitativa para avaliar as possíveis relações entre os elementos de interesse presentes na dissertação. Logo, foram combinados procedimentos qualitativos e quantitativos para obtenção de dados, sem, entretanto buscar convergência ou triangulação de diferentes fontes.

A primeira etapa consistiu em uma pesquisa documental de periódicos, livros, jornais, informes, panfletos e notícias do Jornal Nacional da TV Globo. Esse estágio permitiu o delineamento do contexto institucional de primeira ordem, ou seja, das regras, normas e pressupostos mais significativos que operam no campo das organizações religiosas no país.

Para a descrição do contexto institucional no nível da rede, foram realizadas, além da análise de documentos, um total de sete entrevistas semi-estruturadas (FLICK, 2004) com seis dirigentes de algumas das congregações da Assembléia de Deus em Curitiba. Essas entrevistas também contribuíram para a identificação das atividades das organizações que fizeram parte da pesquisa. Por motivos de saúde, não foi possível entrevistar o presidente da

AD em Curitiba, nem seu vice-presidente, que está afastado no momento em função de conflitos internos.

Identificados os elementos supracitados na fase exploratória da pesquisa para a geração dos indicadores do questionário, a segunda etapa consistiu na mensuração dessas variáveis a partir da aplicação do instrumento de coleta de dados nos dirigentes das congregações da AD. Nesse segundo momento, foi aplicado um questionário estruturado (BABBIE, 1998, 2001; KERLINGER; 2003; RICHARDSON, 1999; WASSERMAN; FAUST, 1999) aos pastores para verificação: do grau de presença das características do contexto institucional nos esquemas interpretativos; da presença das atividades estratégicas dos atores no nível agregado de análise; e identificação dos relacionamentos entre os membros da rede da AD.

A pesquisa com questionário estruturado foi julgada como opção mais adequada nesse estágio em função da necessidade de se retratar a realidade do conjunto de valores, práticas e relacionamentos do maior número possível de organizações que constituem a rede em observação, bem como para empregar a análise de redes após obtenção dos dados relacionais (BABBIE, 2001; WASSERMAN; FAUST, 1999).

De acordo com Kerlinger (2003), Babbie (1998, 2001) e Creswell (2003), essa forma de coleta de dados traz diversas vantagens que se coadunam relativamente bem à proposta dessa dissertação. As vantagens da utilização do questionário consistem em maior amplitude e abrangência na investigação, respostas mais padronizadas, auto-administração do questionário, possibilidade de várias formas de coleta de dados (e.g., e-mail e telefone), adequação quase a qualquer objetivo de pesquisa e muitas possibilidades de análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas (HAIR et al., 1995). Em complemento, a dimensão ou amplitude temporal do trabalho se assenta em um corte seccional (transversal) (NEUMAN, 1997). O nível de análise é o da rede e a unidade de análise adotado é a organização.

3.2.2. População e Amostragem

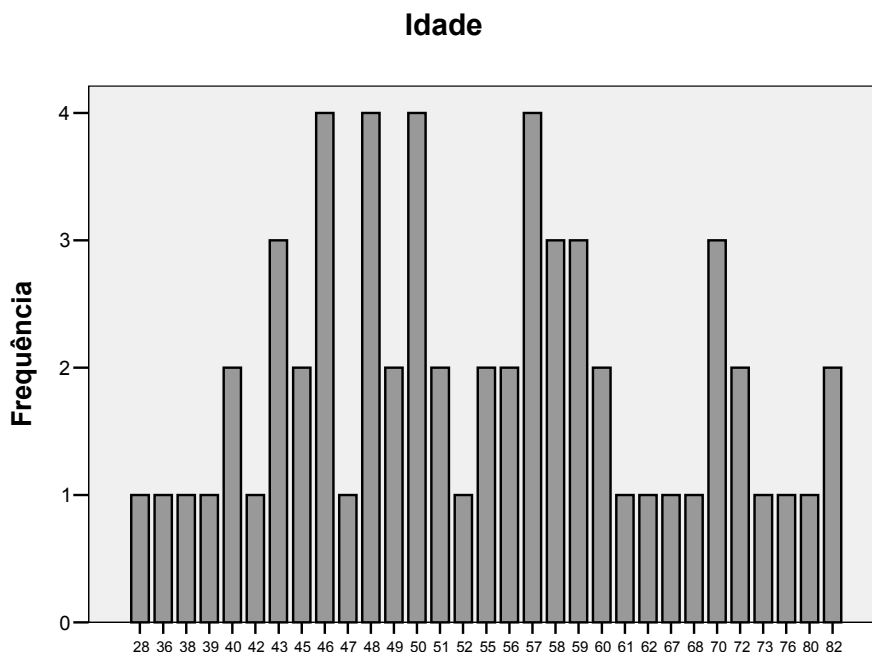
O universo da pesquisa é composto por 167 congregações da rede de organizações religiosas da Assembléia de Deus em Curitiba (AD, 2006). Em face do número de organizações e do objetivo de mapeamento da configuração da rede, optou-se por realizar um levantamento envolvendo todas as organizações. Entretanto, como será informado na próxima

seção, quando não foi efetivada a proposta de censo, foi empregado o critério de amostragem autogerada. Esse critério amostral exigiu que fossem investigados sempre aqueles dirigentes que tiveram seu nome relatado por outro pastor durante a fase de levantamento.

A amostra do estudo compreendeu um total de 60 dirigentes. É oportuno apontar que todos são do sexo masculino, pois essa denominação, diferente de outras, não admite no cargo de pastor pessoas do sexo feminino.

Em relação à profissão quase todos têm alguma ocupação além da função de dirigente e pastor. As profissões relatadas foram as mais variadas possíveis, como bancário, funcionário público, pintor, comerciante, pedreiro e artesão. Logo, não foi possível realizar qualquer classificação que agrupasse essas funções em um número menor de categorias. Outra característica da amostra a ser destacada é que dos 60 entrevistados, 11 são evangelistas (um nível abaixo da função de pastor na hierarquia da igreja) e 49 são efetivamente pastores. Em relação à idade, a média ($\bar{x}$) é de 54, com uma amplitude de 28 a 82 anos, como aparece no gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição da idade dos dirigentes de congregações envolvidos no estudo.



Fonte: dados primários.

3.2.3. Fontes, Coleta e Tratamento dos Dados

Foram utilizados dois tipos de instrumento de coleta de dados conforme os anexos 3, 4 e 5. Na fase preparatória, foi empregado um roteiro para entrevistas semi-estruturadas formulado à luz dos objetivos do estudo e dentro dos contornos metodológicos sugeridos por Seidman (1998) e Flick (2004). De acordo com Flick (2004), a entrevista semi-estruturada é apresentada como uma técnica de coleta de dados que ocorre com a utilização de um roteiro previamente elaborado, mas que dá espaço para que algumas perguntas possam ser formuladas também no decorrer da entrevista.

Para a coleta de dados, na fase de levantamento, foi utilizado um questionário estruturado com questões fechadas e uma questão aberta. As questões fechadas fizeram uso de escala nominal, intervalar e de razão. As escalas nominais e a de razão serviram para levantamento das atividades estratégicas e caracterização da amostra. As questões com escala intervalar tiveram por objetivo mensurar crenças e valores nos esquemas interpretativos dos dirigentes entrevistados e avaliar a natureza dos laços da rede de relacionamentos entre os pastores. A questão aberta serviu para que o entrevistado indicasse aqueles pastores dirigentes de outras congregações da AD em Curitiba com quem ele mantinha contato mais freqüente. Como nas entrevistas, os pastores relataram manter de três a quatro contatos considerados de maior freqüência com dirigentes de outras congregações poderiam ser indicados até seis nomes.

A análise dos dados compreendeu alguns estágios principais. A primeira etapa consistiu na análise interpretativa e de conteúdo (estatística lexical) dos dados secundários para o delineamento do contexto institucional de primeira ordem. A análise interpretativa ocorreu via agrupamento das notícias por similaridade de conteúdo e, posteriormente, foram extraídos grupos de ações que pudessem refletir a lógica por detrás das atividades das organizações religiosas no país.

Na seqüência, foram transcritas e analisadas as entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com dirigentes de congregações da AD para descrição do contexto institucional de segunda ordem e identificação das atividades estratégicas. Essas entrevistas foram analisadas também de forma interpretativa (FLICK, 2004) a fim de identificar as atividades desempenhadas e coordenadas pelos entrevistados.

Após o processo de interpretação dos dados qualitativos, foi formulado o questionário estruturado para coleta dos dados quantitativos no levantamento. No tocante ao tratamento

dos dados quantitativos, as análises estatísticas compreenderam o uso de estatística paramétrica univariada, bivariada e multivariada e estatística não paramétrica (Qui-quadrado).

As estatísticas univariadas se assentaram em medidas de ponto central e de dispersão. As estatísticas bivariadas se restringiram à análise de correlação e teste *t*. Das estatísticas multivariadas foi empregada a Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais (AFE) e análise de confiabilidade das escalas (HAIR et al., 1995).

Para a análise de redes, foram utilizados cálculos de tamanho, densidade, centralidade e coesão (SCOTT, 2000; WASSERMANN; FAUST, 1999). As medidas de importância das relações, frequência e intensidade não foram utilizadas em função do alto número de *missing values* (valores faltantes) e falta de variabilidade nas respostas dessas escalas intervalares. No quadro 4, são apresentados os objetivos, fontes, instrumentos de coleta e tratamento dos dados.

Quadro 4 – Objetivo, fonte, instrumento de coleta e tratamento dos dados.

Objetivo	Fonte dos dados	Instrumento de coleta	Tratamento dos dados
Descrição do contexto institucional de primeira ordem	Dados secundários	Periódicos, jornais, livros e documentos em geral	Análise interpretativa e análise de conteúdo
Descrição do contexto institucional de segunda ordem	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semi-estruturada e documentos em geral	Análise interpretativa
Identificação das ações estratégicas	Dados primários	Roteiro de entrevista semi-estruturada	Análise interpretativa
Identificação do grau de presença das características institucionais de primeira ordem nos esquemas interpretativos	Dados primários	Questionário estruturado	Análise estatística univariada, bivariada e multivariada
Identificação do grau de presença das características institucionais de segunda ordem nos esquemas interpretativos	Dados primários	Questionário estruturado	Análise estatística univariada, bivariada e multivariada
Identificação da presença das atividades estratégicas	Dados primários	Questionário estruturado	Análise estatística univariada, bivariada e multivariada
Mapeamento da rede	Dados primários	Questionário estruturado	Análises sociométricas
Exame das relações	_____	_____	Análise estatística univariada, bivariada e multivariada

Um resumo das etapas do estudo e dos procedimentos metodológicos adotados na dissertação consta no ANEXO 1, em que as etapas seguidas na metodologia da pesquisa são sumariadas e as principais referências também são indicadas em cada passo.

3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta dos Dados

Quanto à facilidade na coleta dos dados, é preciso frisar que foi fundamental à realização do estudo o acesso do pesquisador a um dos pastores da Assembléia de Deus (AD) em Curitiba. Após ter conhecido o pastor via um dos membros de sua congregação e explicado o objetivo do estudo ao dirigente, houve considerável esforço por parte desse pastor em cooperar com o desenvolvimento da pesquisa.

Com a escolha de outros cinco dirigentes localizados em diferentes áreas da cidade a partir da lista de congregações da AD (2006), o pastor foi extremamente solícito em entrar em contato com esses dirigentes e agendar um horário possível à realização da entrevista semi-estruturada. O primeiro pastor foi entrevistado no Hospital Evangélico; o segundo, em uma organização governamental e o terceiro, em sua empresa. Os demais dirigentes foram entrevistados em outras congregações da AD. Como havia disponibilidade do pesquisador para realizar a entrevista em qualquer horário não houve dificuldades nessa primeira fase do estudo.

No que concerne à realização do levantamento dos dados quantitativos, pode-se dizer que a coleta se mostrou extremamente fácil à primeira vista. No primeiro sábado de cada mês, com poucas exceções, os pastores, dirigentes e não dirigentes, se reúnem na congregação central em Curitiba para discussões administrativas. A primeira idéia foi de participar de uma das reuniões e pedir alguns minutos para aplicar os questionários. Todavia, quando o pastor que apoiava o estudo apresentou a proposta aos dirigentes à frente da reunião, a participação do pesquisador não foi autorizada.

Dessa forma, a alternativa empregada incumbiu o pastor de entregar os questionários no início da reunião e solicitar a entrega do instrumento de coleta de dados até a hora do intervalo. Houve a distribuição de mais de cem questionários para preenchimento. Durante o intervalo e o almoço, o pesquisador esteve presente e solicitou os questionários respondidos. Entretanto foram coletados apenas três questionários. Com um aviso no final da reunião, o pastor pediu que os dirigentes de congregação realizassem a entrega do questionário. Apenas cinco questionários foram entregues. No mês seguinte, foi realizado o mesmo procedimento e foram coletados mais nove questionários.

Em razão do baixo número de questionários obtidos nas reuniões optou-se por realizar a coleta de forma individual. No entanto, os pastores se encontravam em suas congregações somente nos horários de culto. Logo, a alternativa seria encontrar os pastores na sede central da Assembléia de Deus. Desse modo o pesquisador passou os períodos da manhã, tarde e

noite na sede central por duas semanas à espera dos pastores que chegavam para cumprir suas responsabilidades administrativas. Vários pastores se recusaram a participar da pesquisa. Foi bastante comum argumentos como o de um dos primeiros pastores de que se tentou entrevistar: “... eu não tô dando conta nem das minhas coisas rapaz. Se eu assumir isso com você me falta tempo pro resto. Vou ficar te devendo”. Outros pediam pra olhar o questionário e quando viam que era necessário que indicasse o seu nome e de outros dirigentes com quem mantinha contato mais freqüente, não davam mais atenção ao pesquisador ou encerravam o preenchimento do questionário.

Mesmo em face dessas e muitas outras dificuldades, foram obtidos mais trinta questionários corretamente preenchidos. O total de questionários, a essa altura, era de quarenta e sete. A maioria dos respondentes fez citações entre si na questão aberta sobre seus contatos mais freqüentes, mas havia treze pastores já citados ainda não entrevistados. Novamente, recorreu-se ao pastor que havia se comprometido a ajudar na realização do estudo para que ele conseguisse o número telefônico dos treze pastores. Alguns números de telefone tiveram de ser obtidos com pedidos do pastor na secretaria da AD central. Após insistentes ligações, foram obtidas as respostas desses pastores.

Em relação aos dados secundários, houve relativa facilidade na coleta das reportagens do Jornal Nacional que constam atualmente já em forma de texto em seu site. Como o número de textos não foi muito elevado foi possível até a realização de análise de conteúdo com a aplicação de estatística lexical.

Quanto aos dados de periódicos impressos, como jornais e revistas, a principal dificuldade se assentou no volume de textos a ser analisado. Os arquivos foram obtidos via internet com duas palavras-chave: católicos e evangélicos. Entretanto os sites pesquisados não permitem que seja realizado um refinamento dos primeiros textos com a busca de outras palavras dentro do conjunto de artigos sobre católicos ou evangélicos. Dessa forma o trabalho de separação de artigos foi bastante desgastante.

Outra dificuldade, foi encontrar textos em periódicos científicos que tivessem como foco a gestão de organizações religiosas. Periódicos como Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE) e Revista Organizações & Sociedade (O&S) não apresentam estudos direcionados à gestão de organizações que operam nesse campo.

3.3.5. Limitações da Pesquisa

No que concerne às limitações que estiveram no entorno da presente investigação um primeiro ponto a se destacar reside no fato de que a amostra final do estudo não assegura a validade das conclusões do trabalho que possam sugerir ao leitor qualquer tentativa de generalização estatística. Considerando um universo de 167 congregações e a análise de 60 organizações obtém-se uma amostra final de 36% da população. A ausência de grande parte dos atores que compõem a rede da Assembléia de Deus em Curitiba (AD), inclusive de seu presidente e do vice-presidente, limita sobremaneira a segurança do pesquisador em tecer considerações acerca das relações que parecem se apresentar. Logo, vale ressaltar que o objetivo do trabalho não visa a achados empíricos e considerações de natureza conclusiva.

Quanto à descrição da rede, cabe pontuar que o alto número de *missing values* nas questões sobre frequência, importância e intensidade dos relacionamentos impossibilitou qualquer análise sobre a natureza dos laços. Uma segunda limitação no que tange à investigação das relações centra na amplitude dos relacionamentos sociais dos dirigentes das congregações da AD. É importante destacar que a estrutura de tal rede não encerra o conjunto de atores sociais com os quais esses dirigentes mantêm contato. Grande parte dos relacionamentos desses pastores foge ao campo das organizações religiosas e não deixa de exercer influência sobre as crenças e valores desses atores e suas práticas.

Em adição, este trabalho traz em si as tradicionais limitações que se impõem na realização de estudos com corte transversal. O exame das interações entre relacionamentos, valores e práticas se dá aqui de forma pontual, desconsiderando, portanto, uma série de fatores, tais como processos de institucionalização e desinstitucionalização que ocorrem ao longo do tempo e são responsáveis pela dinâmica subjacente à construção e reconstrução das práticas e atividades estratégicas.

Outra limitação que merece destaque é a abordagem empregada no levantamento das atividades estratégicas. Tais atividades operam tanto no plano subjetivo quanto no plano objetivo. Nesta dissertação, o foco de análise está na faceta objetiva, na presença ou ausência de tais atividades. Ademais, o levantamento dessas ações é limitado por estruturas normativas que conduzem à apresentação, por parte dos entrevistados, de práticas consideradas legítimas e o ofuscamento de atividades vistas como indesejáveis. E quanto aos valores, são claras as limitações intrínsecas a levantamentos quantitativos para identificação de crenças e preferências racionalizadas.

4. ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 1

O propósito nesse capítulo é apresentar os resultados da etapa preparatória que foi realizada por meio da análise de dados qualitativos, contribuindo com subsídios para o desenvolvimento do questionário utilizado na etapa da pesquisa de levantamento. Essa primeira análise de dados consistiu em: (1) descrever os valores ambientais mais significativos relacionados à gestão das organizações religiosas no Brasil; (2) descrever os valores no nível da rede da AD em Curitiba; (3) apontar as principais atividades estratégicas das congregações da rede. Para alcançar esses três objetivos principais, foram analisados dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram obtidos em livros, artigos científicos, sites e outros documentos. Os dados primários nessa fase restringiram-se a sete entrevistas realizadas com dirigentes de igrejas que participaram da etapa preliminar da investigação. No tratamento dos dados foram combinadas técnicas de análise interpretativa (FLICK, 2004) e de análise de conteúdo dos documentos (BARDIN, 1977). Um resumo dos tipos de fontes consultadas nesse estágio e do tratamento dos dados consta no quadro 5.

Quadro 5 – Fontes dos dados qualitativos.

Objetivo	Fonte dos dados	Período/ N° de arquivos	Tratamento dos dados
Descrição do contexto institucional de primeira ordem (valores ambientais)	Site IBGE	10/09/2006 (3 planilhas eletrônicas)	Análise interpretativa
	Site SEPAL	10/09/ 2006 (4 arquivos)	Análise interpretativa
	Jornal Folha de São Paulo	2004 a 2006 (1088 arquivos)	Análise interpretativa
	Jornal Gazeta do Povo	2004 a 2006 (583 arquivos)	Análise interpretativa
	Revista Veja	(137 arquivos)	Análise interpretativa
	Revista Exame	1997 a 2006 (19 arquivos)	Análise interpretativa
	Artigos científicos e livros	Diversos (35 arquivos).	Análise interpretativa
	Jornal Nacional (TV)	2002 a 2006 (162 arquivos)	Análise de conteúdo (estatística lexical)
Descrição do contexto institucional de segunda ordem (valores no nível da rede)	Entrevistas com dirigentes de igrejas	11/10 a 7/11 de 2006 (7 entrevistas)	Análise interpretativa
	Estatutos da AD nacional e de Curitiba	10/12/ 2006 (2 arquivos)	Análise interpretativa
	Site da AD em Curitiba	10/09/2006 (7 arquivos)	Análise interpretativa
Descrição das ações estratégicas	Entrevistas com dirigentes de igrejas	11/10 a 7/11 de 2006 (7 entrevistas)	Análise interpretativa
	Folhetos	2006 (42 documentos)	Análise interpretativa
	Informativos	2006 (7 documentos)	Análise interpretativa
	Cadernos bíblicos	2006 (13 documentos)	Análise interpretativa
	Jornais de denominações evangélicas diferentes	2006 (9 documentos)	Análise interpretativa

4.1. Fundamentos do Cristianismo e da sua Expressão Organizacional

Tanto a igreja evangélica quanto a igreja católica tem suas origens e são reflexos da evolução de uma pequena seita estabelecida na Palestina no século I: o Cristianismo. Em seus aspectos históricos, sabe-se que essa religião tem como característica principal a idéia de que Jesus da Galiléia foi crucificado em Jerusalém em razão de declarações abertas contra líderes religiosos judeus. Atualmente, muitos eruditos aceitam as descrições dos evangelhos daquela época que apontavam Jesus Cristo como um salvador e responsável pela direção de um ministério de massas, incluindo, principalmente, pecadores e excluídos da sociedade. Em seu tempo, de acordo com os evangelhos, Jesus pregou o amor, a tolerância e a fé (TOPOROV; BUCKLES, 2006). Logo, a imagem de Jesus e os conceitos supracitados estabeleceram as bases do Cristianismo moderno.

Após a crucificação de Jesus Cristo, os apóstolos observaram a hostilidade à sua pregação em Jerusalém e se viram obrigados a buscar fiéis no Oriente Médio. Logo, comunidades cristãs apareceram nos continentes da África, Ásia e Europa. Já em Roma, por volta do ano 42, o apóstolo Pedro (conhecido como pescador Simão), discípulo de Jesus, foi considerado o primeiro bispo da cidade. Todavia, a perseguição a esse grupo de cristãos por parte das autoridades romanas levou Pedro à morte, na região de *Vaticanus* e, conseqüentemente, ao status de mártir. Mas a expansão da fé cristã continuou ao passo que Pedro já havia passado seu cargo de bispo a um sucessor, porém, mantinha-se restringida à periferia, às classes menos favorecidas do Império Romano. Tal tendência começou a ser modificada em 312 d.C. quando Constantino converteu-se ao cristianismo. No futuro, Constantino assumiu o poder político e se tornou imperador fazendo com que fosse proibida a perseguição aos cristãos. Decorrente da imposição de Constantino, o Cristianismo permitiu-se desenvolver sob a liderança do Papa (antes bispo) e de uma expressão organizacional (i.e., igreja) que se tornara hierárquica a partir daquele momento (TOPOROV; BUCKLES, 2006).

Com doações do império à igreja e o posterior enfraquecimento do poder imperial na Europa Ocidental no século IV, os Papas emergiram como forte influência religiosa e política. E após uma série de abusos como as Cruzadas e as Inquisições, a igreja católica se tornara a organização de operação internacional mais poderosa da história até o século XVI. Mas as exigências por reformas começaram a ser cada vez mais insistentes.

Reclamações de abusos, em Roma e outros lugares, faziam-se ouvir em alta voz. Essas reclamações eram dirigidas de modo especial a uma burocracia inchada e ávida por dinheiro; à busca desavergonhada de posições de destaque; à prática de

concubinato por grande número de membros de um clero que fazia juramento de celibato; e um emaranhado de alianças religiosas e militares. Os desentendimentos doutrinários concernentes a práticas como a das indulgências (muitas vezes vistas como um tipo de pagamento para eximir-se dos pecados), e acerca da graça concedida por Cristo a todos os fiéis, eram vistos com desânimo por muitos (TOPOROV; BUCKLES, 2006, p. 114).

É nesse contexto que são iniciadas tentativas de um movimento de transformação da igreja. Contudo, essas transformações não ocorreram. Houve apenas uma maior fragmentação de organizações que ficaram à margem da autoridade do Papa. O primeiro esforço dissidente deu-se no século XIV com John Wyclif, mas as Reformas Protestantes foram notadamente marcadas por Martinho Lutero, em 1517, com suas famosas 95 teses.

No ano de 1519, Lutero negou deliberadamente a autoridade da igreja sobre questões religiosas. Com apoio de uma grande maioria e principalmente de líderes políticos, que julgavam a aceitação da causa como fonte de legitimidade para confiscar propriedades da igreja, as doutrinas de Lutero ganharam força na Alemanha e outros países. “Uma nova classe de capitalistas também se beneficiaria com uma estrutura social mais aberta e menos centralizada” (TOPOROV; BUCKLES, 2006, p. 115). Os esforços de Lutero alcançaram grandes reformas na igreja romana, como a ortodoxia na doutrina e maior rigidez em relação ao cumprimento com o compromisso do celibato. E por toda Europa houve um crescimento significativo de facções religiosas, principalmente na Inglaterra e Estados Unidos, onde variações do Protestantismo levaram ao surgimento de novas idéias e princípios religiosos.

4.2. Contexto e Valores Ambientais das Organizações Religiosas no Brasil

No Brasil, a formação da multiplicidade de facções e ramificações do Protestantismo tem suas raízes no início da colonização (JACOBSON et al., 2003). De acordo com Liberal (2004), em 1557, foi celebrado, no Rio de Janeiro, o primeiro culto evangélico. Entretanto, o próprio comandante da expedição francesa, que havia solicitado a Calvino que enviasse crentes reformados ao país foi o responsável pela expulsão dos evangélicos por motivos de discordância quanto aos sacramentos. A partir de 1630, houve nova tentativa de institucionalização da igreja evangélica no país com esforços de Maurício de Nassau, mas em 1654, com a retirada dos holandeses do Brasil, o processo foi interrompido.

Por volta da metade do século XIX, alemães luteranos começaram a se estabelecer na região sul e disseminar idéias evangélicas (JACOBSON et al., 2003). A unidade teológica e

ideológica do protestantismo no Brasil se manteve intacta até a chegada dos pentecostais. Esse movimento tinha como principal diferença, em relação aos protestantes históricos, um maior fervor evangélico, que se consolidou na idéia de dons advindos do Espírito Santo, que permitem aos fiéis falar em línguas estranhas, ter mais sabedoria, possuir capacidades de cura e de profecia. Os cultos nas igrejas dessa denominação sempre foram realizados em meio a expressões de êxtase e forte emoção.

O grupo dos chamados pentecostais começou a ganhar expressão com a fundação da Congregação Cristã do Brasil, em 1910, na cidade de São Paulo, com a chegada dos missionários suecos Gunnar Vingren e Daniel Berg, que haviam passado pelos EUA e estabelecido contato com o pentecostalismo. Os missionários suecos se radicaram no Pará e fundaram a Assembléia de Deus (AD), também em 1910.

No futuro, alguns dissidentes dessa igreja fundariam as igrejas: O Brasil Para Cristo; Evangelho Quadrangular e Deus é Amor (LIBERAL, 2004). Mais recentemente, algumas igrejas têm sido enquadradas além das categorias protestantes históricas e pentecostais e apontadas como igrejas neopentecostais. O quadro 6 resume as principais denominações das igrejas evangélicas presentes no Brasil, com sua época de fundação em seu país de origem e desdobramentos no contexto nacional.

Quadro 6 – Principais denominações das igrejas evangélicas presentes no Brasil.

Fundação	Denominação e desdobramentos
Século 16	Igreja Anglicana.
Século 16	Igreja Batista (Convenção Batista Brasileira, Convenção Batista Nacional).
Século 16	Igreja Luterana (Federação Luterana Mundial – Igreja Evangélica da Confissão Luterana (BR), Conselho Luterano Internacional – Igreja Evangélica Luterana do Brasil (BR)).
Século 16	Igreja Calvinista (Igreja Presbiteriana do Brasil, Igreja Presbiteriana Independente, Igreja Presbiteriana Renovada do Brasil, Igreja Pentecostal Presbiteriana, União das Igrejas Evangélicas Congregacionais).
Século 18	Igreja Metodista (Igreja Metodista Unida, Igreja Metodista do Brasil, Igreja Metodista Livre, Igreja Metodista Weleyana).
Século 19	Igreja Paralela a Reforma (Igreja Adventista, Igreja Adventista do Sétimo Dia, Igreja Adventista do Sétimo Dia Movimento de Reforma, Igreja Adventista da Promessa).
Século 20	Igreja Pentecostal (Assembléia de Deus, Congregação Cristã do Brasil, Evangelho Quadrangular, O Brasil Para Cristo).
Século 20	Igreja Neopentecostal (Igreja Universal do Reino de Deus, Igreja Internacional da Graça de Deus, Comunidade Evangélica Sara Nossa Terra, Renascer em Cristo, Deus é Amor).

Fonte: dados secundários.

A despeito do grande número de denominações, a participação das igrejas evangélicas no país ainda é baixa comparada à igreja católica. Quando todos os brasileiros de confissão evangélica são somados (protestantismo histórico, pentecostal e neopentecostal), o percentual em relação à população residente aproxima-se de 15%, como informa o Censo 2000 do IBGE (2006). Outras religiões não chegam a 4%, enquanto a religião católica agrega mais de 73% da população. O percentual de pessoas que se dizem agnósticas também é expressivo (7,4%). A tabela 1 sumaria esses percentuais.

Tabela 1 – Distribuição percentual da população residente por religião.

Religião	Percentual
Católica Apostólica Romana	73,60 %
Evangélicos	15,40 %
Espíritas	1,30 %
Umbanda e Candomblé	0,30 %
Outras religiosidades	1,80 %
Sem religião	7,40 %

Fonte: Censo 2000 do IBGE (2006).

Todavia, contrariamente ao que esses dados parecem sugerir quando observados de forma estática, a hegemonia da igreja católica no Brasil vem sendo duramente ameaçada. De acordo com dados do IBGE (2006), os católicos representavam aproximadamente 92% da população brasileira em 1970. Na década seguinte, esse número caiu para 89% e foi seguido de outra queda chegando acerca de 83% em 1991. Em 2000, o Censo confirma a tendência de baixa e aponta um percentual de aproximadamente 73% de católicos entre a população brasileira. Por outro lado, o número de evangélicos no país tem aumentado substancialmente, o que serviu de explicação para a redução no número de católicos (ALMEIDA; MONTERO, 2001; BOBSIN, 1999; JACOBSON et al., 2003). Tal hipótese é confirmada quando são observados os números dos Censos do IBGE desde a década de 70 até as estimativas para 2006, em relação ao crescimento dos evangélicos no país.

De acordo com a tabela 2, com exceção à região sul, a taxa de crescimento dos evangélicos é alta e razoavelmente homogênea em todas as regiões do Brasil. O percentual relativamente mais baixo na taxa de crescimento da religião evangélica na região sul (4,32%) talvez seja explicado pela predominância do catolicismo em algumas partes dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná (JACOBSON et al., 2003) e outras características culturais da região.

Tabela 2 – Crescimento dos evangélicos por região.

Região	Censo 1970	Censo 1980	Censo 1991	Censo 2000	TCA %	2006*
Centro-oeste	276.547	585.781	1.082.822	2.195.666	8,17	3.517.540
Nordeste	718.605	1.183.393	2.333.583	4.903.939	8,60	8.045.621
Norte	173.078	495.732	1.223.019	2.550.484	8,51	4.163.087
Sudeste	2.180.945	3.681.280	6.473.080	12.685.289	7,76	19.865.216
Sul	1.465.553	1.936.460	2.630.730	3.849.564	4,32	4.961.752
Brasil	4.814.728	7.885.846	13.743.234	26.184.942	7,43	40.243.283

Fonte: SEPAL (2006).

*Dados estimados a partir da TCA (Taxa de Crescimento Anual)

Apesar de a região sul apresentar a menor taxa de crescimento de evangélicos o Paraná detém uma variação relativamente maior (5,4%) em relação aos estados do Rio Grande do Sul (3,15%) e Santa Catarina (4,53%) como está destacado na tabela 3.

Tabela 3 – Taxa de crescimento da população e dos evangélicos por Estado.

Estado	TCA POP %	TCA EV %	POP 2006	EV 2006	EV % 2006
Acre	3,28	11,32	677.242	216.028	31,90
Alagoas	1,32	11,75	3.059.658	495.791	16,20
Amapá	5,72	11,78	666.202	172.712	25,92
Amazonas	3,30	11,51	3.423.851	1.140.980	33,32
Bahia	1,09	7,48	13.966.796	2.253.990	16,14
Ceará	1,73	9,62	8.239.240	1.063.672	12,91
Distrito Federal	2,79	9,99	2.419.448	708.484	29,28
Espírito Santo	1,96	5,94	3.480.434	1.093.007	31,40
Goiás	2,47	8,45	5.793.211	1.625.175	28,05
Maranhão	1,54	7,96	6.201.566	1.029.288	16,60
Mato Grosso	2,39	6,70	2.886.110	616.944	21,38
Mato Grosso do Sul	1,73	7,44	2.303.705	582.375	25,28
Minas Gerais	1,44	7,66	19.508.654	3.795.572	19,46
Pará	2,53	7,50	7.197.095	1.728.633	24,02
Paraíba	0,82	10,67	3.617.313	556.920	15,40
Paraná	1,39	5,40	10.389.423	2.180.704	20,99
Pernambuco	1,19	8,43	8.512.726	1.743.336	20,48
Piauí	1,08	8,96	3.032.198	286.051	9,43
Rio de Janeiro	1,30	7,12	15.556.217	4.779.325	30,72
Rio Grande do Norte	1,57	10,31	3.048.854	446.412	14,64
Rio Grande do Sul	1,22	3,15	10.953.558	1.755.082	16,02
Rondônia	2,22	5,18	1.575.467	508.384	32,27
Roraima	4,54	13,41	423.360	155.170	36,65
Santa Catarina	1,85	4,53	5.981.617	1.046.695	17,50
São Paulo	1,78	8,39	41.178.836	10.236.818	24,86
Sergipe	2,01	8,79	2.011.439	215.149	10,70
Tocantins	2,61	10,05	1.350.942	331.422	24,53
Brasil	2,11	8,50	187.455.162	40.764.119	22,45

Fonte: SEPAL (2006).

Em Curitiba, capital do Estado do Paraná, o crescimento de evangélicos é mais próximo à média do Brasil, de acordo com os dados do Censo do IBGE de 1991 e 2000

(IBGE, 2006). Num espaço de nove anos, houve forte redução no número de católicos e um aumento substancial no número de evangélicos como indica a tabela 4.

Tabela 4 – Participação de católicos e evangélicos em Curitiba.

Religião	Censo 1991	Censo 2000
Católicos	79,57%	70,64%
Evangélicos	12,27%	18,90%
Sem Religião e Outras Religiões	08,16%	10,46%

Fonte: Censo 2000 do IBGE (2006).

É nesse cenário, constituído fundamentalmente por católicos em queda e evangélicos em crescimento, que se assenta o foco de análise dos valores ambientais relacionados à gestão das organizações religiosas. Para tanto, buscou-se sinalizar aqui os elementos de natureza normativa e orientadora da ação num campo que vem acumulando profundas mudanças. Assim, práticas e atividades organizacionais também não aparecem dissociadas das transformações que operam num nível social de maior amplitude. Tais alterações ambientais têm afetado a sobrevivência e as possibilidades de crescimento dessas organizações sem fazer distinção denominacional (BOBSIN, 1999). Num contexto notadamente marcado pela quase dissipação das fronteiras confessionais, sobretudo em função da tecnologia da informação e expansão territorial, a fidelidade religiosa se apresenta como fenômeno com tendências cada vez mais voláteis (ALMEIDA; MONTERO, 2001).

No campo organizacional, o sistema que agrega as diversas denominações religiosas tem constituição cada vez mais fragmentada em termos institucionais (BOBSIN, 1999; ALMEIDA; MONTERO, 2001). Daí decorre a necessidade de melhor compreender a constituição e estrutura desse contexto. O exercício de mapeamento de regras, normas e pressupostos culturalmente sustentados se faz necessário na medida em que uma multiplicidade de atores desse campo toma esses elementos como fatores balizadores da ação. Logo, para sintetizar o conjunto das características institucionais mais significativas desse contexto, principalmente no que envolve aspectos de gestão das organizações religiosas no Brasil, foram utilizados textos de jornais, revistas, livros e notícias de televisão. Buscou-se colocar em evidência as principais características de tal contexto ao focalizar os valores que parecem estar por trás das ações organizacionais das duas principais religiões no país em termos de número de fiéis em relação à população nacional. De acordo com o Censo 2000, brasileiros de confissão católica e evangélica representam 89% da população do país (IBGE, 2006).

Considerando as duas religiões predominantes no Brasil (católica e evangélica) foi dado seguimento às análises dos dados qualitativos da mídia impressa e televisiva tratando valores ambientais como variáveis latentes, ou seja, fatores que não podem ser mensurados diretamente. Portanto, a presença desses valores ambientais é descrita a partir das atividades recursivamente produzidas e reproduzidas no nível micro e de forma mais localizada. Admitiu-se que os valores das organizações religiosas são mais facilmente compreendidos por meio de práticas relatadas e legitimadas em meio ao discurso de grandes fontes de informação.

Em termos estritamente analíticos, é possível esperar também que um conjunto de valores ambientais seja reflexo de elementos cognoscitivos e normativos calcados em regras, normas e pressupostos que, na prática, são difíceis de serem identificados separadamente. Por consequência, nesta dissertação, como pareceu mais conveniente, a caracterização do contexto institucional a partir dos elementos regulativo, normativo e cultural-cognitivo foi agregada na categoria valores ambientais.

Da mídia impressa, o primeiro conjunto de arquivos submetido à interpretação e relação de práticas que poderiam expressar valores ambientais mais persistentes no tempo e no espaço foi o grupo dos textos do jornal Folha de São Paulo. A justificativa da escolha dessa fonte de informação é que o Grupo Abril apresenta a Folha de São Paulo como o jornal mais influente do Brasil. Fundado em 1921, tornou-se o jornal mais vendido no país na década de 80 (FOLHA, 2006). Em função da circulação nacional desse jornal, a Folha de São Paulo é considerada uma das maiores mídias impressas para geração de informações no país.

O procedimento de análise dos arquivos da Folha de São Paulo (FOLHA, 2006) foi desenvolvido da seguinte maneira: primeiro, foram separados os textos relacionados a católicos e evangélicos em dois grupos para o ano de 2006, depois para o ano de 2005 e também para o ano de 2004. Como o número de arquivos era muito grande e houve grande redundância no teor das notícias, comparando os três anos dos arquivos, foi finalizado o processo de coleta e análise dos dados desse jornal. Os valores foram extraídos por meio de análise documental em que se pretendeu verificar pontos considerados importantes, de natureza normativa ou que pudessem trazer benefícios às organizações religiosas segundo os canais da mídia investigada. Convém ressaltar que regras, normas, crenças e valores foram agrupados sem fazer distinção aos três pilares institucionais propostos por Scott (2001), o que ocorreu em função da impossibilidade de classificação suficientemente adequada do conteúdo dos documentos nas bases regulativa, normativa e cultural-cognitiva. O quadro 7 apresenta um resumo dos valores encontrados no período analisado para a Folha de São Paulo.

Quadro 7 – Valores das organizações religiosas encontrados na Folha de São Paulo.

Valor	Descrição
Relacionamento e inserção política	Ênfase nos relacionamentos com políticos.
	Atenção para o lançamento de candidatos políticos com origem em igrejas.
	Ênfase na política nacional e internacional para defesa das causas religiosas.
	Valorização da participação de religiosos em campanhas e eventos políticos.
Expansão	Ênfase no crescimento dos evangélicos no mundo.
	Preocupação com o crescimento dos evangélicos no Brasil por parte dos católicos.
	Atenção para a redução dos católicos em função do crescimento dos evangélicos.
	Ênfase no crescimento do pentecostalismo e do neopentecostalismo.
	Crescimento de programas evangélicos e católicos na TV.
Competitividade	Envio de missionários para o exterior.
	Preocupação com a competição por fiéis entre católicos e evangélicos.
	Atenção voltada para a perda de fiéis da igreja católica para a religião evangélica.
	Valorização da mudança de religiões dos fiéis em função da competição.
Responsabilidade social	Crescente participação dos evangélicos em programas sociais.
	Preocupação dos evangélicos com causas sociais e ambientais.
	Apoio dos evangélicos e católicos a desabrigados.
	Participação dos evangélicos na recuperação de dependentes químicos.
	Apoio dos evangélicos na luta contra a violência.
Modernidade	Valorização de sites de internet como meio de evangelização.
	Atenção nas comunidades na internet para evangelização.
	Atenção à evangelização por e-mail.
	Valorização da informática na gestão das organizações religiosas.
Eficiência	Atenção aos benefícios do uso da informática nas organizações religiosas.
	Valorização de mecanismos de coordenação das organizações seculares.
	Valorização de mecanismos de controle das organizações seculares.
	Valorização dos princípios administrativos das organizações seculares.
Customização	Valorização da qualidade da gestão em organizações religiosas.
	Valorização de técnicas de marketing nas organizações religiosas.
	Adequação de cultos e louvores a públicos específicos.
	Atenção para evangelização pela internet.
	Ênfase na evangelização por TV e rádio.
Qualidade	Ênfase na evangelização por meio de eventos de grande porte.
	Ênfase na evangelização em locais públicos (e.g., trens, ônibus, praças e presídios).
	Preocupação com a qualidade dos cultos.
	Preocupação com a diversificação dos tipos de cultos.
Valorização do “mercado” cristão	Valorização crescente da qualidade dos músicos dos templos religiosos.
	Valorização da qualidade da estética e atmosfera dos templos religiosos.
	Atenção à comercialização de “produtos religiosos” por parte das igrejas.
	Emergência da categoria “produtos da fé”.
	Atenção às especificidades do público cristão por parte das empresas.
	Venda de produtos direcionados para evangélicos e católicos.
	Ênfases nos negócios da fé (Brasil lidera a produção de bíblias no mundo).
	Preocupação de empresas com as necessidades específicas dos evangélicos.

Fonte: arquivos de 2004 a 2006 da Folha de São Paulo.

Na sequência, os arquivos do jornal Gazeta do Povo (2007) que estiveram relacionados a evangélicos e católicos também foram analisados no período de 2004 a 2006. A opção por analisar os arquivos desse jornal fundamentou-se na sua grande circulação e principalmente por representar um canal de comunicação local. Buscou-se, durante a análise, verificar convergências e incongruências com os valores encontrados na Folha de São Paulo,

já que este último tem escopo e audiência bem maior comparado ao jornal local. Assim como aconteceu na análise da Folha de São Paulo, as notícias da Gazeta do Povo também apresentaram grande redundância no teor das suas reportagens e representação de valores, normas e comportamentos socialmente aceitos ou não. Um resumo dos valores que podem estar relacionados à gestão das organizações religiosas, encontra-se no quadro 8. Deve-se destacar que nesse jornal não foi possível identificar uma atenção dos evangélicos ou católicos voltada diretamente para a eficiência na gestão das organizações religiosas e para a qualidade.

Quadro 8 – Valores das organizações religiosas encontrados na Gazeta do Povo.

Valor	Descrição
Relacionamento e inserção política	Influência dos religiosos na política.
	Inserção dos evangélicos na política nacional.
	Valorização do apoio de evangélicos e católicos nas eleições.
	Valorização para parceria entre Requião e igrejas evangélicas.
	Popularidade de Requião entre os evangélicos.
	Grande influência de evangélicos na câmara municipal.
	Destaque para a capacidade política dos evangélicos no Paraná.
Expansão	Ênfase no crescimento dos pentecostais.
	Preocupação com a redução do número de católicos.
Competitividade	Destaque para a mudança de religião.
	Ataque do vaticano ao conteúdo e discurso dos evangélicos.
	Conflitos entre vereadores evangélicos e católicos na câmara municipal de Curitiba.
Responsabilidade social	Destaque para a ação social dos evangélicos (arrecadação de alimentos).
	Destaque para ações de assistencialismo da Assembléia de Deus em específico.
	Apoio dos evangélicos (AD) aos programas sociais do presidente Lula.
	Ênfase nas políticas assistencialistas dos evangélicos em Paranaguá.
Modernidade	Destaque para a evangelização na Internet.
	Evangelização em presídios.
	Shows de banda gospel na cidade.
	Marcha para Jesus dos evangélicos para abençoar as decisões de políticos.
Customização	Inovação nas práticas da igreja (esportes e outras atividades de lazer).
	Customização, segmentação por parte das igrejas.
	Construção de igrejas em lugares bastante inusitados, como shopping.
	Eventos de grande porte dos evangélicos.
	Retiro evangélico durante o carnaval.
Valorização do “mercado” cristão	Lançamentos de CDs, DVDs e filmes em VHS sobre shows evangélicos.
	Destaque para o mercado da bíblia.

Fonte: arquivos de 2004 a 2006 publicados na Gazeta do Povo.

Além da análise de um jornal de circulação nacional e outro local, havia a necessidade de verificar diferenças em relação a revistas do grande público. Mais uma vez, a expressão e circulação foram critérios chave na escolha da revista Veja. O processo de análise interpretativa também foi incorporado ao levantamento de valores e normas latentes nas reportagens desse periódico. Como consta no quadro 9, novos valores foram identificados

nessa fase. A revista *Veja* parece ter dado grande peso à questão da reputação das igrejas nos escândalos políticos envolvendo corrupção e escândalos de pedofilia e seus efeitos sobre os membros das igrejas. Outro fator de grande destaque revela o conservadorismo da igreja católica em seus aspectos positivos e negativos.

Quadro 9 – Valores das organizações religiosas encontrados na revista *Veja*.

Valor	Descrição
Relacionamento e inserção política	Destaque para a força política dos deputados evangélicos.
	Apoio político de evangélicos a alguns candidatos.
	Valorização da força política dos evangélicos.
	Destaque para <i>lobby</i> religioso contra projetos de lei acerca de pesquisas sobre células-tronco.
	Críticas a influência da religião no exercício de governo do Estado.
Expansão	Evangelização em aldeias indígenas.
	Crescimento do número de evangélicos no Brasil.
Competitividade	Acusação que evangélicos reinterpretem a bíblia de acordo com seus interesses.
	Conversão de católicos para evangélicos.
	Católicos estão cada vez mais distantes da igreja.
Responsabilidade social	Ações sociais dos evangélicos.
Modernidade	Evangelização por meio de rádio e TV.
	Renovação nas ações de comunicação da igreja evangélica.
	Destaque para a Renovação carismática na religião católica.
	Nas Filipinas, católicos enviam suas confissões por mensagens de texto no celular.
Customização	Shows evangélicos de música gospel.
	Criação de igrejas evangélicas específicas a grupos específicos de fiéis (e.g., igreja Bola de Neve).
Valorização do “mercado” cristão	Filmes destinados ao público evangélico.
	Lançamento de CDs evangélicos.
	Religião abre oportunidades de negócios.
Reputação	Preocupação com a reputação dos evangélicos envolvidos em escândalos políticos.
	Preocupação com a reputação e nome da igreja.
	Preocupação das igrejas com escândalos sexuais.
Tradição	Destaque para as forças e fraquezas do conservadorismo da igreja católica.
	Destaque para a tradição da igreja.

Fonte: arquivos de 2004 a 2006 publicados na revista *Veja*.

Os arquivos da revista *Exame* também foram analisados por tratar de temas ligados diretamente à gestão. Procurou-se verificar pontos com capacidade de impacto sobre a gestão das organizações religiosas. Como foram encontrados poucos artigos dessa ordem o período de análise compreendeu os anos de 1997 a 2006. Foi possível verificar um foco realmente restrito da revista nas questões de ordem mercadológica, política e da competição. Entretanto, a competição nesse caso foi relatada a partir de notícias de conflitos físicos entre católicos e evangélicos. A questão do mercado cristão aparece como quesito mais valorizado principalmente em função das oportunidades de negócio que vão além do domínio das denominações católicas e evangélicas. O quadro 10 sintetiza os valores encontrados.

Quadro 10 – Valores das organizações religiosas encontrados na revista Exame.

Valor	Descrição
Relacionamento e inserção política	Poder de influência dos evangélicos na aprovação de projetos de lei.
	Destaque para a participação dos evangélicos nas eleições.
Competitividade	Conflitos religiosos entre evangélicos e católicos na região do nordeste.
Valorização do “mercado” cristão	Valorização do mercado evangélico.
	Destaque para o potencial de mercado de feiras evangélicas.
	Desenvolvimentos de cosméticos para evangélicos.
	Preocupação por parte das empresas com a possível desaprovação dos evangélicos com relação a seus produtos.

Fonte: arquivos de 1997 a 2006 da revista Exame.

Dando seqüência à análise da mídia impressa, foram verificados documentos de várias igrejas evangélicas, como panfletos e jornais para identificar um nível mais micro nos valores disseminados pelas igrejas da cidade. O resumo desses valores aparece no quadro 11.

Quadro 11 – Valores das organizações religiosas encontrados em documentos das igrejas.

Valores	Descrição
Relacionamento e inserção política	Participação de evangélicos em campanhas eleitorais.
	Apoio dos evangélicos a candidatos.
Qualidade	Ênfase no desenvolvimento dos músicos evangélicos.
	Apresentações de bandas gospel.
	Formação de desenvolvimento de missionários.
	Formação de desenvolvimento de pastores.
	Formação de desenvolvimento de professores de escolas dominicais.
Responsabilidade social	Defesa de causas sociais.
	Desenvolvimento de programas assistencialistas.
	Destaque para doações das igrejas aos mais necessitados.
Expansão	Crescimento dos evangélicos.
	Crescimento dos templos evangélicos.
	Aumento no número de conversões e batismos.
	Envio de missionários ao exterior.
	Envio de missionários para outros estados.
Modernidade	Evangelização por comunidades de relacionamentos na internet.
	Informatização da igreja.
	Criação de comunidades de evangélicos na internet.
	Apresentação de cultos na TV e rádio.
Colaboração interorganizacional	Desenvolvimento de atividades conjuntas (e.g., participação em cultos)
	Comemorações com participação de outras congregações.
	Participação nos cultos de pastores de outras congregações.
	Participação nos cultos de corais e bandas de outras congregações.
Eficiência	Desenvolvimento de cantores.
	Desenvolvimento de músicos.
	Treinamentos de corais e bandas.
	Utilização de comunicação de marketing em diversas mídias.
	Utilização de mídias alternativas.
	Adequação de cultos e louvores a públicos específicos.

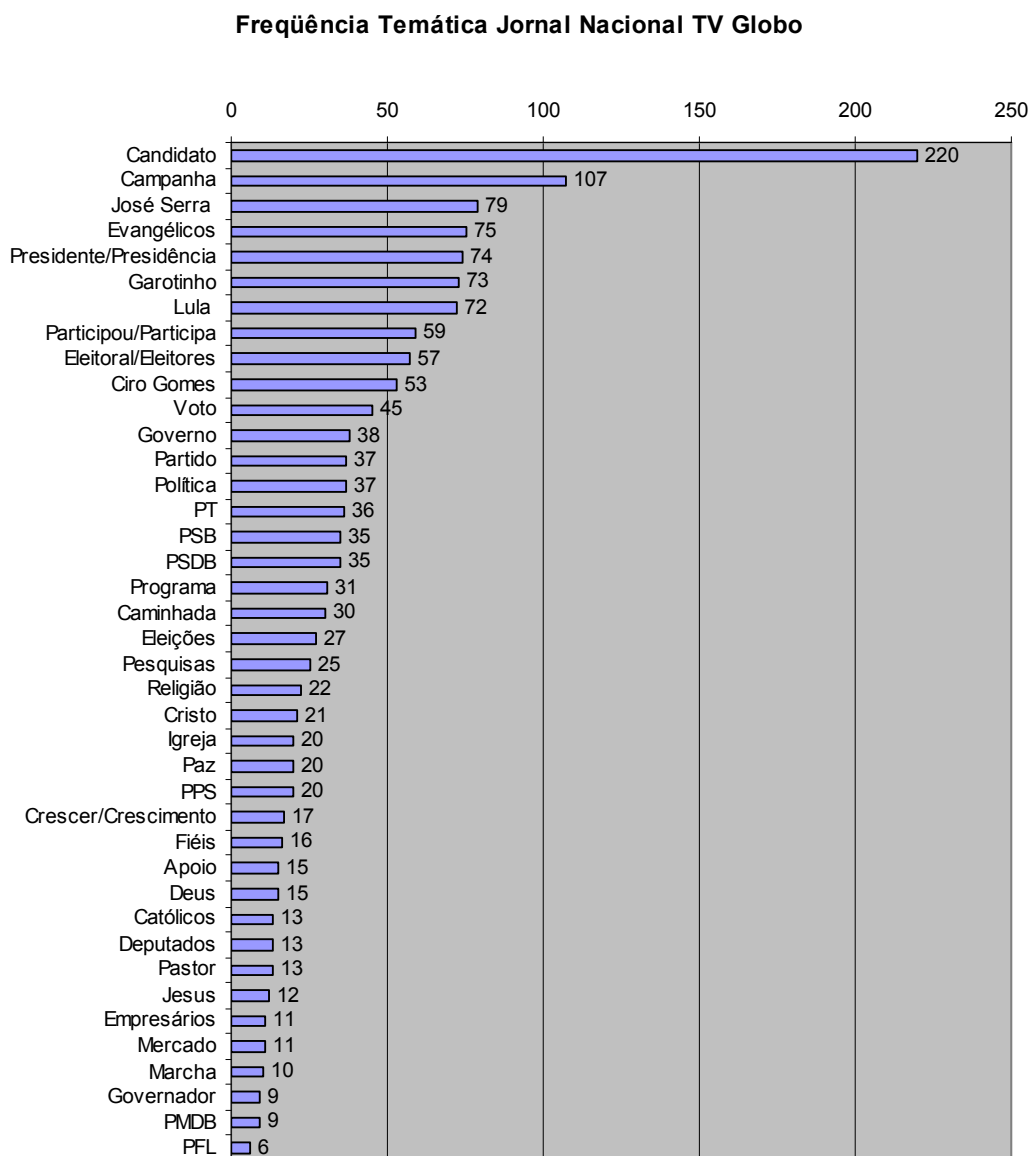
Fonte: dados secundários.

As análises desses documentos revelaram um valor não encontrado nas fontes de informação averiguadas anteriormente: a colaboração interorganizacional. Esse aspecto pareceu mais claro pela importância dada a atividades conjuntas como a participação de um pastor em outra congregação, desenvolvimento de retiros, apresentação de cultos entre congregações e comemorações conjuntas, como aniversários de pastores e congregações, ou mesmo de aniversário dos corais. É preciso destacar que a valorização da cooperação e da colaboração entre as congregações, principalmente no caso das igrejas evangélicas, foi mais claramente definida somente nas divulgações das igrejas em jornais e panfletos.

Após análise dessa série de documentos impressos, optou-se por avaliar também a presença de valores relacionados à gestão na mídia televisiva. Logo, decidiu-se por tomar como corpus reportagens do Jornal Nacional da Rede Globo. O critério de escolha por esse canal foi a disponibilidade das notícias em formato escrito em seu *site* e a sua representação nacional. Com 121 emissoras entre geradoras e afiliadas, a TV Globo pode ser assistida em 99,84% dos 5.043 municípios brasileiros. O Jornal Nacional é considerado um dos maiores programas em audiência no país e, atualmente, é acompanhado por mais de 40 milhões de brasileiros, de segunda a sexta-feira, em horário nobre (GLOBO, 2007). Em face de sua audiência e credibilidade, considerou-se que esse programa contribui substancialmente na formação de opinião do grande público, refletindo e disseminando regras, normas e crenças do ambiente institucional.

O primeiro procedimento tomado na análise das reportagens do Jornal Nacional foi novamente separar os arquivos relacionados a católicos e evangélicos por ano. O período de análise compreendeu 2002 a 2006, por estarem disponíveis as reportagens desses anos no *site* do jornal. Foram formados dois grupos de reportagens. Os arquivos relacionados a católicos somaram 110 reportagens e os arquivos relacionados aos evangélicos somaram 52 reportagens. Alguns arquivos estiveram incluídos nos dois conjuntos porque tinham como foco tanto os evangélicos quanto os católicos. Uma análise interpretativa das notícias não demonstrou substanciais diferenças entre os anos, pois as reportagens sobre católicos, independentemente do ano, centravam sobre o Papa ou comemorações católicas e as reportagens sobre evangélicos estavam quase que invariavelmente ligadas à questões políticas. Na sequência, o arquivo de reportagens sobre católicos foi submetido a uma análise de conteúdo com emprego de estatística lexical (BARDIN, 1977) com auxílio do software ATLAS.ti[®] 5.0. O mesmo se fez com o arquivo que agregava as reportagens sobre evangélicos. As palavras mais significativas nas duas análises aparecem nos gráficos 1 e 2 com a frequência correspondente.

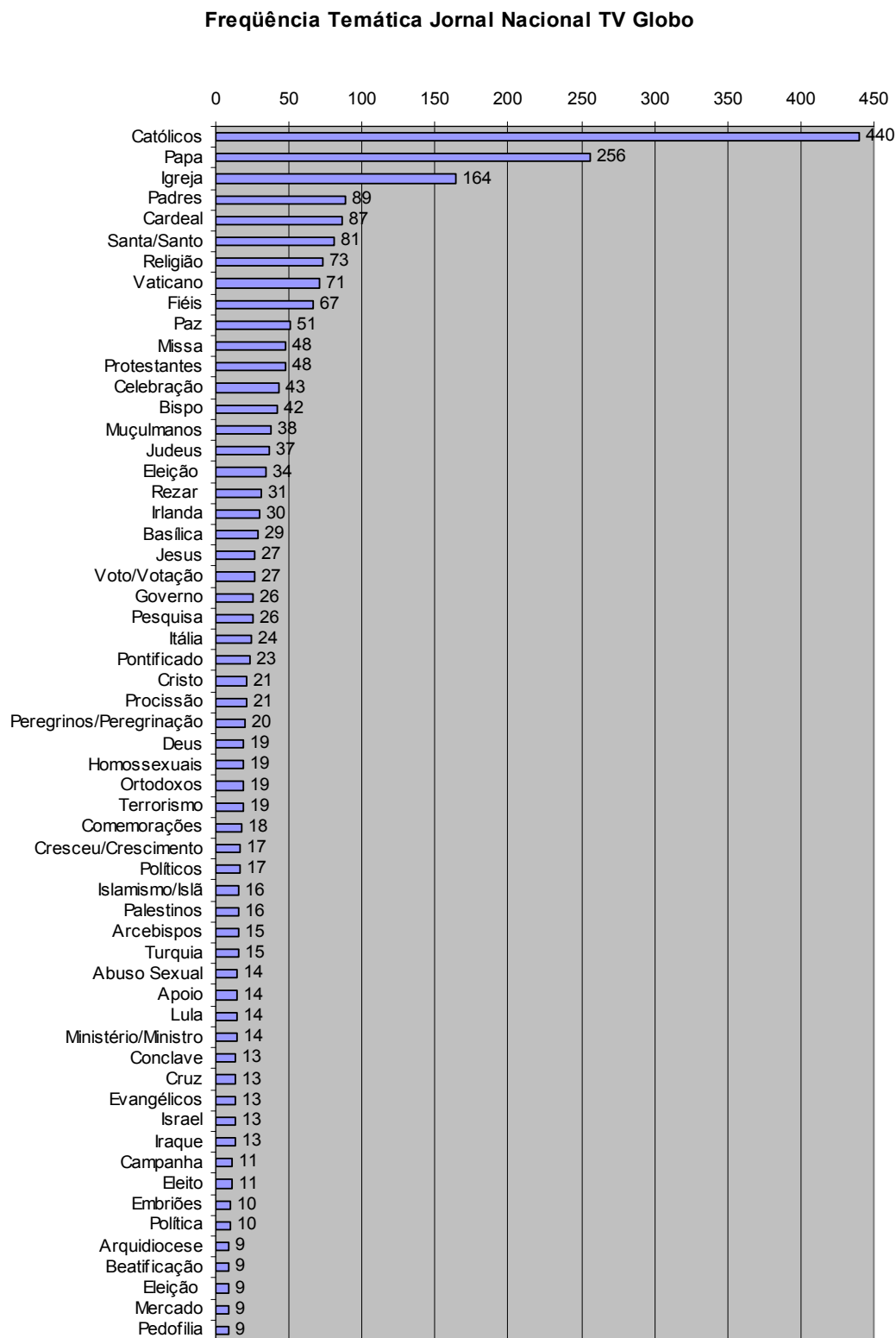
Gráfico 2 – Temas associados às reportagens sobre evangélicos no Jornal Nacional.



Fonte: reportagens do Jornal Nacional da TV Globo (período: 2002 a 2006).

Como foi verificado na análise interpretativa, diferentemente da mídia impressa, a religião evangélica parece ser predominantemente abordada no Jornal Nacional do ponto de vista dos aspectos políticos. Enquanto as palavras de maior frequência nas reportagens sobre católicos são: Católicos e Papa (gráfico 3), as palavras de maior frequência nas reportagens sobre evangélicos são: Candidato e Campanha (gráfico 2).

Gráfico 3 – Temas associados às reportagens sobre católicos no Jornal Nacional.



Fonte: reportagens do Jornal Nacional da TV Globo (período: 2002 a 2006).

Com base nas análises anteriores, os valores mais significativos relacionados à gestão das organizações religiosas podem ser apresentados em doze fatores: (1) Relacionamento e inserção política; (2) Expansão da igreja; (3) Competição religiosa; (4) Responsabilidade social; (5) Modernidade; (6) Eficiência; (7) Customização; (8) Qualidade; (9) Valorização do mercado cristão; (10) Reputação; (11) Tradição; (12) Colaboração interorganizacional. Esses fatores são discutidos a seguir à luz dos artigos e livros relacionados no ANEXO 2.

Relacionamento e inserção política, enquanto valor ambiental está atrelado às organizações religiosas desde seus primórdios (SOUZA; MAGALHÃES, 2002). Como destaca Azevedo (2004), durante toda a história, o componente político fez parte da realidade da igreja católica e, mais recentemente, também tem invadido a igreja evangélica. No Brasil, sobretudo a partir da década de 50, houve uma progressiva desintegração institucional da igreja com o regime político ditatorial. Após 1985, principalmente, a Igreja Católica Apostólica Romana buscou ampliar seus laços políticos (AZEVEDO, 2004). As razões mais recentes para estabelecimento de relacionamentos, bem como a inserção de padres e pastores no meio político, firmam-se na defesa dos interesses da igreja em relação ao impedimento de casamento entre homossexuais e pesquisas com células-tronco, ou mesmo liberação de alvarás para cultos ao ar livre e abertura de novos templos. Como afirma Azevedo (2004), acertadamente, a igreja sempre percebeu a capacidade política como meio de transformação e manutenção institucional. Entretanto, o interesse por essas relações entre igrejas e políticos não é unilateral. A busca de apoio dos evangélicos e católicos por parte de políticos tem feito cada vez mais parte das campanhas dos candidatos antes das eleições no país.

A valorização da expansão da igreja, principalmente pentecostal, ocorre já há quase um século. Ainda que esse processo possa ser verificado também no campo da mídia, do assistencialismo e na área editorial, é preciso destacar que esse valor restringe-se aqui ao crescimento do número de fiéis. Tal expansão aparece associada tanto ao crescimento do número de fiéis por templo quanto à abertura de novas congregações para a conquista de novos membros. A igreja católica se estabeleceu no Brasil de forma bastante capilarizada (AZEVEDO, 2003; ORO, 2004), já a igreja evangélica tem seus expoentes em casos como o da Igreja Assembléia de Deus (maior participação no país) e Igreja Universal do Reino de Deus em razão de seus modos de expansão (GABRIEL, 2004). Esta última tem sido reconhecida principalmente no que concerne ao seu processo de internacionalização com abertura de templos até mesmo na África e Europa (CAMPOS, 1999; MARIANO, 2004). Todavia, é preciso salientar que os evangélicos apontam os fundamentos da Bíblia como principal razão para a valorização da expansão da igreja.

A preocupação com a competição religiosa tem sido constante na igreja católica desde as reformas protestantes. Ainda que no Brasil a questão da competição seja vista sempre com cautela e às vezes negada, principalmente entre os evangélicos, a busca por fiéis católicos por parte dos evangélicos e vice-versa é bastante presente no contexto nacional. No discurso episódico, é freqüente a defesa de ideais como o ecumenismo e o diálogo inter-religioso (BOBSIN, 1999). No plano cotidiano, o trânsito religioso causado pela prospecção de fiéis de outras confissões e denominações é inegável (ALMEIDA; MONTERO, 2001; PIERUCCI, 2004). Reflexos de diferenciais competitivos são evidentes no Brasil em casos de igrejas que fazem lotar estádios de futebol em eventos com seus fiéis. Mas, apesar dos contornos desse cenário a preocupação com a competição é controversa na igreja católica. Alguns dirigentes se vêm preocupados e em posição desfavorecida em termos competitivos, outros argumentam que o aumento do trânsito religioso no Brasil é fruto da escolha de alternativas daqueles que apenas se diziam católicos nas respostas do Censo do IBGE e, pela primeira vez, realmente se encontram filiados a uma organização religiosa.

A responsabilidade social é outro valor bastante presente no contexto das organizações religiosas. Nesse ponto, entrelaçam-se questões sociais, lógicas e ideais de confissões de fé reformadas e não reformadas (SILVA, 1996). Mais especificamente no caso dos protestantes, a interpretação da Bíblia refere-se à sociedade como um todo. Quando esse mundo está tomado pelo mal, o dever do cristão se restringe a afastar-se dele. A intervenção nesse meio seria meramente no plano espiritual, de acordo com a primeira fase do protestantismo brasileiro. Essa visão conversionista foi difundida pelos evangélicos em meio a sua implementação no país. Por outro lado, algumas denominações viam os Estados Unidos como modelo a ser seguido em relação aos aspectos sociais.

Logo, essa representação traria um posicionamento diferente em relação ao papel dos protestantes na sociedade brasileira (SILVA, 1996). Nesse sentido, tem sido comum a associação entre o assistencialismo e as igrejas evangélicas. Com freqüência, os católicos e evangélicos têm se empenhado na recuperação de dependentes químicos, na doação de alimentos, remédios e roupas, e participado até mesmo de programas sociais elaborados pelo governo. Não obstante a defesa de questões relacionadas ao meio ambiente também tem figurado na agenda dos protestantes no país.

Outra questão que tem adentrado o universo das organizações religiosas é a valorização da modernidade, refletida pelo emprego da informática na administração das igrejas e ações de evangelização. Santos e Santos (2002) analisam o uso da internet como veículo de difusão de práticas religiosas. Os autores apontam que há no espaço virtual a

possibilidade da construção de um discurso religioso próprio àquele locus, capaz de derrubar preconceitos, influenciar pensamentos e opiniões. São comuns *sites* na internet sobre Umbanda, Candomblé, Catolicismo e Evangelismo. Existem até mesmo comunidades virtuais no Orkut (*site* de relacionamentos na internet) e *sites* similares a esse, voltados especificamente ao público evangélico. Na TV e rádio é mais claro ainda o movimento de proliferação de programas voltados a esses segmentos (COUTINHO, 2001; GUTIÉRREZ, 2006; MARTINO, 2001).

O valor eficiência, fortemente arraigado no meio secular, também tem tomado parte cada vez maior da gestão das organizações religiosas (CAMPOS, 1999; MARIANO, 2004). A eficiência da burocracia, decorrente de fatores como rapidez, controle e precisão, tem encontrado legitimidade na racionalidade dos dirigentes de igrejas tanto católicas quanto evangélicas. A forma organizacional burocrática e os princípios administrativos que regem o funcionamento das organizações modernas têm sido incorporados no meio religioso com vistas à maximização dos resultados (PONTE, 2006). Logo, a crescente adoção de mecanismos de controle e coordenação tem revelado a valorização da eficiência por parte das organizações religiosas. Práticas como recrutamento, seleção, treinamento, planos de carreira, hierarquização e departamentalização são muito frequentes nessas organizações. De forma geral a preocupação com a qualidade da gestão nas igrejas encontra paralelos em organizações manufatureiras, comerciais e de serviços, ainda que sustentem propósitos distintos em seus fins.

Talvez decorrente da preocupação com a gestão, a customização também tem tomado atenção de dirigentes católicos e evangélicos (PONTE, 2006). Os católicos parecem buscar alcançar parcelas da população, senão de um mercado, com esforços que se assentam no movimento da renovação carismática. Tendo como expoente o Padre Marcelo Rossi (JURKEVICS, 2004), essa vertente do catolicismo tem conseguido, sem degradar a liturgia apostólica romana, colocar milhares de pessoas a cantar e dançar em estádios de futebol, assim como os pentecostais (BOBSIN, 1999). Assim, a igreja consegue arrebanhar fiéis que não fazem parte do segmento da igreja católica tradicional. Do lado protestante, a prática de segmentação parece ainda mais difundida. A preocupação em elaborar métodos de persuasão mais eficientes tem levado dirigentes evangélicos ao desenvolvimento de cultos temáticos direcionados à cura, prosperidade, vitória e até mesmo cultos para mulheres, empresários, família, casais e namorados. Em Curitiba, aliás, existe uma igreja voltada aos surfistas. Nessa igreja se encontra, no lugar do púlpito, uma prancha de surf.

O fator qualidade também faz parte das preocupações das organizações religiosas. Ainda que em variados graus, existem esforços para alcançar um nível mínimo de desempenho na pregação dos pastores, nos cantos do coral, na estética visual, na atmosfera dos templos e na música ao vivo. A valorização da qualidade em tais organizações parece estar fortemente vinculada à capacidade de evangelização e conversão de indivíduos ao protestantismo, sobretudo entre os pentecostais. Como afirma Blanes (2004), a música pode contribuir na construção de uma identidade cristã durante a experiência religiosa (MENDONÇA, 2004). Entre os pentecostais, letras, obrigatoriamente cantadas para Deus, ajudam a propagar princípios e ideais evangélicos e denominacionais. Nas horas da verdade (leia-se cultos), o sentido de pertencimento tende a surgir em meio a cantos efusivos que permeiam a formação de uma identidade confessional (BURITY, 1997; FISCHER, 2003).

A valorização do mercado cristão, ou, de modo mais amplo mercado religioso (PRANDI, 2004; PONTE, 2006; SERRA, 2004), centra na atenção dada às possibilidades de comercialização de bens enquadrados na categoria “produtos da fé”. Mais recentemente, tem emergido uma série de produtos voltados especificamente a católicos e evangélicos. Esse movimento é parte das transformações com origem no pentecostalismo. De acordo com Bobsin (1999), o pentecostalismo cresce por ruptura e faz com que outras religiões se redefinam frente à concorrência que se instaura no campo da produção, circulação e consumo de bens religiosos. Em meio a uma multiplicidade de tendências, a manutenção de uma identidade religiosa se torna crescentemente mais difícil. Decorre daí as necessidades daqueles que pertencem ao mercado cristão estender seu autoconceito por meio de suas posses. Percebendo esse fenômeno, não só empresas comerciais têm vendido os “produtos da fé”; com frequência, são encontrados à venda nas próprias igrejas diversos tipos de bíblia, camisetas e outros produtos carregados de símbolos que possam representar a religião cristã.

A reputação da igreja e de seus dirigentes parece figurar entre as principais preocupações de católicos e evangélicos. A crescente valorização da imagem, atualmente, tem muito a ver com a desconfiança por parte de grupos da sociedade em relação à conduta de líderes religiosos. Assim como no mundo todo, no Brasil também há denúncias de pedofilia, abusos sexuais, homossexualismo, adultério de pastores, corrupção e envolvimento em escândalos políticos. Em relação ao espaço ocupado na mídia a Igreja Universal do Reino de Deus (IURD) tem de destacado. O Bispo da IURD vem acumulando acusações de charlatanismo, uso de métodos heterodoxos de arrecadação, agressões físicas e sonegação de impostos. Exemplos como o do Bispo Edir Macedo têm colocado em debate a legitimidade das organizações religiosas (MARIANO, 2004).

O apego à tradição na liturgia e nos costumes das igrejas cristãs é entendido como principal patrimônio dessas organizações. A luta por manter os costumes dos fiéis também é uma constante nas interações entre líderes e membros. No discurso de pastores e, sobretudo dos líderes da igreja católica romana, a inovação é vista como algo até indesejado. Cabe ressaltar que o equilíbrio entre a conservação das tradições da igreja e a necessidade de adaptação ao meio social tem sido aludido como uma das questões fundamentais à sobrevivência de denominações evangélicas e principalmente católicas (AZEVEDO, 2003). Por um lado, algumas igrejas evangélicas não permitem nem mesmo a prática esportiva que envolva disputa, por ser considerada jogo, e a igreja católica reforça a necessidade do celibato obrigatório ao clero e da luta contra o homossexualismo. Em outro extremo, a inovação na forma de evangelizar e no acesso aos potenciais fiéis também se faz necessária.

O último valor identificado nas fontes de informação analisadas assenta-se na questão da colaboração interorganizacional. Todavia, a valorização dessas interações comumente se restringe ao relacionamento entre congregações de uma mesma denominação. Um exame de informativos, jornais e *sites* das igrejas evangélicas (AD, 2006) permite inferir que o destaque dado às participações de corais e pastores em outros cultos com frequência revela uma baixa preocupação em estabelecer relacionamentos com distintas igrejas.

De forma geral, é preciso ponderar que os valores discutidos acima foram identificados na mensagem expressa no conteúdo dos documentos analisados em que se buscou delimitar a lógica de ação em que estão baseadas diferentes iniciativas. Esse método foi empregado por Machado-da-Silva e Barbosa (2002). Contudo é útil salientar que esses valores se apresentam como elementos que não estão obrigatoriamente associados a determinadas atividades estratégicas de igrejas católicas e evangélicas. Elas, no máximo, operam como fatores à disposição dos dirigentes como meio e justificativa da ação.

Para diferentes atores sociais um mesmo valor pode estar associado a diferentes ações enquanto uma única ação pode estar relacionada a uma multiplicidade de valores distintos. Uma maior complexidade à pluralidade de valores do contexto do campo religioso tem origem ainda nas diferentes ideologias que permeiam a ação dos dirigentes, bem como valores que não estão ligados diretamente à gestão. Em adição, ressalta-se que não houve um conjunto de elementos suficientes que torna-se possível classificar a presença mais intensa desses valores de acordo com diferentes contextos ambientais de referência (e.g., internacional, nacional, regional e local), como sugerem Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999). Um resumo com a descrição dos valores identificados na fase preparatória da pesquisa em diferentes fontes de informação consta, no quadro 12.

Quadro 12 – Resumo dos valores ambientais no contexto das organizações religiosas.

Valor	Descrição
Relacionamento e inserção política	Ênfase nos relacionamentos com políticos.
	Atenção para o lançamento de candidatos políticos com origem em igrejas.
	Interesse na política nacional e internacional para defesa das causas religiosas.
	Valorização da participação de religiosos em campanhas e eventos políticos.
Expansão	Ênfase no crescimento dos evangélicos no mundo.
	Preocupação com o crescimento dos evangélicos por parte dos católicos.
	Atenção para a redução dos católicos em função do crescimento dos evangélicos.
	Ênfase no crescimento do pentecostalismo e do neopentecostalismo.
	Envio de missionários para o exterior e outros estados do país.
Competição religiosa	Preocupação com a competição por fiéis entre católicos e evangélicos.
	Atenção voltada para a perda de fiéis da igreja católica para a religião evangélica.
	Valorização da mudança de religiões dos fiéis em função da competição.
Responsabilidade social	Destaque para a participação dos evangélicos em programas sociais.
	Preocupação dos evangélicos com causas sociais e ambientais.
	Apoio dos evangélicos a desabrigados.
	Participação dos evangélicos na recuperação de dependentes químicos.
	Apoio dos evangélicos na luta contra a violência.
Modernidade	Valorização de sites de internet como meio de evangelização.
	Atenção nas comunidades na internet para evangelização.
	Atenção à evangelização por e-mail.
	Valorização da informática na gestão das organizações religiosas.
	Atenção aos benefícios do uso da informática nas organizações religiosas.
Eficiência	Valorização de mecanismos de coordenação das organizações.
	Valorização de mecanismos de controle das organizações.
	Valorização dos princípios administrativos das organizações.
	Valorização da qualidade da gestão em organizações religiosas.
Customização (diferenciação)	Adequação de cultos e louvores a públicos específicos.
	Ênfase na evangelização por meio de eventos de grande porte.
	Ênfase na evangelização em locais públicos (e.g., trens, praças e presídios).
Qualidade	Preocupação com a qualidade dos cultos.
	Valorização crescente da qualidade dos músicos dos templos religiosos.
	Valorização da qualidade da estética e atmosfera dos templos religiosos.
Valorização do “mercado” cristão	Atenção à comercialização de “produtos religiosos” por parte das igrejas.
	Atenção às especificidades do público cristão por parte das empresas.
	Venda de produtos direcionados para evangélicos e católicos.
	Preocupação de empresas com as necessidades específicas dos evangélicos.
Reputação	Preocupação em zelar pela reputação e nome da igreja.
	Preocupação em zelar pela reputação dos membros da igreja.
	Preocupação em zelar pela confiança dos outros na igreja.
	Preocupação em zelar pela conduta dos dirigentes da igreja.
Tradição	Preocupação em conservar a tradição da religião.
	Valorização dos costumes mais tradicionais.
	Preocupação em zelar pela tradição dos rituais religiosos.
	Preocupação em zelar pela tradição nos costumes dos fiéis.
Colaboração interorganizacional	Ênfase no desenvolvimento de atividades conjuntas entre congregações.
	Valorização da participação de outras congregações em eventos religiosos.
	Participação nos cultos de dirigentes de outras congregações.
	Participação nos cultos de corais e bandas de outras congregações.

Fonte: dados secundários.

4.3. Valores Disseminados Pela Direção da Rede Assembléia de Deus (AD) em Curitiba

Os princípios e valores da Assembléia de Deus (AD) em Curitiba não podem ser dissociados da fundação da denominação no Brasil no início do século passado. Fundada em 1910, no Pará, por dois suecos que haviam conhecido o movimento pentecostal nos Estados Unidos, Daniel Berg e Gunnar Vingren, a igreja Assembléia de Deus sempre primou pela ortodoxia doutrinária, tendo a Bíblia como única regra de fé e comprometendo-se com a evangelização do país. Poucas décadas após sua formação inicial, a AD já havia alcançado os grandes centros urbanos dos Estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Atualmente, a AD é a maior igreja evangélica do Brasil, com cerca de 18 milhões de fiéis. Seu crescimento se dá a partir de “complexos de igrejas-mães”, estabelecidas nas principais cidades do país. Por sua vez, essas igrejas-mães abarcam diversas casas de oração e congregações, como a Igreja da AD em Curitiba (AD, 2006).

A Assembléia de Deus chegou a Curitiba em outubro de 1928. O pastor Bruno Skolimovski, antes residente no Rio de Janeiro, viu a necessidade de trazer a AD para o Paraná. Esse pastor começou a fazer reuniões de oração em sua casa para poloneses, alemães e ucranianos. Depois de realizar cultos nessas línguas durante um ano, Bruno Skolimovski registrou a igreja e deu início aos cultos em português. Após passar por uma série de locais a igreja se estabeleceu onde é hoje a Rua Cândido de Abreu. E em junho de 1936, foi realizada ali a primeira convenção estadual da Assembléia de Deus. Três anos depois, a direção da igreja seria passada ao pastor Clímaco Bueno Aza, com cerca de 200 membros. Seguiram-se na administração da AD os pastores Simon Lundgren, novamente Bruno Skolimovski, Delfino Brunelli, Daniel Tavares Beltrão e Agenor Alves de Oliveira. Somente em março de 1962 chegou a Curitiba o pastor José Pimentel de Carvalho. Atualmente, com 92 anos de idade, o pastor Pimentel ainda preside a Assembléia de Deus em Curitiba (AD, 2006).

Até fevereiro de 2006, o campo de responsabilidade do pastor somava mais de 440 congregações em Curitiba e região metropolitana. Nessa época, houve a necessidade de emancipação de algumas regiões em virtude da impossibilidade de gestão de todas as congregações da forma como o pastor achava mais conveniente. Hoje, está sob responsabilidade do pastor Pimentel um número de 167 congregações situadas em Curitiba, o Instituto Betânia de Assistência Social, Centros Educacionais, Jornal da AD, programas em rádio e TV, rádio na internet, corais, bandas de música, escolas de ensinamento bíblico e centro de missões para outros estados e países. A liderança, a expansão da igreja, as

atividades de evangelização e de diversificação têm marcado as realizações da AD em Curitiba sob a direção do pastor Pimentel (AD, 2006).

Em relação aos valores disseminados de forma voluntarista pela direção da AD em todas suas congregações, os documentos disponíveis não eram suficientes para uma análise adequada. Dessa forma, houve a necessidade de entrevistar o presidente, o vice-presidente e alguns pastores para identificar tais valores. Entretanto, não foi possível entrevistar o presidente em função de sua saúde debilitada. Quanto ao vice-presidente, a entrevista se realizou em razão do afastamento do pastor por conduta inapropriada. Restou apenas como alternativa realizar entrevistas com pastores de algumas das congregações. Foi realizado um total de sete entrevistas em profundidade com seis dirigentes de congregações de diferentes locais da cidade (o roteiro de entrevista consta no ANEXO 3). Logo, um dos dirigentes da amostra utilizada para essa fase foi entrevistado por duas vezes. Em todas as entrevistas, os pastores foram conduzidos a relatar regras e diretrizes no que tange o funcionamento e gestão das organizações e o tipo de comportamento que sempre foi esperado pela AD por parte das suas congregações em relação à mesma questão.

O único fato que parece estar mais ligado ao pilar regulativo são sanções em relação a comportamentos não éticos. Entretanto, tal sanção se assenta apenas no afastamento do pastor da posição de dirigente da congregação. Havendo reincidência, há expulsão. Quanto a normas e valores, a direção da AD em Curitiba parece enfatizar principalmente a expansão da igreja a partir do aumento de número de fiéis, abertura de novos templos e aumento do número de batismo nas águas. Outros valores que são abordados durante orientação nas reuniões da AD são: qualidade dos cultos e templos; responsabilidade por meio do assistencialismo; cuidados com a reputação; zelo pela tradição da liturgia nos cultos e costumes dos fiéis; eficiência refletida pela qualidade da gestão das congregações; modernidade espelhada pelo emprego da informática e uso da internet; e colaboração entre congregações. A customização é um dos valores menos trabalhados pela direção. E o relacionamento com políticos, mesmo comentado, é deixado a cargo do bom senso dos pastores.

É interessante observar que não foram detectados no contexto de segunda ordem (nível da rede) valores diferentes daqueles analisados na mídia impressa e televisiva para o delineamento do contexto institucional de primeira ordem (contexto do campo religioso no referente a valores ligados à gestão). Diferentemente do contexto institucional de primeira ordem, a valorização do mercado cristão e da competição entre religiões não ocorre de forma deliberada. Todavia, interpretações dessa natureza não são condenadas.

Com intuito de complementar as análises das entrevistas, foi desenvolvido um questionário (ANEXO 4) com escala de ordem de posto para que dirigentes de igrejas pudessem ordenar os estímulos da central em relação aos valores descritos nas entrevistas. Esse questionário foi respondido por outros três dirigentes de congregações da AD em Curitiba. Nenhum dos respondentes mencionou que não ocorria algum dos estímulos por parte da direção. E, a exemplo das entrevistas, os fatores relacionamento e inserção política, valorização do mercado religioso e competição estavam presentes nas últimas alternativas do questionário estruturado. Na seqüência, o quadro 13 sumaria as características institucionais mais acentuadas pela direção da Assembléia de Deus em Curitiba durante as reuniões e conversas individuais de acordo com os pesquisados nessa fase.

Quadro 13 – Valores da Assembléia de Deus da Sede Central em Curitiba.

Relacionamento e inserção política	Estímulo à reflexão dos dirigentes para julgar a necessidade de relacionamentos e apoio aos políticos.
Expansão	Estímulo ao aumento no número de batismos.
	Estímulo ao crescimento no número de templos.
	Estímulo ao crescimento do número de evangélicos.
Responsabilidade social	Estímulo à defesa de causas sociais.
	Valorização de programas assistencialistas.
	Estímulo ao desenvolvimento da comunidade local.
Modernidade	Estímulo à intensificação do uso da informática na igreja.
	Valorização dos benefícios da internet para evangelizar.
	Estímulo ao uso de meios tecnológicos mais sofisticados na gestão das congregações.
Eficiência	Preocupação em melhorar a gestão das congregações.
	Preocupação em implementar mecanismos de controle.
	Preocupação em implementar mecanismos de coordenação mais eficientes.
Customização	Adequação de cultos e louvores a públicos específicos.
	Valorização de técnicas de marketing nas organizações religiosas.
	Ênfase na evangelização em locais públicos (e.g., trens, ônibus, praças e presídios).
	Atenção para evangelização pela internet.
Qualidade	Preocupação com a qualidade dos pastores.
	Preocupação com o desenvolvimento dos pastores.
	Preocupação com a qualidade dos cultos.
	Preocupação com a qualidade dos músicos.
Colaboração interorganizacional	Estímulos para desenvolvimento de atividades conjuntas entre congregações.
	Valorização da participação de outras congregações em eventos religiosos.
	Participação nos cultos de pastores de outras congregações.
	Participação nos cultos de corais e bandas de outras congregações.
Reputação	Preocupação em zelar pela reputação e nome da igreja.
	Preocupação em zelar pela reputação dos membros da igreja.
	Preocupação em zelar pela confiança dos outros na igreja.
	Preocupação em zelar pela conduta dos pastores.
Tradição	Preocupação em conservar a tradição da AD.
	Valorização dos costumes mais tradicionais.
	Preocupação em zelar pela tradição dos cultos.
	Preocupação em zelar pela tradição nos costumes dos fiéis da AD.

Fonte: dados primários e secundários.

4.4. Atividades Estratégicas da AD em Curitiba

O levantamento das atividades (práxis) (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006) consideradas estratégicas foi realizado via análise documental e também por meio das entrevistas com dirigentes de congregações da AD. A análise documental foi concluída principalmente com auxílio de jornais e informativos de algumas igrejas. Algumas conversas informais com um dos pastores apontaram que o desempenho estratégico das organizações da AD em Curitiba poderia ser avaliado a partir do número de pessoas que são convertidas, que freqüentam o culto, que pagam dízimo, que vivem de acordo com a Palavra (bíblia) e que são batizadas nas águas. Durante as entrevistas, os pastores foram questionados sobre práticas que considerassem estratégicas para o alcance desses objetivos. Após as entrevistas, foram realizadas duas checagens com pastores para avaliar, dentre as atividades identificadas, quais seriam realmente estratégicas e poderiam não estar presentes em todas as congregações. Do total de mais ou menos cinquenta atividades, 36 foram apontadas como estratégicas.

O cuidado ao identificar práticas que poderiam não estar presentes em algumas organizações deve-se ao fato de o presente estudo focalizar a práxis estratégica em uma abordagem objetiva, ou seja, o que realmente interessa em relação ao comportamento estratégico dessas organizações é verificar se determinadas atividades de cunho estratégico fazem parte do conjunto de práticas das organizações em foco ou não. De acordo com Jarzabkowski (2005, p. 11), tais atividades podem revelar o **conteúdo estratégico realizado** uma vez que se entende por atividades tudo “o que gerentes fazem e o que eles gerenciam”. Nesses termos, o conteúdo estratégico realizado emerge de uma seqüência de atividades orientadas a objetivos e moldadas ao longo do tempo pela cúpula estratégica, em face do comprometimento e dos esforços de resistência de outros atores. O conteúdo estratégico realizado, formado por uma seqüência de atividades, ainda que muito difusas no plano organizacional, pode ser identificado em grande parte à medida que atividades “tomam lugar em episódios estratégicos mais ou menos estendidos ou por seqüência de episódios” (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

Como resultado da etapa de identificação das atividades estratégicas, as 36 atividades que podem apresentar variação na sua presença/ausência entre congregações foram agregadas em episódios. Esses episódios foram criados e denominados conforme as atividades que apresentaram maior semelhança em relação aos seus objetivos. Todas as atividades foram classificadas num total de dez episódios, como consta no quadro 14.

Quadro 14 – Atividades classificadas em episódios estratégicos.

Episódio	Atividade
Cultos	Culto dos empresários.
	Culto da prosperidade.
	Culto da vitória.
	Culto do propósito.
	Culto de libertação.
	Culto do milagre.
	Culto de curas.
	Culto de almoço.
	Culto de café da manhã.
	Culto ao ar livre.
Envio de missionários	Envio de missionário para outro país.
	Envio de missionário para outro estado.
Desenvolvimento da comunidade	Cursos profissionalizantes.
	Curso de música.
	Curso de alfabetização.
	Curso de idiomas.
	Curso de libras.
	Doações de roupas aos necessitados.
	Doações de alimentos aos necessitados.
Colaboração com a central	Plantão voluntário na sede central da AD.
	Colaboração no congresso UMADC.
Meios alternativos de evangelização	Uso de e-mail para evangelização.
	Uso da internet para evangelização.
	Evangelização nas ruas à noite.
Relacionamento com os fiéis	Culto na casa de membros da congregação.
	Projeto e realização de retiros
	Telefonemas para membros ausentes dos cultos.
	Visitas à casa de membros ausentes dos cultos.
	Estímulos individuais para o batismo.
Relacionamentos com políticos	Busca de apoio de políticos para a igreja.
	Relacionamento com políticos.
Busca de recursos	Busca de doações com empresários.
	Busca de doações com políticos.
	Campanhas para arrecadação financeira.
Divulgação	Divulgação das suas ações no jornal da AD.
Reformas	Reformas da congregação no último ano.

Fonte: dados primários e secundários.

O levantamento das atividades estratégicas das congregações da AD encerra a fase preparatória de caráter eminentemente qualitativo da presente investigação. A combinação de métodos qualitativos (BARDIN, 1977; FLICK, 2004) foi empregada com o objetivo principal de obter as informações necessárias para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados que foi aplicado na fase de levantamento do estudo. O questionário estruturado respondido por sessenta dirigentes de congregações da AD em Curitiba consta no ANEXO 5.

No próximo capítulo, à luz das abordagens teóricas que fundamentaram o presente trabalho, são apresentadas as análises dos dados obtidos no levantamento com vistas a responder o restante das perguntas de pesquisa da dissertação.

5. ANÁLISE DOS DADOS: PARTE 2

Este capítulo destina-se à descrição da análise dos dados coletados na etapa de levantamento. Inicialmente, os dados relacionais foram submetidos a uma análise de suas principais propriedades estruturais. Essa forma de análise objetivou investigar a presença ou ausência de padrões de relacionamentos entre os atores da rede para que fosse possível a descrição das interações entre atividades estratégicas dos agentes da rede e a noção de imersão social, em suas facetas: estrutural e institucional (BURT, 1992; DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; OLIVER, 1996; ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000; UZZI, 1996; 1997).

Na sequência, foram avaliadas as escalas de mensuração da presença dos valores ambientais nos esquemas interpretativos dos dirigentes que fizeram parte da pesquisa. Esta etapa de análise foi realizada essencialmente com objetivo de assegurar a validade e confiabilidade das medidas (GUILFORD, 1954) que seriam utilizadas nas análises posteriores. E, após as análises das atividades estratégicas dos dirigentes e suas congregações, foram relacionados os seguintes elementos: rede, valores e práxis.

5.1. Análise Estrutural da Rede de Dirigentes da AD

De acordo com Wassermann e Faust (1999), a análise das propriedades estruturais de uma rede possibilita a compreensão de regularidades e processos sociais em meio a um conjunto de atores (nós). À luz do objetivo de mapeamento da configuração da rede de dirigentes das congregações da AD, os dados relacionais, coletados via questionário, foram inseridos em um banco de dados no programa Ucinet 6 para configurar uma matriz. Os dados foram tratados como simétricos nessa matriz e as relações como não-direcionais. A utilização de matrizes matemáticas permite o uso de computadores e programas na aplicação de técnicas gráficas para representar, mais compacta e sistemática, descrições acerca de um conjunto de relações (HANNEMAN, 2001; SCOTT, 2000).

Com o objetivo de conseguir uma representação mais clara das relações entre os dirigentes das congregações da AD, a matriz dos dados relacionais foi analisada e deu origem ao mapa sociométrico (sociograma), exposto na figura 5, que representa as ligações entre os nós da rede em exame.

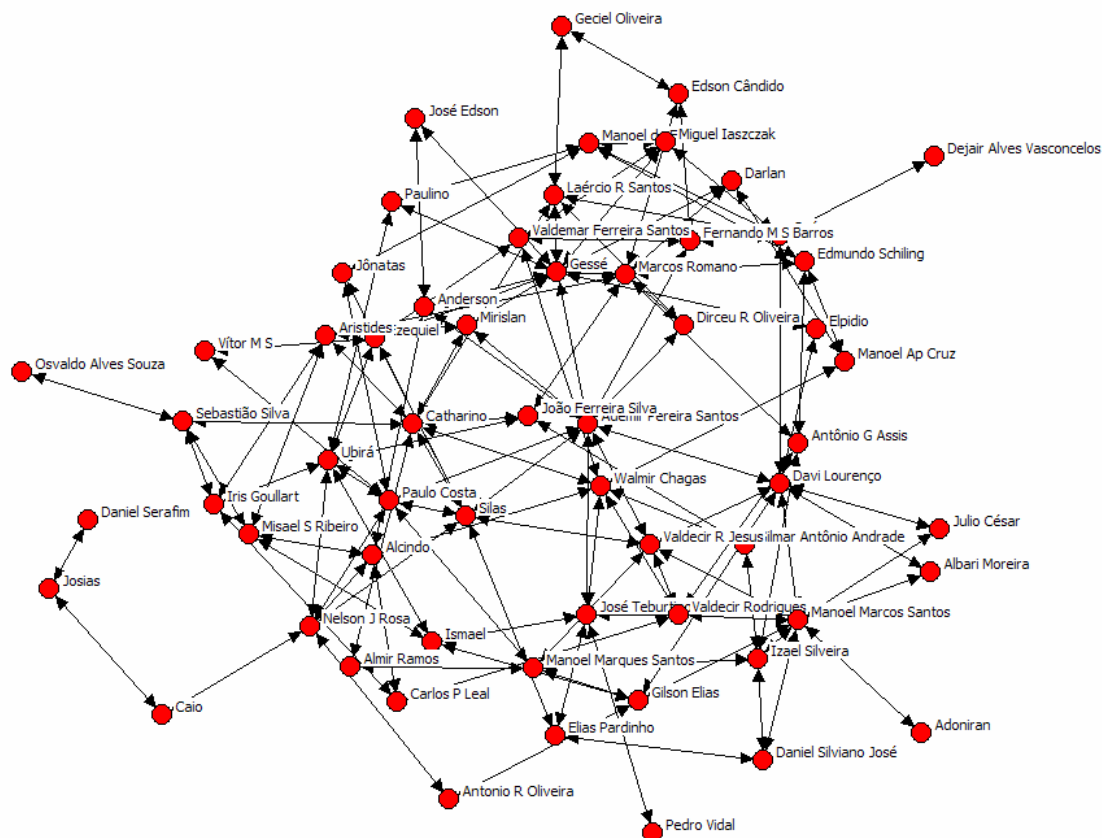


Figura 5 – Configuração da rede de relacionamentos entre os dirigentes da AD.

Fonte: dados primários.

Como se pode observar na figura 5, o padrão de relacionamentos na rede é disperso entre os entrevistados. Mas, apesar do aparente baixo número de contatos, alguns atores se mostram mais centrais em relação a outros que estão localizados em regiões mais periféricas da rede. Dessa forma, o sociograma sugere a existência de alta heterogeneidade de capital social entre os pastores da AD em Curitiba. Ao passo que alguns pastores apresentam número de laços superior a oito e outros, apenas um contato. Decorre daí que, em se tratando de informação, conhecimento e acesso a inovações que ocorrem em outras congregações da AD, alguns dirigentes podem simplesmente não tomar conhecimento de diferentes técnicas gerenciais, tipos de cultos, formas de evangelização e até mesmo recursos financeiros e tecnológicos presentes em outras partes da rede. Tal constatação permite levantar a hipótese de que dirigentes de congregações que mantêm um número maior de laços com outros dirigentes têm maiores probabilidades de ter acesso a novas idéias e recursos (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999; POWELL; SMITH-DOER, 1994).

5.1.1. Densidade e Centralização da Rede de Dirigentes da AD

Decorrente da observação da configuração bastante fluida da estrutura dos relacionamentos, com grandes diferenças entre os atores relativas ao número de laços, julgou-se necessário avaliar a densidade global entre os contatos dessa configuração social. Ainda que a principal utilidade da medida de densidade resida na comparação entre redes o seu coeficiente sugere o quão conectado encontram-se os agentes de uma determinada rede (SCOTT, 2000).

A medida de densidade se baseia no tamanho da rede. E o tamanho de uma rede é revelado pelo seu número de nós (pontos) (BURT, 1992). O resultado do cálculo de densidade é expresso pela razão entre o número de laços efetivos e o número de laços que estariam presentes em uma situação em que todos os nós estivessem conectados entre si (WASSERMANN; FAUST, 1999). O coeficiente de densidade e o tamanho da rede de relacionamento dos dirigentes da AD em exame constam na tabela 5.

Tabela 5 – Densidade e tamanho da rede.

Densidade Global	
Densidade	0,0723
Desvio Padrão	0,2590
Tamanho (Nós)	60

Fonte: dados primários.

Como se verifica na tabela 5, a densidade da rede é extremamente baixa (0,0723). De acordo com Hanneman (2001), a baixa densidade de uma rede tende a ser explicada pelo número de elementos que têm lugar em uma determinada configuração. Redes com um grande número de nós restringem o número de conexões entre seus agentes uma vez que a capacidade e os recursos necessários ao estabelecimento de um maior número de relacionamentos são limitados. Nesse sentido, vale destacar que existe um total de 167 dirigentes de congregações da AD na cidade, o que dificulta sobremaneira a existência de uma rede mais densa. Este talvez seja o fator responsável por ter sido constatado que nenhum pastor entrevistado indicou mais do que cinco dirigentes para o conjunto de contatos mais frequentes. Quando foi feita a aplicação do questionário pelo pesquisador, ficou ainda mais claro o fato de que alguns pastores realmente não mantêm contato muito freqüente com outros dirigentes.

As implicações da baixa densidade de uma rede podem ser improdutivas. Poucos laços entre os atores de uma rede podem configurar uma estrutura que opera de forma negativa em relação à coesão social. Redes de pouca coesão podem acabar impedindo a difusão de informações. Logo, em meio a tais configurações é menos freqüente a homogeneidade de crenças, práticas e atitudes (BORGATTI; FOSTER, 2003). Ainda que possa favorecer a inovação a falta de homogeneidade entre os membros de uma rede também pode conduzir a instabilidades e falta de coordenação. A ameaça de sanções negativas também é menos efetiva em redes menos densas (GRANOVETTER, 1985). Outra influência da baixa densidade da rede dos dirigentes da AD que se refere à questão da cognição social pode estar direcionada aos processos de desenvolvimento de interpretação desses atores. A interação quase que exclusiva com atores similares é vista como eficiente na medida em que a similaridade conduz a: facilidade na transmissão de conhecimento tácito, simplifica coordenação e evita conflitos em potencial (BORGATTI; FOSTER, 2003). Borgatti e Foster (2003, p. 998) afirmam ainda que algumas vertentes de pesquisas têm como premissa que “a cognição na rede determina a interação, e a interação por seu turno muda a rede”. Hanneman (2001) complementa essa idéia ao afirmar que populações com grande diversidade em função de baixa densidade são mais propícias a desenvolver diferenciação e estratificação social.

A necessidade de análise de centralização deriva da verificação da baixa densidade da configuração reticular em exame, conforme o sociograma na figura 5. A centralização global serve como parâmetro de avaliação de quanto a rede parece se configurar em uma estrutura mais coesa (SCOTT, 2000). As medidas de centralidade constam na tabela 6.

Tabela 6 – Medidas de centralidade global da rede.

	<i>Degree</i>	<i>Closeness</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Eigenvector</i>
Coefficiente	11,81%	21,25%	10,83%	38,70%
Média	4,267	34,003	3,477	15,457
Desvio Padrão	2,308	4,898	3,567	9,716
Variância	5,329	23,994	12,726	94,403
Mínimo	1,00	17,879	0,00	0,127
Máximo	11,00	44,361	14,122	48,556

Fonte: dados primários.

De acordo com os coeficientes de centralização do gráfico, a rede apresenta graus diferenciados nas medidas empregadas. O coeficiente de centralização de grau (*Degree*) = 11,81% aponta baixa variabilidade nos índices da rede como um todo. Esse índice revela o número de laços relativos a outros atores da rede. Logo, atores com maior centralidade de

grau são envolvidos de modo mais extensivo em relacionamentos com outros atores por serem mais visíveis em sua rede (WASSERMAN; FAUST, 1999). A centralidade de proximidade (*Closeness*) = 21,25% permite verificar uma variabilidade mais alta quanto à média de distância dos atores em relação à rede. Esse resultado indica, portanto, que existe uma porção diferenciada que se encontra mais próxima do conjunto total dos outros atores da rede.

Nesse sentido, destaca-se que alguns atores são mais centrais em função da rapidez com que eles podem interagir com todos os outros. Esse coeficiente tem efeitos diretos sobre o potencial que um ator tem de disseminar informações mais rapidamente para toda a rede (WASSERMAN; FAUST, 1999). Quanto à variabilidade da centralidade de intermediação dos atores da rede (*Betweenness*) = 10,83%, nota-se composição pouco heterogênea. A centralidade de intermediação revela em que medida um ator serve de ponte entre outros nós de uma rede que não têm conexão direta entre si. Atores com maior grau de intermediação podem sustentar também maior capacidade de barganha ou influência em relação a atores que não apresentam laços entre si. E a centralidade de aproximação (*Eigenvector*) = 38,70% indica variabilidade mais acentuada em relação aos padrões mais locais e busca considerar os atores mais centrais em termos de sua aproximação.

Em resumo, as medidas de centralidade tendem a sugerir pouca centralização da rede em termos globais, o que equivale à existência de poucos atores com maior centralidade em relação à média. Entretanto, as medidas de centralidade de proximidade e aproximação são aquelas que apresentam maior variabilidade em comparação à centralidade de grau, por exemplo. Logo, os resultados levam a crer na existência de padrões diferenciados no interior da rede no que diz respeito à centralidade dos atores. Em face dessa hipótese foi avaliado o grau de centralidade de todos os atores da rede individualmente.

5.1.2. Centralidade dos Nós na Rede de Dirigentes da AD

O coeficiente de centralidade dos nós é crucial na medida em que um maior número de laços pode levar a um conjunto de efeitos mais positivos em comparação a outros atores presentes na mesma rede com um número menor de contatos (HANNEMAN, 2001; SCOTT, 2000). Borgatti e Foster (2003) relatam estudos em que pessoas com poucos laços tendem a alcançar menos sucesso nas negociações de salário. Gnyawali e Madhavan (2001) defendem que a maior centralidade conduz à maior velocidade e volume no fluxo de recursos. Os índices de centralidade de todos os atores da rede aparecem na tabela 7.

Tabela 7 – Medidas de centralidade dos atores da rede.

Dirigente	Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector	Bonacich
Walmir Chagas	11,864	40,69	8,084	20,47	11,177
Sebastião Silva	6,78	31,551	3,879	8,493	6,387
Jônatas	5,085	33,908	1,304	14,481	4,79
Manoel Marques Santos	8,475	35,758	2,868	18,647	7,984
Alcindo	8,475	36,875	4,823	14,182	7,984
Ubirá	11,864	39,073	7,094	22,189	11,177
Nelson J Rosa	10,169	36,42	12,471	20,669	9,58
Josias	3,39	21,691	3,39	0,711	3,193
Caio	3,39	27,315	6,663	3,834	3,193
Silas	13,559	42,446	10,398	37,427	12,774
Paulo Costa	11,864	40,136	6,203	30,74	11,177
Vitor M S	3,39	30,89	0,062	9,427	3,193
Julio César	3,39	29,648	0	10,795	3,193
Ezequiel	8,475	37,821	3,248	21,82	7,984
Elpidio	3,39	32,961	0,609	12,877	3,193
José Edson	3,39	30,729	0	10,736	3,193
Adoniran	1,695	26,818	0	5,017	1,597
Elias Pardinho	5,085	33,714	1,552	12,323	4,79
Geciel Oliveira	3,39	28,23	0,121	4,767	3,193
Ismael	6,78	36,196	3,138	12,683	6,387
José Teburtino	10,169	38,312	5,963	21,559	9,58
Antonio R Oliveira	3,39	30,729	0,791	6,872	3,193
Pedro Vidal	1,695	27,83	0	3,867	1,597
Manoel Ap Cruz	5,085	32,418	0,882	7,749	4,79
Valdecir Rodrigues	10,169	37,821	5,513	22,308	9,58
Marcos Romano	13,559	37,821	7,347	23,316	12,774
Oséas	10,169	35,119	6,897	17,404	9,58
Daniel Serafim	1,695	17,879	0	0,127	1,597
Davi Lourenço	13,559	38,312	9,877	32,213	12,774
Dirceu R Oliveira	5,085	35,976	0,543	16,253	4,79
Darlan	5,085	31,892	0,637	12,671	4,79
Catharino	13,559	40,972	11,291	26,526	12,774
Daniel Silviano José	5,085	30,57	0,508	9,724	4,79
Aristides	8,475	35,542	2,706	16,624	7,984
Anderson	6,78	37,107	2,194	20,277	6,387
Almir Ramos	3,39	32,065	0,563	8,102	3,193
Ademir Pereira Santos	16,949	44,361	14,122	48,556	15,967
Dejair Alves Vasconcelos	1,695	26,106	0	3,122	1,597
Edson Cândido	5,085	30,89	1,036	7,83	4,79
Fernando M S Barros	6,78	34,911	2,619	15,572	6,387
Gesse	18,644	40,972	11,776	39,582	17,564
Gilmar Antônio Andrade	5,085	33,523	1,16	8,766	4,79
Gilson Elias	8,475	36,196	3,986	17,646	7,984
Izael Silveira	8,475	33,714	2,975	13,917	7,984
João Ferreira Silva	6,78	37,342	2,721	14,491	6,387
Laércio R Santos	8,475	37,107	5,401	18,748	7,984
Manoel de Freitas	8,475	33,714	2,811	12,572	7,984
Miguel Iaszczak	6,78	33,146	1,202	14,813	6,387
Osvaldo Alves Souza	1,695	24,082	0	1,523	1,597
Valdemar Ferreira Santos	6,78	34,911	1,911	13,034	6,387
Valdecir R Jesus	10,169	40,136	4,155	33,561	9,58
Paulino	5,085	34,706	1,441	13,333	4,79
Manoel Marcos Santos	15,254	36,42	8,561	27,975	14,371
Edmundo Schiling	6,78	32,778	1,563	10,065	6,387
Albari Moreira	3,39	29,648	0	10,795	3,193
Carlos P Leal	5,085	32,961	1,319	8,334	4,79
Misael S Ribeiro	6,78	33,523	1,843	9,323	6,387
Iris Goullart	6,78	33,523	2,035	9,979	6,387
Mirislan	6,78	37,342	1,532	23,547	6,387
Antônio G Assis	6,78	34,911	2,804	12,484	6,387

Fonte: dados primários.

O número de laços variou de 1 a 11 e os coeficientes indicaram existir uma diferença razoável entre a centralidade dos atores da rede. Uma tentativa de apresentar quais dirigentes são mais centrais consta na figura 6, a seguir. Os nós à esquerda do gráfico sociométrico são os dirigentes que apresentam maior número de laços.

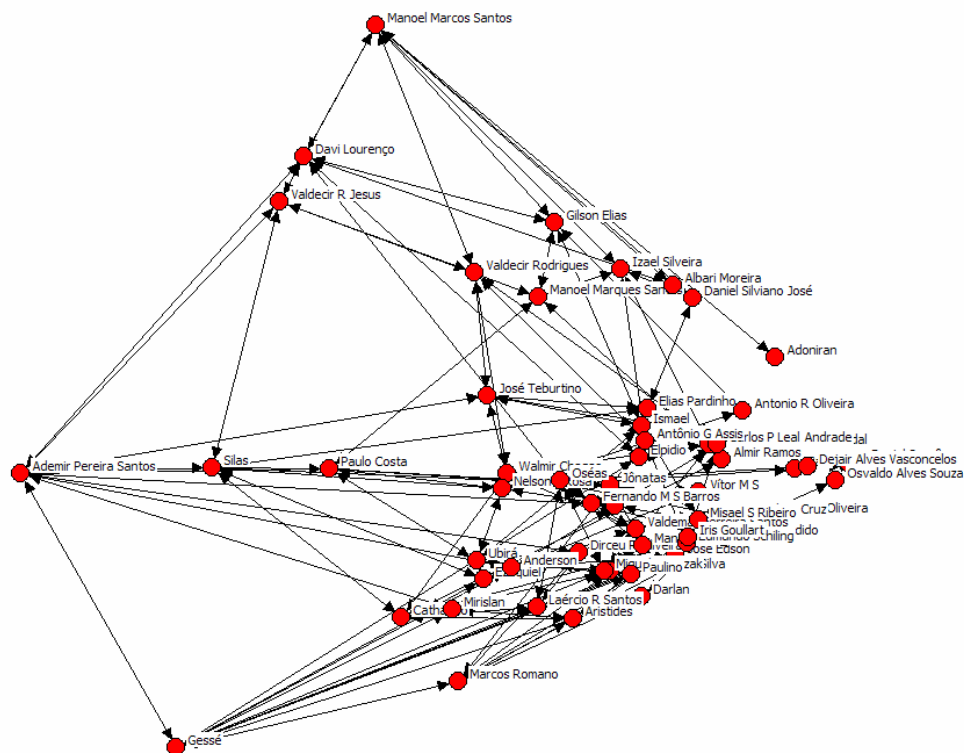


Figura 6 – Representação do componente principal.

Fonte: dados primários.

Na sequência, todos os coeficientes de centralidade dos nós foram submetidos a uma análise de correlação. O coeficiente de correlação de Pearson (r) para todas as análises bivariadas aparece na tabela 8. O nível de significância nas análises foi: $p\text{-value} < 0,01$.

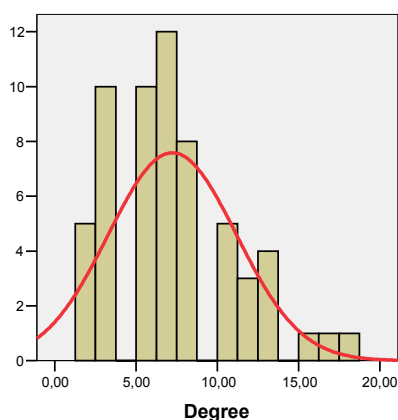
Tabela 8 – Correlação das medidas de centralidade.

	<i>Degree</i>	<i>Closeness</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Eigenvector</i>
<i>Degree</i>	1			
<i>Closeness</i>	0,832*	1		
<i>Betweenness</i>	0,887*	0,672*	1	
<i>Eigenvector</i>	0,902*	0,872*	0,789*	1

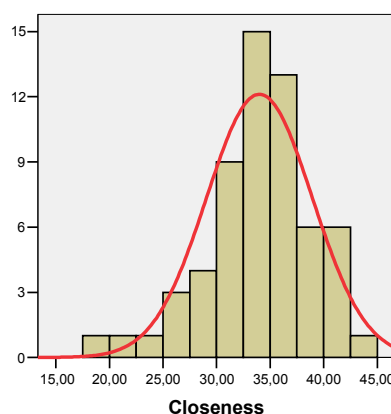
Fonte: dados primários.

* $p\text{-value} < 0,01$

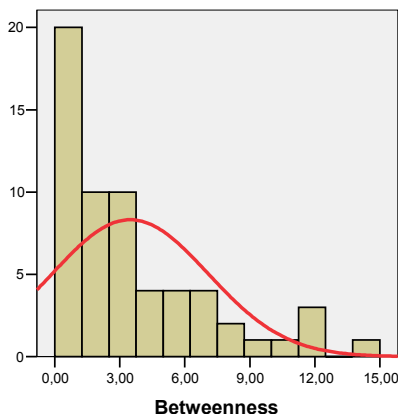
Houve uma preocupação em avaliar também a distribuição dos dados de centralidade local (de cada nó) à luz da curva normal para verificar se o capital social dos autores, no que concerne ao número de laços, poderia ser classificado como consequência de uma distribuição meramente aleatória. Como consta na figura 7, os histogramas e o Teste de Kolmogorov-Smirnov refutaram a hipótese de normalidade das variáveis considerando um $p\text{-value} < 0,05$.



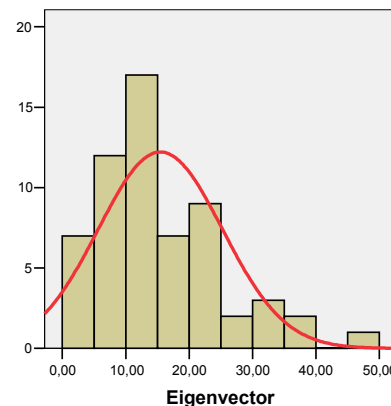
Teste Kolmogorov-Smirnov: $p\text{-value} < 0,05$



Teste Kolmogorov-Smirnov: $p\text{-value} < 0,05$



Teste Kolmogorov-Smirnov: $p\text{-value} < 0,05$



Teste Kolmogorov-Smirnov: $p\text{-value} < 0,05$

Figura 7 – Histograma e teste de normalidade das variáveis de centralidade.

Fonte: dados primários.

Ao verificar que existia certo grau de heterogeneidade na centralidade dos agentes da rede da AD, um próximo passo no processo de análise dos dados foi avaliar se existiam grupos coesos na rede. Ainda que tenham sido baixos os coeficientes de densidade e de variabilidade de centralidade de grau e intermediação, existem alguns pastores que parecem ter diferenciais em relação ao restante da rede. Para avaliar a existência de grupos mais coesos na rede, foi aplicada a técnica de Escalonamento Multidimensional (MDS).

5.1.3. Coesão de Grupos na Rede de Dirigentes da AD

A noção de coesão social é elemento central na análise de redes. Para a primeira verificação de grupos mais coesos na rede de dirigentes da AD, foi utilizado o Escalonamento Multidimensional. Na aplicação da técnica de MDS (*Multidimensional Scaling*) foram utilizados os dados de similaridades não-métricos. Esses dados são utilizados para comparar todos os pares de objetos num mesmo plano espacial. O mapa perceptual consta na figura 8.

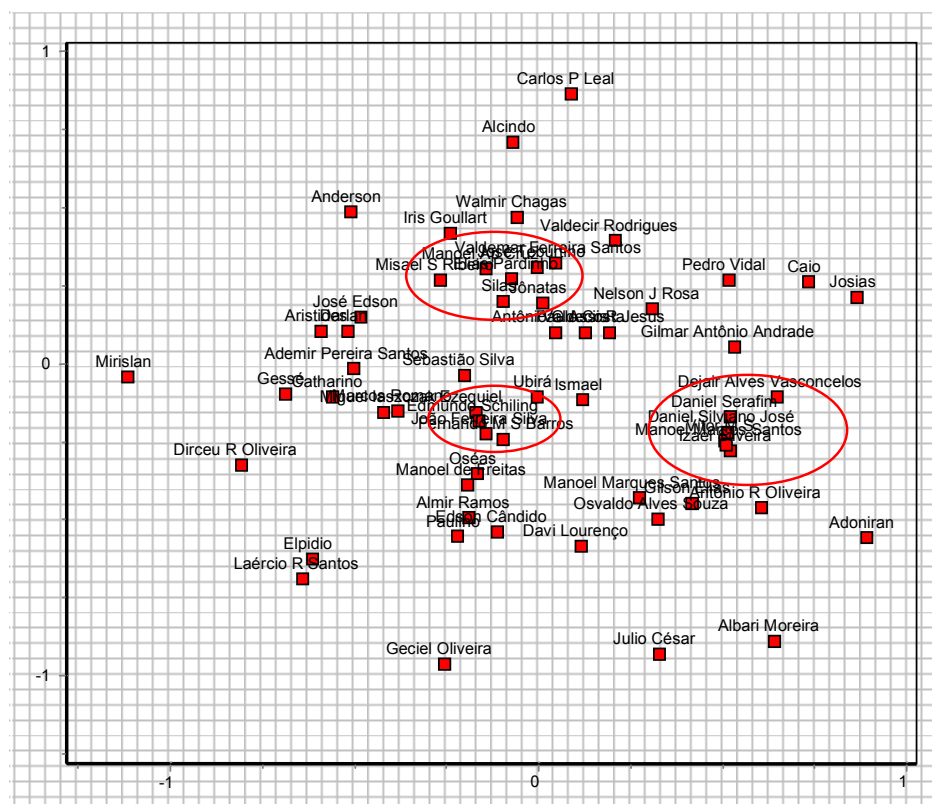


Figura 8 – Escalonamento multidimensional.

Fonte: dados primários.

Os dados alcançaram um ótimo ajuste em relação às dimensões do mapa na figura 8. A medida de Estresse ($Stress$) = 0,058 indica a qualidade da solução de MDS. Quanto menor esse índice maior a proporção de dados escalonados adequadamente. E como os círculos em vermelho sugerem, há espaços do mapa que apontam similaridades entre os agentes da rede em exame.

Decorrente da verificação da presença de similaridades entre os agentes da rede da AD, optou-se por realizar uma análise de Cluster. Com o procedimento Hierárquico, foi adotado o método de aglomeração *Simple Average*. O dendograma segue abaixo.

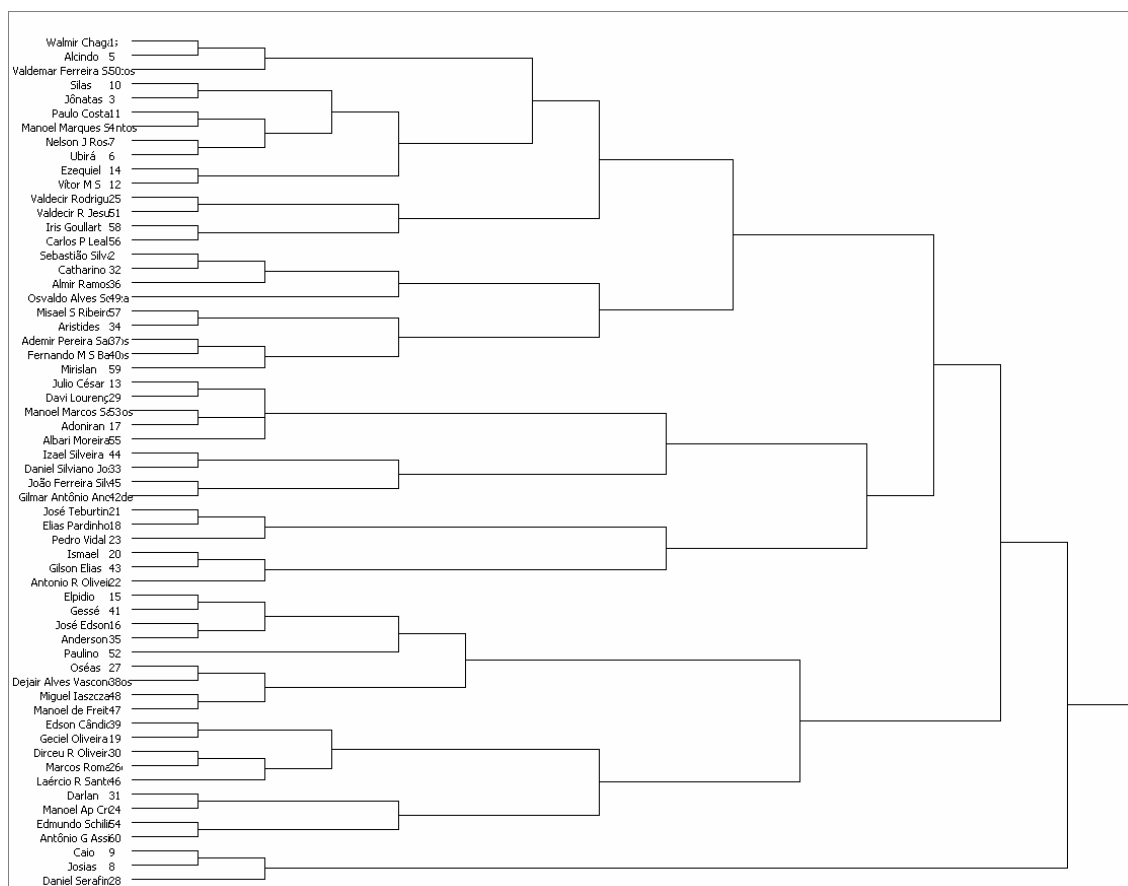


Figura 9 – Dendograma da análise de cluster.

Fonte: dados primários.

Para decidir quantos grupos deveriam ser retidos, foram observados os coeficientes de homogeneidade para diferentes soluções de classificação dos nós da rede. Os resultados dos indicadores de homogeneidade estão na tabela 9.

Tabela 9 – Medidas de referência para determinação do número de *clusters*.

Número de <i>Clusters</i>	2	3	4	5	6	7	8
<i>E-I</i>	0,344	0,266	0,125	0,094	0,063	-0,109	-0,156
<i>Eta</i>	0,459	0,458	0,434	0,406	0,378	0,344	0,333
<i>Q</i>	0,272	0,300	0,350	0,355	0,349	0,380	0,390
<i>Q-prime</i>	0,284	0,315	0,377	0,384	0,381	0,427	0,455

Fonte: dados primários.

O índice E-I é uma das principais medidas de referência para determinação do número mais adequado de grupos na solução final. Esse índice é a razão entre o número de laços no interior do cluster e laços entre clusters. Tal medida tem por objetivo apontar qual número de grupos apresenta maior homogeneidade interna e mais alta heterogeneidade em relação aos nós de outros grupos da rede.

Na tabela de resultados verifica-se que o índice E-I para diferentes números de clusters não ultrapassou 0,344. O que pode ser considerado muito baixo. Logo, parece que não existem ao menos dois grupos suficientemente homogêneos internamente e heterogêneos entre si. Soluções com mais de dois grupos apresentaram índices de homogeneidade/heterogeneidade ainda piores. Assim, os resultados da amostra sugerem haver espaços dentro da rede de relações da AD que figuram como lócus de desintegração de crenças e valores compartilhados que podem conduzir a uma estratificação social em função da falta de coesão (BORGATTI; FOSTER, 2003; BURT, 1992; GRANOVETTER, 1985).

Outro fator relacionado à falta de coesão reside na idéia de homofilia/heterofilia. O conceito de homofilia reflete a tendência de que atores sociais venham a estabelecer e manter contatos com outros atores semelhantes. Decorre daí que a intersecção cultura-cognição-rede acaba por ser mais fraca (BORGATTI; FOSTER, 2003).

Mas a despeito da falta de coesão indicada na análise de Cluster, é preciso ter em mente que esse tipo de técnica tem como limitação a busca de dois grupos ou mais. O algoritmo utilizado nessa análise prima pela homogeneidade de pelo menos dois grupos. Não considera a possibilidade de haver apenas um grupo internamente homogêneo e heterogêneo de outros casos. A lógica da análise é comparar grupos entre grupos e não um grupo mais homogêneo e casos individuais.

Logo, optou-se por realizar uma análise que pudesse sugerir apenas um grupo mais coeso em comparação a outros nós individualmente. A análise de cluster, ao buscar identificar mais que um grupo, acaba por dividir a homogeneidade por um número maior de clusters. Nesse sentido, a aplicação da análise centro-periferia é particularmente útil. Nos casos em que a densidade da rede é baixa e, por conseqüência, não existem dois ou mais grupos suficientemente coesos, pelos menos um grupo pode ser identificado. Os procedimentos de aglomeração buscam classificar elementos que sejam similares para serem agregados em um grupo, mas que sejam ao mesmo tempo dissimilares de outros, buscando, assim, pelo menos dois grupos mais homogêneos internamente. Já a análise centro-periferia busca classificar casos mais homogêneos em pelo menos um grupo e classifica os casos mais isolados como periferia.

5.1.4. Análise de Coesão com Aplicação de um Algoritmo Genético

A estrutura centro-periferia é uma imagem comum na análise de redes sociais. De acordo com esse modelo, uma configuração social não pode ser dividida em grupos suficientemente coesos, apesar de alguns agentes apresentarem mais conexões do que outros. Parte-se do princípio que possa existir somente um grupo mais homogêneo no que tange às suas relações. Outras concepções de análise aplicadas em redes bastante extensas sustentam que possam existir múltiplos centros com suas próprias periferias (BORGATTI; EVERETT, 1999).

A análise de coesão a partir do modelo centro-periferia utiliza um algoritmo genético para ajustar os dados da matriz sociométrica a dois grupos. Algoritmos genéticos são amplamente empregados na identificação de soluções aproximadas em problemas de otimização e busca. Inspirados na biologia, modelos dessa ordem são classificados como algoritmos evolutivos. O programa Ucinet 6 oferece a possibilidade de identificar uma função de ajuste baseada na correlação entre a matriz dos dados e uma matriz com estrutura ideal ao modelo centro-periferia. Essa matriz ideal consiste em um bloco central com todas as relações possíveis e um bloco periférico de nenhuma interação. A rotina do algoritmo busca, de maneira evolutiva, uma solução que maximize o coeficiente de correlação das matrizes (BORGATTI; EVERETT, 1999).

O procedimento evolutivo ocorre essencialmente em quatro estágios: definição de função objetivo, código genético do indivíduo, seleção e reprodução. A função objetivo é o resultado do processo de otimização para identificar os indivíduos mais aptos. Esses indivíduos são tratados a partir de seu código genético. Esse código genético representa todos os valores no espaço de busca do algoritmo. O processo de seleção permite que diferentes indivíduos da população, a partir de sua carga genética, sejam ordenados conforme a função objetivo. Após essa ordenação, o indivíduo tem probabilidades menores de ser selecionado novamente e uma nova escolha é realizada de acordo com essas probabilidades. A última fase é a reprodução que se dá em outros três estágios: acasalamento, *crossing-over* (recombinação) e mutação. Com a interação de dois casos da população ocorre o acasalamento. Na recombinação, os descendentes do acasalamento recebem a carga genética por parte de pai e mãe. Este processo *crossing-over* faz com que indivíduos mais similares possam trocar informações entre si e perpetuar a espécie. Por fim, a mutação dá espaço a uma maior variabilidade para que a busca do algoritmo não estacione em um único local. Esse foi o procedimento aplicado na rede de dirigentes da AD. O sociograma aparece na figura 10.

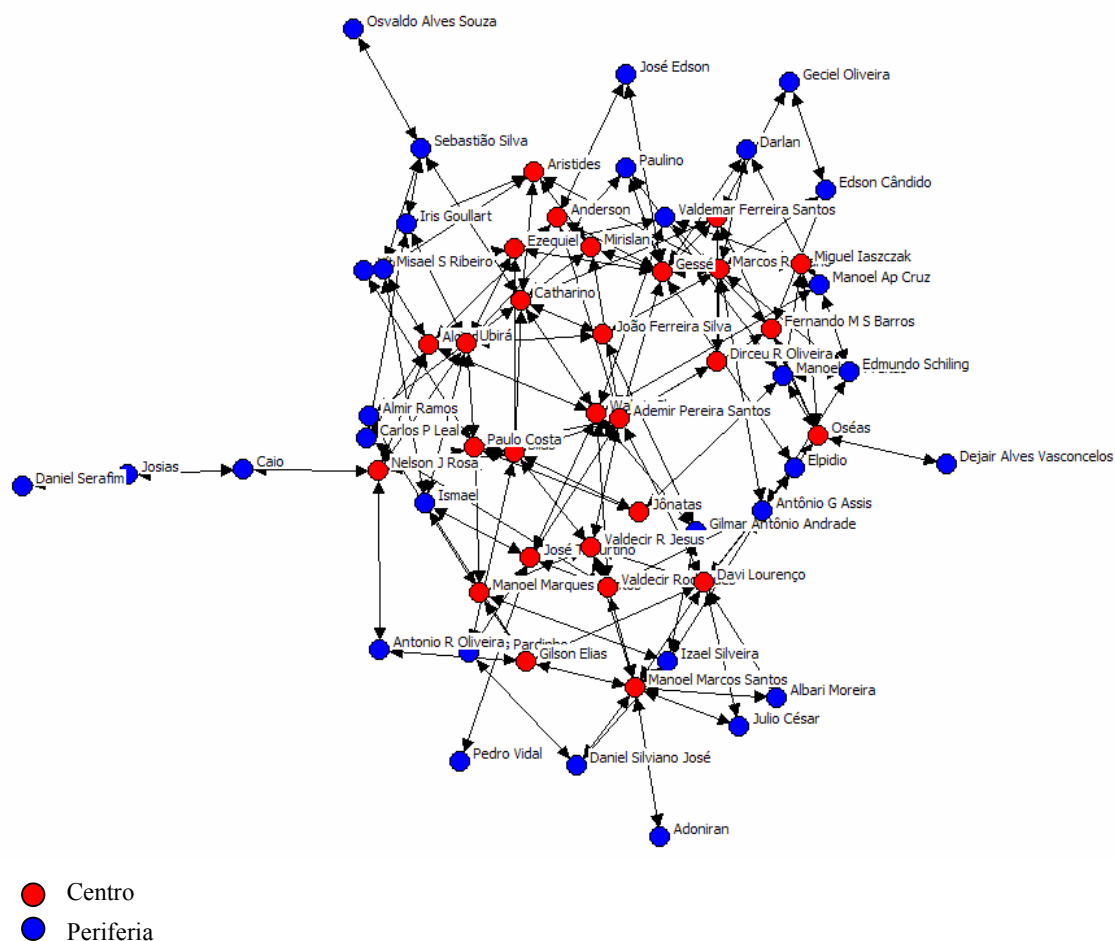


Figura 10 – Rede centro-periferia.

Fonte: dados primários.

Como indica a legenda, os nós de cor vermelha foram classificados no centro da rede e os nós azuis na periferia. O centro da rede agrega 28 dirigentes da AD enquanto na periferia estão localizados 32 dirigentes. Quanto à questão de coesão é pertinente comparar a densidade desses dois grupos em relação à rede como um todo. A rede com os 60 dirigentes apresentou uma densidade de 0,072. Já a análise de densidade do centro apresentou um coeficiente de 0,153 que, mesmo ainda baixo, é bem mais elevado do que o da rede global. A periferia apresentou uma densidade de 0,034. A figura 11 apresenta o sociograma dos dirigentes localizados no centro da rede e a figura 12, os nós localizados na periferia da configuração global. Como é possível perceber, o componente periférico apresenta um número bem reduzido de laços entre si. Logo, é possível que os atores no centro da rede sejam os maiores responsáveis também pela conexão dos nós da periferia na rede total da AD em Curitiba.

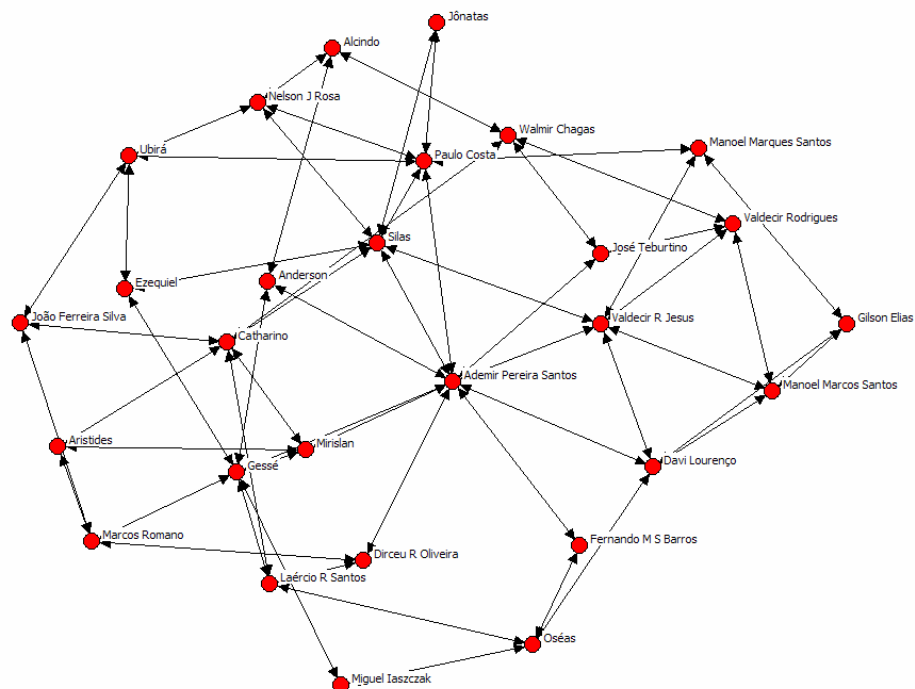


Figura 11 – Sociograma dos nós localizados no centro.

Fonte: dados primários.

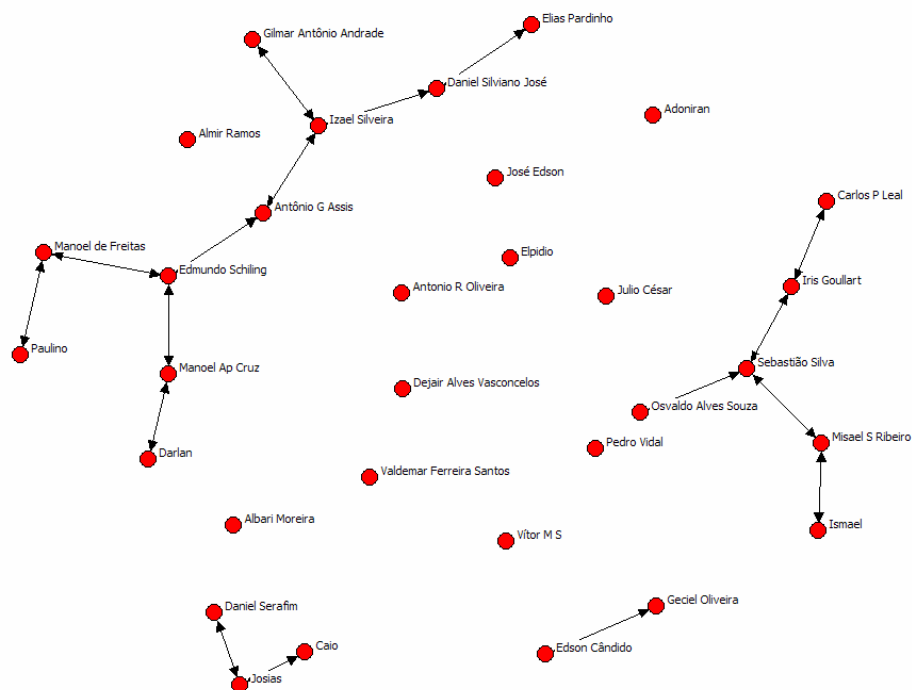


Figura 12 – Sociograma dos nós localizados na periferia.

Fonte: dados primários.

5.2. Valores dos Dirigentes da AD

O primeiro procedimento em relação aos dados que apontaram os valores dos dirigentes envolvidos no estudo consistiu em garantir validade de conteúdo dos construtos no questionário estruturado (NUNNALLY, 1967). A validade de conteúdo foi realizada por três pastores dirigentes de congregação. O procedimento de validação ocorreu por meio da classificação dos indicadores dos questionários nos doze valores identificados na análise dos dados qualitativos coletados na fase preparatória. Os dirigentes que participaram dessa fase do estudo associaram os indicadores da escala adequadamente. Apenas os indicadores de competição e expansão foram vistos como similares em um dos casos de validação.

Após o processo de validação de conteúdo, os dados intervalares foram avaliados quanto à sua distribuição para o emprego da Análise Fatorial Exploratória (AFE) que permitiria a redução das 36 variáveis a poucos construtos. De acordo com Hair Jr et al., (1995), a análise multivariada de dados tem como um de seus pressupostos a normalidade das variáveis. Uma inspeção visual dos histogramas não permitiu maiores conclusões. Assim, foi aplicado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, no qual todas as variáveis de natureza intervalar foram significativas a um $p\text{-value} < 0,05$, ou seja, existia diferença estatística entre a distribuição dos dados e a distribuição da curva normal. Entretanto, Guilford (1954) afirma que quaisquer descrições no plano empírico não passam de aproximações com os pressupostos baseados em modelos matemáticos e o fato de que algumas aproximações são melhores e outras piores, não deve impedir a realização de estudos científicos. De acordo com Guilford (1954), a curva normal não é uma curva biológica, tampouco psicológica. “Ela é uma curva matemática, pura e simplesmente” (GUILFORD, 1954, p. 6). Logo, optou-se pelo emprego das técnicas multivariadas na base de dados do levantamento, ao avaliar que não existiam valores elevados em assimetria e curtose.

Outra preocupação em relação aos dados intervalares foi avaliar a dimensionalidade e a confiabilidade das escalas. Nesse sentido, julgou-se adequada a aplicação de alguns questionários em outra amostra para uma eventual purificação das medidas. Em uma amostra por conveniência foram aplicados 36 questionários a evangélicos e outros 84 a católicos acerca dos valores. O objetivo desse levantamento foi apenas assegurar que não existia grande probabilidade de ocorrer problemas com as escalas quando fossem aplicadas ao conjunto de pastores que seria alvo do estudo. Para tanto, os dados coletados com fiéis católicos e evangélicos, acerca dos construtos relacionados aos valores ambientais foram submetidos a uma Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais (AFE). A matriz de correlações

das variáveis foi julgada adequada ao emprego da AFE, de acordo com os resultados do teste de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,746, e teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} < 0,01$). A tabela 10 apresenta o carregamento (*loading*) das variáveis, variância explicada e confiabilidade (α) (avaliada pelo Alfa de Cronbach).

Tabela 10 – Análise fatorial para validação da escala de valores.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
L.1	0,920											
L.2	0,911											
L.3	0,912											
J.1		0,891										
J.2		0,869										
J.3		0,885										
H.1			0,833									
H.2			0,861									
H.3			0,846									
B.1				0,805								
B.2				0,813								
B.3				0,803								
D.1					0,710							
D.2					0,856							
D.3					0,859							
I.1						0,809						
I.2						0,877						
I.3						0,876						
A.1							0,927					
A.2							0,928					
A.3							0,684					
C.1								0,872				
C.2								0,865				
C.3								0,695				
F.1									0,887			
F.2									0,851			
F.3									0,759			
K.1										0,808		
K.2										0,677		
K.3										0,897		
G.1											0,747	
G.2											0,723	
G.3											0,806	
E.1												0,534
E.2												0,844
E.3												0,860
Var	26,30	9,62	8,71	6,60	6,21	5,61	4,68	4,34	3,65	3,19	2,74	2,35
Variância Acumulada dos Fatores					84,00 %							
Alfa	0,954	0,926	0,888	0,872	0,921	0,851	0,877	0,825	0,827	0,821	0,909	0,820

Fonte: dados primários (n = 120).

Os resultados da Análise Fatorial Exploratória foram bastante adequados. Com uma definição *a priori*, foi identificada uma solução com 12 fatores que permitiu avaliar a unidimensionalidade das medidas. Como a tabela 10 sugere, todos os indicadores de cada

medida convergem na mensuração do mesmo construto. Tal constatação indicou que a escala poderia ser utilizada sem problemas no levantamento com os dirigentes da AD. Aplicados os questionários, os dados com origem nas respostas dos 60 pastores foram submetidos a uma nova AFE. A matriz de correlações entre as variáveis também foi julgada adequada. O índice de KMO = 0,678 e o Teste de Bartlett = $p\text{-value} < 0,001$ deram suporte à aplicação da técnica. Assim como na tabela anterior, a tabela 11 apresenta o carregamento das variáveis, variância e confiabilidade das medidas. Todos os construtos apresentaram um Alfa de Cronbach superior a 0,90. A descrição dos indicadores consta no ANEXO 5.

Tabela 11 – Análise fatorial para a escala de valores nos esquemas interpretativos.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
F.1	0,896											
F.2	0,872											
F.3	0,848											
J.1		0,929										
J.2		0,954										
J.3		0,958										
K.1			0,909									
K.2			0,924									
K.3			0,912									
L.1				0,910								
L.2				0,927								
L.3				0,925								
D.1					0,855							
D.2					0,806							
D.3					0,849							
A.1						0,951						
A.2						0,959						
A.3						0,892						
B.1							0,756					
B.2							0,896					
B.3							0,870					
I.1								0,836				
I.2								0,844				
I.3								0,844				
G.1									0,804			
G.2									0,884			
G.3									0,861			
C.1										0,885		
C.2										0,861		
C.3										0,888		
H.1											0,844	
H.2											0,885	
H.3											0,631	
E.1												0,625
E.2												0,677
E.3												0,653
Var	35,71	12,74	8,86	6,77	6,28	5,85	4,56	4,42	3,46	2,35	2,03	1,51
Variância Acumulada dos Fatores					94,54 %							
Alfa	0,974	0,972	0,984	0,980	0,983	0,964	0,954	0,985	0,904	0,935	0,905	0,972

Fonte: dados primários (n = 60).

A partir das médias das escalas que tiveram sua unidimensionalidade comprovada, foram geradas doze novas variáveis. Essas médias representam o grau de valorização dos dirigentes da AD em relação aos valores ambientais associados à gestão das organizações religiosas. As estatísticas de medida central e dispersão constam na tabela 12.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas para os fatores da escala de valores.

	Média ($\bar{x}$)	Desvio Padrão (s)	Mediana (M_d)
V1 - Inserção Política	4,10	3,286	2,83
V2 - Expansão	7,97	1,804	8,67
V3 - Responsabilidade Social	7,67	1,966	8,00
V4 - Modernidade	6,96	2,800	7,00
V5 - Eficiência (Gestão)	6,77	2,567	7,50
V6 - Customização	5,71	3,075	6,84
V7 - Qualidade	9,17	0,823	9,33
V8 - Reputação	8,84	1,071	9,00
V9 - Tradição	7,49	2,314	8,00
V10 - Cooperação	7,77	1,598	8,00
V11 - Competição	4,99	2,801	4,00
V12 - Mercado	3,73	2,613	3,00

Fonte: dados primários.

O grau de valorização desses fatores por parte dos dirigentes parece estar associado ao grau de institucionalização dos valores disseminados pela AD. Como foi descrito na análise dos dados qualitativos, a AD, por meio de sua direção, historicamente tem estimulado seus pastores a se preocupar e dar maior atenção aos seguintes fatores: expansão da igreja; qualidade; responsabilidade social; reputação; tradição; eficiência; modernidade e cooperação entre congregações. A customização é um dos valores menos estimulados pela AD.

Quanto à inserção política, a direção tenta assumir uma posição neutra e a valorização do mercado cristão e da competição não ocorre de forma deliberada. Vale destacar que a média desses últimos fatores: customização, inserção política, mercado e competição são os fatores de média mais baixa comparados àqueles que parecem ser disseminados explicitamente pela AD. Decorre daí que as províncias de significado da direção da AD parecem se associar ao grau de valorização de determinados fatores. Ademais, a estrutura no nível da rede, ou, como foi proposto aqui, contexto institucional de segunda ordem, pode potencializar a importância e legitimidade de alguns valores ambientais relacionados à gestão e amortecer outros que são percebidos como indesejáveis.

Uma plausível explicação para a relação que se verifica entre contexto institucional de primeira e de segunda é que arranjos estruturais, que de modo voluntarista dão forma ao seu próprio sistema relacional, não operam num vácuo social. Tais estruturas têm pouca margem

de ação fora dos limites impostos por um contexto institucional de espectro mais amplo. Entretanto, se esse contexto impõe limites, ao mesmo tempo abre caminhos legítimos para institucionalização de valores como a modernidade e a eficiência.

Além da análise univariada dos valores ambientais presentes nos esquemas interpretativos dos dirigentes das congregações da AD, pareceu conveniente a realização de uma análise bivariada que pudesse sugerir associações entre os diferentes fatores. A medida de associação empregada foi a correlação de Pearson (r). A tabela 13 apresenta o grau de associação entre essas variáveis e seu grau de significância.

Tabela 13 – Correlações entre os fatores da escala de valores.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11
V1	1										
V2	0,211	1									
V3	0,225	0,345*	1								
V4	0,212	0,600*	0,311*	1							
V5	0,297*	0,590*	0,385*	0,663*	1						
V6	0,151	0,471*	0,357*	0,513*	0,680*	1					
V7	-0,235	-0,050	-0,287*	-0,130	-0,323*	-0,359*	1				
V8	-0,392*	-0,277*	-0,234	-0,379*	-0,353*	-0,302*	0,520*	1			
V9	-0,352*	-0,092	-0,295*	-0,452*	-0,523*	-0,478*	0,483*	0,501*	1		
V10	0,046	0,305*	0,197	0,317*	0,426*	0,206	0,063	0,011	-0,126	1	
V11	0,080	0,159	0,411*	0,265*	0,263*	0,321*	-0,303*	-0,267*	-0,456*	0,054	1
V12	0,187	0,266*	0,315*	0,413*	0,430*	0,276*	-0,228	-0,236	-0,304*	0,150	0,447*

Fonte: dados primários.

* p -value < 0,05

Ao assumir um grau de significância p -value < 0,05, muitas variáveis aparecem associadas. Sem pretensão de estabelecer causalidades, algumas relações mais interessantes devem ser comentadas. A inserção política está levemente associada à eficiência ($r = 0,297$). Essa relação pode indicar que a institucionalização da lógica de eficiência por meio da gestão está relacionada a outros valores, como a inserção política. Expansão apresenta um $r = 0,600$, com o fator modernidade e $r = 0,590$, com eficiência. Decorre daí que a busca pelo crescimento da igreja pode estar atrelada aos princípios mais modernos presentes nas organizações de natureza comercial.

A responsabilidade social se associa positivamente com modernidade ($r = 0,311$), eficiência ($r = 0,385$), customização ($r = 0,357$), competição ($r = 0,411$) e mercado ($r = 0,315$). Assim, ao contrário do que as ações da igreja voltadas para a comunidade podem sugerir, existe a possibilidade de que essas iniciativas continuem sendo praticadas como há muito tempo, porém, com uma lógica distinta, fundamentada não mais apenas no altruísmo,

mas também em critérios de competitividade e formas de atendimento das necessidades de segmentos de fiéis em particular.

A modernidade também se associa com eficiência ($r = 0,663$), customização ($r = 0,513$), competição ($r = 0,265$), cooperação ($r = 0,317$) e mercado ($r = 0,413$). A eficiência está bastante associada à customização ($r = 0,680$), e também se relaciona com cooperação ($r = 0,426$), mercado ($r = 0,430$) e competição ($r = 0,263$). A customização apresenta correlação positiva mais acentuada com competição ($r = 0,321$). Competição e mercado também aparecem associados de positivamente ($r = 0,447$). Esse conjunto de valores representa claramente a lógica de ação das organizações religiosas contemporâneas que caracterizam o Cristianismo.

Já os valores qualidade, tradição e reputação estão positivamente associados apenas entre si. Qualidade tem um $r = 0,483$ com tradição e $r = 0,520$ com reputação. Tradição e reputação apresentam um $r = 0,501$. Esses últimos três valores apresentam associações com sentido negativo em relação a todos os outros valores, porém, nem todas estatisticamente significativas. Qualidade tem as associações negativas estatisticamente significativas e mais fortes com customização ($r = -0,355$) e eficiência ($r = -0,323$). Tradição tem coeficiente de correlação negativo e mais acentuado com eficiência ($r = -0,523$), com customização ($r = -0,478$), com modernidade ($r = -0,452$), e inserção política ($r = -0,352$). E a valorização da reputação é inversamente proporcional principalmente à política ($r = -0,392$), modernidade ($r = -0,379$), eficiência ($r = -0,353$) e customização ($r = -0,302$).

Logo, mesmo evitando tratar das causalidades entre essas variáveis, é razoável supor que valores como expansão, responsabilidade social, modernidade, eficiência, customização e, menos fortemente, competição, mercado e cooperação, não só apresentam covariância compartilhada como acabam por reforçar uns aos outros. O que pode ocorrer por conveniência ou evitação de valores que operam de forma diametralmente oposta, como tradição, reputação e qualidade. À medida que a legitimidade da preocupação com a tradição dos costumes, com a reputação da igreja e pastores e com a qualidade dos cultos se faz imperiosa, valores como modernidade, eficiência e customização tendem a serem julgados como mais desejáveis quando encontram suporte cognitivo em outros valores de lógica aparentemente semelhante, como expansão, competição e mercado. Nesses termos, padrões institucionais de lógicas tanto semelhantes como distintas contribuem concomitantemente à desinstitucionalização e sedimentação dos valores presentes em determinados campos organizacionais.

5.3. Episódios e Atividades Estratégicas das Congregações da AD

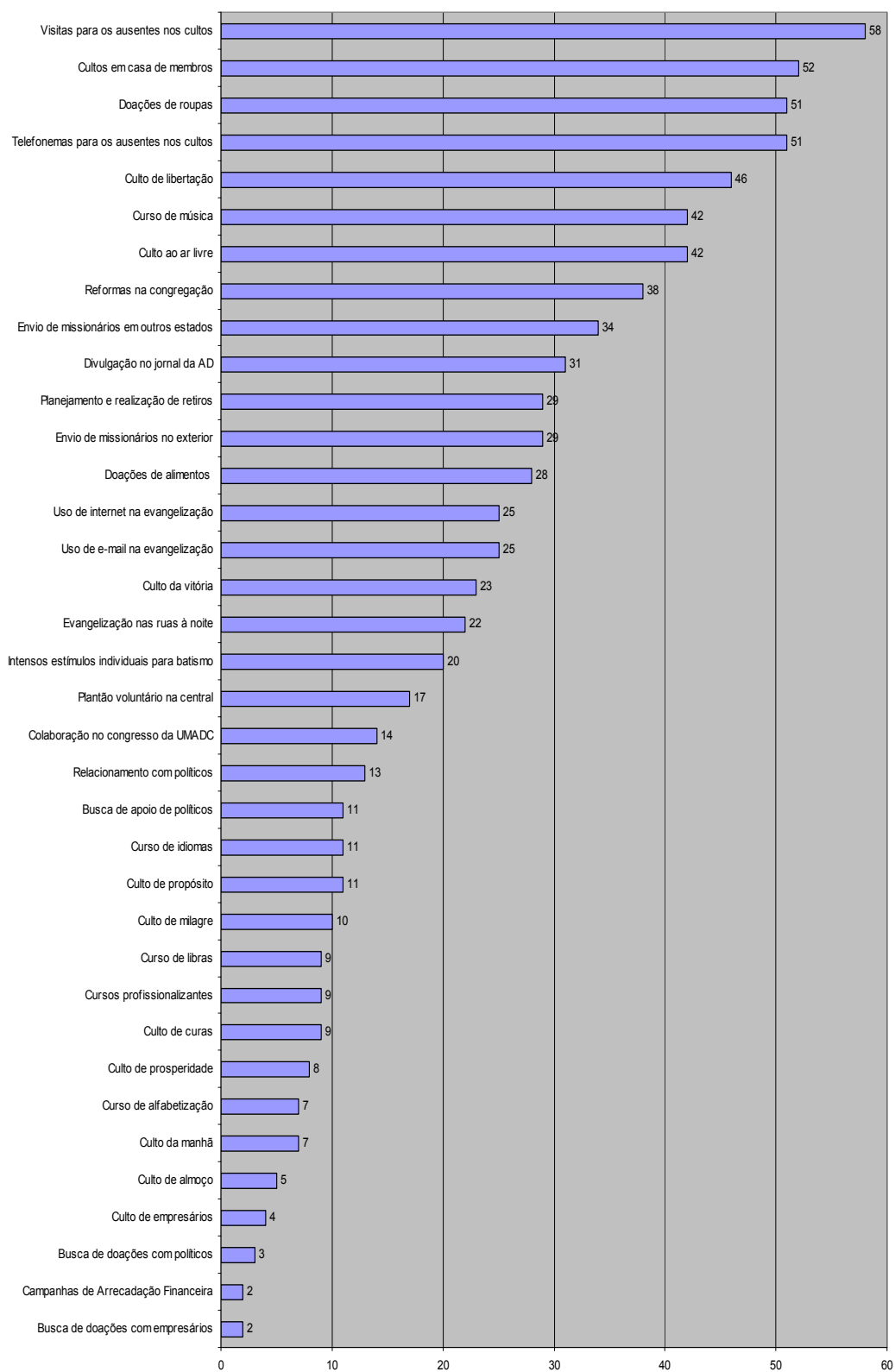
Na análise das atividades estratégicas o primeiro procedimento foi avaliar a presença das atividades julgadas de natureza estratégica (JARZABKOWSKI, 2005), ou seja, aquelas percebidas como cruciais para aumento do número de fiéis, conversões, pagamento do dízimo, incorporação de uma conduta de acordo com a bíblia e batismos. Para tanto, foram contabilizados a frequência absoluta e o percentual de dirigentes que realizam ou coordenam tais atividades. A tabela 14 apresenta todas as atividades investigadas com sua frequência e percentual. Na sequência, o gráfico 4 indica quais são as atividades mais presentes nas congregações que fizeram parte do levantamento.

Tabela 14 – Frequência da presença das atividades estratégicas.

Atividade Estratégica	Frequência Absoluta	Percentual
Culto de empresários	04	06,70%
Culto de prosperidade	08	13,30%
Culto da vitória	23	38,30%
Culto de propósito	11	18,30%
Culto de libertação	46	76,70%
Culto de milagre	10	16,70%
Culto de curas	09	15,00%
Culto de almoço	05	08,30%
Culto da manhã	07	11,70%
Culto ao ar livre	42	70,00%
Envio de missionários no exterior	29	48,30%
Envio de missionários em outros estados	34	56,70%
Cursos profissionalizantes	09	15,00%
Curso de música	42	70,00%
Curso de alfabetização	07	11,70%
Curso de idiomas	11	18,30%
Curso de libras	09	15,00%
Plantão voluntário na central	17	28,30%
Uso de e-mail na evangelização	25	41,70%
Uso de internet na evangelização	25	41,70%
Reformas na congregação	38	63,30%
Evangelização nas ruas à noite	22	36,70%
Cultos em casa de membros	52	86,70%
Planejamento e realização de retiros	29	48,30%
Busca de doações com empresários	02	03,30%
Busca de doações com políticos	03	05,00%
Campanhas de Arrecadação Financeira	02	03,30%
Telefonemas para os ausentes nos cultos	51	85,00%
Visitas para os ausentes nos cultos	58	96,70%
Intensos estímulos individuais para batismo	20	33,30%
Doações de roupas	51	85,00%
Doações de alimentos	28	46,70%
Divulgação no jornal da AD	31	51,70%
Colaboração no congresso da UMADC	14	23,30%
Relacionamento com políticos	13	21,70%
Busca de apoio de políticos	11	18,30%

Fonte: dados primários.

Gráfico 4 – Frequência das atividades das congregações da AD.



Fonte: dados primários.

Como o gráfico anterior indica atividades de relacionamento com os fiéis figuram entre as atividades mais difundidas. Tal verificação se justifica pelo papel do praticante da estratégia (JARZABKOWSKI, 2005). Os diversos tipos de cultos também apresentam maior frequência. Por outro lado, busca de doações com políticos e empresários para a “obra” (evangelização) são atividades menos presentes. Há bastante heterogeneidade no que se refere à presença de diferentes práticas nas congregações. As figuras a seguir apresentam os percentuais das atividades de acordo com os episódios estratégicos.

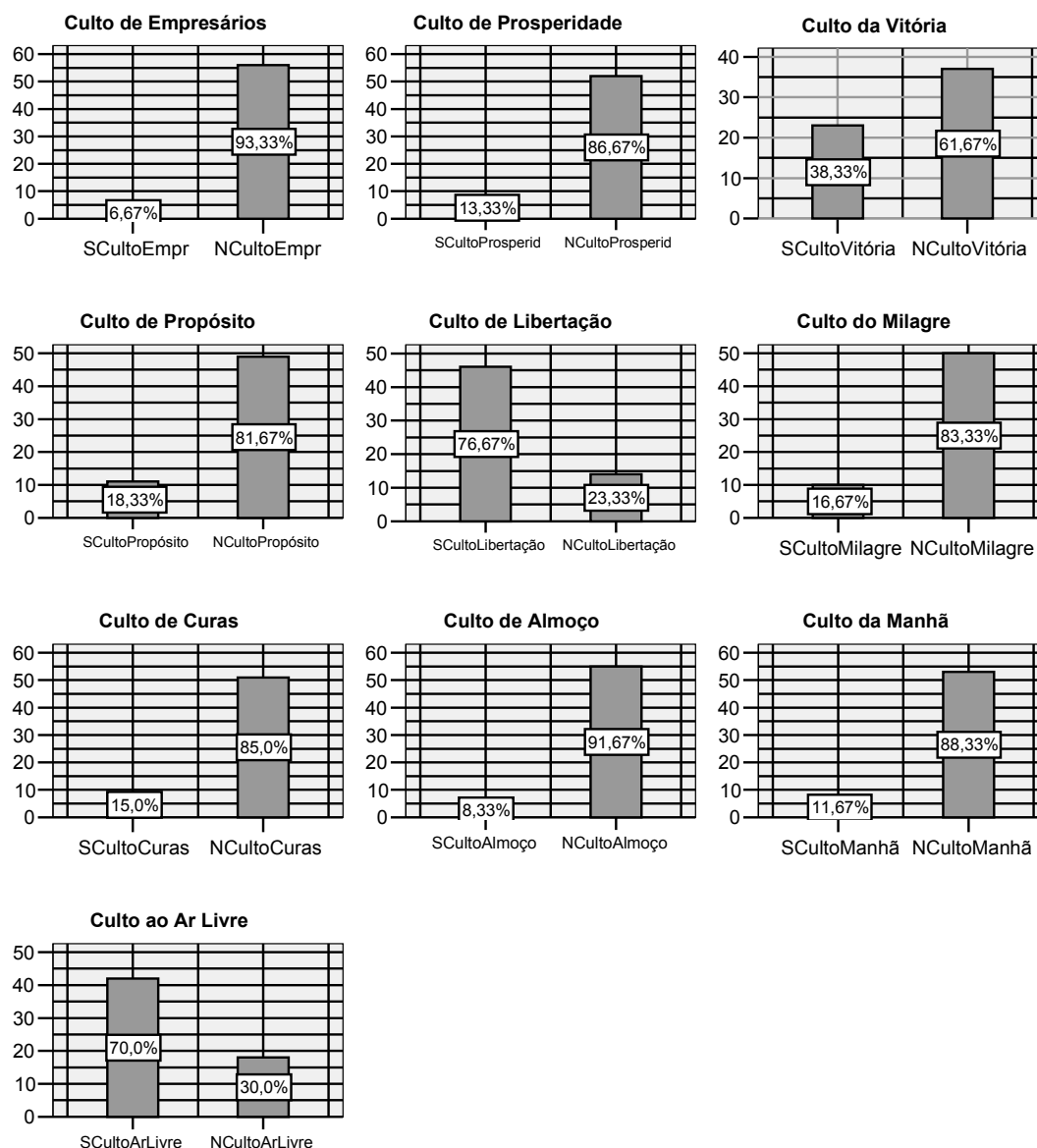


Figura 13 – Atividades de culto.

Fonte: dados primários.

Conforme os gráficos na figura 13, os tipos de culto mais presentes nas congregações pesquisadas são: culto da vitória (38,33%); culto de libertação (76,67%); e culto ao ar livre (70,00%) (nos gráficos, a letra S indica o percentual de congregações em que o culto acontece e a letra N o percentual de congregações em que o culto não acontece). É interessante atentar para o percentual dos cultos que foram desenvolvidos mais recentemente na AD como: culto de empresários (6,67%), culto de almoço (8,33%) e culto de café da manhã (11,67%). O culto de empresários é voltado para proprietários de empresas. Toda a cerimônia segue esse tema. Essa prática parece estar relacionada à valorização da segmentação dos fiéis da igreja. O culto de almoço e de café da manhã, ao contrário do que o nome sugere, não envolve obrigatoriamente a disposição de alimentos àqueles que freqüentam esses cultos. O culto de almoço, por exemplo, leva esse nome por ser celebrado por volta do meio-dia e em um período mais curto de tempo em comparação ao culto tradicional da noite. Tais atividades parecem figurar como proto-instituições no campo das organizações religiosas.

A figura 14 aponta um percentual relativamente semelhante ao número de congregações que já fizeram o envio de missionários para o exterior (48,33%) ou para outros estados do país (56,67%). O envio de missionários para outros estados parece ser maior em função do número de pessoas disponíveis e capacitadas para o exercício dessa atividade. No que tange à associação entre valores e atividades estratégicas, o trabalho com missionários se assenta na lógica da expansão.



Figura 14 – Atividades de envio de missionários.

Fonte: dados primários.

Em relação às práxis de desenvolvimento da comunidade, conforme figura 15, as atividades mais comuns nas congregações são: doações de roupas (85,00%); doação de alimentos (46,67%); e curso de música (70,00%). A doação de roupas e alimentos pode ser

justificada pela necessidade dos próprios membros das organizações e indivíduos da comunidade. O elevado percentual de congregações que oferecem curso de música se associa à preocupação com a renovação dos músicos da igreja que atuam no louvor durante os cultos.

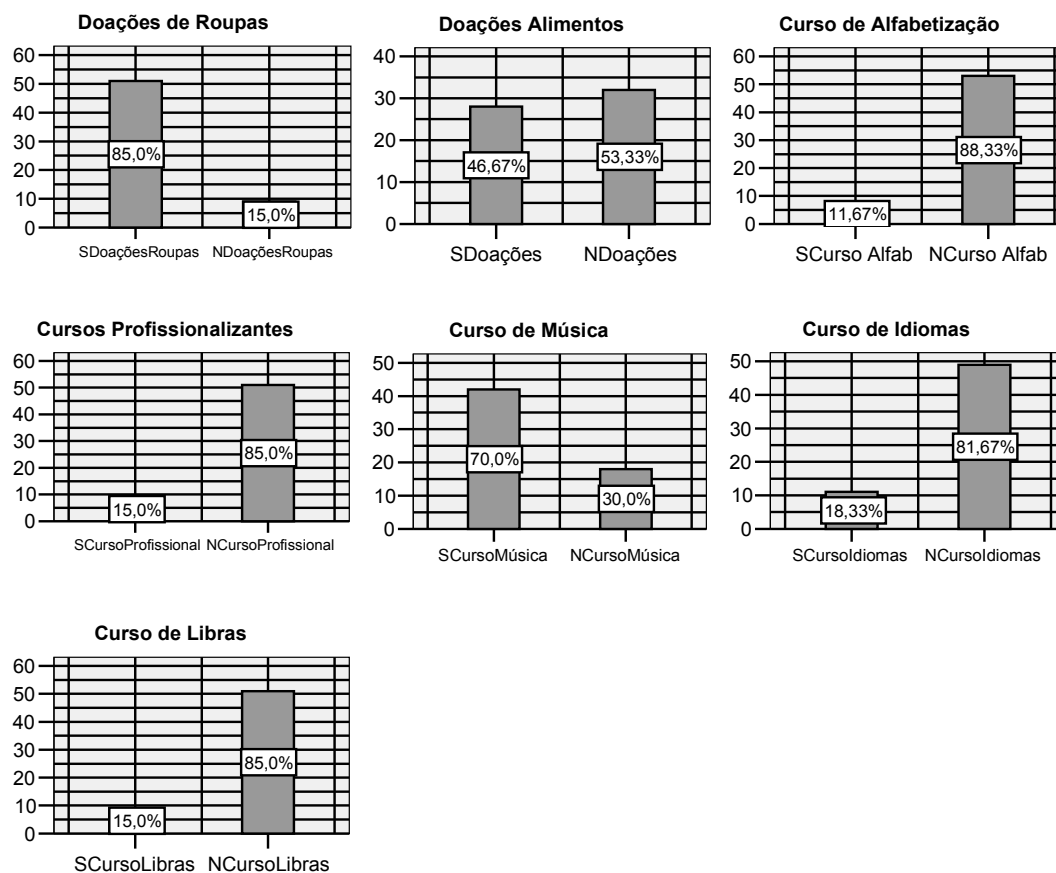


Figura 15 – Atividades de desenvolvimento da comunidade.

Fonte: dados primários.

A figura 16 apresenta as atividades de colaboração com a central. Apesar de parecer baixo o percentual (28,33%) de pastores que fazem plantão de atendimento aos fiéis na sede central da AD e de pastores que participam do congresso da UMADC (União da Mocidade de Deus de Curitiba) essa proporção varia em função da necessidade da igreja e não apenas da disponibilidade desses dirigentes de congregações.

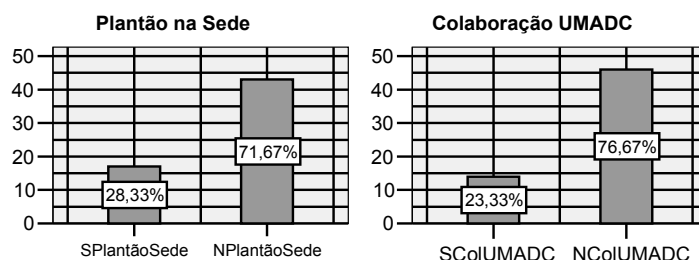


Figura 16 – Atividades de colaboração com a Central.

Fonte: dados primários.

A utilização de meios alternativos de evangelização está distribuída em proporções moderadas. O uso de e-mail (41,67%) e de *sites* na internet (41,67%) talvez não seja mais alto por causa da idade mais avançada de alguns pastores. A evangelização nas ruas no período noturno (36,67%) pode ser considerada significativa em virtude da disposição dos dirigentes e dos membros das congregações. A figura 17 representa graficamente a distribuição do percentual de dirigentes que desempenham ou coordenam essas atividades.

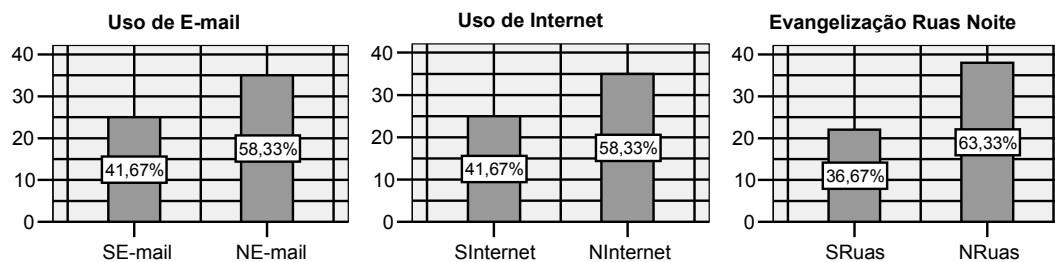


Figura 17 – Atividades de meios alternativos de evangelização.

Fonte: dados primários.

A captação de recursos das congregações, além das formas tradicionais como pedidos de ofertas e dízimos, ocorre a partir da busca de doações com empresários (3,33%), doações de políticos (5,00%) e campanhas esporádicas de arrecadação (3,33%). Esses percentuais constam na figura 18.

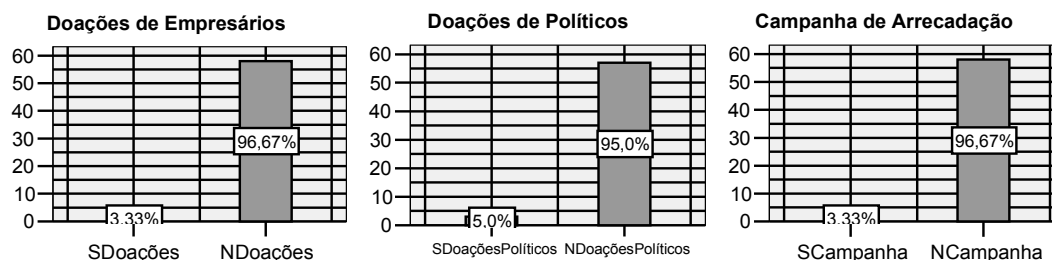


Figura 18 – Atividades de busca de recursos.

Fonte: dados primários.

De acordo com a figura 19, o relacionamento com os fiéis parece ocorrer principalmente a partir de visitas em casa (96,67%) e contatos por telefone (85,00%) com os membros ausentes dos cultos, e realização de cultos na residência de alguns membros (86,67%). Outras atividades voltadas também a esse objetivo consistem em estímulos individuais ao batismo (33,33%) e realização de retiros para os membros da comunidade (48,33%).

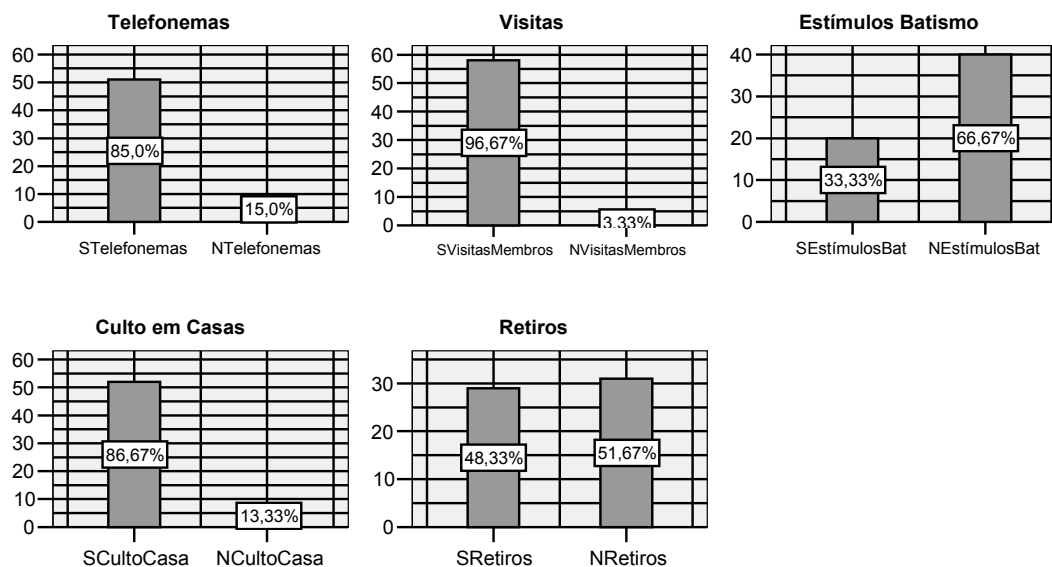


Figura 19 – Atividades de relacionamento com os fiéis.

Fonte: dados primários.

A figura 20 apresenta o percentual de dirigentes que realizam ações voltadas ao relacionamento com políticos. Apenas 21,67% dos pastores afirmaram manter relacionamentos com políticos e 18,33% dos dirigentes buscam apoio de políticos na execução das ações da igreja. Esses percentuais são baixos provavelmente em função da má reputação da esfera política no país e dos recentes escândalos que envolveram pastores que exerciam também algum cargo político.

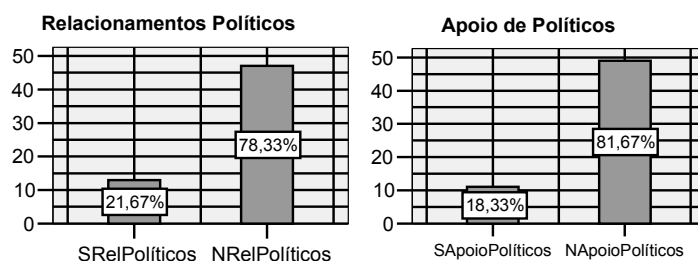


Figura 20 – Atividades de relacionamento com políticos.

Fonte: dados primários.

Em relação à divulgação das ações das congregações e de seus dirigentes a figura 21 aponta que 51,67% dos pastores já realizaram alguma comunicação de suas ações no Jornal da Assembléia de Deus de Curitiba. Tal achado revela o interesse de boa parte dos pesquisados em propalar suas ações.

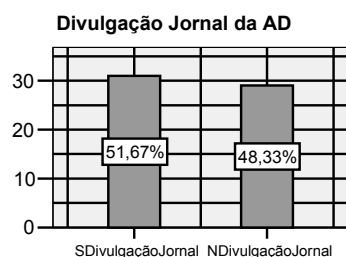


Figura 21 – Atividades de divulgação.

Fonte: dados primários.

Um último episódio estratégico identificado nas congregações que fizeram parte do estudo, consiste na práxis das reformas no templo religioso. A figura 22 aponta que 63,33% das congregações passaram por reformas no período dos últimos vinte e quatro meses que antecederam o estudo. Esse índice elevado parece estar ligado à preocupação com a estética dos templos. Entretanto, algumas congregações se vêem obrigadas a fazer reformas uma vez que existem ainda igrejas construídas com madeira em estados precários. Logo, a revitalização dos templos tem sido realizada tanto em caráter de oportunidade quanto de emergência.

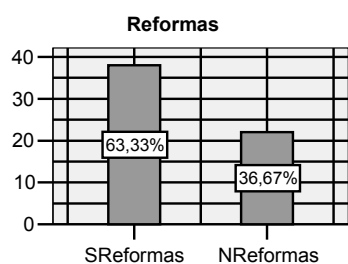


Figura 22 – Atividades de reforma da congregação.

Fonte: dados primários.

5.4. Analisando Configuração Reticular, Valores e Atividades Estratégicas da AD

Neste tópico, o objetivo é promover uma articulação entre configuração da rede de congregações da AD em Curitiba, valores presentes nos esquemas interpretativos dos atores dessa rede e atividades estratégicas desempenhadas e coordenadas por esses dirigentes. Logo, uma primeira relação que deve ser observada é em que medida a centralidade dos atores se associa aos valores nos esquemas interpretativos dos dirigentes da rede. Um argumento teórico para esse pressuposto explica-se pela noção weberiana de ação social.

Nesses termos, a ação social só pode ser assim considerada porque é dotada de sentido. E o sentido, por sua vez, exige a presença do outro. São outros atores sociais, a partir de suas crenças e valores, que dão forma e constroem de maneira recursiva o cenário social constituído por regras, normas e pressupostos que servem de base para a interpretação. Crenças e valores cristalizados e racionalizados na sociedade ou em subsistemas sociais acabam por orientar a ação. A serem atendidas as exigências desses padrões, os atores sociais

são premiados com a legitimidade para suas atividades, garantindo, assim, sua aceitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT, 2001). Decorre daí que a rede de relacionamentos entre esses dirigentes também é fonte de legitimidade. São outros agentes imersos na mesma rede que atribuem significado e dignidade normativa às práticas desses atores.

Giddens (1989) ressalta que a estrutura de significação toma forma a partir de regras de significação que permitem ao ator social construir sentido em determinado contexto. A construção de sentido só é possível na medida em que o agente se apóia em uma modalidade de reprodução da estrutura (e.g., seus esquemas interpretativos) de seu contexto institucional de primeira ou segunda ordem. Essa modalidade da estrutura serve como base para a comunicação de suas interpretações e de práticas correntes a outros atores sociais na dimensão da interação entre agentes.

A partir desse raciocínio, os coeficientes de centralidade dos atores da rede e suas médias para os valores ambientais foram submetidos a uma análise de correlação de Pearson. Os coeficientes de correlação (r) e significância estatística correspondente constam na tabela 15.

Tabela 15 – Correlações entre valores e medidas de centralidade.

	<i>Degree</i>	<i>Closeness</i>	<i>Betweenness</i>	<i>Eigenvector</i>
V1 - Inserção Política	0,155	0,118	0,086	0,190
V2 - Expansão	0,177	0,167	0,222*	0,131
V3 - Responsabilidade Social	0,227*	0,066	0,234*	0,159
V4 - Modernidade	0,189	0,178	0,216*	0,186
V5 - Eficiência (Gestão)	0,377***	0,333***	0,394***	0,409***
V6 - Customização	0,196	0,196	0,277**	0,215*
V7 - Qualidade	-0,514***	-0,364***	-0,465***	-0,504***
V8 - Reputação	-0,323***	-0,201	-0,217*	-0,290**
V9 - Tradição	-0,323**	-0,298**	-0,250*	-0,367***
V10 - Cooperação	0,248*	0,147	0,241*	0,240*
V11 - Competição	0,328**	0,246*	0,192	0,225*
V12 - Mercado	0,345***	0,163	0,274**	0,300**

Fonte: dados primários.

* p -value < 0,10

** p -value < 0,05

*** p -value < 0,01

Os resultados na tabela de correlação indicam que o grau de centralização dos dirigentes das congregações da AD está mais fortemente associado positivamente com os seguintes valores: eficiência, mercado e competição. É possível que exista mútua interação entre variação no número de laços e importância dada a alguns valores. Nesse sentido, parece

que um maior número de laços tem capacidade de exercer maiores pressões para que valores mais ligados às organizações comerciais sejam vistos como mais legítimos, ao menos nessa rede. A questão da responsabilidade social e da valorização da cooperação também se associa positivamente com o número de laços, porém, com fraca significância estatística.

Por outro lado, valores como qualidade, tradição e reputação se associam significativamente com o número de laços, entretanto essa relação tem sinal negativo a julgar pelo coeficiente de Pearson. Uma provável razão para a pouca valorização desses fatores, à medida que aumenta o número de laços, é que os relacionamentos que figuram no centro da rede não têm esses valores como fatores cruciais no que concernem à gestão de suas congregações. Indo além da centralidade de grau, a centralidade de intermediação apresenta essas e outras associações. A customização, por exemplo, está correlacionada com a centralidade de intermediação. Logo, atores que têm capacidade de ligar outros atores entre si podem vir a disseminar mais facilmente a valorização da customização.

Para verificar se existiam diferenças entre os valores no centro e na periferia da rede, foi realizado o Teste *t* com a finalidade de identificar possíveis disparidades nas médias desses dois grupos. A tabela 16 apresenta as médias ($\bar{x}$) dos valores para centro e periferia da rede e significância estatística (*p-value*).

Tabela 16 – Teste *t* para valores entre centro e periferia.

	Centro ($\bar{x}$)	Periferia ($\bar{x}$)	<i>p-value</i>
V1 - Inserção Política	4,547	3,707	0,328
V2 - Expansão	8,178	7,781	0,400
V3 - Responsabilidade Social	7,726	7,614	0,829
V4 - Modernidade	7,426	6,552	0,231
V5 - Eficiência (Gestão)	7,845	5,822	0,001**
V6 - Customização	6,547	4,970	0,044**
V7 - Qualidade	8,916	9,385	0,026**
V8 - Reputação	8,487	9,156	0,015**
V9 - Tradição	6,571	8,302	0,003**
V10 - Cooperação	8,128	7,458	0,098*
V11 - Competição	5,333	4,707	0,393
V12 - Mercado	4,273	3,260	0,134

Fonte: dados primários.

***p-value* < 0,05

**p-value* < 0,10

Como foi destacado na análise de coesão da rede, foram identificados dois grupos. Um grupo é mais central, com mais alta densidade e centralização, outro grupo tem seus nós

dispersos em torno do centro. Com a classificação dos dirigentes nesses dois grupos, é possível avaliar quais valores são mais semelhantes e quais são mais heterogêneos entre os dois clusters.

No que tange aos esquemas interpretativos dos agentes localizados no centro e na periferia, as semelhanças residem na lógica de inserção política, expansão da igreja, responsabilidade social, modernidade, competição e mercado. Todavia, os graus de valorização de cada um desses fatores são diferentes. Inserção política, competição e mercado apresentam as médias mais baixas. A postura da direção da AD em relação a esses fatores pode justificar tal achado. Quanto à responsabilidade social e à modernidade, pode-se perceber que esses fatores são mais valorizados em relação aos fatores anteriores, mas apresentam médias mais moderadas. Já a expansão tem média um pouco mais alta e é valorizado em igual intensidade pelos dois componentes da rede.

Os outros seis fatores que representam o restante dos valores ambientais são os seguintes: eficiência, customização, cooperação, qualidade, reputação e tradição. A valorização da eficiência, da customização e da cooperação é mais elevada no componente central da rede em comparação ao componente periférico. Qualidade, reputação e tradição apresentam médias mais altas na periferia. Os dirigentes das congregações que estão localizados no centro parecem dar maior valor a questões ligadas à gestão do que aqueles dirigentes localizados fora do centro. As lógicas de coordenação e controle, de oferecimento de cultos direcionados a determinados perfis e de realização de atividades conjuntas entre congregações é mais presente nesse grupo. Esse mesmo grupo valoriza menos questões historicamente tão caras à igreja como a qualidade dos cultos e louvores, a reputação e a tradição da igreja em suas liturgias e costumes. As correlações entre esses fatores reforçam tal assertiva, pois, à medida que um dirigente valoriza mais questões diretamente ligadas à gestão, menos atenção tende a ser direcionada à qualidade, reputação e tradição.

É interessante observar que a qualidade não está associada à eficiência e sim à reputação e tradição. Isso pode ser explicado em alguma medida pela lógica dos evangélicos em seus cultos. A qualidade dos cultos, dos louvores e das roupas utilizadas nesses encontros pode estar mais voltada para a figura de Deus do que para os fiéis de uma congregação ou para a atração de novos membros.

Para tentar explicar a diferença entre esses valores no componente central e periférico da rede, julgou-se adequado verificar a provável influência da idade dos dirigentes das congregações sobre seus esquemas interpretativos. Para tanto, foi realizado o teste t. Essa técnica bivariada analisa a hipótese de diferença das médias de dois grupos. Como indicam os

resultados na tabela 17, existe diferença estatisticamente significativa da média de idade dos membros do centro ($\bar{x} = 47,39$) em relação à média de idade dos dirigentes da região periférica ($\bar{x} = 61,13$) da rede.

Tabela 17 – Teste t para diferença de idade entre centro e periferia.

	Centro ($\bar{x}$)	Periferia ($\bar{x}$)	<i>p-value</i>
Idade	47,39	61,13	0,000*

Fonte: dados primários.

**p-value* < 0,01

A idade média dos dirigentes das congregações da AD foi testada como um dos elementos responsáveis pela diferença dos valores dos pastores que fizeram parte do estudo em função de possíveis especificidades no processo de socialização secundária dos atores sociais localizados no centro e na periferia da rede. De fato a constatação de que os dirigentes localizados no componente central da rede têm idade média mais baixa figura como uma possível explicação para a diferença dos valores desses pastores em relação aos pastores situados no componente periférico da rede. A valorização da eficiência, customização e da cooperação parece estar relacionada à própria institucionalização do emprego de modernas técnicas de administração nas organizações religiosas.

Uma vez que o papel da gestão mais voltada para uma realidade de mercado seja algo novo (MILLER, 2002), isto é, em seus primeiros estágios do processo de institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 1998), parece clara a maior probabilidade de que tais valores estejam mais disseminados entre pastores mais jovens. Ainda nesse mesmo raciocínio, não causa estranheza que fatores como: qualidade dos cultos; reputação e tradições da igreja sejam mais intensamente valorizadas por aqueles pastores de idade mais avançada e que estão localizados no componente periférico da rede.

Seguindo a afirmação de Berger e Luckmann (1998, p. 175) de que a socialização secundária é o “processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade”, é razoável pressupor que pastores de diferentes épocas podem contribuir para a institucionalização de novos valores nesse campo organizacional, bem como para a desinstitucionalização de outros em função da fragmentação e da distribuição social do conhecimento. À medida que novos valores passam a fazer parte da socialização primária de indivíduos que vão se tornando pastores (e.g., eficiência), a socialização secundária tende a se assentar nesses mesmos princípios do processo inicial de

interiorização na dialética da sociedade. “A socialização primária tem em geral para o indivíduo o valor mais importante e a estrutura básica de toda a socialização secundária deve assemelhar-se à da socialização primária” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p. 175).

Outra observação a respeito das correlações negativas do grupo de valores que envolve qualidade, reputação e tradição com os fatores inserção política, expansão, responsabilidade social, modernidade, eficiência, customização, cooperação, competição e mercado, repousa na questão das contradições institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; SCOTT, 2001; SEO; CREED, 2002). A valorização da qualidade, reputação e tradição apresentam covariância positiva entre si. Logo, a correlação entre esses elementos é positiva. Mas, em relação aos outros valores, esses fatores do primeiro grupo apresentam associação negativa e estatisticamente significativa.

Decorre daí que padrões institucionais podem dar vazão a contradições entre diferentes lógicas de interpretação e ação (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; SCOTT, 2001). Instituições contraditórias colocam múltiplas lógicas de ação à disposição dos atores sociais e concorrem a um lugar nos processos de interpretação e significação para que se mantenham vivas, como traços mnemônicos (GIDDENS, 1989). Tais condições podem conduzir a uma maior fragmentação em relação ao número de padrões institucionalizados de cognição.

Nesses termos, faz-se necessário ressaltar que a AD, em suas múltiplas esferas: nacional, estadual e municipal ou de campo, tem como princípio organizacional garantir uniformidade à conduta de seus membros e pastores. Por um lado, tais condições pressionam num sentido de instabilidade; por outro, reforçam a manutenção das instituições. E vale destacar que “indivíduos e organizações transformam as relações institucionais da sociedade por meio dessas contradições” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 232). A transformação ou a reprodução dessas instituições não ocorrem inicialmente no plano macro e sim em esferas micro (JARZABKOWSKI, 2004). Logo, a observação da práxis estratégica localizada permite compreender como a ação estratégica é responsável pela estabilidade ou mudança de padrões de atividades situadas no tempo e no espaço (JARZABKOWSKI, 2003).

E adição, é preciso ter em mente que os propósitos de uma rede estão quase que invariavelmente assentados no delineamento e perseguição de uma estratégia coletiva. As interações de um conjunto de atores provêm uma base interpretativa para a atribuição de significado à ação organizacional e engajamento em atividades compartilhadas (JARZABKOWSKI, 2003). Em função dessa relação, é útil verificar em que medida as interações entre os dirigentes das congregações da rede AD em Curitiba podem explicar a adoção de distintas práxis estratégicas.

Ao observar os resultados do teste Qui Quadrado, foi possível caracterizar os grupos de centro e periferia a partir da presença/ausência de determinadas atividades em diferentes partes da rede. O grupo de centro se caracteriza e é diferenciado, em relação à periferia por ser constituído por organizações em que algumas atividades são mais frequentes. Essas atividades são as seguintes: culto dos empresários, culto de prosperidade, culto da vitória, culto ao ar livre, envio de missionários a outros estados, oferecimento de cursos profissionalizantes, cursos de alfabetização, curso de idiomas, curso de libras, uso de e-mail e internet na evangelização, reformas na congregação, culto em casa de membros, telefonemas para os fiéis ausentes dos cultos e divulgações de suas ações no jornal da AD.

Também é preciso mencionar aquelas atividades que não discriminam um grupo do outro. Essas atividades, que são desempenhadas ou gerenciadas em proporções não diferenciadas estatisticamente, centram em: culto de propósito, culto de milagre, culto de cura, culto de almoço e da manhã, envio de missionário ao exterior, plantão na central, evangelização nas ruas à noite, realização de retiros, busca de doações com políticos e empresários, realização de campanhas de arrecadação financeira, estímulos individuais ao batismo, visitas para os ausentes dos cultos, doações de roupas e alimentos, relacionamento com políticos, busca de apoio de políticos e colaboração no congresso da UMADC (União da Mocidade de Deus de Curitiba).

Vale lembrar que, de acordo com a Visão Baseada em Atividades, as fontes de valor das organizações se estabelecem nas microatividades dos atores organizacionais (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), pois o conjunto de atividades organizacionais é o que dá forma e constrói a estratégia (JARZABKOWSKI, 2004). Ao considerar que as atividades relatadas pelos dirigentes da AD efetivamente fazem diferença sobre o resultado das organizações em estudo, é possível inferir que gozam de maior vantagem competitiva as organizações inseridas no componente central da rede.

Ao associar as práxis estratégicas com a configuração da rede, parece adequada a argumentação de Sydow e Windeler (1998) de que estruturas de significação no nível de um sistema relacional abrem espaços para práticas recursivas que revelam a reciprocidade entre agência e estrutura que são melhor evidenciadas por uma abordagem co-evolucionária. Tal abordagem admite que a práxis não decorra de entidades totalmente autônomas, e sim em meio a contextos institucionais que operam a partir de diferentes níveis que são continuamente recriados por essas práticas. Nos termos de Giddens (1989), essas estruturas são plataforma e resultado da agência humana. Entretanto, cabe considerar que a imersão de ordem estrutural, que revela quem são os contatos e posições dos atores que se relacionam

entre si, não opera num vácuo social. Como foi identificado aqui, há uma relação entre contexto institucional de primeira e de segunda ordem com a valorização de determinados fatores relacionados à gestão.

A formação dessas estruturas tende a ser condicionada por questões interpretativas. E processos interpretativos se dão a partir de crenças e valores extraídos de, e responsáveis pela construção de estruturas de maior espectro. Como indicam os resultados discutidos anteriormente alguns valores estão proximamente associados aos padrões de configuração da rede. Aqueles atores situados no componente central da estrutura da rede sustentam com veemência alguns valores ambientais relacionados à gestão quando comparados ao grau de valorização desses mesmos fatores pelos agentes do componente periférico do arranjo. Essa diferença na intensidade da importância dada a alguns fatores sugere que determinados valores ambientais disponíveis a diferentes lógicas de ação são potencializados pela direção da rede no que concerne ao seu potencial normativo em influenciar a interpretação e a práxis estratégica.

Entretanto, a configuração centro-periferia da rede de relacionamentos parece operar recursivamente na construção e reconstrução de contradições institucionais que concorrem pela homogeneização das ações estratégicas dos atores circunscritos nessa rede. Como afirmam Seo e Creed (2002), faz-se necessária a inclusão de uma perspectiva dialética que contemple a natureza global, histórica e dinâmica de amplos movimentos institucionais de estabilização e mudança e a relação entre agência e *embeddedness*. Entretanto, esses autores não se debruçam sobre o papel das estruturas de relacionamento como um fator chave na compreensão das relações entre esses elementos. No caso das organizações em exame é possível verificar que valores ambientais, operando em diferentes intensidades e níveis institucionais, mantêm uma relação com as propriedades da estrutura da rede e as atividades estratégicas mediadas pela interpretação dos dirigentes.

Diferentemente da homogeneidade que se esperava encontrar na rede, verifica-se que existem dois padrões estruturais de interação no interior desse arranjo que reforçam a contínua construção e reconstrução de diferentes lógicas de ação. Decorre daí que tratar comportamentos ou instituições como variável independente, negligenciando questões como padrões de relacionamento entre atores sociais, recursividade e interdependência entre ação e estrutura, limita sobremaneira a compreensão da dinâmica da ação no contexto organizacional.

Em face das considerações supracitadas, as principais conclusões do estudo são apresentadas no tópico final da dissertação.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No que concerne às conclusões do trabalho, é preciso ter em mente as dificuldades em tecer quaisquer apontamentos que permitam generalizações estatísticas acerca das relações investigadas. Limitações de ordem metodológica, associadas às dificuldades de coleta de dados, erros de natureza amostral e, principalmente, a interpretação do pesquisador, impõem um conjunto de fatores que impedem a apresentação de considerações que possam eximir o leitor de cercar-se de cuidados e reflexões críticas frente ao presente trabalho.

Entretanto, deve-se ressaltar que a principal contribuição teórica do estudo se assenta na validação da proposta de articulação de uma perspectiva centrada fundamentalmente no indivíduo (estrategista), como é o caso da Perspectiva da Prática, com uma teoria de viés macro, como se caracteriza a Perspectiva Institucional de Análise que sofre de ausência de elementos analíticos de ordem micro.

Em relação aos resultados empíricos do trabalho a amostra em exame permite concluir que a rede de dirigentes das congregações da Assembléia de Deus em Curitiba se caracteriza pela existência de dois grupos principais de atores sociais. A análise da estrutura da rede de relacionamentos revelou dois componentes que representam uma configuração centro-periferia dos padrões de interação entre os pastores pesquisados.

O componente central é caracterizado por uma maior densidade da rede, enquanto o componente periférico apresenta poucas relações entre seus nós. Os dirigentes situados no centro da rede valorizam mais intensamente a eficiência, a customização e a cooperação, ao passo que os atores localizados na região periférica primam por valores mais históricos no âmbito da igreja como: qualidade, reputação e tradição.

Quanto às atividades estratégicas, os dirigentes das congregações do centro da rede realizam com maior frequência: cultos a públicos específicos, envio de missionários para outros estados, atividades de desenvolvimento da comunidade, evangelização com uso da internet, reformas na congregação, telefonemas para os fiéis ausentes, cultos na casa dos membros e divulgação no jornal da AD. Uma parte das atividades estratégicas desses atores parece reconstruir alguns dos valores mais presentes no componente da rede no qual se localiza o próprio dirigente. Da mesma maneira, esses valores limitam a variedade de ações desempenhadas e coordenadas pelos pastores da AD em seu próprio componente.

Assim, a relação entre contexto institucional, estrutura dos relacionamentos e práxis (atividades) estratégicas aponta para a noção de mútua dependência entre esses elementos. Entretanto há de se destacar que essa interdependência é marcada por contradições

institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991) que reforçam a homogeneidade de algumas práticas e heterogeneidade de outras.

Outra fonte de pressão sobre os agentes da rede se encontra na cúpula estratégica da igreja da AD na cidade. Determinados valores ambientais disponíveis a diferentes lógicas de ação, são potencializados pela direção da rede no tocante ao seu potencial normativo em influenciar a interpretação dos seus membros e suas práticas estratégicas. Todavia, é possível que aqueles atores que se encontram no componente periférico da rede tenham chegado até ali em função de uma resposta estratégica de esquiva a essas pressões por conformidade oriundas do componente central do arranjo.

Assim, os achados empíricos da pesquisa apontam também para a necessidade de se considerar o contexto institucional de maneira mais dinâmica e fragmentada uma vez que a imersão estrutural (configuração dos relacionamentos interorganizacionais) parece operar de forma recursiva na construção e reconstrução de contradições institucionais que concorrem pela homogeneização das ações estratégicas dos atores circunscritos nessa rede. Decorre daí que talvez a noção de campo deva ser vista meramente como um recurso a ser utilizado estritamente em articulações teóricas e não como elemento a ser operacionalizado empiricamente.

Admitir que o contexto institucional opere em múltiplos níveis amplia as possibilidades de recortes teóricos e analíticos. No caso da presente dissertação, o contexto institucional foi avaliado em duas esferas. Para tanto, foram propostas e validadas empiricamente as seguintes categorias de análise: contexto institucional de primeira ordem e contexto institucional de segunda ordem.

O contexto institucional de primeira ordem envolve a noção de campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 2001). Nesse sentido, o conjunto de regras, normas e crenças e valores racionalizados estão presentes em um nível mais macro no que tange às estruturas que definem o comportamento socialmente aceito das organizações.

O contexto institucional de segunda ordem foi inspirado na noção de redes estratégicas concebidas como subsistemas sociais (SYDOW; WINDELER, 1998). Esses subsistemas, a exemplo da dinâmica nos campos organizacionais, agregam práticas sociais que estão conectadas a regras, normas e crenças e valores recursivamente sustentados em uma estrutura deliberada (GIDDENS, 1989).

Combinados, esses dois níveis de análise refletem, mais objetivamente, os contornos do *embeddedness* institucional. Entretanto, a imersão social, como colocada por Granovetter

(1985), está centrada fundamentalmente em questões de natureza relacional que espelham o *embeddedness* estrutural. De acordo com Granovetter (1985), faz-se necessário reconhecer a intensidade com que instituições e ação social estão imbricadas em processos relacionais. Decorreu daí a tentativa de articulação desses três conceitos no campo das organizações religiosas. Ademais, de acordo com Scott (1992), o ambiente dessas organizações é altamente institucionalizado, o que tornou mais fácil o emprego do modelo analítico desenvolvido nesta dissertação.

De forma mais ampla, vale destacar o alto grau da presença de valores ligados à gestão nas organizações religiosas de confissão evangélica que foram tomadas em exame. Logo, a institucionalização desses valores e práticas correspondentes parece estar em franco processo de sedimentação, sobretudo em função da natureza competitiva que opera no entorno das atividades dessas organizações.

Como afirma Miller (2002), é recente o reconhecimento de que as organizações religiosas operam numa lógica concorrencial. Logo, pressões por conformidade e busca de diferenciais competitivos têm conduzido essas organizações à adoção de uma forma organizacional que facilite seu processo de expansão.

No Brasil, como sugerem os resultados, por trás do emprego de uma estrutura em rede, de mecanismos gerenciais e da preocupação com o papel do fiel como cliente, figura um conjunto de valores ambientais mais proximamente associados à gestão das organizações seculares: (1) Relacionamento e inserção política; (2) Expansão da igreja; (3) Competição religiosa; (4) Responsabilidade social; (5) Modernidade; (6) Eficiência; (7) Customização; (8) Qualidade; (9) Valorização do mercado cristão; (10) Reputação; (11) Tradição; e (12) Colaboração interorganizacional.

Mas a despeito dos graus de institucionalização das práticas que reproduzem tais regras, normas e pressupostos, a sedimentação desses valores não ocorre de modo homogêneo em todas as organizações de um campo muito menos nas diferentes unidades de uma rede estratégica.

Assim, o papel da interpretação e a significação tornam-se elementos fundamentais na explicação da ação social. Nesses termos, é preciso compreender de que modo outros atores têm capacidade de influenciar a construção de significados em meio a processos de interpretação, pois são esses processos os responsáveis pelo desencadeamento da ação social.

Como os resultados relatados anteriormente permitem inferir, a presença dos valores ambientais nos esquemas interpretativos dos dirigentes das congregações da AD estão associados em alguma medida à configuração da rede de contatos entre esses atores sociais.

Mas ainda que o contexto institucional seja visto como estrutura única, ela se configura e mantém-se a partir de lócus dispersos que sustentam diferentes interações entre processos relacionais e interpretativos.

Em decorrência das interações recursivas entre estrutura da rede e valores compartilhados, algumas práxis estratégicas tendem a ser semelhantes e outras, diferentes entre os atores desse grupo. Uma provável razão para tais diferenças pode repousar no papel da socialização primária e secundária dos pastores pesquisados. Como foi encontrada na análise dos dados, a idade dos dirigentes parece influenciar substancialmente sua predisposição para aderir a novos valores mais intimamente relacionados à gestão.

Outro ponto a se considerar é o contexto das organizações religiosas, que coloca à disposição uma série de valores que podem ser influenciados entre si. Não é possível admitir que o processo de interpretação ocorra em meio a um conjunto departamentalizado de crenças e valores que não reforçam uns aos outros nem entram em conflito. A valorização da responsabilidade pode ser explicada tanto por uma lógica de eficiência quanto por uma lógica altruísta, ou pela ideologia cristã. A valorização da customização tanto pode estar fundamentada na idéia de eficiência ou competitividade quanto na expansão centrada nos fundamentos da bíblia. Por outro lado, a tradição pode entrar em choque com a modernidade ou com a lógica da eficiência.

Quanto às recomendações, é preciso ressaltar que a atividade estratégica foi analisada aqui em termos mais objetivos. Buscou-se identificar a presença ou não de tais atividades. Outras abordagens poderiam ser empregadas em estudos futuros. Como propõe Jarzabkowski (2005), ao adotar uma visão mais localizada e situada de investigação da ação, deve-se observar primariamente as práticas de estrategização (*strategizing*) e focalizar os gerentes de cúpula e suas interações com a comunidade organizacional e a atividade intencionalmente orientada.

Nesse sentido, o que realmente interessa ao pesquisador da práxis estratégica são as práticas-em-uso. Práticas-em-uso servem de mediadores da interação dos diferentes praticantes envolvidos na formação da estratégia e com potencial para moldar a prática: e.g., consumidores, consultores e atores organizacionais de vários níveis. Vale ressaltar que uma mesma prática administrativa pode ser colocada em uso para perseguir objetivos diversos e, portanto, tal prática será “consumida” de muitas maneiras (CERTEAU, 2005; JARZABKOWSKI, 2005).

Mesmo que aparentemente, possivelmente por razões de legitimidade, papéis e atividades sejam semelhantes, o cotidiano se inventa com mil maneiras (CERTEAU, 2005).

Cada ator social usa a seu modo as instituições sociais e outros produtos físicos colocados à sua disposição para o “consumo” e, assim, inventa seu cotidiano por meio das suas artes de fazer e sutis astúcias.

Diferentemente de Bourdieu e Giddens, Certeau (2005) propõe mais claramente que se atente e observe o ato de “fabricação” realizado pelo consumidor cultural, visto este ser comumente escondido, porque a extensão totalitária dos sistemas sociais não deixa a esses consumidores espaço para apresentar suas “formas” de consumo.

A questão do desempenho também merece mais estudo no campo da prática. Uma sugestão é verificar as diferenças de desempenho entre as congregações de centro e periferia no que tange ao número de conversões, de fiéis e de batismos. Como foi relatado nas entrevistas esses indicadores funcionam como parâmetros de desempenho estratégico. Por consequência, outros estudos devem buscar identificar quais são realmente as práticas de natureza estratégica, pois as atividades abordadas aqui consistem nas atividades julgadas estratégicas pelos dirigentes das congregações. E essa causalidade na relação atividade-desempenho sofre de ambigüidades. Algumas atividades são cercadas de mecanismos de isolamento que impedem até mesmo o praticante de detectar se realmente aquelas são as práticas responsáveis por um melhor desempenho.

As questões relacionadas ao empreendedorismo também merecem destaque nesse campo. É possível perceber que alguns pastores são mais empreendedores do que outros. Enquanto alguns relatam apenas dificuldades, outros apontam possibilidades e não se cansam em indicar o que será feito nos próximos anos em sua congregação. Essas questões podem ser associadas ainda ao desenvolvimento de proto-instituições: práticas, tecnologias, e regras que ainda se encontram pouco difundidas em um campo, mas têm potencial para se tornarem amplamente institucionalizadas (LAWRENCE, HARDY; PHILLIPS, 2002).

A oportunidade de estudos com perspectiva longitudinal na AD também é uma realidade. Atualmente, existe a expectativa entre os pastores acerca da sucessão do presidente da igreja. O presidente tem idade bastante avançada e o vice-presidente foi afastado. Seria interessante realizar um novo estudo em questão de um ou dois anos para avaliar novamente valores, mudanças na rede de relacionamentos entre os dirigentes das congregações e suas práxis estratégicas. Existe claramente maior possibilidade de que algum ator do centro da rede, por ter mais contatos, venha a assumir a presidência.

Por fim, questões relacionadas ao ambiente técnico também apresentam oportunidades de estudos ao focalizar o espaço em que bens e serviços de organizações religiosas são trocados em um mercado que premia a eficiência percebida no desempenho de tais atividades.

REFERÊNCIAS

- ABELL, P. The new institutionalism and rational choice theory. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds.). **The institutional construction of organizations**: international and longitudinal studies. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 425-455, 2000.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35 n.5, p. 113-125, 1957.
- AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management**: interorganizational relations and interorganizational strategies. Greenwich, Connecticut.: Jay Press, v.13, 10B, p.3-40, 1994.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 8 ed. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- BAUN, J. A. C.; DUTTON, J. E. Introduction: the embeddedness of strategy. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management**: the embeddedness of strategy. Greenwich, Connecticut.: Jay Press, v.13, p.1-15, 1996.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BIGGART, N. W.; DELBRIDGE, R. Systems of exchange. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 1. p. 28-49, 2004.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Models core/periphery structures. **Social Networks**, v. 21, p. 375-395, 1999.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

BURT, R. S. Structural holes and good ideas. **The American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 339-365, 1997.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis: Vozes, 2005.

COOPER, D. J.; HININGS, B.; GREENWOOD, R.; BROWN, J. L. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of canadian law firms. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.

COSER, C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Isomorfismo na rede de relacionamentos do espaço social de Videira – SC. In: XXVIII Enanpad, 2004. Curitiba. **Anais**, Paraná: Anpad, 2004.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2 ed. London: Sage Publications, 2003.

DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

DACIN, M. T. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 46-81, 1997.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1024-1039, 1996.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 1-38, 1991.

ECHOLS, A.; TSAI, W. Niche and performance: the moderating role of network embeddedness. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 219-238, 2005.

FERRARY, M. The gift exchange in the social networks of Silicon Valley. **California Management Review**, v. 45, n. 4, p. 120-138, 2003.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. (Chicago: The University of Chicago Press. p. 232-263, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GUILFORD, J. P. **Psychometric methods**. New York: McGraw-Hill, 1954.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3. p. 431-445, 2001.

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

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5. p. 1052-1081, 1993.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GULATI, R. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 203-215, 2000.

GULATI, R.; KLETTER, D. Shrinking core, expanding periphery: the relational architecture of high-performing organizations. **California Management Review**, v. 47, n. 3, p. 77-104, 2005.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis: with readings**. 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1995.

HANNEMAN, A. R. **Introduction to social network methods**. Riverside: University of California, 2001.

HAVEMAN, H. A. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 593-627, 1993.

JACK, S. L. The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1233-1259, 2005.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JEREMY. D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 436-460, 2002.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2003.

KIDDER, L. H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. 4 ed. v. 1, São Paulo: EPU, 1987a.

KIDDER, L. H. (Org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: medidas na pesquisa social. 4 ed. v. 2, São Paulo: EPU, 1987b.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 405-425, 2000.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, John E. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 795-816, 2002.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 76-104, 1992.

LAWRENCE, T. B.; HARDY, C.; PHILLIPS, N. Institutional effects of the interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. **Academy of Management Review**, v. 45, n.1, p. 281-290, 2002.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 161-188, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, J. E. (Org.). O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Editora Ortiz, p. 217-242, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1993: Salvador). **Anais**. Salvador: ANPAD, v. 8, p. 147-159, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 09-39, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 6 ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, July, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

MILLER, D. Commentary: the embeddedness of corporate strategy: isomorphism vs. differentiation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management**: the embeddedness of strategy. Greenwich, Connecticut.: Jay Press, v.13, p.1-15, 1996.

MILLER, K. D. Competitive strategies of religious organizations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 435-456, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: LAMB, R. B.; SHRIVASTAVA, P. (Eds.). **Advances in strategic management**. v. 5, Greenwich, Conn: Jay Press, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MITCHELL, J. C. The concept and use of social networks. In: EVAN, W. M. (Ed.). **Interorganizational relations**. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1976.

NEUMAN, L. W. **Social research methods**: qualitative and quantitative approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 1-26, 1998.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in Strategic Management**. Greenwich, Connecticut: Jay Press, v.13, p.163-186, 1996.

PODOLNY, J. M. Networks as the pipes and prisms of the market. **The American Journal of Sociology**, v. 107, n. 1, p. 33-60, 2001.

PORTER, M. E. "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration an the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.1, p.116-145, 1996.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Russell Sage Foundation, p.368-402, 1994.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-jun. v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.

RANGAN, S. The problem of search and deliberation in economic action: when social networks really matter. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 813-828, 2000.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

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

- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.
- ROSENZWEIG, P. M; NOHRIA, N. Influences on human resources management practices in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, p. 229-251, 1994.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D. ; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 369-386, 2000.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Pearson Education, 2000.
- SCHMIDT, S. M; KOCHAN, T. A. Interorganizational relationships: patters and motivations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 220-234, 1997.
- SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Mah-wah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.
- SCOTT, J. **Social network analysis**. 2. ed. London: Sage, 2000.
- SCOTT, W. R. Organizations rational, natural, and open systems. 3. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. 2 ed. New York: Teachers College Press, 1998.
- SEO, M.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 222-246, 2002.
- SELZNICK, P. **TVA and grass roots**. California: University California Press, 1949.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SODA, G.; USAI, A.; ZAHEER, A. Network memory: the influence of past and current networks on performance. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 893-906, 2004.
- SORIANO, R. R. **Manual de pesquisa social**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: a structuracionist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 265-284, 1998.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v.61, p.674-698, 1996.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VASCONCELOS, F. C. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV Enanpad, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: Anpad, 2001.

VENKATRAMAN, N.; SUBRAMANIAM, M. Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 98- 112, 2002.

WARNER, R. S. Work in progress toward a new paradigm for the sociological study of religion in the United States. **American Journal of Sociology**, v. 98, p. 1044-1093, 1993.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

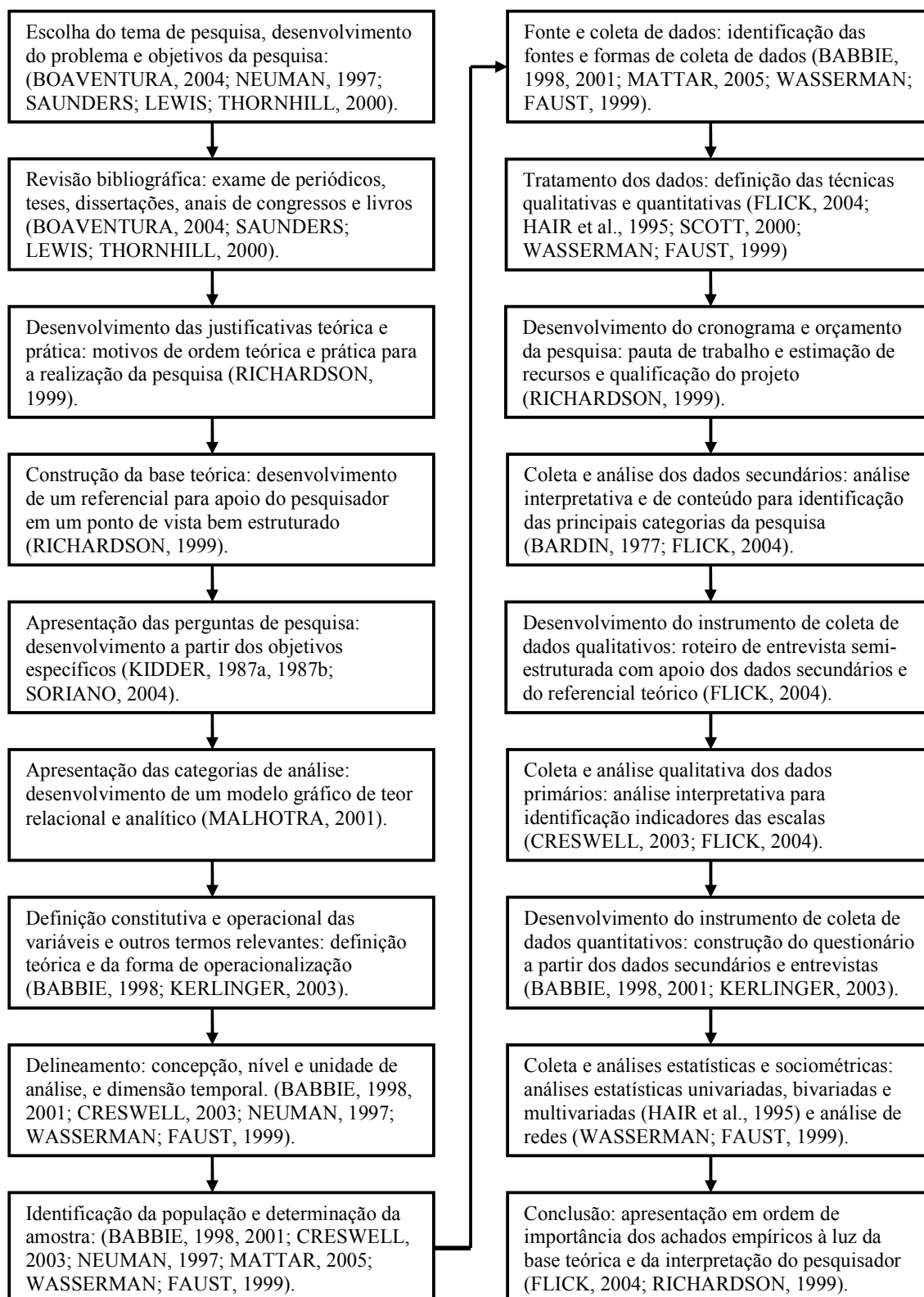
WHITTINGTON, R. **What is strategy**: and does it matter? London: Routledge, 1993.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: The Free Press, 1985.

ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 809-825, 2005.

ANEXO 1 – QUADRO RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



ANEXO 2 – FONTES DOS DADOS SECUNDÁRIOS

AD. **Desenvolvido pela Igreja Assembléia de Deus.** Disponível em: <<http://www.igrejaassembléiadedeus.org>>. Acesso em: 10 set. 2006.

ALMEIDA, R.; MONTERO, P. Trânsito religioso no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 3, p. 92-101, 2001.

AZEVEDO, D. A Igreja Católica e seu papel político no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 109-120, 2004.

AZEVEDO, D. Desafios estratégicos da igreja católica. **Lua Nova**, n. 60, p. 58-79, 2003.

BLANES, R. L. A música na construção de uma identidade religiosa. O caso do movimento evangélico cigano em Portugal. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. **Anais Eletrônicos**. Portugal: 2004.

BOBSIN, O. Tendências religiosas e transversalidade: hipóteses sobre a transgressão de fronteiras. **Estudos Teológicos**, v. 39, n. 2, p.1-15, 1999.

BURITY, J. A. Cultura e identidade no campo religioso. **Estudos, Sociedade e Agricultura**, p. 137-177, 1997.

CAMPOS, L. S. A Igreja universal do reino de Deus, um empreendimento religioso atual e seus modos de expansão (Brasil, África e Europa). **Lusotopie**, p. 355-367, 1999.

COUTINHO, S. R. Jesus on line: comunidades religiosas e conflitos na rede. **Revista Virtual de Antropologia**, v. 3, n. 3, p. 1-11, 2001.

CGADB. **Desenvolvido pela Convenção Geral das Assembléias de Deus no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cgadb.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2006.

FISCHER, J. H. Identidade confessional: lições da história. **Estudos Teológicos**. V. 43, n. 1, p. 29-42, 2003.

FOLHA. **Desenvolvido pela Folha de São Paulo.** Disponível em: <<http://www.uol.folha.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2006.

GABRIEL, E. Globalização, religião e missão. Uma análise sociológica da expansão mundial das igrejas brasileiras evangélicas e católicas. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. **Anais Eletrônicos**. Portugal: 2004.

GAZETA DO POVO. **Desenvolvido pela Rede Paranaense de Comunicação.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

GLOBO. **Desenvolvido pela Rede Globo de Televisão.** Disponível em: <<http://www.globo.com.br>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

GUTIÉRREZ, L. I. S. A midiatização televisiva da religião. Uma experiência de pesquisa sobre os processos midiáticos e a religiosidade. **Unirevista**, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2006.

IBGE. **Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2006.

JACOBSON, C. R.; HEES, D. R.; WANIEZ, P.; BRUSTLEIN, V. **Atlas da filiação religiosa e indicadores sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora PUC Rio, 2003.

JURKEVICS, V. I. Renovação carismática católica: reencantamento do mundo. **História: Questões & Debates**, n. 40, p. 121-134, 2004.

LIBERAL, M. M. C. Religião, identidade e sentido de pertencimento. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. **Anais Eletrônicos**. Portugal: 2004.

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

MARTINO, L. M. S. O paradoxo do sagrado – um estudo da mídia institucional religiosa. **EccoS Revista Científica**, v. 3, n. 2, p. 51-62, 2001.

MENDONÇA, A. G. A experiência religiosa e a institucionalização da religião. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 29-46, 2004.

ORO, A. P. A presença religiosa brasileira no exterior: o caso da igreja Universal do Reino de Deus. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 139-155, 2004.

PIERUCCI, A. F. “Bye bye, Brasil” – O declínio das religiões tradicionais no Censo 2000. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 17-28, 2004.

PONTE, C. A. O uso das ferramentas de marketing para administrar igrejas. **BOCC**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 03 jan. 2006.

PRANDI, R. O Brasil com axé: candomblé e umbanda no mercado religioso. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 223-238, 2004.

SANTOS, A. R.; SANTOS, L. C. N. A religiosidade popular na internet. **Idade Mídia**, v. 1, n. 2, p. 27-38, 2002.

SEPAL. **Desenvolvido pelo Departamento de Pesquisas da Sepal**. Disponível em: <<http://pesquisas.sepal.info>>. Acesso em: 10 set. 2006.

SERRA, A. R. C. A mercantilização do sagrado: um estudo sobre a estruturação de igrejas dos protestantismos brasileiros. In: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, 2004, Coimbra. **Anais Eletrônicos**. Portugal: 2004.

SILVA, E. Protestantismo e questões sociais. **Sitientibus**, n. 14, p. 129-142, 1996.

SOUSA, L. A. G. As várias faces da igreja católica. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 52, p. 77-95, 2004.

SOUZA, E. C. B.; MAGALHÃES, M. D. B. Os pentecostais: entre a fé e a política. **Revista Brasileira de História**, v. 22, n. 43, p. 85-105, 2002.

TOROPOV, B. BUCKLES, P. L. **Religiões do mundo**. São Paulo: Madras, 2006.

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA (FASE PREPARATÓRIA)

✓ Gestão e Funcionamento da Igreja

1) Qual a sua opinião a respeito do funcionamento e gestão da AD nos últimos anos em relação a outras religiões e outras denominações evangélicas?

✓ Contexto Institucional no Nível da Rede

2) Quais são as regras e diretrizes sustentadas pela AD na Central de Curitiba no que diz respeito à gestão e funcionamento das congregações espalhadas por Curitiba?

3) Que tipo de comportamento a AD da Central de Curitiba espera das suas igrejas no que diz respeito à gestão e funcionamento?

✓ Práticas Estratégicas

4) Quais são as principais ações e iniciativas utilizadas na gestão de sua igreja que podem afetar o seu desempenho em número de pessoas que vivem de acordo com a palavra (Bíblia), número de batismos, de conversões e de pessoas que fazem pagamento do dízimo?

5) E por que a sua igreja resolveu utilizar essas estratégias? Quais são as origens dessas estratégias?

6) Existem ações diferenciadas de acordo com os diferentes grupos de fiéis dentro da sua igreja. Quais?

7) Que outras estratégias você observa que as outras igrejas da AD estão usando?

✓ Relacionamentos

8) Mais ou menos, com quantos dirigentes de outras congregações da AD a sua igreja mantém contato mais freqüente?

9) Como é o relacionamento com as outras igrejas da AD? Elas influenciam de alguma forma no funcionamento e gestão da sua igreja? Como?

10) Como é o relacionamento com a Central? Ela influencia de alguma forma no funcionamento e gestão da sua igreja? Como?

ANEXO 4 – LEVANTAMENTO DOS VALORES DA CENTRAL DA AD

Marque de 1 a 12 nos parênteses. Número 1 para o estímulo mais freqüente e 12 para o menos freqüente nas reuniões mensais na Central da AD em Curitiba.

- () Estímulo à inserção política (relacionamentos com políticos).
- () Estímulo a expansão do número de igrejas e fiéis.
- () Estímulo a vencer a conquistar mais fiéis do que outras religiões.
- () Estímulo a responsabilidade social (assistência aos necessitados).
- () Estímulo a informatização para atividades administrativas das congregações.
- () Estímulo ao aprimoramento da gestão das congregações (mais profissional).
- () Estímulo a criação de cultos de acordo com necessidades dos fiéis da região.
- () Estímulo a melhoria contínua da qualidade do culto e louvor.
- () Estímulo a comercialização de produtos evangélicos.
- () Estímulo aos cuidados com a reputação da AD, fiéis e pastores.
- () Estímulo a conservação da tradição nos costumes dos fiéis e nos cultos.
- () Estímulo a realização de mais atividades conjuntas entre pastores e congregações.

ANEXO 5 – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

	Universidade Federal do Paraná Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração Mestrado em Administração Área de Concentração: Estratégia e Organizações	
---	--	---

Olá meu nome é Cristiano de Oliveira Maciel. Estou realizando uma pesquisa com os dirigentes das congregações da Assembléia de Deus (AD) em Curitiba sobre as formas de organização das congregações e os relacionamentos entre seus dirigentes. Essa pesquisa é o estudo de minha dissertação de Mestrado e fruto de um árduo trabalho de dois anos como aluno no Programa de Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) sob a orientação do professor Doutor Clóvis Machado-da-Silva.

Logo, peço sua colaboração por meio do preenchimento do questionário a seguir. O preenchimento desse documento não irá tomar mais do que dez minutos de seu tempo. Os seguintes pastores já vêm colaborando e apoiando esse estudo:

Pr. Paulo Costa

Pr. Silas Barbosa

Pr. Marcos Romano

Conto com a sua colaboração.

Cristiano de Oliveira Maciel

(41) 3246-98-21

(41) 9224-51-58

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DA UFPR)

Marque um “X” nas opções abaixo. Assinale os tipos de culto da sua congregação e as atividades que você vem realizando enquanto dirigente **nos últimos dois anos**.

☐ Culto dos empresários. ☐ Culto da prosperidade. ☐ Culto da vitória. ☐ Culto do propósito. ☐ Culto de libertação. ☐ Culto do milagre. ☐ Culto de curas. ☐ Culto de almoço. ☐ Culto de café da manhã. ☐ Culto ao ar livre. ☐ Envio de missionário a outro país. ☐ Envio de missionário a outro estado. ☐ Cursos profissionalizantes. ☐ Curso de música. ☐ Curso de alfabetização. ☐ Curso de idiomas. ☐ Curso de libras. ☐ Plantão voluntário na sede central da AD.	☐ Uso de e-mail para evangelização. ☐ Uso da internet para evangelização. ☐ Reformas da congregação. ☐ Evangelização nas ruas à noite. ☐ Culto na casa de membros da congregação. ☐ Projeto e realização de retiros. ☐ Busca de doações com empresários para a “obra”. ☐ Busca de doações com políticos para a obra. ☐ Campanhas de arrecadação financeira para a obra. ☐ Telefonemas para membros ausentes dos cultos. ☐ Visitas à casa de membros ausentes dos cultos. ☐ Estímulos individuais para o batismo. ☐ Doações de roupas aos necessitados. ☐ Doações de alimentos aos necessitados. ☐ Divulgação das suas ações no jornal da AD. ☐ Colaboração no congresso UMADC. ☐ Relacionamento com políticos. ☐ Busca de apoio de políticos para a igreja.
---	--

Indique na escala de 1 a 10 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre o papel dos dirigentes da igreja evangélica.

Indique na escala de 1 a 10 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre o papel dos dirigentes da igreja evangélica.

		Discordo Plenamente		Discordo		Nem Discordo Nem Concordo		Concordo		Concordo Plenamente	
A1	A igreja evangélica deve aumentar sua participação na política nacional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A2	A igreja evangélica deve aumentar seu poder na política estadual/municipal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A3	A igreja evangélica deve dar mais apoio aos candidatos políticos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1	A igreja evangélica deve ter por princípio o crescimento da sua religião no Brasil.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2	A igreja evangélica deve fazer sua religião crescer além de outras religiões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B3	A igreja evangélica deve fazer com que a sua religião seja a que mais atrai fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C1	Cabe à igreja evangélica a defesa de questões ambientais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C2	A igreja evangélica deve aumentar ainda mais a defesa de questões sociais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C3	As doações das congregações aos necessitados é uma obrigação dela na sociedade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D1	A igreja deve utilizar meios mais modernos de evangelização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D2	A igreja deve valorizar a informática como mecanismo de evangelização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D3	A igreja deve valorizar mais a internet como meio de evangelização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

E1	As congregações devem utilizar mais mecanismos de controle na sua gestão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E2	As congregações devem fazer mais uso das formas de gestão das empresas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E3	A igreja deve empregar cada vez mais os princípios científicos de administração.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F1	A igreja deve oferecer cultos de acordo com o “estilo” dos fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F2	A igreja deve oferecer cultos temáticos de acordo com as necessidades dos fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F3	A igreja deve fazer trabalhos mais dirigidos para públicos específicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G1	As congregações devem se preocupar cada vez mais com a qualidade dos cultos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G2	A igreja deve se preocupar cada vez mais com a estética dos templos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
G3	A igreja deve zelar cada vez mais pela qualidade dos músicos nos cultos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
H1	O cuidado com a reputação da igreja deve estar em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
H2	O cuidado com a reputação dos pastores deve estar em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
H3	Todos devem zelar pela reputação da igreja constantemente e acima de tudo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I1	Os costumes dos fiéis da igreja não devem mudar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I2	A tradição da igreja é um dos seus maiores patrimônios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I3	A igreja deve se manter sempre em suas tradições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J1	A cooperação entre as congregações deveria aumentar cada vez mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J2	As atividades conjuntas das congregações deveriam aumentar cada vez mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
J3	A igreja deve fazer aumentar a cooperação e ações entre as congregações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
K1	Na realidade, as religiões precisam competir entre si para conseguir seus fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
K2	Igrejas evangélicas devem constantemente buscar fiéis de outras religiões e seitas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
K3	Igrejas evangélicas devem competir com outras religiões para conseguir fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L1	As congregações devem aproveitar oportunidades de vender produtos evangélicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L2	As congregações devem comercializar mais produtos evangélicos aos seus fiéis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L3	Toda igreja evangélica deve aumentar a venda de produtos evangélicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dados do dirigente da congregação:

- 1 Idade: _____
- 2 Titulação do dirigente: () Pastor () Evangelista () Presbítero
- 3 Escolaridade: () Até 2º. Grau () Até 3º. Grau (faculdade)
- 4 Número de fiéis: _____ (aproximadamente na sua congregação)
- 5 Profissão fora das atividades da congregação: _____ () Não tenho
- 6 Tempo (anos) que você é dirigente de congregação na AD: _____

A seguir indique de 3 a 6 dirigentes de outras congregações da Assembléia de Deus em Curitiba que você tem contato mais freqüente. Ao lado do nome indique qual o bairro dessas congregações. Na seqüência indique também a freqüência, importância, importância dos contatos e o grau do seu comprometimento com esses relacionamentos.

	Nome do Dirigente da Igreja	Bairro	Frequência de contatos				Importância dos contatos				Comprometimento c/ o relacionamento						
			Diária	Semanal	Mensal	Semestral (6 meses)	Annual ou maior	Nenhuma Importância	Pouca Importância	Média Importância	Muita Importância	Extrema Importância	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6			D	S	M	S	A	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Seu nome: _____