

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO  
APRESENTADA POR

**PAULO JOSÉ PEREIRA DE RESENDE**

**IGREJA UNIVERSAL DO REINO DE DEUS: ANÁLISE DE UM CASO DE  
SUCESSO DE ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO**

PROFESSOR ORIENTADOR: PAULO EMILIO MATOS MARTINS

---

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

---

ASSINATURA DO CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

de Resende, Paulo José Pereira

**Igreja Universal do Reino de Deus: Análise de um Caso de Sucesso de Estratégia por Diferenciação**

Paulo José Pereira de Resende – Rio de Janeiro, 2006.

ix, 100f.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Programa de Mestrado Acadêmico em Administração Pública.

Título em inglês: Universal Church of the Kingdom of God: An Organizational Success by Differentiation, Analyzed from the Strategical and Operational Dimensions.

1. Igreja Universal do Reino de Deus. 2. Estratégia 3. Sucesso.

## **Dedicatória**

Dedico a pesquisa aos homens e mulheres que heroicamente defendem  
a geração e a difusão do conhecimento em nosso país.

## Agradecimentos

Agradecimentos são coisas tão fundamentais na celebração de uma vitória que deveriam constituir capítulo próprio em qualquer obra gerada pela inteligência humana. Registro aqui os meus, na esperança de lembrar de todos a quem estou a devê-los:

A Deus, por ser o que É;

Aos meus amados familiares, que não faltaram com mensagens de apoio e contribuições;

Aos amigos que estranharam o tema da pesquisa, depois aprovaram, e agora vibram com a concretização da obra;

Ao pessoal do trabalho, uma companhia magnífica nos poucos momentos nos quais eu não pensava na pesquisa;

Aos amigos da maravilhosa classe de Mestrado na qual recebi os ensinamentos necessários para fazer uma boa pesquisa acadêmica;

Ao meu professor, que compreendeu, incentivou e orientou este humilde trabalho;

Um agradecimento especial aos desafetos, sabotadores e outros entraves à minha vida, porque tornaram o caminho mais divertido e a vitória mais saborosa.

Além disso, agradeço nominalmente a:

Sylvia Vergara, Bianor Scelza Cavalcanti, Deborah Zouain, Eduardo Ayrosa, Fernando Tenório, Alketa Peci, Ana Lucia Guedes;

Ana Angélica, Sebastião Resende, Ana Aparecida, Miguel de Resende, José Eptácio Pereira (*in memorian*), Alderi Rodrigues Pereira (*in memorian*), José Eptácio Pereira Filho(*in memorian*);

Octavio Pieranti, Irineu Frare, Fabio Cardoso, Yssela Ordoñez, Ana Beatriz Leal;

Roberta Galvão, Marlene Serruya, Dourival Haanwinckel, Elenice Cardoso;

Rodrigo Joia, Carolina Soares, Vanilson Fragoso, Fernanda Gargalhona, Tatiana Alonso, Roberta Gallo, Gabrielle Cardoso, Luciana Torres;

Daniel Fraga, Elton Levita, Marcelo Soares, José Gracia Neto;

Alexei Gonçalves, André Rocha, Roberto Hollanda, Sandro Quintana, Marcio Fujita, Bruno Pereira;

Liz Waks, Lívia Santana, Juliana Rocha, Gabriela Robaine, Juliana Sardinha, Telma Reis, Patrícia Soares, Géssica Hellmann.

## **Resumo**

É possível observar em uma igreja os indícios de uma estratégia organizacional, tal como observamos nas empresas públicas e privadas? O objetivo do presente trabalho é apresentar um estudo de caso de uma igreja, a Igreja Universal do Reino de Deus, a fim de estudar alguns fatores que podem ser evidências da existência de um perfil estratégico. Além disso, aborda-se a questão do sucesso que essa igreja alega ter alcançado: é possível constatá-lo? A conclusão da pesquisa responde a essas questões.

Palavras-chave: Igreja Universal do Reino de Deus; Estratégia; Sucesso

## **Abstract**

Is it possible to see elements of an organizational strategy in churches practices, as we can do in public and private organizations? This work intend to show a case study about the Universal Church of the Kingdom of God, and study some factors that can be evidences of a strategic profile. It discusses the success that this church try to show: can it be proved? The conclusion of this study answer these questions.

**Keywords:** Universal Church of the Kingdom of God; Strategy; Success

## Índice

1.	Introdução.....	10
2.	Genealogia e Histórico da Igreja Universal.....	14
2.1.	Gênese das Igrejas Cristãs .....	14
2.2.	História das igrejas cristãs no Brasil .....	16
2.3.	Os Movimentos Neopentecostais .....	18
2.4.	A Igreja Universal – História Polêmica de um Mito Organizacional.....	19
2.5.	Caracterizando os Negócios da IURD.....	25
3.	A Pesquisa .....	30
3.1.	O Objeto do Estudo e o Problema .....	30
3.2.	.....	30
3.3.	Justificativa.....	30
3.4.	Objetivos.....	33
3.5.	Delimitação do estudo .....	34
4.	Metodologia.....	36
4.1.	Métodos de Trabalho .....	36
4.2.	Universo e Amostra .....	37
4.3.	Sujeitos da Pesquisa .....	37
4.4.	Formas de Coleta e Tratamento dos dados.....	38
4.5.	Limitações do Método Utilizado .....	38
5.	Referencial Teórico, Pressupostos e Diretrizes da Pesquisa .....	40
5.1.	Fundamentação Teórica da Pesquisa.....	40
5.2.	Pressupostos para o Desenvolvimento do Trabalho.....	53
5.3.	Um Pressuposto Necessariamente Tratado à Parte: o Sucesso .....	56
6.	Análise da IURD como Organização .....	59
6.1.	Análise de Aspectos Estratégicos da IURD .....	59
6.2.	Análise de Aspectos Operacionais da IURD:.....	69
6.3.	Há algum sucesso a ser reconhecido na IURD? .....	76
7.	Conclusões.....	86
7.1.	Conclusões a respeito do Referencial e Pressupostos .....	86
7.2.	Conclusões a respeito da Pesquisa e dos Resultados.....	88
7.3.	Afinal, e quanto ao sucesso?.....	92
	Bibliografia.....	95
	Apêndice I - Relatórios dos Cultos Acompanhados durante a Pesquisa .....	100
8.	Apêndice II - Relação dos Templos Visitados – cidade do Rio de Janeiro.....	108

## **Índice de Quadros**

Quadro 1: Eventos de Destaque Relacionados à IURD – 1996 a 2005.....	21
Quadro 2: Estimativas de Faturamento da IURD de 1989 a 1996.....	25
Quadro 3: Escolas do Pensamento Estratégico.....	43
Quadro 4: Aplicação do critério para a decisão pela melhor Escola de Pensamento estratégico para a pesquisa.....	44
Quadro 5: Formas de Diferenciação Aplicáveis a uma Cadeia de Valores para uma Igreja....	48
Quadro 6: Principais Condutores de Singularidade.....	49
Quadro 7: Relação entre os Aspectos Estratégicos e os Condutores de Singularidade .....	64
Quadro 8: Relação entre os Aspectos Operacionais e as Formas de Diferenciação .....	72
Quadro 9: Dados Referentes ao Desenvolvimento da IURD, de 1989 a 2006 .....	75
Quadro 10: Resumo do Estudo das Dimensões de Análise do Sucesso da IURD.....	81



## **Índice de Figuras**

Figura 1: Representação Gráfica dos Negócios da Igreja Universal.....	22
Figura 2: Estrutura Hierárquica da IURD.....	24
Figura 3: Genealogia das Igrejas Evangélicas Brasileiras.....	41
Figura 4: Modelo de Análise da Cadeia de Valores.....	46
Figura 5: Formas de Diferenciação Aplicadas à Cadeia de Valores.....	47

## 1. Introdução

*No princípio, criou Deus o céu e a Terra.*  
(Gêneses 1,1)

As igrejas cristãs são um tipo de organização bastante rico, do ponto de vista da Administração, muito embora sejam pouco analisadas. Podemos afirmar que elas têm sido um referencial de estabilidade ao longo dos séculos. A Igreja católica romana, a mais antiga delas, certamente é a organização formal mais duradoura da civilização ocidental. Mesmo tendo cerca de dois milênios de existência, sua forma primitiva tem permanecido praticamente a mesma: um chefe executivo, um colégio de conselheiros, arcebispos, bispos, párocos e a congregação de fiéis<sup>1</sup>. Apoiada no ideal de salvação a ser alcançado e na dedicação às suas atividades de funcionamento, a Igreja tem sobrevivido às revoluções do tempo, sendo um caso de sucesso no que se refere à atuação para conservar e reproduzir seu pensamento a fim de defender suas propriedades, influência, rendas e privilégios.

Assim como a Igreja Católica, as demais igrejas cristãs gozam de uma configuração muito semelhante: além da hierarquia, da doutrina e dos ritos que lhes são particulares, a grande maioria das igrejas realiza atividades assistenciais, promove eventos com vistas à atração da comunidade, utiliza meios de comunicação para dar publicidade às suas mensagens, arrecada doações, dízimos e ofertas para a manutenção de suas atividades e buscando, obviamente, a utilização dos meios e recursos disponíveis da melhor forma possível, tal qual todas as demais organizações estudadas pela Administração devem fazer caso desejem perdurar.

Pode ser afirmado, sem que haja o risco de ser interpretado como uma leviandade, que há certa influência das igrejas na Administração, e que isso não se trata de “folclore

---

<sup>1</sup> A Igreja mantém o mesmo conceito de sua estrutura desde o Concílio de Nicéia, em 325.

histórico”. Exemplo disso é a consolidação do método das partidas dobradas, consagrado na Contabilidade e de aplicação obrigatória nos demonstrativos anuais de resultados de todas as organizações atuais. O referido método, embora traga elementos de outros similares utilizados desde a época do Império Romano, foi consagrado após a publicação de um livro escrito pelo frade franciscano Luca Pacioli, no ano de 1494 (MARQUES, 2004). É importante que seja considerado que, além de religiosos, os membros da Igreja Católica também eram, e ainda são, estudiosos e eruditos. Daí ser válido considerar que estes, constantemente, contribuíram para a evolução do conhecimento em diversas áreas<sup>2</sup>.

A partir do final do século XIX e início do século XX, a Administração começa a estabelecer-se como campo de estudo propriamente dito. Tão logo foram publicadas e difundidas as idéias de Taylor e Fayol, elaboraram-se os paradigmas predominantemente baseados em suas respectivas atuações em organizações industriais da época. Pelo fato das teorias por eles formuladas apresentarem uma generalização das suas próprias experiências, as sistemáticas de análise, estruturação e otimização se enquadravam mais facilmente às organizações atuantes no setor produtivo. No entanto, é importante citar que Taylor (1995), em seu livro “Princípios da Administração Científica”, afirma que a sua teoria se aplica a diversos tipos de organizações, incluindo as igrejas (p. 3). É válido também comentar que Taylor era um *quaker*<sup>3</sup>. Um estudo de sua vida e obra provavelmente encontrará traços comuns à sua crença e à sua teoria da Administração.

No século XX, religião e Administração estabeleceram alguns vínculos de inter-relação, por uma necessidade das próprias Igrejas de discutir e difundir práticas eficientes de manutenção da missão de evangelização. Em 1927, por iniciativa da Igreja Batista norte-americana, foi lançada a *Church Administration Magazine*, com o subtítulo *A Magazine for Effectiveness in Ministry*. A revista abordava temas como a manutenção dos templos, administração financeira, aspectos de liderança do pastor, relação com a comunidade e outros temas pertinentes. Para se ter idéia da riqueza que essa publicação trazia para a época, o seu primeiro número apresentava uma matéria que abordava o uso do incentivo ao esporte como forma de atrair os jovens para a Igreja, da mesma forma que hoje vemos em nossa sociedade iniciativas de fomento da prática esportiva para aproximar os jovens de atividades saudáveis e

---

<sup>2</sup> Há riquíssimas contribuições dos religiosos da Igreja Católica para a Filosofia – Agostinho (354-430), Tomás de Aquino (1224/5-1274) e suas contribuições para a formação de um pensamento cristão que levava em conta tanto a fé quanto a razão –, a Matemática – por exemplo, René François Walter de Sluse (1622-1686), que desenvolveu diversos estudos a respeito da equação da cicloide –, a Biologia – por exemplo, Mendel (1822-1884), que realizou uma série de experiências genéticas – e outros campos de estudo.

<sup>3</sup> Denominação protestante extremamente rígida e que se dedica intensamente às suas obras, inclusive ao trabalho.

socialmente proveitosas<sup>4</sup>. Nessa publicação e em outros títulos posteriores, temas como liderança, fidelidade, fé, missão e outros foram sendo discutidos e, invariavelmente, encontrando pontos de afinidade com discussões similares dentro do campo da Administração: à margem das discussões centrais, que tratavam de linhas de produção e otimização de tempos e movimentos, desenvolvia-se uma série de propostas sobre aspectos subjetivos que mais tarde foram trazidos à luz pelas demais escolas da Administração: questões como fé, propósito, caridade (responsabilidade social?) e outras já povoavam o universo das igrejas muito antes do primeiro teórico trazê-las à luz da Administração.

Da mesma forma que a Administração criou sua visão sobre temas antes discutidos fortemente pelas religiões, o processo se deu também no sentido contrário; nas últimas décadas, assuntos como planejamento estratégico, pesquisas de opinião e de satisfação e avaliação periódica de resultados passaram a fazer parte do contexto das igrejas. As igrejas mais recentes, pelo fato de apresentarem um menor apego à tradição histórica e também por serem menores, são propícias à adoção de posturas mais atualizadas, inclusive a assimilação do conceito de “competição” no seu espaço de atuação organizacional.

O Brasil é um país propício à expansão e à criação de novas igrejas. Seja pelo ecletismo da miscigenação ou pela mistura cultural que constitui a nossa base histórica de formação, o país apresenta uma acentuada dinâmica de criação e expansão de igrejas cristãs. A onda mais recente dessa expansão deu origem aos movimentos hoje conhecidos como Neopentecostais. Caracterizados por uma doutrina mais flexível, uma certa ousadia nas ações de evangelização e por motivarem polêmicas no meio religioso, essas igrejas têm como representante mais proeminente uma igreja fundada na cidade do Rio de Janeiro, no ano de 1977.

Provavelmente, poucas igrejas mereceram maior atenção pelas polêmicas por ela causadas e pela postura evangelizadora do que a Igreja Universal do Reino de Deus (abreviadamente, IURD). Liderada de forma inquestionável pelo bispo Edir Macedo Bezerra, essa igreja, fundada há quase 30 anos, já demonstrou por diversas razões ser um objeto de estudo fascinante: seja pela “névoa” que impede a determinação de informações exatas sobre sua origem, estrutura e pensamento, seja pela atitude pouco cooperativa com os “de fora”, ou pelo crescimento que evidenciou em especial nas décadas de 1980 a 1990, a IURD

---

<sup>4</sup> A lista de projetos promovidos para incentivar a prática do esporte entre os jovens carentes é enorme. Como exemplo, pode ser citado o edital para Projetos Esportivos Sociais, lançado pelo Ministério dos Esportes do Brasil em abril de 2004, com o objetivo de financiar projetos esportivos-sociais entre jovens de até 18 anos em situação de risco pessoal e social.

demonstrou merecer a atenção de outras manifestações religiosas, da imprensa nacional, da comunidade acadêmica e da sociedade em geral, principalmente por uma postura diferenciada em relação às outras manifestações religiosas. Não se trata unicamente de uma doutrina própria, mas de uma postura completamente nova, mesmo em comparação com outros movimentos que lhes são contemporâneos.

Mais que isso: a Igreja Universal do Reino de Deus é uma organização cujo modo de operação tem lhe assegurado o sucesso. Dessa afirmação, desdobram-se outras duas: como pode ser descrito o modo de operação da Igreja Universal e de que forma pode se evidenciar o seu sucesso. Mas, compreender o “modo de operação” da Igreja subentende, de certa forma, compreender que deve haver uma clara distinção entre duas dimensões distintas de análise: a dimensão estratégica e a dimensão operacional. Além disso, afirmar o sucesso da organização também contém dentro de si um componente a ser explorado: a definição do que vem a ser “sucesso”, essa palavra tão utilizada e tão imprecisamente definida.

Esta dissertação tem por objetivo a exploração dos aspectos relacionados a essas questões, analisando a forma de atuação num contexto dicotômico – estratégia *versus* operacionalização – e, por fim, apresentando uma análise da IURD em busca do sentido do que denominamos *sucesso*, procurando por fim entender daquilo que denominamos *sucesso iurdiano*.

## 2. Genealogia e Histórico da Igreja Universal

*O Filho sábio alegra a seu pai,  
Mas o filho insensato é a tristeza de sua mãe*  
(Provérbios, 10, 1)

### 2.1. Gênese das Igrejas Cristãs

A partir da primeira metade do século IV, após o Concílio de Nicéia<sup>5</sup>, as crenças cristãs passaram a alcançar, em diferentes momentos históricos, posições de destaque, sejam elas permanentes ou transitórias, na relação com a população em geral, com os líderes políticos e mesmo nas relações com o próprio Estado. A seu tempo, a Igreja Católica, as igrejas protestantes e a Igreja Anglicana influenciaram ou abalaram sociedades, por meio de ritos e práticas adotados por populações inteiras, práticas essas que variavam da discricção dos perseguidos à exaltação dos fanáticos declarados.

As igrejas cristãs, tais como as demais crenças, são uma construção resultante de dois aspectos: um, o sobrenatural-subjetivo, que foge à compreensão e baseia-se principalmente na fé; o outro, material-objetivo, caracterizado por formas de organização, relações de hierarquia, ritos, doutrina e outros fatores que as distinguem umas das outras, ainda que a referência básica de todas elas seja a mesma: a Bíblia<sup>6</sup>. A partir da leitura dos textos dos livros

---

<sup>5</sup> No Concílio de Nicéia, o imperador Constantino adotou o cristianismo como religião oficial do Império Romano.

<sup>6</sup> Deve ser comentado que há uma diferença entre a bíblia católica e a bíblia protestante. A Igreja Católica utiliza uma versão da Bíblia originada da tradição grega, denominada *septuaginta*, da qual constam sete livros conhecidos como “deutero-canônicos”, que não integravam o conjunto de livros sagrados adotados pelos hebreus. A questão da inclusão ou retirada desses livros se dava pelo fato desses não terem sido escritos originalmente no idioma hebreu, o que para alguns era um pré-requisito para que se reconhecesse a inspiração de Deus. Vários concílios foram palco das discussões relacionadas ao tema até que, no Concílio de Trento, em

considerados sagrados, cada religioso faz interpretações que vão determinar o perfil da igreja à qual estão vinculados. Há uma íntima relação entre a igreja e as suas lideranças, uma vez que é razoável a ascensão daqueles que são mais destacados e, posteriormente, acaba por se formar uma reciprocidade entre ambos, e os líderes passam a orientar os passos da igreja. Da mesma forma, uma vez que haja tensões entre igreja e líder, é natural que o líder se veja entre dois caminhos distintos: ou a retratação frente à comunidade ou a ruptura com a igreja, fato que pode resultar na criação de outra igreja. Essa dinâmica de constituição de novas igrejas tem provocado o surgimento de novos movimentos, sendo alguns estritamente ligados às tradições históricas do cristianismo, outros de grande ruptura com o passado.

A Igreja Católica gozou de uma razoável unidade e integração durante o primeiro milênio da história. A grande maioria das divergências era tratada em concílios ou reuniões de menor porte. As divergências eram presentes na religião, mas as tensões resultantes da discordância quanto a aspectos relacionados à fé era, de certo modo, até saudável, uma vez que a própria doutrina da religião passava por um processo de construção de conceitos e de ritos. No entanto, a intensificação das discussões e divergências resultou numa cisão irreversível. Esta ocorreu no ano de 1054, dando origem à divisão entre a Igreja Romana, ocidental, e a Igreja Grega, oriental, conhecida por Igreja Ortodoxa.

O mais relevante movimento de ruptura na Igreja Católica, para os fins dessa construção genealógica, fora protagonizado por Martinho Lutero. Monge da Ordem de Santo Agostinho, reconhecido por seu brilhantismo, Lutero tornou público, no ano de 1517, um documento que ficou conhecido como As 95 Teses, no qual desafiava a validade das indulgências<sup>7</sup>. Pregador e escritor fervoroso, Lutero fora duramente combatido pelo Papa, em vão. Causou grande rebuliço na Europa, transtornando os aspectos religioso, político e social a um só tempo. Essa comoção conferiu aos seus adeptos o título de *protestantes*, sendo um termo de tanta importância que é atribuído a todo e qualquer movimento cristão com certa afinidade ao pensamento de Lutero, independente do fato de estar historicamente associado ao movimento ou não<sup>8</sup>.

---

1546, fora oficializada a adoção da *septuaginta*. Antes disso, Lutero negou a canonicidade desses livros, trazendo para a tradição protestante a bíblia reconhecida pelos hebreus.

<sup>7</sup> Indulgências, na interpretação da Igreja Católica, representam o perdão ao cristão dos castigos devidos a Deus pelos pecados cometidos na vida terrena.

<sup>8</sup> A Igreja Metodista, por exemplo, é uma derivação da Igreja Anglicana, que também não foi originada do Movimento ocasionado pela Reforma provocada por Lutero.

## 2.2. História das igrejas cristãs no Brasil

Desde o descobrimento do Brasil, a Igreja Católica tem tido participação em diversos episódios históricos, sendo o primeiro deles em 26 de abril de 1500, quando o Frei Henrique de Coimbra, religioso da ordem dos franciscanos, realiza a primeira missa em solo nacional. No ano de 1549, com a chegada dos missionários da ordem de Santo Inácio de Loyola, iniciam-se as atividades de conversão e catequização dos habitantes nativos do país. A religião católica permaneceu como a única cujo culto era permitido no Brasil por questões políticas; sendo essa a crença da Coroa Portuguesa, e tendo em vista a crescente tensão entre católicos e protestantes à época, a decisão de difundir a crença oficial da Metrópole em território colonial era, mais do que uma aspiração religiosa, um fator estratégico no plano político. Dessa forma, a Santa Sé participava, por meio de seus representantes na colônia, de questões que envolviam a resolução de conflitos locais, o combate a heresias, o processo de conversão dos nativos, as atividades relacionadas à educação básica e as atividades assistenciais, constituindo um importante e privilegiado aliado da Coroa num território que iniciava seu processo de colonização, uma vez que as tentativas anteriores não haviam logrado êxito<sup>9</sup>.

E assim, o catolicismo permaneceu como única religião reconhecida no Brasil até o ano de 1810, quando diversos tratados foram firmados entre Portugal e a Inglaterra. Os acordos determinaram uma série de benefícios para a Inglaterra, a potência industrial da época, tanto no comércio quanto na permanência de cidadãos ingleses no território brasileiro. Por fim, um dos acordos permitia a construção de cemitérios e de templos protestantes, desde que esses últimos não tivessem a aparência externa de um templo e que os cultos fossem discretos. A partir daí, missionários ingleses começaram a buscar no Brasil novos fiéis para as suas igrejas, estabelecendo no país as primeiras igrejas protestantes. Luteranos, Puritanos, Presbiterianos e missionários de outras crenças adotaram um comportamento itinerante ou, uma vez que reconhecessem a necessidade, se estabeleciam em algum salão onde pudessem ministrar seus cultos, principalmente nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Os missionários atraíam a atenção pelo comportamento peculiar e pela ênfase na necessidade de se ler a palavra e, na mesma medida, ficavam intrigados com tamanha abertura do povo ao recebê-los.

---

<sup>9</sup> Schilling (2005) cita duas experiências de colonização anteriores à efetiva instalação de atividades da própria Coroa e da Igreja Católica no Brasil, ambas fracassadas: o arrendamento ao consórcio de cristãos-novos de Fernão de Noronha, e, depois, a doação das capitanias hereditárias.



A primeira crença evangélica nacional, a Igreja Evangélica Brasileira, foi fundada em 1884, por 28 membros expulsos da Igreja Presbiteriana. A razão dessa punição fora o fato de que esses membros se recusavam a negar a prática dos sete sacramentos, herdada da Igreja Católica<sup>10</sup>. Esse evento é emblemático de dois traços marcantes do comportamento religioso brasileiro: o primeiro, o sincretismo que, seja velado ou explícito, é facilmente perceptível mesmo se considerarmos a improvável convergência entre as crenças cristãs e as não-cristãs<sup>11</sup>; o segundo, a dinâmica de segmentação de igrejas e formação de novas igrejas.

A Igreja Católica e o Estado foram dissociados em 7 de janeiro de 1890, por meio do Decreto 119-a. A partir de então, a Igreja católica passou a exercer menor influência na Administração Pública. Além disso, a assinatura do referido decreto aboliu a restrição quanto às construções de templos e cemitérios, permitindo que as outras igrejas se estabelecessem oficialmente no país.

No século XX, a questão das rupturas e formações de novas igrejas foi intensificada: não só no sentido de se formarem novas igrejas, mas também no de se transformar profundamente a estrutura e o comportamento dos seus membros, rompendo com as práticas tradicionais. Na Congregação Cristã no Brasil, fundada em 1910, o Espírito Santo fora tomado como referência para crença, o que contrastou com as igrejas que lhe são contemporâneas. A ruptura não foi maior tendo em vista a concepção de resgate às tradições por ela difundida, incluindo questões como o respeito à autoridade dos mais velhos e com traços da cultura italiana trazida por imigrantes estabelecidos no Brasil.

A primeira ruptura relevante, no sentido de determinar novas formas de doutrina e novas práticas, foi a que resultou na fundação da Assembléia de Deus, criada por membros expulsos da Igreja Batista no ano de 1911. A Assembléia de Deus impressionou pela rápida expansão. O traço marcante da crença é a ênfase no Espírito Santo, bem como o comportamento mais irreverente e menos formal. Além disso, Mafra (2000) destaca três transformações importantes em comparação às outras igrejas da época: a primeira é a larga difusão da alfabetização que a Assembléia promoveu junto aos seus fiéis, dentro das escolas dominicais, bem como a atração de uma camada média da sociedade pelo fato de não formarem os seus quadros a partir de uma concepção intelectual; a segunda foi a

---

<sup>10</sup> Os sete sacramentos são: batismo, confissão, comunhão, crisma, ordenação, casamento e unção dos enfermos – também conhecida como extrema unção.

<sup>11</sup> Mesmo que os significados assumidos sejam distintos numa crença e na outra, há elementos como a vela – utilizadas em promessas para os santos católicos e em outras práticas semelhantes nos cultos afro-americanos –, a arruda – presente nos terreiros de umbanda e nos cultos da IURD –, a “tradução” dos santos católicos para o candomblé e a umbanda – a associação de Iemanjá a Nossa Senhora, de Jesus a Oxalá e outros – que acabam estabelecendo “pontos de contato” entre os ritos das diferentes crenças que se estabeleceram no Brasil.

intensificação do movimento missionário, uma vez que o Espírito Santo, e não o estudo formal, investia cada convertido da missão de evangelizar, cada um a seu tempo; a terceira foi uma visão menos disciplinada e mais emotiva da teologia, tendendo ao bom senso e à simplicidade.

No ano de 1951, chegaram ao Brasil dois missionários da Igreja Internacional do Evangelho Quadrangular, que fora fundada nos Estados Unidos em 1918. Em suas pregações, eram incorporados elementos como o improviso, coros animados, instrumentos musicais elétricos, bem como uma postura informal por parte dos seus missionários. A partir daí, os recursos tecnológicos passaram a constituir um traço marcante também em outras duas igrejas: Igreja Pentecostal O Brasil para Cristo, fundada também em 1951, e a Pentecostal Deus é Amor, fundada em 1962. Essas igrejas possuíam também outro traço comum; a importância exagerada nos próprios líderes, que eram capazes de causar grande comoção devido aos seus traços de personalidade.

### **2.3. Os Movimentos Neopentecostais**

A Igreja Internacional do Evangelho Quadrangular, a Igreja Pentecostal O Brasil para Cristo e a Pentecostal Deus é Amor foram, talvez de forma acidental, pioneiras de uma geração de novas igrejas, nas quais o Espírito Santo passava a ser o elemento principal na pregação e os sinais e prodígios ganhavam relevância sobre os fundamentos e doutrinas. Essa nova geração, hoje caracterizada por uma forte utilização de recursos tecnológicos, aquisição de horários e de emissoras de rádio e televisão, e geradora de muita polêmica é conhecida como o movimento das Igrejas Neopentecostais.

A primeira igreja considerada como neopentecostal foi a Igreja da Nova Vida, fundada em 1960 pelo missionário canadense Walter Robert McAlister. Walter tinha um programa de rádio chamado *A Voz da Nova Vida* e já havia atuado como missionário em diversos países antes de fundar a sua igreja. Utilizava, semanalmente, o auditório da Associação Brasileira de Imprensa, no Rio de Janeiro. Diferente das igrejas anteriores, a Nova Vida procurou concentrar seus esforços no público de classe média e média-baixa, em contraposição aos movimentos que tradicionalmente procuravam atrair pessoas da classe média e acima. O público visado pela Igreja da Nova Vida passou a ser o paradigma de público dos novos movimentos. De dentro dessa igreja, saíram Edir Macedo e Romildo Soares, que posteriormente fundaram a Igreja Universal do Reino de Deus.

Outros movimentos recentes, com características semelhantes são a Igreja Internacional da Graça de Deus, fundada em 1980, a Igreja Sara Nossa Terra, fundada em 1992, e a Igreja Bola de Neve, fundada em 1992. Todos eles trazem em comum, além das características já citadas, uma prática religiosa focada na demonstração de efeitos da graça divina e numa relação de reciprocidade com Deus, especificamente ofertas em troca de graças. Essas ofertas se traduzem em dedicação a Deus por meio de frequência aos cultos, acompanhamento dos programas de rádio e televisão e de ofertas de dinheiro sob os mais variados motivos, tudo para o fortalecimento da obra.

#### **2.4. A Igreja Universal – História Polêmica de um Mito Organizacional**

A trajetória da IURD parece ser polêmica, tal qual a vida pregressa de seu fundador. Edir Macedo Bezerra, brasileiro nascido no Rio de Janeiro, teve educação religiosa católica, mas abandonou sua fé buscando o espiritismo e posteriormente a umbanda. O homem que teve frustrado o seu sonho de ser professor, ex-funcionário da Caixa Econômica Federal, certamente fez uso dessa vivência de fé em diversas crenças para formular o pensamento que orientou seus atos futuros no campo religioso. Após a sua peregrinação por diversas crenças, ingressou na Igreja Pentecostal Nova Vida, na qual permaneceu até 1974.

Nesse ponto, a sua biografia começa apresentar algumas divergências entre as fontes disponíveis, pois as informações disponíveis são fragmentadas, chegando até a serem contraditórias. Um dos relatos sobre as origens da IURD diz que, em 1974, Edir Macedo sai da Igreja Pentecostal Nova Vida e funda a Igreja da Cruzada do Caminho Eterno. Em outros relatos, surge a referência à Igreja da Bênção. Também há divergências quanto aos cofundadores da Igreja Universal. Em uma dos relatos, participam da fundação Roberto Augusto Alves e Romildo Ribeiro Soares, enquanto num segundo é citado apenas este último. Independente dessa divergência, segundo os indícios encontrados, ambos abandonaram a IURD logo no início do movimento<sup>12</sup>, tão logo Edir Macedo fora consagrado bispo.

O rádio foi o primeiro veículo de comunicação utilizado pela IURD, mostrando-se um poderoso recurso para a evangelização. No início, o bispo Macedo comprava horários na rádio Metropolitana, para a realização de programas onde, ao vivo, ele pregava e expulsava

---

<sup>12</sup> Romildo Soares rompeu com a Igreja Universal e fundou a Igreja Internacional da Graça de Deus.

demônios<sup>13</sup>. Assim como Campos (1999) e Mafra (2001), assumirei o termo “adquirir” para denominar o vínculo entre a IURD e as emissoras de rádio e TV<sup>14</sup>. Em 1984, a IURD adquire a rádio Copacabana, iniciando um processo de expansão por meio das emissoras de rádio. Em 1989, a IURD passa a ter participação significativa na programação da TV Record, emissora de TV aberta adquirida, por US\$ 20 milhões<sup>15</sup>, por diversos bispos da Igreja, incluindo Edir Macedo. A aquisição da TV Record ainda hoje é uma questão polêmica, uma vez que a origem do dinheiro utilizado para concretizar a operação não foi plenamente esclarecida pelos envolvidos. Há suspeitas, inclusive, de crime contra o Sistema Financeiro Nacional e de evasão de divisas. Independente desse fato, a emissora de televisão mostrou-se um veículo tão eficiente que hoje, além da TV Record e transmissoras de televisão aberta – como a TV Cabralia, da Bahia –, a IURD possui ainda os canais UHF rede Mulher e Rede Família<sup>16</sup>.

Ao completar seu terceiro ano de existência, a Igreja Universal já inaugurava um templo em Nova York<sup>17</sup>, nos Estados Unidos, dando início a uma expansão internacional que hoje, segundo informações da própria IURD, alcança cerca de 90 países, entre eles: Argentina(1989), Portugal(1989), França(1992), Moçambique(1993), África do Sul(1993), Japão(1995), Inglaterra(1995) e Itália(1995).

Com a expansão da IURD no país e no exterior, a IURD mudou sua estrutura. Foi criado um colegiado internacional, responsável pela coordenação das operações da IURD em escala global. Macedo torna-se o presidente mundial da IURD. No website oficial da Igreja, há referências também ao presidente da IURD no Brasil. Diversos pastores e bispos foram mandados para o exterior, a fim de consolidar as operações internacionais. Marcelo Crivella, sobrinho de Edir Macedo, vai para a África em 1991, iniciando pela África do Sul um trabalho e evangelização e estruturação dos templos naquele continente. O envio de Crivella ressalta dois aspectos que são constantes na IURD: o primeiro deles, o deslocamento dos seus integrantes para regiões distintas, aparentemente havendo aí um critério que pode ser tanto de confiança, no caso do envio de figuras de renome para novas frentes de atuação ou regiões nas quais a IURD tenha pouca penetração, quanto de cautela, no caso de integrantes que passam a

<sup>13</sup> Mafra (2001) narra que o programa de Macedo, que era realizado ao vivo, era logo depois do programa de um pai-de-santo. Observando o conteúdo do programa anterior, Macedo organizava seu discurso, a fim de atacar a crença que era divulgada e afirmar os princípios da sua igreja.

<sup>14</sup> Embora a regulamentação atual não permita que igrejas adquiram emissoras de rádio e televisão, a IURD, por meio de seus bispos, tem assumido o controle acionário de diversas emissoras, em cujas grades de programação está significativamente presente.

<sup>15</sup> Segundo estimativas, o equivalente a US\$ 45 milhões atuais.

<sup>16</sup> Em 2004, uma polêmica envolveu esses dois canais, pois foram retirados, aparentemente sem aviso prévio, da grade de canais da operadora de tv por assinatura DirecTV.

<sup>17</sup> Fonte: [www.iurd.org.br](http://www.iurd.org.br). Oro (2004) afirma que o primeiro templo em solo norte-americano fora inaugurado em 1986, após a inauguração do primeiro templo no Paraguai, ocorrida em 1985.

gozar de muita influência em determinadas localidades; o segundo aspecto é a constante presença dos parentes de Edir Macedo em postos de destaque da Igreja Universal – assim como seu sobrinho, esposa e outros parentes têm funções de destaque na IURD<sup>18</sup>.

O ano de 1983 foi marcado, na história da IURD, pelo lançamento da Revista Plenitude, o primeiro veículo impresso por ela utilizado. A IURD passou a fazer uso de publicações com maior força a partir de 1992, quando lançou seu jornal próprio, A Folha Universal, com distribuição gratuita em todos os seus templos. Jornal semelhante é publicado e distribuído em outros países, como Estados Unidos, Portugal e África do Sul. O Jornal edita matérias de interesse geral, segundo a visão da própria IURD. No Brasil, a tiragem do periódico semanal gratuito é de cerca de 1 milhão de exemplares.

Além dos periódicos, a IURD possui uma série de livros lançados, sendo uma parcela considerável de autoria do próprio Macedo. Alguns deles são polêmicos e apresentam posições que muitas vezes constituem afrontas às demais crenças. O primeiro livro foi “O Despertar da Fé”, escrito em 1982. A obra mais polêmica foi lançada em 1987, chama-se “Orixás, Caboclos e Guias”. De autoria de Edir Macedo, o livro ataca frontalmente aquilo que o autor chama na obra de formas de macumbaria e feitiçaria, em especial: macumba, umbanda, quimbanda e o espiritismo. O livro atualmente tem sua comercialização proibida, por ter sido considerado como contrário à liberdade de culto, direito assegurado pela Constituição do Brasil. Em dezembro de 2005, em resposta a recurso apresentado pela IURD, foi mantida a proibição de comercialização e a distribuição gratuita do livro, sob pena de multa de R\$ 50.000,00 por dia<sup>19</sup>.

Uma prática bastante freqüente na IURD é a reunião de grande número de pessoas em atos públicos ou em suas “Catedrais da Fé”. O primeiro ato público com grande número de participantes foi em 1987, no estádio do Maracanã, Rio de Janeiro, onde se reuniram cerca de 120 mil pessoas. No ano seguinte, inaugurou-se em São Paulo uma catedral com capacidade para 7.000 pessoas. Em 1990, o estádio do Maracanã foi o palco de um encontro de cerca de 180 mil pessoas no mês de abril. Em junho, um ato em Copacabana reuniu 50 mil pessoas. Em 1999, a IURD inaugura, no Rio de Janeiro, a Catedral Mundial da Fé, construção com capacidade para um público de até 10.000 pessoas. Atualmente, há catedrais também em Salvador, Manaus, Porto Alegre e São Paulo.

---

<sup>18</sup> A esposa é sócia de Edir Macedo na TV Record e representa, a filha é a responsável pelo trabalho da IURD na Inglaterra e seu sobrinho, Marcelo Crivella, é a atual liderança máxima na política nacional.

<sup>19</sup> Embora essa proibição ainda vigore, recebi de presente um exemplar do livro na primeira quinzena de janeiro de 2006, depois de ter oferecido, num culto da IURD, uma oferta generosa.

A IURD também atua em outras frentes que não têm relação direta com as questões religiosas. Uma das que merece destaque é a política. Diversos bispos da Igreja hoje exercem mandatos como vereadores, deputados estaduais, federais e senadores. O empreendimento político ganhou notoriedade com a coligação da IURD com diversas igrejas evangélicas, entre elas a Assembléia de Deus, que resultou na formação da “bancada evangélica”, no período da Assembléia Constituinte – 1987-1988 –, e culminou com a formação de um partido em 2005, o Partido Municipalista Renovador que, embora não tenha relação explícita com a IURD, recebeu na imprensa a alcunha de “Partido da Universal”.

Ainda considerando outras frentes, soma-se ao conjunto de atividades a sua gravadora, a *Line Records*, que produz e comercializa os CDs dos cantores da IURD. O principal deles é o bispo Marcello Crivella, sobrinho de Macedo e atualmente senador eleito pelo Partido Liberal. Atualmente, Crivella tem 8 CDs lançados, sendo que os ganhos do bispo-cantor com os três últimos foram revertidos em prol do Projeto Nordeste. Trata-se de um projeto social – mais uma vertente de atuação que pode ser atribuída à IURD – iniciado em 1999, com a aquisição da Fazenda Nova Canaã, no sertão nordestino. A IURD tem grande participação numa instituição filantrópica chamada Associação Beneficente Cristã, que também colabora com o Projeto. Ainda sobre Marcelo Crivella, cabe dizer que este se destaca também como autor de livros, tendo cerca de dez títulos publicados, sendo alguns em parceria com Edir Macedo.

A década de 1990 foi um período conturbado para a IURD, principalmente após o episódio que hoje é lembrado como “o chute da Santa”, episódio que resultou numa das maiores reações de igrejas, sociedade e imprensa contra a Igreja. Em 12 de outubro de 1995, o bispo Von Helde, num programa ao vivo na TV Record, chutou uma imagem de Nossa Senhora de Aparecida, para mostrar que se tratava de uma simples imagem de barro à qual não se deveria prestar culto. A imagem foi repetida em diversas emissoras e, a partir daí, criou-se uma comoção nacional, em repúdio ao acontecimento. Protestos, passeatas e manifestações na imprensa foram realizadas em resposta à IURD, enquanto eram apresentadas à justiça denúncias contra o ato que fora considerado como uma afronta à Constituição. A Rede Globo de Televisão desempenhou um papel de destaque no evento, veiculando em seus jornais uma série de matérias contra a Igreja Universal e atacando frontalmente Edir Macedo. A partir daí, a IURD passou a formar a imagem de dissociação dela em relação ao seu fundador. Embora Macedo permaneça como autoridade máxima e

inquestionável da IURD, agora a sua postura é de discrição e menos aguerrida do que no início de sua atuação como líder religioso.

Sobre os motivos para tamanha comoção, além da ofensa à Igreja Católica, especula-se que o evento tenha sido utilizado de modo a impedir os avanços dos empreendimentos da IURD. Ao final do episódio, a Universal teve de, forçosamente, dissociar-se da figura do Bispo Macedo, seu líder máximo dotado de grande carisma. Ainda discute-se até que ponto essa transformação foi boa ou ruim para a Igreja, mas outras consequências, como a profusão de denúncias contra a IURD, a constante publicação de matérias sobre crimes e irregularidades cometidos por seus pastores e bispos, a polarização de líderes religiosos, tanto contra quanto a favor da Igreja, e a acentuação do aparente distanciamento entre a IURD e os “de fora” causaram marcas profundas na sua história recente.

Depois desse acontecimento fundamental na história da IURD, sua postura mais cautelosa resultou numa menor exposição. Ainda assim, alguns eventos ganharam ampla divulgação na mídia destaque. Os principais eventos podem ser vistos no Quadro 1, onde estão destacadas também as origens das informações citadas, podendo ser internas ou externas à IURD. Os eventos citados são relacionados a aspectos acima mencionados:

Ano	Evento	Fonte	Aspecto relacionado
1996	Uma estatística de 1996 atribuiu à Igreja Universal 3,5 milhões de fiéis, 7 mil pastores, milhares de assistentes voluntários, ou obreiros, 2 mil templos no Brasil e 225 no exterior, em 34 países. Possui 2 canais de televisão, a TV Record e a TV Rio; emissoras de rádio, jornais, uma agência de turismo e um Banco, o Banco de Crédito Metropolitano.	PIME (2006)	Crescimento da IURD
1997	Inauguração da Catedral Mundial da Fé, no Rio de Janeiro, com capacidade para 12.000 pessoas.	TEMPLO MAIOR(2006)	Reunião de Multidões
1997	A IURD, junto a outras denominações evangélicas, passa a atacar o Projeto de Lei 1.164/97, que trata dos crimes ambientais, no que refere à poluição sonora <sup>20</sup> . A IURD passa a tratá-lo como um plano de perseguição com o objetivo de fechar as igrejas evangélicas do país.	MAFRA (2004), p.20	Ação Política
1998	A IURD consegue eleger, no Rio de Janeiro (estado com a maior concentração de fiéis) o Bispo Rodrigues como deputado federal (PL), bem como Aldir Cabral (PFL), Jorge Wilson (PMDB) e Valdeci Paiva (PSDB), e os estaduais Laprovita Vieira (PPB), Magaly Machado e José Divino (PL), e Armando José, Eraldo Macedo e Mário Luiz (PMDB). <sup>21</sup>	ESTADO DE SÃO PAULO (2000)	Ação Política
1999	O jornal Folha de São Paulo divulga denúncia de que a IURD possui duas empresas em paraísos fiscais, desde 1992, que financiavam parte dos investimentos da Igreja no Brasil	FOLHA DE SÃO PAULO (1999)	Reações contra a IURD
1999	Anthony Garotinho, do PMDB, começa a articular uma aliança com Carlos Rodrigues, bispo da IURD e deputado pelo PL, para fortalecimento do seu poder político no estado do Rio de Janeiro	O DIA (1999)	Ação Política
2000	Ministérios das Comunicações decide investigar a aquisição da TV Record, após a denúncia de que “laranjas” teriam sido usados na operação.	FOLHA DE SÃO PAULO (2000)	Reações contra a IURD
2001	Receita Federal multa a IURD em R\$ 48 milhões, em consequência de aparente fraude na operação de aquisição da TV Record, em 1989.	JORNAL DO BRASIL (2001)	Reações contra a IURD
2003	O IBGE divulga o resultado do Censo 2000, no qual consta a informação de que a IURD tem um total de 2.101.887 fiéis.	IBGE (2006)	Crescimento da IURD
2004	Num evento intitulado <i>O Encontro da Família ao Pé da Cruz</i> , a IURD reúne mais de um milhão de pessoas na sexta-feira santa.	ARCA UNIVERSAL (2005)	Reunião de multidões
2004	Após denúncias envolvendo o Deputado Carlos Rodrigues, do PL, a IURD anuncia o seu afastamento da coordenação política e de suas funções como bispo.	ESTADO DE SÃO PAULO (2004)	Ação Política
2004	O senador Marcelo Crivella, sobrinho de Edir Macedo, concorre à prefeitura do Rio de Janeiro e fica em segundo lugar, com 21,83% dos votos válidos.	JORNAL DO BRASIL ONLINE (2005)	Ação Política
2005	Membros da IURD criam o Partido Municipalista Renovador, ao qual se filia o vice-presidente do Brasil, José Alencar.	O GLOBO (2005)	Ação Política
2005	Decisão da 4ª Vara Federal da Seção Judiciária da Bahia proíbe e venda, distribuição e circulação do livro “Orixás, Caboclos e Guias: Anjos ou Demônios?”, de autoria de Edir Macedo, em todo o território nacional – processo 2005.33.00.022891-3.	PROCURADORIA DA REPÚBLICA DA BAHIA (2006)	Reações contra a IURD

Quadro 1: Eventos de Destaque Relacionados à IURD – 1996 a 2005.

<sup>20</sup> O Projeto de Lei, se fosse aprovado na íntegra, implicaria a possibilidade de punição severa para qualquer estabelecimento que não respeitasse os limites de decibéis após as 22 horas, incluindo os templos evangélicos.

<sup>21</sup> Os partidos citados são: Partido Liberal (PL), Partido da Frente Liberal (PFL), Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) e Partido Progressista Brasileiro (PPB)



## 2.5. Caracterizando os Negócios da IURD

Ainda que a presente pesquisa se refira, essencialmente, à igreja, não pode ser desprezado o fato de que a IURD se apóia fortemente em diversas outras organizações: gráfica, canais de televisão aberta e fechada, provedor de acesso à Internet, produtora, gravadora e outras. A fim de apresentar uma versão global do empreendimento, a pesquisa se permitiu o levantamento de diversos negócios nos quais a Igreja Universal tem participação ou tem a sua imagem firmemente retratada. Para essa representação, concebemos um gráfico em órbitas. No centro, está a IURD. A primeira órbita traz os negócios diretamente relacionados à IURD e, na segunda órbita, negócios que dão apoio indireto à igreja. Deve ser destacado que a representação aqui demonstrada não reflete exatamente os limites jurídicos da organização. Ela se baseia em informações retiradas de diversas fontes não-especializadas, de modo que alguns equívocos podem ter sido cometidos:

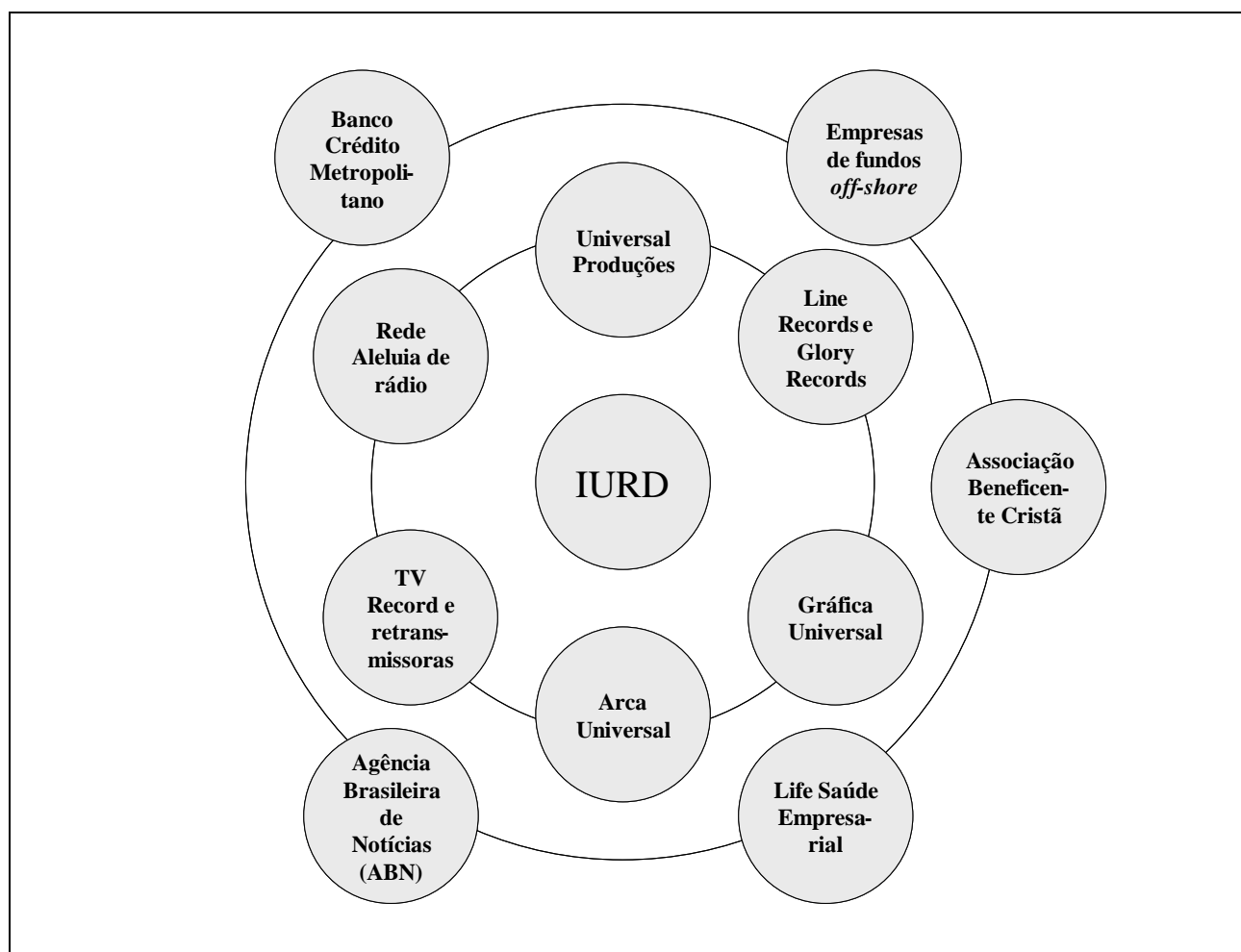


Figura 1: Representação Gráfica dos Negócios da Igreja Universal

A Figura 1 merece ainda alguns comentários:

1. O Banco Crédito Metropolitano foi um banco que sofreu intervenção do Banco Central e foi investigado pela Receita Federal, em decorrência de denúncias de lavagem de dinheiro, no ano de 1996. Em 2002, a diretoria do banco foi punida com multas que iam de 1.786,28 a 4.465,79 UFIR's, além de inabilitação temporária para atuar em instituições financeiras, em decorrência do processo BCB nº 9600567780. Nesse meio tempo, o banco mudou de nome, passando a ser chamado Credinvest Facility Fomento Comercial S.A.;

2. A Agência Brasileira de Notícias, aparentemente, é uma empresa especializada em *clippings* e produção de conteúdo. No entanto, além de sua seção de religião ser claramente “propagandista” das ações da IURD, a seção de livros recomenda a leitura de títulos da Universal Produções;

3. Desde 1999, a Procuradoria da República investiga o envolvimento da IURD com a operação de duas empresas de fundos *offshore* (sediadas em paraísos fiscais), a Cableinvest Limited e a Investholding Limited, ambas nas Ilhas Cayman, um famoso paraíso fiscal. O processo apresenta uma série de evidências de que o senador Marcelo Crivella, bispo da IURD, faz parte das diretorias das duas.

4. O Plano de Saúde Life Empresarial Saúde, embora não seja explicitamente parte do grupo da IURD, tem *banner* permanente no site da IURD e apresenta orientação claramente cristã no seu site;

5. A Associação Beneficente Cristã é uma organização de utilidade pública que realiza trabalhos sociais diversos, tais como alfabetização, apoio psicológico e assessoria jurídica gratuita;

6. A Rede Aleluia cobre 75% do território nacional e abrange 56 emissoras de rádio AM e FM, com programação cristã permanente;

7. A TV Record é uma emissora de abrangência nacional, com diversas retransmissoras regionais;

8. Arca Universal é o nome do provedor de Internet da IURD;

9. Atualmente, o selo da *Universal Records* engloba as gravadoras – *Line Records* e *Glory Records* – e a Gráfica Universal, que é responsável pela edição do jornal Folha Universal – com tiragem atual de 1.000.000 de exemplares – e de todos os livros da Universal. Não ficou claro, no levantamento realizado, se *Line Records* e

*Glory Records* são a mesma gravadora ou se são empresas distintas. A Universal Produções também lança filmes bíblicos e faz a produção de programas que são exibidos na TV Record.

Duas questões que ainda podem ser exploradas, para a delimitação da IURD, são o tamanho da organização e o volume financeiro que ela é capaz de movimentar. A primeira delas, a questão do porte, se baseará em uma livre análise fundamentada em duas fontes de informação distintas. A primeira delas é a pesquisa de FRESTON (1999), que afirma que a IURD possuía, em 1995, cerca de 2.100 templos no Brasil (p. 387). A segunda referência para a análise é a estrutura hierárquica apresentada na WIKIPEDIA (2006), reproduzida abaixo:

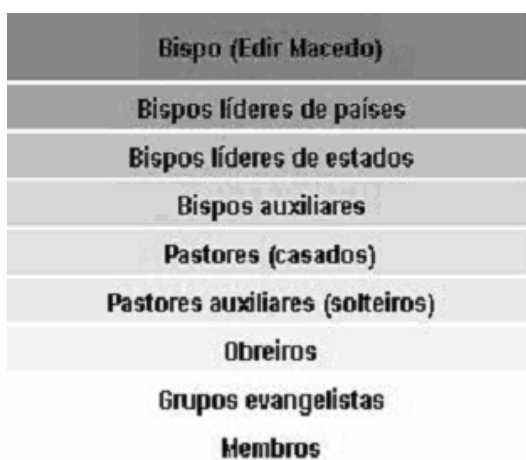


Figura 2: Estrutura Hierárquica da IURD (WIKIPEDIA, 2006).

Se considerarmos que a IURD, segundo a informação constante do site oficial da igreja, está em cerca de 90 países, e que no Brasil há um bispo responsável por cada estado, e que há uma média de 2 bispos auxiliares para cada bispo líder de estado – assumindo uma estimativa muito conservadora, levando-se em conta o fato de que a função desses bispos auxiliares não é adequadamente descrita em nenhuma das fontes de consulta utilizadas na pesquisa –, teríamos: Bispo Macedo + 90 Bispos líderes de países + 26 bispos líderes de estados + 72 bispos auxiliares = 189 líderes.

A esses, somaremos 22 bispos que atuam no Colégio Episcopal Mundial, citado por Freston (p. 387). Com isso, chegamos a um efetivo total de 211 líderes da IURD.

Considerando que há cerca de 2.100 templos no Brasil, e também considerando que não há uma estimativa precisa quanto ao número de templos no exterior – Freston (1999) fala que eram 225 no ano de 1999, mas não há como ser precisado o crescimento no exterior sem uma análise por demais aprofundada –, estaremos limitando a segunda etapa do cálculo ao

território nacional. Sendo assim, temos: 2.100 pastores + 2.100 pastores auxiliares + 4.200 obreiros = 8.400 pastores e obreiros.

Essa estimativa é bastante conservadora e despreza, por exemplo, que há um verdadeiro “cortejo” de pastores e obreiros que atende exclusivamente a cada uma das catedrais da fé. Além disso, um templo com apenas um obreiro apoiando a execução do culto é um templo muito pequeno, uma vez que o obreiro tem responsabilidades como cuidar do acompanhamento musical do culto, coletar as ofertas, trazer ao altar qualquer coisa solicitada pelo pastor durante o culto e cuidar do ambiente do culto. Poderíamos então considerar, sem medo de cometermos qualquer tipo de exagero, um contingente de cerca de 10.000 religiosos. Se considerarmos ainda que há funcionários responsáveis pela limpeza dos templos e que há corpos administrativos em cada uma das catedrais da fé, poderíamos estimar, sempre lembrando de que estamos tratando de uma estimativa bastante conservadora, de um total de 12.000 funcionários.

A outra questão, referente ao volume de recursos que ela movimenta, é ainda mais nebulosa. No ano de 1997, uma estimativa indicava os seguintes valores a título de “faturamento”:

Ano	Faturamento
1989	US\$ 1,5 bilhão
Início da década de 1990	R\$ 1 bilhão
1996	R\$ 420 milhões

Quadro 2: Estimativas de Faturamento da IURD de 1989 a 1996. (NASCIMENTO, 2005)

No ano de 2005, um bispo da IURD e deputado federal, então filiado ao PFL de São Paulo, foi detido com 7 malas de dinheiro cuja origem alegada foi a cidade de Belém do Pará. O valor apurado girava em torno de R\$ 10 milhões, e a explicação para tamanha soma fora a arrecadação de doações em comemoração aos 28 anos de existência da IURD. Ainda que os valores encontrados se referissem a toda a região norte do Brasil, poderíamos estimar que essa única oferta, em dimensão nacional, deve ter representado algo em torno de R\$ 80 milhões. Nota-se que, ainda que seja uma ocasião especial, essa oferta se referiu a uma única semana do mês. Sendo assim, no mesmo ano, houve ainda 51 semanas de arrecadação, além dos dízimos, que são contribuições independentes das ofertas. Sendo assim, podemos considerar que o “faturamento” da IURD retornou ao patamar, em reais<sup>22</sup>, do início da década de 1990.

<sup>22</sup> Há que se considerar que: a) o dado referente a 1989 encontra-se expresso em dólares americanos (US\$); b) em 1996, devido ao Plano Real, havia a paridade entre o Real e o dólar americano; e c) por fim, assumindo uma

Temos então uma organização com 12.000 funcionários e um faturamento anual em torno de R\$ 1 bilhão. Os anuários de negócios que tratam dos rankings de maiores empresas do Brasil podem revelar que, caso a IURD fosse considerada nos processos de avaliação, esta certamente poderia estar listada entre as 200 maiores empresas do Brasil.

A título de exemplificação, tomamos como referência o ranking da revista Exame do ano de 2001, para a comparação da receita operacional líquida das organizações listadas. Cabe observar que, no caso da IURD, o número estimado refere-se à sua receita operacional bruta. No entanto, como a diferença básica entre um e outro é a dedução dos impostos incidentes sobre a venda, e tendo a IURD uma série de isenções fiscais decorrentes da sua natureza jurídica, podemos tomar este por aquele. Sendo assim, a IURD estaria, no ano de 2001, classificada como 83<sup>a</sup>. colocada do ranking, à frente de empresas como a HP do Brasil (87<sup>a</sup>.), Natura Cosméticos (116<sup>a</sup>.), Petroflex Indústria e Comércio (153<sup>a</sup>.) e da Editora Globo (340<sup>a</sup>.). Em 1999, Freston afirmava que a IURD era a 34<sup>a</sup>. maior empresa privada do país (p.385).

Já em termos de porte, é inegável que qualquer das classificações que viesse a ser utilizada apontaria inquestionavelmente para uma classificação de “empresa de grande porte”. A classificação empregada pelo SEBRAE, por exemplo, considera que qualquer empresa de um setor do comércio com mais de 99 funcionários já é considerada como sendo de grande porte. Na indústria, qualquer empresa com mais de 499 empregados assume a mesma classificação.

Uma última informação relevante, tendo em vista o foco organizacional desta pesquisa, é relacionada ao público-alvo da IURD. O Instituto de Estudos da Religião - ISER (1996 apud FRESTON, 1999) caracterizou a composição social da IURD, comparando-a à da população do Grande Rio de Janeiro e a do conjunto das igrejas evangélicas:

*Segundo pesquisa entre evangélicos do Grande Rio de Janeiro (ISER 1996:10), a composição social da IURD é marcadamente de baixa renda, baixa escolaridade e cor mais escura. Enquanto 45 % da população ganha somente até dois salários mínimos, e 58 % do conjunto dos evangélicos, a taxa entre os membros da IURD é de 63 %. Somente 21 % da população tem quatro anos ou menos de escola, versus 39 % dos evangélicos e 50 % da IURD. Brancos são 60 % da população, 49 % dos evangélicos e somente 40 % na IURD. (FRESTON, 1999, p.385)*

### **3. A Pesquisa**

*O reino de Deus é também semelhante a um [comerciante]  
que negocia e procura boas pérolas.  
(Mateus 13, 45)*

#### **3.1. O Objeto do Estudo e o Problema**

O objeto desta investigação é a Igreja Universal do Reino de Deus, ou simplesmente IURD, igreja fundada em 1977 por Edir Macedo, também conhecido como Bispo Macedo. Interessa especificamente, para a finalidade dessa pesquisa:

- a) Analisar a dimensão estratégica da IURD;
- b) Analisar a dimensão operacional da IURD, ambas pelo prisma da busca pela liderança por diferenciação; e
- c) Identificar que constatações podem evidenciar ou refutar o alegado sucesso da IURD, observando a questão por uma perspectiva organizacional.

O problema: Como as dimensões: tomando-se como base uma análise organizacional da Igreja Universal do Reino de Deus, que questões podem evidenciar ou refutar o seu alegado sucesso?

#### **3.2.**

#### **3.3. Justificativa**

Organizações como a Igreja Universal constituem um tema riquíssimo e bastante recente, mas ainda pouco explorado em sua dimensão organizacional. Até hoje, muito do que se conhece dela é observado pela perspectiva de uma igreja-empresa, rótulo trazido a público

pela própria IURD. O episódio, ocorrido em 1995, remonta a um tempo onde a polêmica Igreja Universal encontrava-se sob fogo cerrado de grandes representantes da mídia impressa e das emissoras de televisão, após ter afrontado publicamente um símbolo da fé católica, uma imagem de Nossa Senhora de Aparecida. Participando de um debate na TV Record, emissora própria da Igreja Universal, o bispo Ronaldo Didini, partindo em defesa do direito da instituição de expressar a visão da Igreja sobre outras crenças, afirmou: “*A igreja é iniciativa privada*” (CAVERSAN, 1995). A partir daí, de dentro da própria igreja, vinha a público um perfil organizacional singular, ora profundamente arraigado na fé, ora notadamente empreendedor, mas que não se resume a essas duas perspectivas.

Por que estudar aspectos da Igreja Universal do Reino de Deus numa pesquisa de Administração? A seguir, algumas justificativas para o presente estudo, divididas por área temática:

Do ponto-de-vista da organizacional, podemos afirmar, inicialmente, que o estudo de qualquer tipo de organização, independente de sua natureza, vem a ser relevante. Comparando, analisando, compreendendo diferentes organizações, definem-se novos conceitos, novas perguntas e assim se possibilita a sua evolução em estudos posteriores.

O argumento de que a utilização de teorias externas à Administração possibilita um avanço no seu próprio desenvolvimento é fundamentado em dois pilares;

1 - na importância da relação com outras áreas do conhecimento para a geração de novos conceitos e

2 – no fato de que, a partir da observação de fenômenos pertencentes a outros campos de estudo, torna-se viável a caracterização de fatores que podem influenciar na prática da Administração.

A importância da inter-relação da Administração com outras áreas do conhecimento pode ser defendida por duas perspectivas. A primeira delas é a possibilidade da utilização de conhecimentos das diversas ciências sociais e humanas para a geração de novos conhecimentos.

Exemplos práticos podem ser apontados, desde conhecimentos puramente teóricos até os mais instrumentais: a Sociologia Econômica, defendida por Weber; os avanços na Administração Pública, enquanto fonte e receptora de conhecimentos da Administração e da Ciência Política; A pedagogia empresarial, resultante da interação entre a Educação e a Administração; e a Abordagem Humanística, enquanto teoria do conhecimento originada da Psicologia, da Sociologia e da Administração.

O segundo motivo para defender essa inter-relação é que, a partir do momento em que se pode “beber” de mais de uma fonte de conhecimento, torna-se possível compreender fenômenos complexos. Assim, a partir do desenvolvimento dos conceitos da Sociologia Econômica, foi possível formar uma visão consistente, aplicável em diferentes contextos históricos e espaciais, para a compreensão – e, de certa forma, a antecipação das prováveis implicações – dos diferentes modelos de sociedade e os diferentes modelos econômicos nelas existentes. Formulando princípios teóricos, Weber foi capaz de explicar contextos variados, desde o modelo do Império Romano, passando pelos arranjos da época medieval e até os modelos das sociedades modernas. Isso, a partir de uma perspectiva que conciliou conhecimentos da Sociologia e da Economia.

O outro pilar citado é o da caracterização de fatores que podem influenciar na prática da Administração e, no entanto, ainda permanecem pouco conhecidos ou incompreendidos em sua plenitude. Aqui, o foco é predominantemente instrumental; quanto mais se domina um conhecimento aplicado, mais proveito se pode tirar dele. Nesse sentido, torna-se bastante interessante, ao administrador, estudar organizações tais como as igrejas, a fim de determinar, por exemplo, o quanto se pode instrumentalizar e utilizar, para o benefício das organizações, um importante fator nelas presente; a fidelidade baseada em crenças predominantemente abstratas, tanto aquela expressa pelos fiéis, quanto a expressa pelos membros do corpo da Igreja – pastores etc.

Do ponto-de-vista da Administração Brasileira, enquanto campo do estudo: cremos que ao compreender os fatores que garantem a sobrevivência e o sucesso da Igreja Universal do Reino de Deus podemos, indiretamente, aprender mais sobre a forma de gerenciar empregada nas organizações brasileiras que de alguma forma se destacam. Uma pergunta bastante relevante, nessa perspectiva, é a seguinte: existe na IURD algum componente, seja na estrutura, na liderança ou nos instrumentos utilizados em suas atividades, que assegure um diferencial que resulte no sucesso do empreendimento? Ou os fatores de diferenciação se baseiam, fundamentalmente, no imaginário construído em torno dela?

O entendimento de que a organização tem sucesso vem dos números que dimensionam o porte da Igreja Universal: cerca de 2,2 milhões de fiéis (IBGE, 2003); iniciou sua atuação internacional com apenas 3 anos de existência; hoje, após cerca de 25 anos de atuação, tem igrejas em cerca de 90 países; possui centenas de templos, dezenas de estações de rádio e televisão no Brasil.



Uma organização de tal porte merece um estudo detalhado a fim de que seja possível compreender como estratégia e operações contribuem para o sucesso de um movimento inovador à sua época, mesmo se comparado com outras igrejas que adotam um modelo de atuação semelhante. Seja por uma questão de oportunidades ou pela consolidação de práticas e modelos de implementação de suas atividades baseadas em tentativa-e-erro ou em planejamentos estruturados – talvez um misto desses fatores -, a Igreja Universal constituiu um empreendimento cujo estudo pode vir a identificar méritos genuinamente nacionais do ponto-de-vista organizacional e/ou gerencial.

Do ponto-de-vista do estudo da Teoria das Organizações, a investigação das organizações que não são perfeitamente representadas pelos paradigmas vigentes pode revelar características que determinem a necessidade da formulação de novos paradigmas. Em outras palavras, o estudo das diversas organizações pela perspectiva da Administração pode trazer à tona questões pertinentes a ponto de que seja necessário complementar a forma pela qual se definem estruturas e formas de atuação.

A esse respeito, pode-se aqui citar diversos trabalhos que já investigaram organizações fora do contexto tradicional, a fim de que fosse possível trazer contribuições resultantes da análise de suas estrutura ou práticas específicas: Chinelli(1985), Costa(1999), Martins(2001), Oliveira Junior(2002), Santos(2002) e Vergara(1997). A importância do seu estudo está naquilo que pode ser apreendido a partir da observação da forma pela qual essas organizações se estruturam e operam.

### **3.4. Objetivos**

É objetivo final da investigação:

Evidenciar o sucesso alcançado pela Igreja Universal do Reino de Deus por meio da análise dos aspectos de diferenciação constatados nas suas dimensões estratégica e operacional.

São objetivos intermediários desse Projeto:

1. Analisar os aspectos de diferenciação da IURD, em relação a outras igrejas cristãs, na dimensão estratégica;
2. Analisar os aspectos de diferenciação da IURD, em relação a outras igrejas cristãs, na dimensão operacional;

3. Discutir a definição do que vem a ser “sucesso” e contextualizá-lo no universo da IURD.

### **3.5. Delimitação do estudo**

**Foco do estudo:** o sucesso da Igreja Universal do Reino de Deus, analisado a partir das dimensões estratégica e operacional.

**Delimitação temporal:** Para fins de contextualização histórica, a pesquisa buscou referências bibliográficas da Igreja Universal; para sua realização, os seguintes períodos cronológicos foram cumpridos:

- a) leitura de artigos científicos a respeito da Igreja Universal de junho a agosto de 2005;
- b) leitura de material impresso e publicado em sites da Internet pela própria IURD, no período de agosto a dezembro de 2005;
- c) leitura de material impresso e publicado em sites da Internet sobre a IURD mas publicado por terceiros, de novembro a dezembro de 2005;
- d) 11 observações participantes em templos nos horários de cultos, sendo 7 na primeira quinzena de janeiro e 4 na segunda quinzena de fevereiro de 2006.

**Distribuição geográfica do estudo:** as atividades de acompanhamento dos cultos da Igreja Universal e as entrevistas foram limitadas à cidade do Rio de Janeiro. A participação nos cultos se deu conforme a distribuição abaixo:

- a) na primeira etapa das visitas, foram visitados 4 templos na zona norte do Rio de Janeiro e 3 na zona sul;
- b) na segunda quinzena de fevereiro, foi visitado um templo no centro da cidade, 1 na zona sul, 1 na zona norte e a catedral mundial da fé, localizada no bairro de Del Castilho.

As demais atividades referentes ao estudo não tiveram limitações geográficas, uma vez que os contatos necessários foram estabelecidos via Internet ou ligação telefônica.

Cabe comentar que o estudo, ainda que restrito apenas ao Rio de Janeiro, é significativo por dois motivos: a) historicamente, o Rio de Janeiro é uma cidade de grande

relevância, pelo fato de ter sido onde foi fundada a IURD<sup>23</sup> e onde ocorreram diversos momentos marcantes em sua trajetória; e b) pelo fato de, nessa cidade, se concentrarem cerca de 10% dos templos da igreja no Brasil.

**Limitações do estudo:** as seguintes limitações são apresentadas, de modo a orientar a leitura;

a) O estudo evita, ao máximo possível, adotar qualquer ponto-de-vista, seja o da IURD ou de seus aliados e opositores. Ainda que alguns dos aspectos aqui discutidos possam contribuir para a formação de uma imagem positiva ou negativa da igreja, não é objetivo do trabalho defender nenhuma dessas visões:

b) Embora o estudo trate de algumas questões de cunho religioso, não se trata de um estudo de Teologia. Portanto, não há interesse em observar a IURD como manifestação religiosa. A sua atividade como Igreja, muito embora possa vir a ser abordada na pesquisa, não constitui o ponto central dessa dissertação:

c) Finalmente, em diversas ocasiões, tentou-se estabelecer um canal de comunicação com integrantes da IURD. As tentativas incluíram um correio eletrônico e encontro com o Bispo Crivella e contatos diretos com pastores, que se recusaram a participar de levantamentos de informações. Em decorrência disso, foram realizadas algumas adaptações à pesquisa:

- i. Nenhum dos fornecedores de dados está identificado, embora as notas de pesquisa, que não fazem parte dessa dissertação, identifiquem quando cada dado foi obtido;
- ii. Há na pesquisa a relação dos templos visitados, mas os cultos, quando citados, não apresentam a identificação de data e local da realização.

---

<sup>23</sup> O galpão onde ocorriam os primeiros da IURD foi posteriormente comprado e deu lugar à Catedral Mundial da Fé, sede máxima da IURD.

## 4. Metodologia

*Não há limite para fazer livros,  
e o muito estudar é enfado da carne.*  
(Eclesiastes 12,12)

Esse capítulo trata da metodologia da investigação, do universo e amostra definidos para o estudo, bem como da forma de coleta e tratamento dos dados. Por fim, apresenta a limitações do método.

### 4.1. Métodos de Trabalho

Para a delimitação da metodologia adotada, toma-se como referência a taxionomia de Vergara (2004), sendo definida quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa que contém componentes de duas classificações distintas:

- a) Exploratória: pelo fato da Igreja Universal do Reino de Deus ter sido pouco estudada como organização. Há diversos trabalhos que abordam questões de marketing, questões éticas e outras características bastante específicas da IURD, mas há muito pouco material abordando suas características dos pontos-de-vista operacional e estratégico;
- b) Explicativa: de modo a poder clarificar as razões do sucesso da Igreja Universal, utilizando para isso o referencial descrito nessa pesquisa.

Quanto aos meios, serão adotadas:

- a) Pesquisa *ex post facto*; será necessário pesquisar e interpretar os fatos passados que transformaram a Igreja Universal no que é hoje, a fim de que seja possível entender a sua configuração atual.
- b) Pesquisa bibliográfica: com a realização de pesquisas em materiais publicados pela própria Igreja Universal e por outras instituições religiosas e não-religiosas (jornais, revistas etc.);
- c) Investigação documental: com base em documentos utilizados para comunicação entre os membros da Igreja Universal, tais como livros que tratam da doutrina;
- d) Pesquisa de campo: foi necessário, para responder ao problema, que fossem observadas as características da Igreja Universal no que se refere aos cultos.

#### **4.2. Universo e Amostra**

O Universo da pesquisa é composto pelo espaço da Igreja Universal do Reino de Deus, sendo de aproximadamente 2.000 templos no Brasil, incluindo as chamadas “catedrais da fé”<sup>24</sup> e centenas de templos espalhados por todo o mundo.

Para a definição da amostra, utilizou-se o critério da acessibilidade; o estudo é restrito à estrutura da Igreja Universal no Brasil. Para fins de observação e acompanhamento dos cultos, a amostra utilizada são os templos localizados na cidade do Rio de Janeiro, tendo havido também a simples observação de templos em outras cidades. No entanto, como a observação não resultou em dados significantes para o estudo, não foi constatada a necessidade de citação desses eventos.

#### **4.3. Sujeitos da Pesquisa**

O sujeito da pesquisa é a própria Igreja Universal do Reino de Deus, especificamente os seus integrantes: fiéis, obreiros, pastores e bispos. Se necessário, alguns pontos da pesquisa assumiram sujeitos distintos, tais como representantes de outras crenças, ou ainda pessoas que tivessem informações relevantes para a pesquisa, ressalvado aqui que o interesse nessas inclusões foi a melhor compreensão da própria IURD.

---

<sup>24</sup> A sede da Igreja Universal está localizada na Catedral Mundial da Fé do Rio de Janeiro, construída em 1.999.

#### **4.4. Formas de Coleta e Tratamento dos dados**

Para uma compreensão maior do que vem a ser o sucesso da Igreja Universal do Reino de Deus, a pesquisa se valeu das seguintes formas de coleta de dados;

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, publicações de grande circulação do meio protestante e de fora dele, teses, dissertações, monografias, dados estatísticos do IBGE, consultas a bibliotecas e ao material do Instituto de Estudos da Religião – ISER<sup>25</sup>;
- b) Consultas à Bíblia;
- c) Gravação em disco de páginas da Internet da própria Igreja Universal e de grupos que se refiram a ela, como outras religiões, organizações não-governamentais, autoridades religiosas etc. A partir desse levantamento, foi possível conhecer o processo histórico que se iniciou com a Reforma Protestante e se desenvolveu até a ascensão do movimento neopentecostalista;
- d) Gravação de programas de rádio e TV, com a transcrição de trechos particularmente importantes para o estudo; e
- e) Participação em cultos da Igreja Universal, como observante-participante do seu andamento, apresentando-me como um “iniciante na igreja” a assim podendo fazer algumas perguntas específicas sobre as práticas e modo de operação da IURD.

Quanto ao tratamento dos dados, foram privilegiados os tratamentos qualitativos. Também se incluiu, no tratamento dos dados, algumas análises de base hermenêutica, principalmente se considerarmos o fato de que a fonte de inspiração e orientadora maior das práticas da Igreja Universal é a mensagem contida na Bíblia.

#### **4.5. Limitações do Método Utilizado**

A metodologia escolhida pode apresentar as seguintes limitações quanto à coleta e tratamento de dados;

---

<sup>25</sup> ONG dedicada ao fortalecimento da sociedade civil e pela plena cidadania no Brasil. Foi fundado por teólogos em 1970.

a) A abrangência geográfica do estudo, no acompanhamento dos cultos foi limitada à cidade do Rio de Janeiro.

b) Mesmo considerando a cidade do Rio de Janeiro, foi inviável a participação em um número mais representativo de cultos, tendo em vista que há mais de 200 templos na cidade. A opção encontrada foi buscar a dispersão, visitando templos na zona norte, centro e zona sul, a fim de evitar que uma tendência local específica fosse interpretada como um comportamento geral.

c) Por fim, o fato dos representantes da IURD abordados apresentarem um comportamento refratário, em relação a abordagens externas, gerou um fator complicador a mais na pesquisa. A ausência de cooperação impediu o acesso a documentos que seriam de grande valia, como o estatuto da Igreja. Além disso, o fato dos contatos com representantes da igreja não terem sido claramente identificados como pertencentes a uma pesquisa acadêmica resultou num menor aproveitamento e numa menor profundidade dos questionamentos apresentados. No entanto, frente às respostas negativas anteriormente recebidas, percebeu-se que não haveria alternativa.

## 5. Referencial Teórico, Pressupostos e Diretrizes da Pesquisa

*Mas onde se achará a sabedoria?  
E onde está o lugar do entendimento?*  
(Jó 28, 12)

### 5.1. Fundamentação Teórica da Pesquisa

A Fundamentação teórica da pesquisa apresenta o referencial utilizado para balizar a pesquisa e a posterior apresentação dos seus resultados. Antes de citá-lo, cabe aqui uma rápida descrição do seu histórico de consolidação.

Inicialmente, a pesquisa previa o uso da teoria institucional como base para a análise da IURD. No entanto, uma pesquisa preliminar forneceu a constatação de que Mafra e outros autores utilizavam extensivamente o mesmo referencial. Pesou em favor da busca por um novo referencial o desejo de emprestar à pesquisa um contexto mais próximo da análise organizacional.

A primeira questão a ser abordada nesse referencial é basilar para a compreensão da relação entre a fé cristã e a prosperidade material. A questão foi foco de algumas polêmicas ao longo da história, em especial após a ascensão das dissidências ocidentais<sup>26</sup> em relação à doutrina católica.

A acumulação de riquezas frente ao pensamento cristão sempre foi um tema controverso quanto à interpretação. Se, por um lado, Deus promete prosperidade inimaginável

---

<sup>26</sup> Especificamente após a ascensão do movimento Protestante.



aos que com Ele fizerem uma aliança – prosperidade material, poder sobre os inimigos, bênçãos sem medida –, por outro há diversas referências, em especial no Novo Testamento, que constituem uma condenação à riqueza e uma exortação à pobreza e à simplicidade no modo de vida. A seguir, são destacadas algumas das citações extraídas de discussões como essa:

- a) *...e disse: Jurei, por mim mesmo, diz o Senhor, porquanto fizeste isso e não me negaste o teu único filho, que deveras te abençoarei e certamente multiplicarei a tua descendência como as estrelas dos céus e como a areia da praia do mar; a tua descendência possuirá a cidade dos teus inimigos, nela serão benditas todas as nações, porquanto obedeceste a minha voz.*(Gêneses 22, 16-18);
- b) *Trazei todos os dízimos à casa do Tesouro, para que haja mantimento em minha casa; e provai-me nisto, diz o Senhor dos Exércitos, se eu não vos abrir as janelas do céu e não derramar sobre vós bênção sem medida. Por vossa causa, repreenderei o devorador, para que não vos consuma o fruto da terra; a vossa vide no campo não será estéril, diz o Senhor dos Exércitos. Todas as nações vos chamarão felizes, porque vós sereis uma terra deleitosa, diz o Senhor dos Exércitos.*( Malaquias 3, 10-12);
- c) *Então, disse Jesus a seus discípulos: Em verdade vos digo que um rico dificilmente entrará no reino dos céus. E ainda vos digo que é mais fácil passar um camelo pelo fundo de uma agulha do que entrar um rico no reino de Deus.*( Mateus 19, 23-24);
- d) *Ora, os que querem ficar ricos caem em tentação, e cilada, e em muitas concupiscências insensatas e perniciosas, as quais afogam os homens na ruína e perdição... Exorta aos ricos do presente século que não sejam orgulhosos, nem depositem a sua esperança na instabilidade da riqueza, mas em Deus, que tudo proporciona ricamente para o nosso aprazimento; que pratiquem o bem, sejam ricos de boas obras, generosos em dar e prontos a repartir; que acumulem para si mesmos tesouros, sólido fundamento para o futuro, a fim de se apoderarem da verdadeira vida.*(Primeira Epístola de Paulo a Timóteo 6, 9;17-19);
- e) *O irmão, porém, de condição humilde glorie-se na sua dignidade, e o rico, na sua insignificância, porque ele passará como a flor da erva. Porque o sol se levanta com seu ardente calor, e a erva seca, e a sua flor cai, e desaparece a formosura do seu aspecto; assim também se murchará o rico em seus caminhos.*( Epístola de Tiago 1, 9-11)

A Igreja Católica adotou como entendimento para a questão que o cristão deveria buscar um modo de vida na pobreza e na comunhão, evitando a acumulação de riquezas e condenando a usura. As igrejas protestantes, por outro lado, discordavam dessa visão, pois associavam a riqueza à prosperidade prometida por Deus aos seus abençoados. Weber (2004) estudou o *ethos* protestante e, a partir de suas conclusões, desenvolveu uma teoria na qual se estabelece uma relação entre este e o modelo de capitalismo moderno. Observou que a dedicação do protestante a todas as suas respectivas atividades – incluindo o trabalho – e o seu rígido controle no gasto do dinheiro – que, para eles, era visto como uma forma de “benção de Deus” e, portanto, não poderia ser desperdiçado ou empregado em algo que não fosse a glória divina – resultavam no enriquecimento do indivíduo. Ou, nas palavras de Weber, “quando a limitação do consumo é combinada com a liberação das atividades de busca de riqueza, o resultado prático inevitável é óbvio: o acúmulo de capital mediante a compulsão ascética para a poupança” (p. 98).

No século XX, a visão da prosperidade material como sinal da bênção de Deus foi intensificada por uma corrente de pensamento originária dos Estados Unidos e difundida entre muitas das igrejas protestantes contemporâneas, a Teologia da Prosperidade. Essa teologia, desenvolvida a partir dos trabalhos do religioso americano Ken Hagin, prega que “os que almejam ser (sic) incluídos<sup>27</sup> poderiam abraçar as promessas de prosperidade material (Vida na Bênção), sendo fiéis a Deus material e espiritualmente. Neste caso, os vencedores da grande competição social por um espaço no sistema seriam os escolhidos de Deus e a acumulação de bens materiais, interpretados (sic) como as bênçãos para os “filhos do Rei” (ou “Príncipes”)” (ANGLICISMO.NET, 2004). Essa ideologia conquistou rapidamente milhares de adeptos nas décadas recentes, apresentando inclusive certa harmonia com a ideologia neoliberal e com os anseios consumistas da sociedade atual. Cabe aqui comentar que, embora, para o observador externo, a realização material seja o apelo mais evidente da teologia da prosperidade no Brasil, a mesma prega a superação de todas as dificuldades - como doenças, problemas psicológicos etc. - pela fé. Finalmente, merece atenção o fato de que, partindo o pressuposto de que, no plano dos bens materiais, a riqueza destaca os mais “abençoados”, há uma aparente contradição entre a teologia da prosperidade e os ideais de comunidade, com a partilha de todas as posses entre os membros da igreja, presentes nos textos do evangelho<sup>28</sup>. Nota-se também, no próprio meio protestante, uma evidente polêmica

---

<sup>27</sup> Refere-se aos que desejam serem incluídos na lista dos homens a serem levados para o Paraíso.

<sup>28</sup> Citando o livro dos Atos dos Apóstolos: “Da multidão dos que creram era um o coração e a alma. Ninguém considerava exclusivamente sua nem uma das coisas que possuíam; tudo, porém, lhes era comum... Pois nenhum

em relação ao pensamento que associa as bênçãos de Deus à riqueza. Coelho Filho (2006) afirma:

*Seu conceito de que a riqueza acompanha os crentes é absurdo. "Deus prometeu deixar ricos todos nós" é uma falácia. Deus não prometeu isto. Deus advertiu contra isto: "... os que querem tornar-se ricos caem em tentação e em laço, e em muitas concupiscências loucas e nocivas, as quais submergem os homens na ruína e na perdição" (1 Tm 6.9). Hagin tem uma visão fragmentária da Bíblia. Quem não a vê globalmente, perde muito do seu valor. Uma das regras de Hermenêutica é "a Bíblia interpreta a própria Bíblia", o que implica na necessidade uma visão global da Escritura. A falta de teologia faz mal a Hagin. Para ele, a bênção de Abraão é riqueza material e é nossa. Uma visão global da chamada de Abraão, seu significado para a revelação (é o início da história da salvação), a forma em que foi expressa e seu contexto cultural, ajudariam muito numa interpretação mais equilibrada. (COELHO FILHO, 2006).*

Independente da controvérsia, a Teologia da Prosperidade foi adotada como referência doutrinária em muitos dos movimentos religiosos criados recentemente.

A referência a movimentos religiosos “recentes” e “antigos” – ou tradicionais – revela uma característica nacional no contexto religioso: há uma dinâmica religiosa no Brasil que favoreceu o surgimento de movimentos inovadores na abordagem do relacionamento com os fiéis e com Deus. A IURD, assim como outros movimentos classificados como neopentecostais, faz uso de novas posturas e idéias que, por vezes, representam fortes divergências em relação às igrejas protestantes tradicionais, notadamente na adoção da Teologia da Prosperidade como uma diretriz de seus respectivos ministérios. Um ponto que merece destaque é o fato de que grande parte dessas novas igrejas foi fundada por ex-membros de outras igrejas, que se viram forçados a inaugurar outros movimentos a fim de darem vazão às suas próprias formas de expressão religiosa. Mafra (2001) chama esse processo de “multiplicação por segmentaridade” (p.22).

A questão da segmentaridade é evidenciada por Mafra na genealogia das igrejas evangélicas nacionais, conforme indicado na Figura 3:

---

necessitado havia entre eles, porquanto os que possuíam terras ou casas, vendendo-as, traziam os valores correspondentes e depositavam aos pés dos apóstolos; então, se distribuía a qualquer um à medida que alguém tinha necessidade.” (SOCIEDADE BÍBLICA DO BRASIL, p. 976)



dinheiro intimamente ligado às suas atividades-fim. Não que a finalidade da arrecadação seja o enriquecimento da igreja, mas basta um raciocínio lógico básico para alertar para o seguinte: se a Teologia da Prosperidade prega a obtenção da riqueza material, e a igreja recebe um décimo de tudo o que o fiel recebe – pela instituição do dízimo –, então a eficácia dessa teologia resulta, indiretamente, num maior acúmulo de riquezas na própria igreja. Uma vez que a igreja tenha suficientes recursos, nada haveria de estranho que ela empregasse uma lógica empresarial, no sentido de aplicar seus recursos em diferentes atividades, criando frentes de atuação interligadas à sua atividade principal. Nesse sentido, temos a IURD como um reconhecido exemplo de dedicação a múltiplas frentes de atuação. Mas não se limita a isso, a relação de equivalência que pode ser estabelecida entre a igreja e as empresas privadas: a Igreja Universal exibe características pertinentes a diversos conceitos da Administração. Evidência disso é a existência de indícios de departamentalização, como as referências a unidades tais como o Departamento de Tecnologia da Informação, responsável pela manutenção do site oficial da IURD ([www.iurd.org.br](http://www.iurd.org.br)) e o Departamento de Pessoal que está instalado na Catedral Mundial da Fé, no Rio de Janeiro. Mafra (2002) apresenta indícios de que a IURD tem um pensamento, no que se refere à sua atuação no exterior, que inclui a utilização de uma estratégia de replicação do modelo nacional nos outros países. No cenário acadêmico, existem referências ao termo “igreja-empresa” e “fenômeno religioso-empresarial” (CAMPOS, 2000). No entanto, tratar a Igreja Universal como uma empresa poderia incorrer no risco de desprezar o fato de que os seus bispos atuam de forma organizada em outros campos não-empresariais: os projetos assistenciais e a política. Assim, torna-se necessário abandonar a visão de uma empresa, o que subentenderia uma busca constante pelo lucro em todos os empreendimentos. A co-existência dessas atividades difere da atuação das empresas privadas, que embora possam praticar atividades assistenciais, não as tomam como uma finalidade para elas.

A percepção da presença de elementos do universo empresarial evidenciada constata que é possível enxergarmos também outros aspectos relacionados à IURD de forma análoga. Por exemplo, a trajetória da igreja poderia, talvez num estudo historiográfico, ser observada pela perspectiva estratégica. Aplicando-se a essa perspectiva um corte cronológico que nos atenha ao presente, podemos considerar a possibilidade de elaborarmos um diagnóstico estratégico. Desde que baseado em um ponto-de-vista adequado, o estudo pode revelar riquezas ocultas sob as paredes dos templos da IURD.

A referência mais adequada para a busca por esse ponto-de-vista é Mintzberg (2000), que dedicou-se à identificação e caracterização de dez diferentes escolas de pensamento estratégico em sua pesquisa. O Quadro 4 apresenta as dez escolas e as respectivas caracterizações de cada uma:

Escola	Caracterização
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola da Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 3: Escolas do Pensamento Estratégico (baseado em Mintzberg, 2000, pp. 13-14)

A opção pela escola de pensamento mais adequada para o presente estudo levou em conta os seguintes critérios: a) o fato de que o estudo é orientado a partir de um referencial externo à IURD, tendo em vista a impossibilidade de se obter a cooperação que poderia resultar na coleta de informações; b) a seleção de uma escola de pensamento cujas características sejam compatíveis com as demonstradas pela IURD em sua história e com as suas características presentes e; c) uma escola que levasse em consideração o pensamento expresso nas atividades operacionais regulares, tais como nos cultos e nas suas publicações.

O Quadro 4 mostra o resultado da análise que decidiu pela escola mais apropriada para o presente estudo. Como poderá ser constatado, o não-atendimento a uma critério torna irrelevante a verificação do atendimento dos posteriores:

Escola de Pensamento	Pode ser aplicada a observações externas à organização?	Compatível com a trajetória e o presente da IURD?	Leva em conta atividades operacionais?
Escola do Design	Inviável, pois depende de uma análise detalhada das forças e fraquezas internas (análise SWOT <sup>30</sup> ).	Irrelevante	Não
Escola do Planejamento	Também não aparenta viabilidade sem um acesso mínimo de documentos internos que orientem o processo de análise e formulação de estratégias	Irrelevante	Não
Escola do Posicionamento	Permite a realização de diagnósticos a partir de características da organização, dispensando o acesso direto a documentos internos.	Apresenta características pertinentes à IURD, em especial a estratégia por diferenciação.	Sim.
Escola Empreendedora	Permite a realização de diagnósticos a partir de características da organização, em especial da participação pessoal do líder na implementação das estratégias.	Só seria aplicável para o estudo da IURD caso o corte cronológico fosse anterior à transformação ocorrida como consequência do episódio do “chute da santa”, que provocou um grande distanciamento entre a atuação de Edir Macedo e a atuação da igreja. A partir daí, as ações do líder passaram a permanecer sob o “arcabouço organizacional”	Não
Escola Cognitiva	Permite o diagnóstico externo por meio da percepção de padrões de atuação da organização, em especial da comunicação do que a organização interpreta como “estratégia”.	Também é inviável para o contexto atual, de aparente afastamento do líder em relação à empresa. Além disso, a rapidez de reação da IURD em momentos de crise refuta a aparente inércia da Escola Cognitiva frente à inviabilidade de uma estratégia de ação.	Não
Escola do Aprendizado	Inviável para a sua utilização como referência tendo em vista a impossibilidade de percepção do possível processo de aprendizado estratégico interno.	Irrelevante	Não
Escola do Poder	Permite o diagnóstico externo por meio da percepção de padrões de manobra estratégica	O poder de decisão, centralizado nas mãos de Edir Macedo, inviabiliza uma análise baseada em aspectos negociais.	Não
Escola Cultural	Permite o diagnóstico externo por meio da percepção de padrões de formação do pensamento estratégico	A possibilidade de uma concepção estratégica baseada na coletividade é inconcebível na IURD	Não
Escola Ambiental	Permite o diagnóstico externo por meio da percepção de padrões de reação estratégica	A possibilidade de uma liderança passível é inconcebível na IURD. Além disso, o comportamento reativo só predomina nas ações da igreja em momentos de crise.	Não
Escola da Configuração	Permite o diagnóstico externo por meio da percepção de atuação e de mudança estratégica	Apresenta características compatíveis com a trajetória e atualidade da IURD, mas pressupõe o controle dos processos de mudança, quando a trajetória da IURD caracteriza as mudanças como reações a fatores externos.	Sim.

Quadro 4: Aplicação do critério para a decisão pela melhor Escola de Pensamento estratégico para a pesquisa.

<sup>30</sup> *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*: Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Como ficou demonstrado, os critérios necessários à adoção de uma escola do pensamento estratégico para a orientação da pesquisa só foram satisfatoriamente atendidos por duas escolas distintas, a saber: a Escola do Posicionamento e a Escola da Configuração. No entanto, tendo em vista a observação constante do quadro acima, de que a IURD não parece ser a promotora de suas transformações, a escolha mais apropriada passa a ser a Escola do Posicionamento, especificamente no que se refere à estratégia por diferenciação, uma vez que a IURD se trata de um movimento recente com diversas inovações incorporadas à doutrina e aos próprios ritos, quando comparada até mesmo a algumas de suas contemporâneas.

E um conceito da diferenciação, assim sendo, passa a ser fundamental para os fins dessa pesquisa. Porter (1989, p.12) define a diferenciação como uma forma de estratégia na qual “uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades”. Muito embora a terminologia não seja perfeitamente aplicável, poderíamos substituir os termos “empresa” por “igreja”, “indústria” por “organizações religiosas”, “compradores” por “fiéis” e “satisfazer essas necessidades” por “proporcionar a salvação”. Reescrita dessa forma, a citação torna-se adequada à pesquisa. A diferenciação trata, essencialmente, de evidenciar algum valor agregado a uma determinada empresa que a torne diferente das demais numa forma benéfica à sua atuação. O modelo de análise das empresas proposto por Porter é fundamentado num modelo que considera os processos realizados pela empresa, dividindo-os em “atividades primárias” e “atividades de apoio”. A Figura 4 reproduz o modelo:



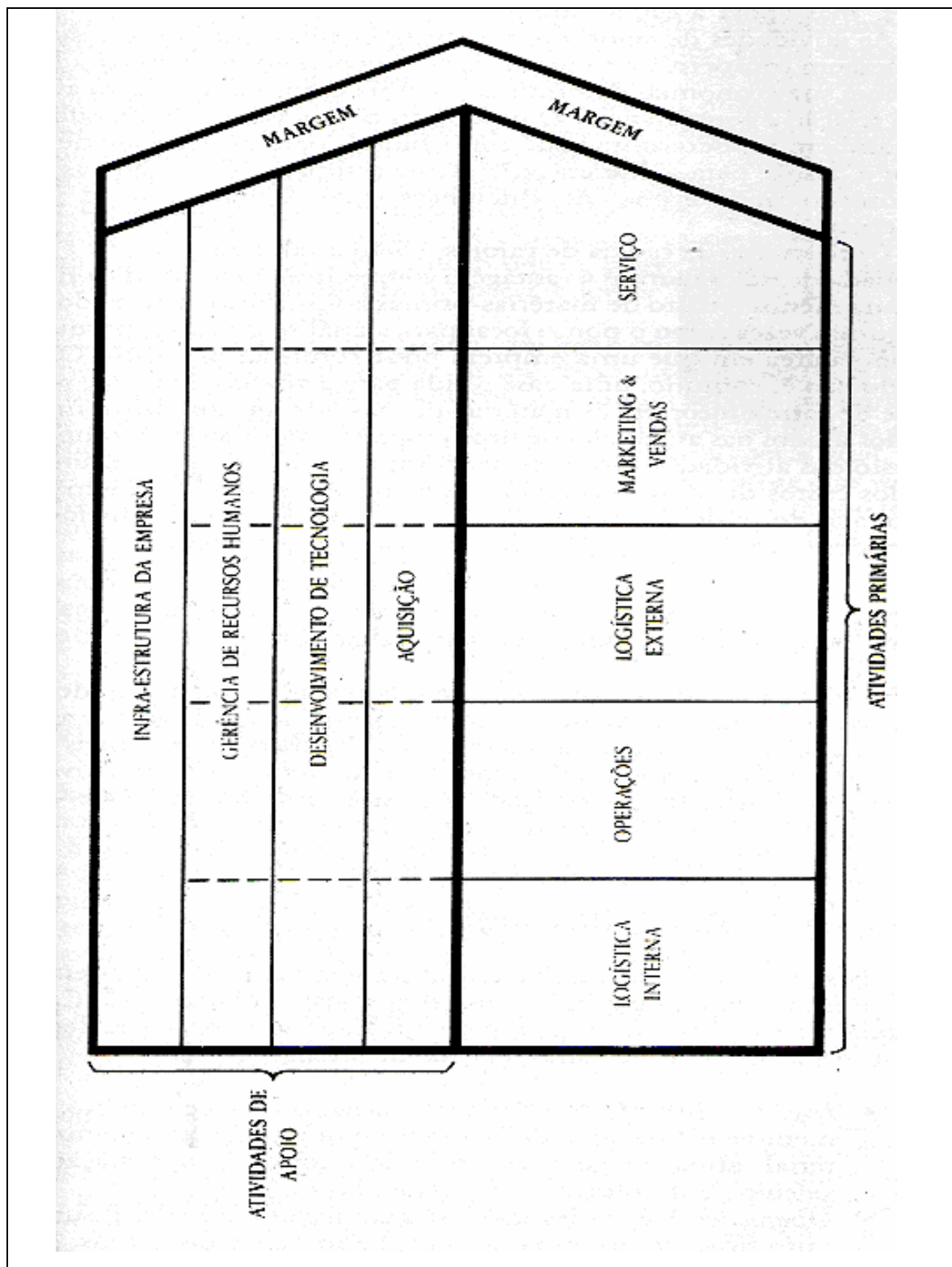


Figura 4: Modelo de Análise da Cadeia de Valores. (Porter, 1989, p. 35).

Na Figura 5, é analisada a questão das possibilidades de diferenciação na cadeia de valor:

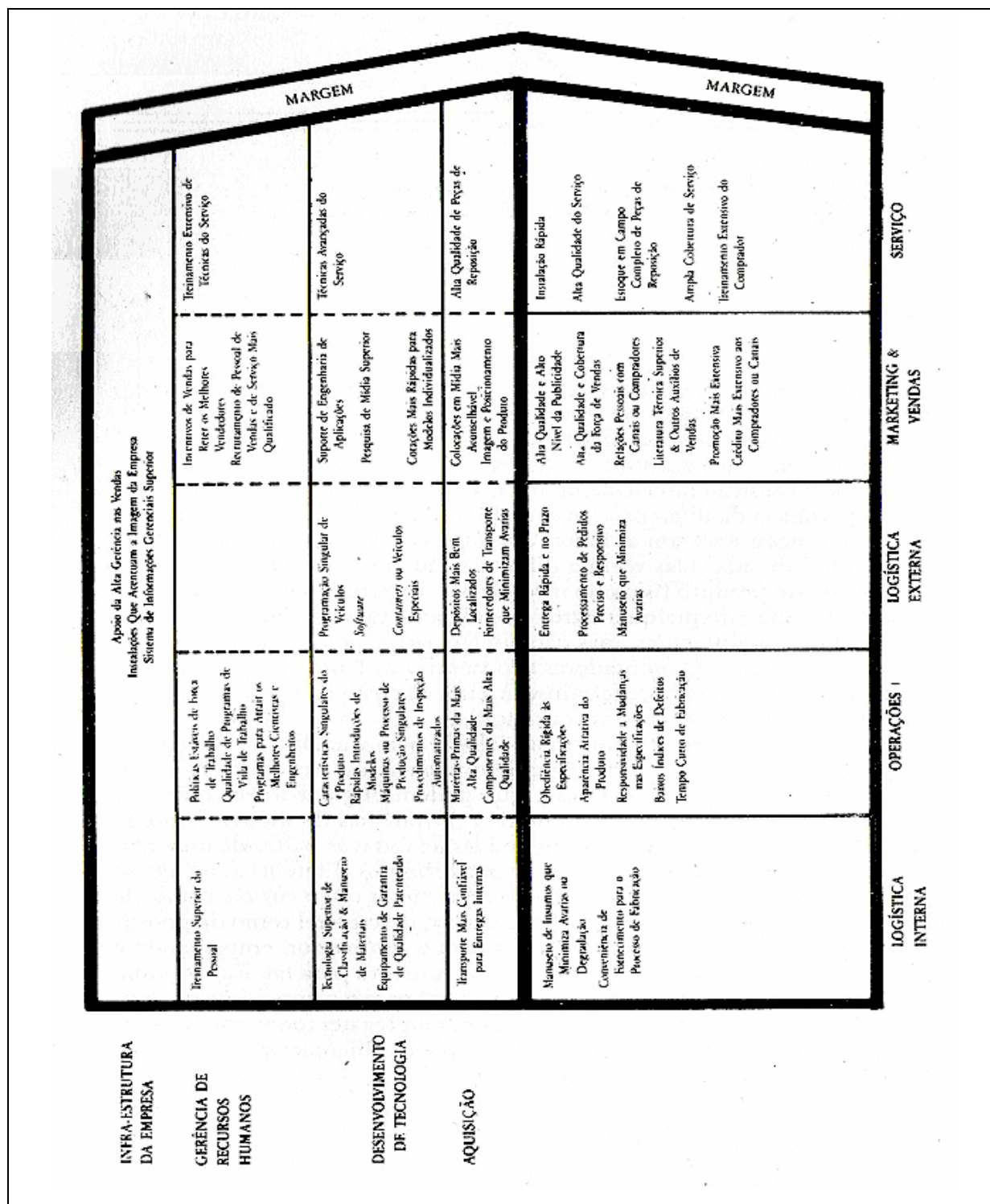


Figura 5: Formas de Diferenciação Aplicadas à Cadeia de Valores. (Porter, 1989, p.112)

Se fizermos a análise item-a-item dos fatores acima ilustrados, podemos descartar todos aqueles que estão diretamente relacionados a produtos materiais. Afinal, as igrejas lidam com a fé, a ligação com Deus, a busca por graças, o que não vem ao caso para a análise da igreja como organização. Embora possa ser argumentado que a igreja pode vender livros doutrinários, enviar cartas aos seus fiéis e ambos sejam exemplos de itens materiais, importa

para a pesquisa avaliar as ações diretamente relacionadas à igreja, ao contato direto do fiel com o corpo da igreja – tanto os integrantes da organização quanto os próprios templos.

Sendo assim, podemos listar os possíveis fatores de diferenciação pertinentes a uma igreja. Por uma questão de simplificação, os fatores serão representados no Quadro 6, e não por meio de figura:

Atividades de Apoio	Infra-estrutura da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoio da Alta Gerência nas Vendas</li> <li>✓ Instalações que acentuam a imagem da empresa</li> <li>✓ Sistema de Informações Gerenciais Superior</li> </ul>				
	Gerência de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento Superior de Pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Estáveis de Força de Trabalho</li> <li>• Qualidade de Programas de Vida de Trabalho</li> <li>• Programas para atrair os melhores cientistas e engenheiros</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para reter os melhores vendedores</li> <li>• Recrutamento de pessoal de vendas e de serviço mais qualificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento Extensivo de técnicas de serviço</li> </ul>
	Desenvolvimento de Tecnologia		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características únicas do produto</li> <li>• Rápidas introduções de modelos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Mídia Superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas avançadas de serviço</li> </ul>
	Aquisição				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocações em mídia mais aconselhável</li> <li>• Imagem e posicionamento de produto</li> </ul>	
Atividades Básicas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparência atrativa do produto</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta qualidade e alto nível de publicidade</li> <li>• Alta qualidade e cobertura da força de vendas</li> <li>• Promoção mais extensiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta qualidade de serviço</li> <li>• Ampla cobertura de serviço</li> </ul>
		Logística Interna	Operações	Logística Externa	Marketing & Vendas	Serviço

Quadro 5: Formas de Diferenciação Aplicáveis a uma Cadeia de Valores para uma Igreja.

Além das formas de diferenciação, outra questão pertinente a essa pesquisa apontada por Porter (p. 115) é a discussão a respeito dos condutores de singularidade. Segundo o autor,

“os condutores de singularidade são as razões subjacentes *pelas quais* uma atividade é singular. Sem identificá-los, uma empresa não pode desenvolver inteiramente meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente”. Os principais condutores de singularidade são demonstrados no Quadro 6, em ordem de importância (começando pelos mais importantes):

Condutores de Singularidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Escolhas de Políticas:</b> singularidades relacionadas às escolhas de políticas que definem as atividades a serem executadas e como são executadas.</li> <li>- <b>Elos:</b> singularidades resultantes dos elos pertinentes à interação entre atividades dentro da cadeia de valor, ou entre a empresa e seus fornecedores, ou ainda entre a empresa e os canais utilizados.</li> <li>- <b>Oportunidade:</b> singularidades resultantes do momento no qual a empresa começa a executar uma atividade, podendo buscar vantagens, ou construir a própria singularidade, a partir da determinação desse momento.</li> <li>- <b>Localização:</b> pode ser um fator gerador de singularidade.</li> <li>- <b>Inter-relações:</b> singularidades resultantes do compartilhamento de atividades por unidades afins – serviços correlatos, por exemplo.</li> <li>- <b>Aprendizagem:</b> a singularidade pode resultar da aprendizagem dos melhores métodos de trabalho e ser prejudicada pelo vazamento do conhecimento adquirido.</li> <li>- <b>Integração:</b> a singularidade pode resultar da integração de novas atividades que porventura atribuam características únicas à atuação da empresa.</li> <li>- <b>Escala:</b> a singularidade pode ser resultado de benefícios decorrentes da escala das atividades da empresa.</li> <li>- <b>Fatores Institucionais:</b> a singularidade pode ser resultado de formas diferenciadas de tratamento com organizações sindicais e outras.</li> </ul>
-----------------------------	---

Quadro 6: Principais Condutores de Singularidade (baseado em Porter, 1989, pp. 115-118)

Enquanto o Quadro 5 trata dos padrões de atuação operacional, o Quadro 6 aborda condutores que podem ser admitidos como fatores pertinentes à dimensão estratégica, pois dizem respeito à modelagem organizacional, relações com entidades externas, observações do ambiente e outros fatores com os quais os atores operacionais podem lidar de forma bastante restrita. Porter se refere às estratégias de diferenciação da seguinte maneira: “A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Ele pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização embora em sua forma mais sustentável ela origine-se de

ambas” (p.138). No entanto, os sinalizadores são indicadores que despertam a percepção do comprador – cliente –, tratando-se de um fator externo à organização e que envolve a discussão de público-alvo da organização, o que se encontra fora do escopo da pesquisa. Por isso, a ênfase da diferenciação se dá sobre os chamado fatores de diferenciação. Os condutores de singularidade foram adotados por não serem vinculados a atividades específicas, mas por determinarem um perfil que influencia a organização como um todo.

## 5.2. Pressupostos para o Desenvolvimento do Trabalho

Além dos autores acima apresentados, o desenvolvimento dessa pesquisa foi orientado por diversos pressupostos originados das primeiras análises do material coletado a respeito da IURD. A relevância desses pressupostos está especificamente na apresentação de aspectos que mereceram destaque pelo fato de explicitarem alguns aspectos pertinentes à pesquisa.

O primeiro pressuposto a ser destacado é relacionado ao equilíbrio entre centralização de comando e autonomia na IURD. Fica claro que, muito embora Edir Macedo seja uma liderança inquestionável quanto aos rumos da IURD, por outro lado o controle exercido sobre os cultos é muito tênue. Com isso, os pastores têm autonomia para propor ofertas especiais à igreja, selecionar trechos bíblicos para a pregação, desenvolver linhas de argumentação que algumas vezes são contraditórias com a própria doutrina divulgada por meio dos livros da editora. Para que seja possível avaliar a extensão dessa autonomia, delimitamos inicialmente os eixos “arrecadação” e “eventos especiais da IURD<sup>31</sup>” como os únicos pontos nos quais se evidencia algum tipo de controle centralizado. Aqui se utiliza o termo “arrecadação”, e não “formas de coleta” porque os pastores demonstram autonomia para propor ofertas com finalidades diversas. Embora as práticas com menor nível de controle sejam os cultos, as transmissões de rádio e televisão também gozam de razoável autonomia.

Se, por um lado, essa autonomia pode representar um risco para a credibilidade da igreja, por outro é coerente com a proposta de formação dos seus pastores, conforme pode ser evidenciado em seu site oficial:

*Para a Igreja Universal do Reino de Deus não é preciso estudar cinco anos de Teologia para falar do que o amor, a misericórdia e o poder de Jesus podem fazer na vida dos que O aceitam como Salvador. A IURD prega uma fé prática, ativa e dinâmica. Seus pastores são orientados a levar*

---

<sup>31</sup> Eventos especiais: manifestações públicas, eventos específicos realizados na Catedral Mundial, tais como a ceia – realizada quinzenalmente – e encontros diversos.

*o povo a vivê-la, não buscando apenas sabedoria. Quem determina o chamado para a obra é o Espírito Santo, de acordo com o caráter, a fé e a disponibilidade do candidato. (IGREJA UNIVERSAL DO REINO DE DEUS, 02/01/2006).*

Além disso, o fato de que o pastor ou bispo tem autonomia de ação realiza admite a possibilidade de que estes sejam censurados, punidos ou mesmo expulsos da IURD, uma vez que sua conduta seja um empecilho à igreja. Após o episódio do “chute da santa”, o bispo Von Helde foi severamente punido. O bispo Carlos Rodrigues, envolvido em denúncias de corrupção na Loteria do Estado do Rio de Janeiro, foi rapidamente expulso da IURD, mesmo após anos de dedicação à causa religiosa e à causa política. Da mesma forma, diversos outros membros da igreja foram transferidos ou expulsos, inclusive havendo repreensão pública quando necessário, a fim de demonstrar que o religioso agira “como homem”, não como membro da igreja.

A questão das punições internas, e da discricão quanto a qualquer tipo de punição amparada em instâncias externas – acionamento na justiça, por exemplo – revela outro traço que suspeitamos ser bem evidente na IURD: o insulamento em relação ao mundo exterior. A IURD desenvolveu uma forma de justiça própria, onde a punição máxima é a expulsão do religioso. Além disso, exorta os seus fiéis a serem discretos em relação às falhas dos obreiros, pastores e bispos, numa sutil imposição de um pacto de silêncio. Os trechos abaixo transcritos são emblemáticos dessa questão:

*O líder espiritual da comunidade representa o próprio Jesus e, por isso mesmo, todas as suas falhas, defeitos ou erros jamais devem ser evidenciados... Temos visto muitas pessoas abandonarem a fé cristã por tomarem conhecimento de faltas ou de pecados de irmãos e pastores, que num momento de fraqueza cometeram sérios delitos... A única pessoa interessada em nos envergonhar diante de Deus e do mundo é o próprio Satanás. Devemos unir forças e procurar encobrir as faltas dos nossos semelhantes, mas em especial dos nossos irmãos de fé, para que o diabo não consiga nenhuma vitória através dos seguidores do Senhor Jesus Cristo... Se o irmão ou pastor em falta permanecer no anonimato, certamente o Espírito Santo Se encarregará de consertar todas as coisas. Deus não permitirá que o Seu filho (...) venha a ser motivo de tropeço para os demais filhos. Falará ao seu coração e provavelmente pela Sua Santa Palavra, que penetra de*

*maneira muito eficaz, dispensando a ajuda de terceiros.* (MACEDO, 2003, pp. 54-57)

O insulamento é necessário devido à Guerra Espiritual travada pela IURD contra Satanás. O entendimento até o presente momento é que essa temática é oportunamente utilizada pela igreja, principalmente nos cultos de terça – noite do descarrego – e de sexta – noite da libertação –, a fim de manter o fiel com a constante preocupação de não se afastar da igreja, sob pena de ser capturado pelos demônios e sofrer a danação eterna. O clima de constante guerra reflete positivamente nas mobilizações públicas e nas votações eleitorais dos candidatos apoiados pela igreja, numa eficaz aplicação de uma técnica de condução de massas.

Ao mesmo tempo em que a IURD se caracteriza pela capacidade de movimentação de grande número de pessoas, o movimento é essencialmente individualista. Nos cultos e nos documentos consultados numa primeira exploração do objeto da pesquisa, ficou evidente que não há exortações à integração, à caridade, à solidariedade. Nos cultos, inclusive, só foi identificado um momento específico nos quais o fiel toma consciência da presença dos outros fiéis, que é a formação das correntes de oração, quando todos os presentes dão as mãos. Também há atividades coletivas voltadas para os jovens e as crianças, mas são externas ao culto. Analisando os fundamentos da Teologia da Prosperidade, é possível encontrar certo sentido nisso: uma vez que a riqueza material é sinal da bênção de Deus sobre determinada pessoa, a partilha dos bens pessoais com um terceiro poderia dar a impressão errada de que aquele que compartilhou é menos abençoado do que de fato é e de aquele que recebeu a doação é mais abençoado do que deveria. Sendo assim, a IURD assumiria o papel de verdadeira “mediadora” das bênçãos materiais que precisassem de uma redistribuição.

Da mesma forma, a “enxurrada” de casos de superação que a IURD divulga em seus programas de rádio e televisão demonstra, segundo alegam, o fortalecimento na fé de pessoas que hoje são vencedoras. Por uma questão de simples comparação, se alguém está na igreja há dois anos e já alcançou o sucesso material, a cura de diversas doenças, o fortalecimento do casamento e outras vitórias enquanto um outro fiel, que é membro da igreja há cinco anos, não obteve os mesmos êxitos, a causa da estagnação está na fé desse membro, de modo que ele se sente impelido a frequentar os cultos com mais afinco, orar com mais intensidade, ser mais ousado nas atividades profissionais. O eventual sucesso em suas investidas resulta na obtenção de mais um caso de “fortalecimento na fé”, que pode vir a ser utilizado pela IURD

para dar exemplo a outros, e assim sucessivamente. Para aqueles que ainda fracassam na fé, há uma explicação:

*A falta de qualidade da fé é justamente a razão pela qual a maioria dos religiosos não obtêm bons resultados práticos, mesmo tendo fé em Deus. A vida depende da fé, mas se a fé é desqualificada, a vida também será desqualificada. (MACEDO (2002), p. 7)*

### **5.3. Um Pressuposto Necessariamente Tratado à Parte: o Sucesso**

A opção de tratar o “sucesso” em um item destacado, e partindo de pressupostos, ao invés de se recorrer a uma extensa pesquisa de referenciais aplicáveis, se deu pelo fato de que o sucesso muitas vezes é tratado de forma pouco precisa na literatura de Administração, como se já fosse plenamente entendido e assimilado. Muito embora “sucesso” possa ser tomado como uma interpretação já consumada, os fins da pesquisa só poderão ser adequadamente alcançados se o conceito desse termo for explorado, construído e assumido como tal.

A literatura de Administração menciona o sucesso com tanta frequência que acaba por assumir o termo já como entendido. Mas a sua aplicação acabou por ser “vulgarizada” exatamente pela falta de parâmetros de compreensão do seu significado.

Para a exploração dos seus significados, serão utilizadas como referências algumas dimensões de análise, especificamente: a) tempo; b) espaço; c) condições de competição; d) influência; e) reconhecimento público e; f) manutenção da coerência interna.

A dimensão temporal pode apresentar duas perspectivas diferentes quando tratamos do sucesso de uma organização. A primeira é a da perenidade, ou seja: o sucesso é reconhecido pelo fato da organização persistir no tempo. A Igreja Católica, como já fora afirmado na Introdução, pode ser considerada como uma organização de sucesso por essa perspectiva, pois pouquíssimas são as organizações que conseguem atuar ao longo dos séculos. A segunda perspectiva que pode ser adotada, quando tratamos da dimensão “tempo”, é a da hegemonia provisória. Ou seja: por alguma razão, a organização vem a se destacar tanto em relação às suas semelhantes que acaba por ser considerada uma referência num determinado momento, o equivalente a “estar na moda”.

A dimensão espacial também pode ser analisada por duas perspectivas distintas, a saber: global e local. A dimensão global pode ser observada quanto à abrangência da organização. Em especial, o estudo de estratégias de internacionalização pode ser apontado



como um tipo de pesquisa que busca a compreensão de um processo de expansão que pode levar ao reconhecimento do sucesso de uma organização. Já na perspectiva local, leva-se em conta a capacidade de adaptação da organização a novas localidades, as suas relações com a comunidade e com outras organizações, até mesmo com o governo e entidades reguladoras, geralmente considerando a sua capacidade de adaptação.

A dimensão que trata das condições de competição engloba as características que normalmente são levadas em conta para a diagnose de processos organizacionais: agilidade de resposta, o trinômio “eficiência-efetividade-eficácia”, a relação da organização com o mercado e a concorrência, diferenciais que aumentam ou diminuem a competitividade, resultados operacionais ou estratégicos que evidenciem uma grande aptidão para a realização de suas atividades, geralmente evidenciados por meio de resultados que demonstrem crescimento, aumento de receita e lucros ou outros adequados, conforme a organização em questão.

Em relação ao trinômio “eficiência-eficácia-efetividade”, uma ponderação precisa ser feita: há variações de interpretação quanto ao real significado de cada um desses termos, de modo que nessa pesquisa são considerados em trinômio, a fim de eliminar as sobreposições de definições que podem ocorrer entre eles. Assim sendo, o trinômio passa a representar algo que é realizado com pouco desperdício de recursos e que alcança os resultados pretendidos, sendo ainda, esses resultados, reconhecidamente legítimos.

A dimensão da influência engloba as análises do poder de interferência da organização além dos seus limites de atuação operacional. Nesse contexto, o sucesso é retratado pela capacidade da organização de participar – seja por meio de seu líder máximo ou por meio de representantes oficiais – de processos de articulação e negociação que estão acima do espaço organizacional ou mesmo além dele. Como exemplo, podem ser citadas a participação em conselhos diretores de instituições setoriais ou o reconhecimento de líderes ou de membros da organização como referências para a discussão de temas de interesse da sociedade mesmo que não sejam diretamente relacionados à atuação da organização.

A dimensão seguinte, que trata do reconhecimento público, considera a formação de uma reputação diferenciada que a organização vem a alcançar, algo que pode refletir em aspectos operacionais, mercadológicos ou assegurar determinados movimentos da sociedade de um modo geral em benefício da própria organização. Assim como a influência, o reconhecimento transcende os limites das áreas de atuação da organização.

Por último, a manutenção de uma coerência interna pode ser um fator a ser observado para a constatação de alguma forma de sucesso. Isso porque a coerência pode ser vista como a medida do domínio que a organização possui sobre as suas próprias atividades ao longo do tempo, mesmo com as pressões dos fornecedores, concorrentes, clientes e de outros atores. Deve ser acrescentado que a coerência não se dá necessariamente em relação à atividade-fim da organização, mas pode ser evidenciada, por exemplo, na constatação de uma mesma forma de pensamento predominando sobre as atividades realizadas.

O pressuposto referente à questão do sucesso refere-se à possibilidade de, por meio da combinação de duas ou mais das dimensões aqui apresentadas, evidenciar o sucesso da Igreja Universal do Reino de Deus. Mas, para que seja possível analisar a questão, vem a ser conveniente utilizar as perspectivas de igreja e de organização. Ou seja, tanto será conveniente analisar a IURD como igreja quanto como uma organização qualquer.

## 6. Análise da IURD como Organização

*Na verdade, entre os perfeitos falamos sabedoria, não porém a sabedoria deste mundo, (...) mas falamos a sabedoria de Deus em mistério, que esteve oculta, (...) a qual nenhum dos príncipes deste mundo compreendeu.*  
(I Coríntios 2, 6-8)

Nesse capítulo, serão mostradas as análises resultantes da pesquisa. Inicialmente, os resultados serão enquadrados conforme os condutores de singularidades, no caso dos aspectos estratégicos, e as formas de diferenciação, no caso dos aspectos operacionais. Depois, os resultados serão observados sob a ótica do sucesso.

### 6.1. Análise de Aspectos Estratégicos da IURD

A pesquisa realizada teve como resultado a seleção de nove diferentes aspectos estratégicos de diferenciação que foram identificados na Igreja Universal. Depois da apresentação desses aspectos, cada um deles será identificado com algum dos condutores de singularidade já citados, bem como serão considerados alguns aspectos gerais comparando a referência teórica com o resultado das coletas de dados.

O primeiro dos aspectos identificados foi a utilização de um modelo de internacionalização por replicação. FRESTON (1999), MAFRA (2002) e ORO (2004) já abordaram o tema por diferentes perspectivas. Mas no decorrer da presente pesquisa, a

replicação do modelo – e a insistência na permanência mesmo em países nos quais a IURD não consegue inaugurar sequer um segundo templo – revela nuances de um verdadeiro “troféu” a ser erguido. A presença da IURD em mais de 90 países, longe de ser um delírio megalomaniaco ou um erro estratégico, constitui uma evidência do status da igreja. Se, por um lado, a atividade pode ser mostrar infrutífera, por outro a presença internacional, mesmo que em alguns casos possa se mostrar uma iniciativa deficitária, rende aos religiosos um fortíssimo argumento que legitima a existência da IURD. Em três cultos, num total de 11 visitados, houve referências à abrangência mundial da IURD. No culto “B”, o pastor comemorava o fato da igreja estar em “quase 100 países” e avançando cada vez mais. Houve também referências à IURD “cobrir o mundo todo”. Esse modelo de internacionalização por replicação, que consiste na instalação de um templo e a busca pela reprodução das condições encontradas no Brasil – combate aos ídolos, busca pelos sofrendores, resistência às perseguições –, por menos eficaz que possa ser, dá ao pastor responsável e aos fiéis uma sensação de familiaridade com a igreja, especialmente no caso de imigrantes brasileiros que venham a ser atraídos para o templo.

O segundo aspecto destacado é o providencial uso da condição de “perseguidos” para justificar verdadeiros movimentos populares contra grupos opositores. O artifício tem sido utilizado especialmente em denúncias contra supostos abusos por parte da Justiça brasileira. Diversas edições da Folha Universal têm denunciado os abusos da Polícia Federal, que consiste na retenção das malas apreendidas com dinheiro em julho de 2005. A Folha Universal publicou, durante semanas, a contagem de dias desde a apreensão das malas. A IURD, em nota oficial, havia declarado que o dinheiro se destinava ao pagamento de impostos, aluguéis e contas de consumo de templos em todo o Brasil.

Outro caso que teve destaque foi a aparente “perseguição” da justiça de São Paulo e da Bahia. Ocorre que, em resposta a ataques da IURD contra o candomblé, representantes religiosos dessa crença ganharam na justiça o direito de resposta e até mesmo indenizações. O caso de São Paulo merece ser apresentado:

*Quinta, 1 de Dezembro de 2005. - A 6ª Turma do Tribunal Regional Federal da 3ª Região indeferiu por unanimidade, no dia 23 de novembro, o recurso interposto pelas TVs Record e Rede Mulher contra a decisão da Justiça Federal de São Paulo que havia concedido direito de resposta coletivo ao Ministério Público Federal e a organizações da sociedade civil, em razão das reiteradas ofensas às religiões afro-brasileiras em transmissões da Igreja Universal do Reino de Deus, levadas ao ar nas duas*

*emissoras... Segundo a liminar, concedida em 12 de maio de 2005 pela Juíza Federal Marisa Cláudia Gonçalves Cúcio, as duas emissoras deverão exibir, durante sete dias consecutivos, um programa-resposta de uma hora, no mesmo horário em que eram exibidos os programas da Igreja Universal, e também anunciar a transmissão do programa dos Autores ao longo de sua programação regular... De acordo com o Procurador Regional dos Direitos do Cidadão Sergio Gardenghi Suiama, “a Justiça soube, mais uma vez, reconhecer que não há espaço na televisão brasileira para a intolerância e para o ódio entre as religiões”. “É inadmissível que uma seita use uma concessão pública de TV para demonizar religiões históricas brasileiras, com o objetivo de arrebanhar fiéis para sua igreja”, completou Suiama.(MUNDO NEGRO, 2006).*

Tendo em vista a derrota na justiça, a IURD passou a denunciar a perseguição que vinha sofrendo no estado de São Paulo, geralmente na primeira página da Folha Universal. O ponto central é que, somando-se a capacidade de mobilização dos fiéis com o uso adequado dos meios de comunicação que controla, a IURD consegue um poder de influência que só é comparado, guardadas as proporções e as diferenças de personalidade, ao poder do qual Roberto Marinho gozava quando estava à frente das Organizações Globo. Certamente, o potencial da IURD de utilização dos meios de comunicação supera o das igrejas que são suas contemporâneas, diferenciando-a das demais.

Quanto a esse potencial de utilização dos meios de comunicação, que constitui o terceiro aspecto estratégicos de diferenciação da IURD, cabe ressaltar novamente: a IURD possui redes de televisão aberta e fechada, emissoras de rádio AM e FM, um jornal próprio com circulação de cerca de 1 milhão de exemplares, revistas vendidas em bancas de jornal, livros e sites oficiais com conteúdo próprio, além do contato regular com os fiéis nos cultos. O contato direto com essas diferentes formas de divulgação demonstra claramente que estas formam um sistema que se auto-reforça: nos cultos, os fiéis podem “receber gratuitamente” livros, em agradecimento a doações com limites mínimos – R\$ 10,00, R\$ 20,00 –; na televisão, são exibidas cenas de cultos e convites para a visitação aos mesmos, inclusive fornecendo os endereços dos templos em diversas cidades; nos programas de rádio, ocorre o mesmo; ainda nos cultos, os fiéis são perguntados quanto ao acompanhamento dos programas de rádio e televisão; na Folha Universal, é recorrente a publicação de notícias sobre o crescimento e fortalecimento da IURD no mundo todo.

Um aspecto que reforça ainda mais o poder desse sistema de comunicação é a exortação ao insulamento do fiel. Diversas obras publicadas afirmam que o crente não deve se deixar influenciar pelos não-crentes da IURD. “Deixar-se influenciar” significa dar ouvidos a qualquer pessoa de fora da igreja em questões que são por ela abordadas. O pastor responsável pelo culto “D”, por exemplo, fez um relato emocionado de como fora induzido, por um amigo “do mundo”, a tomar vinho e se embriagar, e só reconheceu o seu erro depois de ser orientado por um outro pastor. A questão merece outro exemplo, extraído de um livro doutrinário:

*O discípulo do Espírito Santo deve se precaver contra todo o mal, desviando-se dele. Um exemplo simples disso é quando numa família existe apenas um membro convertido. Normalmente, quando todos se juntam para festejar alguma coisa... o diabo, usando “tais” familiares, começa a instigar críticas à fé daquela pessoa com perguntas maliciosas... O desvio do mal significa evitar estar em comunhão com aqueles que não têm a mesma fé cristã, o mesmo Espírito, o mesmo zelo pelas coisas de Deus ou a mesma paixão pelas almas perdidas.*(MACEDO, 2000, p. 35).

Segundo o trecho acima, nem mesmo o núcleo familiar, que é venerado na grande maioria das crenças cristãs, deve ser compartilhado em eventos especiais, caso não haja outros crentes da IURD no meio. Orientações semelhantes são presentes em textos publicados nos jornais e nos cultos, principalmente alertando para o risco de Satanás usar parentes e pessoas próximas para desvirtuar o crente. Com isso, a influência da IURD sobre o fiel fica bastante intensificada. Apenas conjecturado, seria razoável supor que tal influência poderia ser utilizada também para outros fins, como promover o apoio político a determinado candidato ou mesmo para incentivar ao consumo de determinado produto ou serviço.

A promoção de um relacionamento de fé essencialmente individualista também reforça essa influência, uma vez que o fiel também é condicionado a não olhar sequer para os lados. Mesmo no templo, que poderia ser considerado um lugar seguro, não pode haver descuido quanto à possibilidade de uma influência maligna atuar. Daí que o relacionamento se desenvolve entre o fiel e o pastor ou bispo, exclusivamente. Do ponto de vista doutrinário, o pensamento pode ser defendido da seguinte forma:

*Abraão nos ensina que a fé é algo estritamente pessoal, e deve ser considerada e exercida com bastante prudência. Deus havia falado*

*exclusivamente com ele; portanto, ele e somente ele teria a obrigação de obedecer.* (MACEDO, 2002, p. 84).

Portanto, a fé é uma experiência pessoal, da relação do fiel com Deus. Por que razão esse argumento vem a ser uma diferenciação da IURD? Primeiramente, porque a IURD radicaliza esse pensamento. Em segundo lugar, porque essa associação entre só buscar orientação com os religiosos da IURD e de considerar que somente o fiel pode julgar a sua própria fé pode vir a ser uma combinação extremamente eficaz na fidelização do fiel. E, do ponto de vista organizacional, a fidelização reflete na manutenção dos dízimos e ofertas regulares daquela pessoa. Mais do que isso: o fato de que uma eventual crise de fé pode ter a responsabilidade totalmente atribuída ao fiel faz com que ele se veja obrigado a dedicar-se mais ainda à igreja, freqüentando mais vezes e, por conseqüência, ofertando mais vezes.

Os fortalecidos na fé, em teoria, passam a gozar de sucesso financeiro, sentimental, saúde e prosperidade. E a IURD dedica pesados esforços à propagação dessa idéia, razão pela qual coleta constantes testemunhos em suas catedrais e templos. A certeza de que a firmeza na fé levará à prosperidade é um dos argumentos mais repetidos nos cultos, mas geralmente com uma ressalva: utilizando uma frase dita pelo pastor do culto “F”: “como vocês esperam receber de Deus se não estão dispostos a dar primeiro?”. A provocação era clara: Deus seria generoso com quem demonstrasse generosidade. E os diversos depoimentos e casos de sucesso são um componente que evidencia a validade de se atender às demandas por mais generosidade para com Deus. Por isso, há uma massiva divulgação de casos de pessoas que, após o ingresso na IURD, passaram a ter empregos melhores, carro, casa, recuperaram um casamento praticamente perdido, se viram curadas de males de saúde que as acompanhavam por anos. Nesse sentido, a IURD se destaca pela enorme quantidade de depoimentos que evidencia o quão “palpável” é a resposta aos problemas mais comuns que um indivíduo pode ter: dificuldades financeiras, problemas conjugais, desemprego, problemas de saúde. Além disso, há relatos de pessoas que se curaram do alcoolismo, salvaram seus negócios da falência, livraram-se do desejo do suicídio, todos eles propagados por todos os meios disponíveis à IURD, de modo que o fiel, com muita freqüência, se vê frente ao exemplo de pessoas com problemas iguais aos dele, sempre superados pela fé.

Sendo o foco desses testemunhos a superação dos problemas, merecem ser comentados conceitos-chave para a IURD: a ousadia no acolhimento e na busca por soluções para as limitações dos fiéis. O acolhimento é um pressuposto básico da igreja: aidéticos,

alcoólatras, homossexuais, ex-criminosos, prostitutas, drogados e outros grupos tidos como marginalizados são freqüentemente citados como aqueles que precisam de um encontro com Deus. A Igreja Universal se apresenta como a promotora do reencontro de qualquer pessoa com Deus, independente de cor, credo anterior, opção sexual. Como exemplo dessa prática do acolhimento, reproduzimos um correio eletrônico enviado à coluna Orientação, da Folha Universal:

*Estou há pouco tempo freqüentando a Igreja e sou lésbica. Isso não me atrapalha em nada, pois sou muito resolvida em minha vida... Gostaria de saber o que a Igreja diz sobre essa minha opção. (FOLHA UNIVERSAL, 09/10/2005, p. 5B).*

A resposta do pastor demonstrou uma posição de ousadia em meio às igrejas cristãs:

*“Seja bem-vinda e saiba que jamais será discriminada pela IURD. E como você colocou, a opção é sua, você é dona da sua vida. Mas a partir do momentos em que você se sentir incomodada e desejar uma mudança, então teremos imenso prazer de auxiliá-la. Continue freqüentando a igreja. (FOLHA UNIVERSAL, 09/10/2005, p. 5B).*

O segundo conceito, de busca pela superação, deriva de posturas como a assumida frente à utilização de células-tronco para fins médicos. Enquanto a igreja católica assumiu uma postura frontalmente contrária a esse tipo de técnica, devido a polêmicas resultantes das fontes de obtenção da células-tronco<sup>32</sup>, a IURD estampou na primeira página da Folha Universal: “Células da Esperança” (FOLHA UNIVERSAL, 23-29/05/2004, p. 01). Ocorre que a Igreja Universal prega a utilização da medicina em apoio ao poder de Deus, de modo que ela assume posição favorável aos avanços da medicina, mesmo quando se trata de uma técnica cuja aplicação envolve questões éticas, profissionais e religiosas. Por trás desses dois conceitos apresentados, há uma postura típica da IURD: a ousadia.

Essa ousadia pode ser evidenciada também no comportamento dos pastores, que têm a liberdade de conduzirem seus cultos da forma que julgarem ser a mais apropriada. Sendo uma igreja que apresenta uma ênfase na ação do Espírito Santo, a IURD concede grande autonomia para seus religiosos. Aparentemente, esses têm liberdade de escolha das leituras e

---

<sup>32</sup> Uma das principais fontes para a obtenção das células-tronco são os embriões humanos que não são utilizados em processos de inseminação de proveta. Ocorre que, para a igreja católica, a vida surge no exato momento da concepção. Assim sendo, ela considera que o embrião já é um ser humano, daí que utilizá-lo para a extração de células-tronco seria uma forma de assassinato.



das ofertas propostas. Aliás, não foi possível observar nenhuma forma de controle específica incidindo sobre os pastores, muito embora tenha havido, nos cultos “D” e “G”, referências a reuniões periódicas do bispo responsável pelo Rio de Janeiro – bispo Gerson – com o bispo responsável pela IURD no Brasil – bispo Romualdo –. No entanto, esses encontros parecem ser destinados à discussão de linhas gerais – talvez arrecadação dos templos e algumas questões emergenciais –, e não foi detectada nenhuma forma de fiscalização das atividades dos pastores nos cultos. Não foi observada nenhuma atividade que pudesse ser interpretada como a fiscalização do andamento dos cultos. A única hipótese provável, caso haja esse tipo de controle, é a de que a IURD utiliza os mesmos métodos que é empregado pela maioria dos pesquisadores que busca alguma forma de observação para fins de estudos: os agentes fiscalizadores se misturam aos fiéis e passam despercebidos pelos pastores e obreiros responsáveis pelos cultos. A autonomia seria uma condição aceitável para os pastores da IURD, principalmente considerando o fato de que, no estado do Rio de Janeiro, há cerca de 250 templos da IURD – mais de 10% do total de templos oficiais do Brasil.

Muito embora tenha sido constatado forte grau de liberdade dos pastores da IURD, isso não significa que seus atos não sejam monitorados e severamente punidos. Para contrabalançar a forte autonomia, Edir Macedo e a cúpula com a qual mantém contato constante têm autonomia para desautorizar atos, transferir pastores e bispos e para proceder à expulsão de todos os religiosos que comprometerem de alguma forma as atividades da igreja. A primeira demonstração pública desse poder foi exatamente contra o bispo Von Helde, protagonista do episódio do chute da santa. Von Helde foi desautorizado pela IURD, transferido e passou a atuar com bastante discrição. No culto “F”, uma obreira comentou que o pastor fora transferido de um outro templo – diga-se de passagem, bem maior e mais freqüentado do que aquele no qual está atualmente lotado – por uma decisão do bispo. A julgar pela postura do pastor no altar e a dificuldade em falar de forma correta, podemos especular que a razão da transferência seria colocá-lo num templo “à sua altura”. Mecanismos de transferência também são utilizados quando um pastor ou bispo começa a demonstrar uma relação de muita influência sobre seus fiéis, a ponto de se destacar dos demais religiosos. Especula-se que esse segundo tipo de transferência seja uma prática que visa à limitação do poder de determinados religiosos na igreja.

Dentre os expulsos, dois merecem citação: o primeiro, Carlos Rodrigues. Também conhecido como bispo Rodrigues, servira a IURD por anos, dedicando-se de forma obstinada à articulação e fortalecimento da bancada política da Igreja Universal no Rio e em Brasília.

Em 2004, veio à tona um escândalo de pedido de propina envolvendo Waldomiro Diniz, ex-presidente da Loteria do Estado do Rio de Janeiro – Loterj – e então subchefe de assuntos parlamentares da Presidência. A crise foi ocasionada pelo fato de ter sido o bispo Rodrigues quem indicou Waldomiro para ocupar a presidência da Loterj. Para descrever os acontecimentos posteriores, utilizaremos um trecho extraído de um jornal de circulação nacional, bastante elucidativo:

*Rodrigues foi expulso do conselho de bispos da igreja e perdeu a coordenação da bancada de parlamentares ligados à Universal no Congresso. Todos os funcionários nomeados pelo Bispo Rodrigues na Rede Record, emissora de Macedo, estão sendo demitidos (...) Bispo Rodrigues não é mais o porta-voz da igreja em Brasília. Oficialmente, o conselho de bispos da Igreja Universal do Reino de Deus informou que o afastamento está sendo feito diante das notícias que vinculam o nome de bispo Rodrigues ao do ex-assessor do Governo Waldomiro Diniz. O conselho de bispos exige a apuração dos fatos envolvendo o Bispo Rodrigues. Segundo as denúncias que chegaram à Igreja Universal, Waldomiro Diniz teria ajudado na construção de um templo da igreja em Brasília (...) Segundo fontes ligadas aos parlamentares da igreja, o bispo Edir Macedo veio pessoalmente a Brasília, na noite de quarta-feira, para afastar o Bispo Rodrigues das funções. Macedo mora nos Estados Unidos e sempre vem ao Brasil no jato particular. - Você está fora! - gritou Edir Macedo, segundo reproduziram estas fontes. (negrito nosso) (JORNAL DO BRASIL, 20/02/2004, p. 7)*

O episódio demonstra o poder de “exclusão” dos membros a serem punidos, que não se limita aos próprios, mas leva consigo parte da estrutura por ele construída. Também demonstra claramente o poder que ainda reside nas mãos de Edir Macedo, independente do seu afastamento da vida pública.

Outro ex-membro também ganhou grande destaque, mas após a sua expulsão: o ex-pastor Mario Justino. Sua biografia é bastante conturbada: conta que entrou para a IURD com 15 anos de idade, rapidamente progredindo a ponto de ser nomeado pastor. Em sua trajetória, há diversas denúncias de atos sexuais, consumo de drogas e diversos crimes cometidos por membros da Igreja Universal. Em sua biografia, também há referências diretas à transformação da igreja numa “mega-empresa”, cujos interesses variavam entre as cotações do ouro e do dólar ao movimento das bolsas de valores internacionais, bem como a expansão

imobiliária da igreja. Esses e outros fatos são contados no livro “Nos Bastidores do Reino: A Vida Secreta na Universal do Reino de Deus”, lançado em 1995. Mario Justino é uma pessoa de difícil acesso. Tentou-se uma comunicação com ele por meio de dois correios eletrônicos diferentes, teoricamente fornecidos pelo próprio em sites de discussão sobre religião, mas não foi recebida nenhuma resposta. Segundo relatos, hoje mora nos Estados Unidos, recebendo tratamento para AIDS dado pelo governo americano. A constatação de que contraíra o vírus HIV, segundo o relato pessoal, fora a razão de ter sido expulso da IURD pelo próprio Edir Macedo. Muito embora a história por ele contada seja de difícil comprovação, alguns dados foram confirmados por pessoas procuradas pelos diversos repórteres que fizeram matérias a respeito da narrativa contida no livro. O prefácio da obra é de Marcelo Rubens Paiva, que à época era colunista do jornal Folha de São Paulo.

Estabelecendo uma correlação entre os aspectos estratégicos observados e os condutores de singularidade, teremos como resultado a classificação observada no Quadro 8:

Aspecto Estratégico identificado na IURD	Condutor de Singularidade
Manutenção da imagem de abrangência “mundial” da IURD	Localização
Utilização da condição de vítima como justificativa para a adoção de formas próprias de pressão e “contra-perseguição”	Escolha das Políticas
Potencial de utilização de diversos meios de divulgação da mensagem da IURD	Integração
Exortação ao insulamento do fiel frente às influências externas à igreja	Escolha das Políticas e extensão dos Fatores Institucionais aos fiéis
Definição da fé como experiência individual, mediada pelos religiosos da igreja	Escolha das Políticas
Divulgação exaustiva dos casos de vencedores pela fé	Escolha das Políticas
Ousadia na recepção de novos membros e na busca por diversas formas de superação dos problemas dos fiéis	Escolha das Políticas
Forte autonomia de ação dos pastores e demais religiosos	Escolha das Políticas
Forte centralização do comando e dos atos punitivos na figura de Edir Macedo	Escolha das Políticas

Quadro 7: Relação entre os Aspectos Estratégicos e os Condutores de Singularidade

O Quadro 7 revela uma grande concentração dos aspectos estratégicos constatados no eixo das singularidades decorrentes das escolhas das políticas adotadas pela IURD. De fato, grande parte dessas práticas foi estabelecida nos primeiros anos de atuação da igreja, quando Edir Macedo tinha uma vida pública bastante ativa e a IURD se encontrava em fase de estruturação. Assim sendo, é provável e mesmo esperado que o pensamento do próprio Macedo tenha moldado essas políticas internas, resultando na estruturação de uma forma singular de condução da atuação da igreja.

Um fator que chamou atenção na interpretação dos resultados da pesquisa foi o fato de que a exortação ao insulamento “transfere” para a dimensão do indivíduo o posicionamento da IURD frente às demais instituições, sendo o insulamento baseado na adoção de uma postura de forte resistência à interferência de agentes externos sobre a conduta e a forma de expressão da fé de cada fiel.

A condição de igreja de abrangência mundial confere à IURD um certo caráter de grandiosidade, talvez análogo ao efeito que uma visita a uma de suas catedrais da fé pode causar a um fiel. O ponto principal destacado dessa condição é a firme certeza de que, para onde quer que o fiel vá, haverá um templo da Igreja Universal ao seu alcance. Essa sensação também pode ser reproduzida em caráter local, principalmente nos grandes centros nos quais a igreja concentra os seus templos. Entra eles, podemos citar o Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador.

Quanto aos condutores de singularidade não constatados na IURD, alguns podem ser descartados com base no exame do quadro atual da igreja, outros pela limitação do método baseado na observação externa. O quadro atual da igreja revela uma organização madura, consolidada com as práticas que foram assumidas ao longo dos seus primeiros 15 a 20 anos de existência. Sendo assim, condutores baseados em oportunidades dificilmente seriam encontrados, ainda que fosse realizado um exame mais detalhado da igreja. Da mesma forma, condutores baseados em escala seriam de difícil percepção, uma vez que a maturidade da IURD lhe conferiu certa estabilidade quanto ao seu porte. Dessa forma, acreditamos que esses dois condutores poderiam ser aplicados a estudos historiográficos da IURD, mas não é esse o caso da presente pesquisa.

A observação externa limita a capacidade de observação de condutores baseados na interação entre os elos, uma vez que os elos internos e com alguns dos fornecedores da IURD não puderam ser visualizados. Da mesma forma, condutores baseados na aprendizagem só

poderiam ser adequadamente observados na utilização de um ponto de referência para a observação que fosse interno à IURD, o que não foi possível.

## **6.2. Análise de Aspectos Operacionais da IURD:**

Na dimensão operacional, a pesquisa realizada teve como resultado a constatação dos diversos aspectos de diferenciação na Igreja Universal. Depois da apresentação desses aspectos, cada um deles será relacionado com alguma das formas de diferenciação aplicáveis à cadeia de valor, bem como serão considerados alguns comentários gerais, comparando a referência teórica com o resultado das coletas de dados.

Antes de prosseguir à apresentação dos resultados, cabe um comentário: a detecção desses aspectos operacionais na IURD fundamenta-se no fato de que, face à grande autonomia de ação dada aos religiosos, só poderiam ser considerados como aspectos operacionais de diferenciação aqueles que, mesmo sob diferentes formas, foram comuns aos cultos, programas de televisão e de rádio. Outros aspectos poderiam derivar do estilo pessoal do pastor, de modo que esse critério de análise reduziu substancialmente os aspectos que poderiam ser defendidos como pertencentes à IURD e não ao religioso observado.

O primeiro dos aspectos constatados foi a apresentação de um “produto” tentador: a salvação, com toda a prosperidade possível, já na vida terrena. Há nos cultos uma referência constante dos pastores a um “apocalipse iminente” e à necessidade de se “obter” esse produto – a salvação – desde já. Nos cultos “B”, “D” e “H”, houve a citação de versículos que expressavam a imprevisibilidade da chegada do Reino de Deus, de modo que o fiel era constantemente exortado a vigiar a sua própria conduta a fim de evitar que ele se perdesse do caminho da Salvação. No culto “F”, houve uma referência ao conselho de “orar sem cessar” como sendo equivalente a “frequentar os cultos incessantemente”, no intuito de evitar que o fiel se desvie. O mesmo argumento serve para incentivar as ofertas à igreja, pois os recursos são poucos para a execução da missão da salvação de toda a humanidade. A contrapartida é clara: assumindo esse comportamento de constante vigilância e se fortalecendo na fé, o fiel obtém “já” a sua salvação, alcançando a vitória sobre todas as suas limitações e uma vida de plenitude, tudo isso em decorrência de um esforço de libertar-se das forças malignas e de abraçar a verdadeira fé.

Os fiéis encontram nos cultos um exemplo dos resultados concretos dessa fé: os pastores. Aparentemente, existe algum tipo de contrapartida material pela dedicação dos

religiosos que se tornam pastores. Algumas das referências encontradas alegam que os pastores recebem um percentual sobre o valor da arrecadação do templo. Mesmo que a forma de remuneração seja diferente da alegada, o fato é que todos mantêm um aspecto compatível com uma pessoa saudável e vitoriosa. Aliás, a regra do alinhamento se aplica a todos: bispos, pastores, obreiros sempre apresentavam a barba feita e as roupas impecáveis. As obreiras mantêm seus cabelos presos e sorrisos em seus rostos. Aos obreiros chamados para a formação como pastores, apresenta-se um caminho de progressão material que pode incluir até mesmo a sua indicação, por exemplo, para candidatar-se a algum cargo político. Independente desse tipo de progressão “complementar”, é evidente que o pastor se beneficia de alguma forma da arrecadação do templo, sendo recorrente nas denúncias contra a IURD a referência ao estilo de vida luxuoso que passam a gozar com o tempo. De fato, esses podem ser comparados aos “vendedores” de uma promessa de salvação – sem que se embute a essa expressão qualquer tipo de sentido pejorativo.

Os terceiro aspecto destacado é o processo de recrutamento dos pastores, feito em cada um dos templos da IURD pelos pastores responsáveis. Uma vez que um pastor identifica determinado obreiro como um potencial pregador, este é encaminhado para servir na Catedral Mundial da Fé, onde começa a sua formação como pastor. O obreiro passa então a trabalhar na própria catedral, integrando a equipe responsável pelo andamento dos cultos ali realizados. Com capacidade para receber até 10.000 pessoas, a equipe presente nos cultos, entre obreiros, obreiras e pastores, foi estimada em cerca de 200 pessoas. Há uma distinção visual entre os obreiros e pastores formados: enquanto os obreiros vestem camisa social branca, os pastores vestem camisas coloridas. Enquanto os pastores cuidam da organização geral, os obreiros sobem e descem as arquibancadas, fazem as distribuições de itens e de envelopes para dízimos e ofertas. As obreiras cuidam da distribuição dos itens que exigem deslocamento horizontal, passando entre as filas das arquibancadas. Toda essa organização viabiliza o andamento dos cultos sem que haja distúrbios.

Aparentemente, o encaminhamento dos obreiros é um processo criterioso, uma vez que o candidato, após um período de formação de apenas seis meses, poderá ser responsável por um templo, dentro do qual tratará da orientação espiritual dos fiéis, realização dos cultos e, obviamente, das coletas das ofertas e dos dízimos.

Tratar da renda dos templos traz à discussão um ponto fundamental dentro da atuação da IURD, que constitui o quarto aspecto destacado: a Igreja Universal do Reino de Deus é, definitivamente, uma das mais agressivas máquinas de arrecadação de dinheiro já concebidas.

Em todos os cultos acompanhados, houve pelo menos dois momentos de referência a ofertas. Não se tratava de duas ofertas a serem coletadas no culto, mas da realização da oferta regular e da entrega de um envelope para uma “coleta especial”, a ser realizada numa ocasião posterior com data marcada – normalmente, no mesmo dia da semana seguinte –. Essas duas ofertas não substituíam o dízimo, que era comentado e cobrado regularmente.

Para fundamentar adequadamente a afirmação acima, serão relatadas algumas situações acompanhadas nos cultos:

a) CULTO “A”: O pastor faz uma alusão aos sessenta e seis livros da bíblia e diz: “cada livro é uma promessa. E, se você acredita em cada uma dessas promessas, você vai provar a sua fé dando um dízimo, na coleta da semana que vem, de R\$ 66,00. Se o seu dízimo não chega a R\$ 66,00, você vai completá-lo com uma oferta, para totalizar um mínimo de R\$ 66,00. Se alguém entregou o envelope do dízimo hoje, então vai trazer, na semana que vem, uma oferta de R\$ 66,00. Mas que seja de coração, para provar a sua fé”. Não satisfeito, antes do final do culto, o pastor anuncia: “hoje, vamos distribuir os envelopes que serão coletados daqui a duas semanas, da oferta do amor. Quem ama Deus a ponto de dar R\$ 200,00 para ele?”. Ante a ausência de reação dos presentes, o pastor cai reduzindo o valor gradativamente, até chegar a R\$ 60,00, quando algumas pessoas levantam as mãos. Enquanto os envelopes são distribuídos, ele continua: “Vê lá, gente. Vocês estão assumindo um compromisso muito sério, de ofertarem R\$ 50,00, R\$ 60,00”.

b) CULTO “D”: O pastor fala sobre a comemoração da virada do ano em Copacabana: “Vocês vejam uma coisa. Tinham dois milhões de pessoas lá em Copacabana. Se cada um comprou uma rosa vermelha pra jogar pra Iemanjá, uma rosa só... Quanto custa uma rosa daquelas, na beira da praia?”. Um dos fiéis respondeu que custaria em torno de R\$ 2,00. O pastor emenda: “Vejam só. São R\$ 4 milhões que foram ofertados pro demônio. E vocês, quanto vocês estão dispostos a oferecer pra Deus? Será que a fé daquela gente é mais forte que a de vocês?”

c) CULTO “E”: O pastor se dirige aos presentes, antes das ofertas: “Eu quero ver quem tem coragem... Porque tem que ter muita coragem prá isso... Eu quero ver quem tem coragem de dar, agora mesmo, R\$ 500,00 para Deus! Ninguém tem coragem? Tudo bem, Deus sabe o que se passa na vida de cada um, sabe que você não está dando R\$ 500,00 porque não tem. Quem pode dar R\$ 200,00?”. Os valores vão baixando até chegarem a R\$ 30,00, quando umas poucas pessoas começam a se levantar. A gradação dos valores continua até R\$

10,00, quando o pastor fala: “quem não pode dar nem R\$ 10,00, dê o que pode. Deus não vai recusar a sua oferta”.

d) CULTO “H”: O pastor, depois de pregar a respeito do Salmo 91, que trata do refúgio que Deus é para o fiel, fala: “agora, nós vamos distribuir o envelope do dízimo da proteção divina. Esse dízimo tem que ser de pelo menos R\$ 91,00, porque é o dízimo do salmo 91. Se puder dar mais, dê R\$ 200,00. R\$ 300,00. Mas não deixe de dar os R\$ 91,00, porque Deus é o seu refúgio. Mas só pegue o envelope quem tiver fé para dar R\$ 91,00 ou mais, por favor”.

Há ainda muitos outros exemplos de solicitações referentes às ofertas e dízimos. Nas ofertas, sempre é aplicado o método de um leilão reverso, sempre começando por valores entre R\$ 200,00 e R\$ 500,00. A prática se mostrou a mesma em todos os templos, independente da localização do templo. Não há distinção entre o pedido feito num bairro de poder aquisitivo mais elevado ou num bairro pobre. A hipótese mais provável é a de que as técnicas de incentivo às ofertas ensinadas aos pastores durante a formação que recebem, havendo também a possibilidade de uma atualização periódica das técnicas empregadas.

Para justificar as ofertas e para as pregações em si, os pastores podem utilizar desde trechos longos, como o salmo 91, como trechos pequenos, de um ou dois versículos apenas, sobre os quais desenvolvem uma pregação de cerca de 20 minutos. Muitas vezes, a pregação se resume à repetição exaustiva dos versículos e à apresentação de exemplos e breves histórias de vida dos pastores que reforcem o sentido do trecho. O culto “A”, por exemplo, teve toda a sua pregação baseada num único versículo: “por falta de conselho, fracassa o projeto”, citando o livro de Provérbios, capítulo 15, versículo 22. O conselho a que se referia o pastor era a orientação espiritual, seja a dos religiosos ou a dada diretamente por Deus à pessoa. Houve mesmo situações como a observada no culto “B”, na qual o pastor nem sequer recorreu à bíblia. Citou a história de Gideão<sup>33</sup>, mas não fez nenhuma leitura, baseando-se num estudo prévio para desenvolver a sua pregação. Se, por um lado, a utilização de trechos pequenos como referência para leitura possa ser indicativo de uma leitura pobre de significado, por outro foi perceptível a riqueza de significados e detalhes que os pastores podem atribuir a uma citação, inclusive acrescentando “detalhes” à situação narrada. Com frequência, houve referências a “colocar-se no lugar” de determinados personagens, a fim de que imaginassem no que aqueles pensavam quando eram chamados por Deus para cumprirem determinadas missões. Trata-se de uma forma extremamente eficaz de se transmitir uma

---

<sup>33</sup> Personagem bíblico que derrotou o midianitas, povo que havia dominado os israelitas.



determinada idéia ou mensagem, independente dela ser de cunho religioso, político, profissional ou ter outras implicações.

Um outro aspecto que foi percebido na observação dos cultos foi a grande profusão de objetos distribuídos aos fiéis: cajados de plástico e de papelão, casas de papel, alianças de plástico, pulseiras de borracha, cada um com seu significado próprio. Os objetos servem de lembrança palpável da mensagem anunciada nos cultos onde foram distribuídos. Metaforicamente falando, os objetos podem significar que a mensagem recebida acompanha o fiel para a sua casa, o seu trabalho. O exemplo mais claro desse tipo de acompanhamento foi a pulseira da esperança do dizimista, recebida no culto “H”. Segundo a orientação do pastor, a pulseira deveria ser usada até a semana seguinte, quando seria entregue o dízimo da proteção divina, simbolizando a esperança do dizimista fiel nas recompensas que Deus lhe reserva. A diversidade de itens mostra o grau de diversificação que a IURD vem buscando para entregar aos seus fiéis objetos concretos que possam significar a expressão da sua fé, sendo que cada um deles serve de “sinalizador” material da fé e da esperança na salvação.

Dos itens distribuídos pela IURD, certamente o mais famoso de todos, e que será tratado à parte pelo seu ineditismo e pela sua perenização nos cultos da igreja, é a garrafa que contém o banho do descarrego. O banho é composto de sete itens: a água que lava, o sangue que purifica – o sangue é representado por suco de uva ou por vinho –, o azeite que unge, o sal que tempera a vida, o a farinha de trigo que representa o resultado do trabalho do homem, o perfume que representa o perfume de Cristo e a arruda, que representa a vida contida na natureza. Segundo as orientações recebidas, a pessoa deveria utilizar o banho para livrar-se ou livrar a alguém da influência de Satanás. Para isso, a pessoa deveria banhar-se com a mistura, ou molhar uma peça de roupa que seja da pessoa que precisa do descarrego. Muito embora outras igrejas façam uso de objetos semelhantes, o banho do descarrego constitui uma exclusividade da IURD.

A relação da IURD com Satanás constitui o último dos aspectos operacionais constatados, e certamente o mais polêmico. Fica claro em todos os tipos de material coletado que a missão da IURD é derrotá-lo, mas o resultado das observações é o de um relacionamento essencialmente funcionalista entre a IURD e o maligno. Em todos os cultos e programas de televisão nos quais Satanás era citado, o mesmo era tratado de forma humilhante pelos pastores da igreja. Nada mais compreensível, uma vez que se trata de um inimigo em constante combate com esses religiosos. Mas a relação funcionalista se estabelece com base em dois pontos observados. O primeiro é o fato de que os pastores da Igreja

Universal se demonstram profundos conhecedores de todas as práticas que atribuem ao maligno: macumba, espiritismo, rituais de magia negra, todos eles são contados com os seus detalhes sórdidos em histórias que geralmente são inverossímeis. No livro “Orixás, Caboclos e Guias”, por exemplo, Edir Macedo se dedica a descrever dezenas de casos, sem qualquer amparo em evidências palpáveis, mas ricos em detalhes no que se refere aos sacrifícios e aos efeitos destrutivos sobre a vida das pessoas que deles participavam.

Merece atenção a questão dos exorcismos, tanto os narrados nos livros e programas de televisão quanto aqueles realizados nas noites do descarrego, que serão o foco principal da presente análise. Em primeiro lugar, impressiona o fato de que os demônios são “ordeiros”: o próprio pastor se encarregou de explicar, antes de realizar o exorcismo no culto “C”, que apenas o demônio mais forte revelava sua influência sobre a sua vítima durante o culto. Isso demonstra uma faceta de cordialidade bastante interessante, dos demônios em relação aos pastores da Igreja Universal. A mesma cordialidade é percebida nos atos públicos nos quais cerca de dez pessoas são exorcizadas, mas de forma organizada e simultânea, como se os demônios dessem as respectivas contribuições para o andamento dos exorcismos. No exorcismo observado, o demônio se deixa entrevistar. A narrativa, embora possa ser inédita, reflete uma série de outras histórias contidas no referido livro: a pessoa estava prestes a se matar, ou morrer de uma doença desconhecida, por efeito das ações do demônio em sua vida.

Voltando ao culto observado na noite do descarrego: o ritual prosseguiu com algumas formas de interação física sem qualquer forma de contato: o pastor fazia o gesto de “amarração” dos braços da mulher que está sofrendo o exorcismo e ela, em resposta, mantém os braços para trás, como se houvesse uma corda atando-os. Depois de cerca de 15 minutos de diálogo, o pastor passa a gritar palavras de ordem e a expulsar o demônio. Quando a mulher voltou a si, contou toda a história que corroborava a versão dita pelo demônio: estava com uma doença desconhecida, morrendo aos poucos e sem explicação médica. Por fim, o pastor a abraçou e decretou a sua liberdade.

No mínimo, uma situação capaz de emocionar. Principalmente pelo fato de que, invariavelmente, as narrativas e o ritual observado se encerraram com a vitória do pastor, usando o nome de Jesus, sobre os demônios. É exatamente a mensagem que os fiéis precisam receber, a de que a vitória é iminente para aqueles que têm uma sólida fé no Senhor. Mais um “esforço de venda” da salvação já na vida terrena, que constitui o ponto fundamental da Teologia da Prosperidade.

O último aspecto destacado é a diversidade de meios de contato com os religiosos da IURD que são disponíveis para os fiéis e demais interessados. Telefones para participação nos programas de rádio e televisão, um número de discagem gratuita com uma central de atendimento que funciona 24 horas por dia e endereço eletrônico para solicitar orientação espiritual, esses são os meios pelos quais um fiel necessitado pode requerer algum tipo de assistência sem que seja necessária a visita a um templo.

De forma análoga ao realizado com os aspectos estratégicos frente aos condutores de singularidade, os aspectos operacionais são relacionados com as formas de diferenciação possíveis no contexto de uma igreja. O resultado pode ser visto no Quadro 8:

Aspecto Operacional Constatado na IURD	Forma de Diferenciação
Oferta da salvação e da prosperidade já na vida terrena, livrando o fiel do “apocalipse iminente”	Aparência Atrativa do Produto
Pastores demonstrando os efeitos positivos da fé que salva e concede a prosperidade	Incentivos para reter os melhores vendedores
Processo criterioso de recrutamento dos futuros pastores	Recrutamento de pessoal de vendas e de serviço mais qualificado
Especialização dos pastores no incentivo às ofertas e dízimos generosos, com provável reciclagem periódica das técnicas empregadas	Treinamento superior de pessoal
Utilização de pequenos trechos bíblicos com ricas interpretações e inclusão de alegorias, a fim de viabilizar a transmissão de diversos tipos de mensagens	Alta qualidade e alto nível de publicidade
Profusão de objetos distintos distribuídos aos fiéis como lembrança material da fé e da esperança na salvação	Rápidas introduções de modelos
Distribuição do banho do descarrego	Características únicas do produto
Relação de vitória dos religiosos da IURD com Satanás	Promoção mais extensiva
Disponibilidade de diversos meios de contato para a obtenção de orientação espiritual	Ampla cobertura de serviço

Quadro 8: Relação entre os Aspectos Operacionais e as Formas de Diferenciação.

Do ponto de vista operacional, chama a atenção o fato de que as formas de diferenciação são muito diversificadas. Recorrendo novamente a Porter, essa diversidade pode ser interpretada de uma forma positiva, uma vez que a proliferação das fontes de

diferenciação na cadeia de valor é uma das formas de criar diferenciação, uma vez que resulta na intensificação das fontes de singularidade.

A respeito de determinadas formas de diferenciação que não foram observadas na IURD, alguns comentários devem ser considerados. Primeiramente, a questão das instalações acentuando a imagem da empresa. Muito embora possa ser argumentado que as catedrais da fé possam evidenciar essa forma de diferenciação, foi percebido um evidente contraste entre o aspecto das catedrais e o dos templos visitados, em especial aqueles que antes eram cinemas. Vazamentos, manchas na pintura e cadeiras cujo acabamento em tecido tinha o aspecto de envelhecido demonstravam um tipo de descaso que não condiz com a imagem impecável da prosperidade.

A possibilidade de se evidenciar a existência de um sistema de informações gerenciais superior. Tendo em vista a perspectiva externa de observação, seria pouco provável que, ainda que um sistema sofisticado venha a existir, ele viesse a ser percebido. Outras informações, como o processo de recrutamento de pastores e o significado de alguns dos itens constantes do banho do descarrego, por exemplo, eram facilmente obtidas nos cultos, em consultas aos pastores e obreiros. As informações a respeito do sistema informatizado que controla as operações da IURD, por sua vez, são distantes demais da prática religiosa para que pudessem ser perguntadas sem que despertassem nos religiosos a IURD a natural resistência que apresentam a estudos dos quais sejam o objeto.

Por fim, outra forma que não se esperava encontrar era a existência de programas para atrair os melhores profissionais do mercado, por uma razão muito simples: a IURD forma os seus quadros. Ao menos no decorrer de toda a pesquisa, não foi evidenciado nenhum caso de ingresso na IURD que não obedecesse ao processo de recrutamento e formação interna, salvo os membros fundadores. Em relação a Marcelo Crivella, que é sobrinho de Macedo, não há certeza quanto ao momento da sua entrada na Igreja Universal. Sabe-se, no entanto, que ele era seguidor da Igreja Metodista, na qual não se tornou pastor. Logo, mesmo que ele tenha tido algum tratamento diferenciado, também foi formado para o ministério na própria IURD.

### **6.3. Há algum sucesso a ser reconhecido na IURD?**

Com base no conceito do que vem a ser “sucesso” adotado para a pesquisa, podemos examinar os resultados obtidos nas coletas de dados para que seja possível determinar se existe sucesso na IURD.

Relembrando, o pressuposto assumido para a pesquisa subdivide a análise do sucesso organizacional com base em seis dimensões distintas: a) tempo; b) espaço; c) condições de competição; d) influência; e) reconhecimento público e; f) manutenção da coerência interna. Cada uma dessas dimensões pode ter duas ou mais subdivisões, sendo que o reconhecimento do sucesso com base em uma determinada subdivisão não implica, necessariamente, a aceitação ou exclusão de outra ou outras subdivisões.

Começando pela primeira dimensão do sucesso, analisaremos a IURD com base na busca por evidências de perenidade e, na outra perspectiva, na busca por evidências do destaque da IURD em relação às demais igrejas cristãs atualmente.

A questão da perenidade da organização não pode evidenciar ainda um sucesso organizacional no caos da IURD. Embora o movimento já tenha mais de 25 anos, há dois marcos harmoniosos entre si que ainda precisam ser estabelecidos para que se afirme o sucesso da igreja por essa perspectiva: a sucessão e a consolidação de uma terceira geração de fiéis.

A sucessão em qualquer organização vem a ser um evento sempre delicado: a mudança de um líder para outro pode ter implicações graves: mudanças de estratégia, adoção de novas atividades, mudança da cultura organizacional, mudanças no perfil dos membros da organização e muitas outras questões podem transformar o processo de sucessão num processo doloroso e destrutivo para a organização. No caso da IURD, um detalhe delicado é o fato de que Edir Macedo não prepara, ao menos explicitamente, nenhum religioso para a sua substituição. Nem mesmo Crivella, que é seu sobrinho, apresenta um perfil semelhante ao de Macedo, o que significa que o processo de substituição do líder da IURD poderá se tornar um processo de disputa interna bastante prejudicial. Já a questão da consolidação da terceira geração tem a ver com a formação de uma tradição de fiéis. A primeira geração foi aquela que aderiu no início do movimento e que se mantém fiel até o presente. Certamente, vários dos integrantes dessa geração hoje têm filhos que podem ter sido formados, do ponto-de-vista religioso, dentro da IURD. A terceira geração é exatamente a dos “netos” da IURD, que receberão os ensinamentos da doutrina *iurdiana* mesmo antes de começarem a frequentar os cultos.

Desprezando-se o risco das possíveis disputas de poder internas, analisando a IURD como uma organização podemos definir alguns parâmetros de análise de uma tendência à perenidade. Para os fins da pesquisa, e com base nos dados levantados, cabe destacar que a escassez de dados disponíveis nos força à busca por diversas fontes diferentes. Na

impossibilidade de se definir qual delas é a mais precisa, adotamos por reproduzir, no Quadro 9, todas as fontes encontradas.

As variáveis passíveis de quantificação ao longo do tempo são: a) número de fiéis; b) número de templos; c) número de pastores; d) número de emissoras de rádio; e e) arrecadação estimada.

Sendo assim, temos:

	Fiéis	Templos no Brasil	Pastores	Rádios	Arrecadação Estimada
1989 (NASCIMENTO, 2005)	-	-	-	-	US\$ 1.500.000.000,00
1990 (REFKALEFSKY, 2005)	-	-	-	11	-
1995 (CAMPOS, 1999)	4.000.000	2.014	-	-	US\$ 950.000.000,00
1995 (BRENER e NASCIMENTO, 1995)	3.000.000	2.000	5.000	30	-
1996 (NASCIMENTO, 2005)	-	-	-	-	US\$ 420.000.000,00
1996 (PIME, 2005)	3.500.000	2.000	7.000	-	-
2000 (IBGE, 2003)	2.101.887	-	-	-	-
2006 (WIKIPEDIA, 2006)	15.000.000				
2006 (estimativas)	2.101.887	2.000	4.200	56	US\$ 411.522.633,74

Quadro 9: Dados Referentes ao Desenvolvimento da IURD, de 1989 a 2006<sup>34</sup>.

Os dados apresentados no Quadro 10 não são conclusivos quanto à perenidade da IURD. Embora a contagem de emissoras de rádio revele um movimento de expansão, todos os outros dados, se puderem ser considerados como representativos, revelam um movimento de estabilização ou, no caso do número de fiéis, um declínio. Por isso, não se pode afirmar que haja um processo de perenização da organização que valide o seu sucesso.

<sup>34</sup> Observações sobre o Quadro 10:

1 – O número de fiéis é o dado que apresenta maiores discrepâncias. Para fins de estimativa, o dado fornecido pela Wikipedia foi desconsiderado, por não tem fundamentação nem ser compatível com as demais estimativas: *As últimas estimativas apontam para um contingente superior a 10 milhões de fiéis, dados mais recentes apontam 15 milhões, com presença em todos os estados do Brasil. Os números, no entanto, são contraditórios: O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, apresentou em 2003 um total de 2.101.887 fiéis.* (WIKIPEDIA, 11/janeiro/2006).

2 – A linha com as estimativas referentes ao ano de 2006 foi baseada no item II.5 desta Pesquisa.

A segunda perspectiva relacionada à mesma dimensão, a do destaque na atualidade, certamente não pode ser evidenciada. Talvez se o estudo fosse realizado há dez ou doze anos atrás, esse tipo de sucesso poderia ser evidenciado com certa facilidade. A igreja não tem crescido mais no ritmo percebido nos seus primeiros anos de existência; a contagem de países nos quais atua oscila entre 80 e 90, dependendo da fonte, também desde 1995, aproximadamente; o Censo Nacional, realizado pelo IBGE no ano de 2000, revelou que a IURD mantém aproximadamente o mesmo número de fiéis desde o início da década de 1990, apesar de estatísticas divulgadas por outras organizações na década passada terem evidenciado um crescimento no número de fiéis; por fim, a postura isolacionista atual faz com que só haja homenagens e reconhecimentos à Igreja nos meios por ela controlados, como a Folha Universal, a TV Record e os demais.

A dimensão espacial, em sua perspectiva global, evidencia que algum sucesso deve ser atribuído à IURD. Independente da quantidade certa de países nos quais a igreja tem um ou mais templos instalados, impressiona a qualquer um o fato de que uma igreja de menos de 3 décadas de existência consiga manter suas atividades regulares em todos os continentes. Mais do que isso; embora não tenha havido aumento no número de países nos quais a igreja desenvolva suas atividades, também não houve nenhum movimento global de rejeição.

Já na perspectiva local, a IURD tem tido alguns desafios com os quais tem lidado sem conseguir uma vitória definitiva: a população e, em alguns casos, até o governo, de diversos países tem demonstrado resistência à Igreja Universal, principalmente devido às acusações de charlatanismo e da possibilidade de seus membros serem operadores de um esquema internacional de lavagem de dinheiro (NASCIMENTO, 2005). Seus membros foram hostilizados e conseguiram poucos avanços na França. Nos Estados Unidos, a IURD só se instalou em subúrbios próximos a Nova York. Em diversos outros países, não há crescimento suficiente no número de fiéis para justificar a construção de um segundo templo. Além disso, os membros da Universal já foram expulsos de diversos países: Madagascar – 2005 –, Zâmbia – 2006 –, além da expulsão de cerca de 50 membros que atuavam no México entre 1994 e 2000, bem como relatos esparsos de ocorrências de problemas em Moçambique e El Salvador. Apesar disso, a IURD apresenta um razoável base de templos na América do Sul, em especial no Uruguai e na Argentina, de modo que, ao menos parcialmente, evidencia-se um sucesso na adaptação a outras realidades diferentes daquela que temos em nossos país – diferenças no idioma, na história e na formação da sociedade, nas leis e outras –.

A dimensão das condições de competição, que tem relação substancial com os objetivos e resultados da pesquisa, deverá ser analisada com mais profundidade. Dentre os aspectos citados como pertinentes a essa dimensão, a IURD demonstra grande proficiência.

A rapidez de resposta da Igreja Universal pode ser traduzida pela harmonia entre a autonomia concedida aos pastores e a manutenção do controle estratégico centralizado nas mãos de Edir Macedo. Nas questões operacionais, a autonomia dos pastores permite que se forme uma forte afinidade entre a pregação e a vida dos fiéis que vão aos cultos. O pastor pode citar eventos recentes, recorrer com frequência a histórias que relatam os erros que cometeram antes de entrarem para a igreja, até mesmo acrescentar comentários à pregação a respeito da quantidade de pessoas que está presente ao culto. A liberdade da pregação a ser realizada também se espelha nas ofertas propostas. Enquanto os pastores podem variar pregações e orações em seus cultos a fim de desenvolverem maior afinidade com os fiéis, a centralização nas mãos de Macedo concede à IURD uma “face corporativa” bastante homogênea: determinados eventos, como sentenças judiciais prejudiciais à igreja, eventos públicos da IURD, notícias de repercussão nacional ou internacional podem ser tratadas de uma mesma forma na Folha Universal e nas pregações. A posição da igreja frente a determinadas situações pode ser rapidamente definida, divulgada interna e externamente, demonstrando uma rápida capacidade de resposta ágil e homogênea.

Em relação ao trinômio “eficiência-eficácia-efetividade”, a observação externa da IURD não viabilizou a apuração dos resultados das atividades desempenhadas, de modo que esse fator, por limitações da pesquisa, não pode ser totalmente atendido. No entanto, quanto à questão de se buscar um mínimo desperdício possível nas atividades desempenhadas, diversos pontos podem ser citados como evidências: a exaustiva propagação de duas mensagens específicas, a da “igreja de abrangência mundial” e os casos de superação contados pelos fiéis, servem para maximizar as imagens de vitória que são pregadas, dando uma sensação de realização das profecias citadas nos cultos e nos programas de rádio e televisão. A imagem de grandiosidade não exclui as idéias contrárias que caracterizam o relacionamento do fiel com a IURD: o fato da igreja ser “mundial” não dispensa a dedicação do fiel no sentido de dedicar esforços, orações e ofertas para a obra do senhor; da mesma forma, a divulgação de milhares de casos de sucesso não ignora o fato de que há muitas pessoas que são fiéis há IURD mas que ainda convivem com problemas no emprego, no casamento, na relação com Deus, o que demonstra que o “maligno” continua atuando na vida dessas pessoas. A mensagem maior é a de que a vitória será resultado de esforços continuados e ininterruptos.



Ainda falando sobre a busca pelo não-desperdício: as ofertas, em suas perspectivas imediata – dadas no culto – e futura – os envelopes distribuídos para ofertas a serem dadas em datas futuras –, conferem um patamar da excelência aos instrumentos de arrecadação utilizados. Sem prejuízo dos dízimos devidos, os fiéis atualmente estão garantindo à IURD um “fluxo de renda futura” com razoável grau de confiabilidade – uma vez que os obreiros observam quantas pessoas recebem os envelopes e quanto se dispuseram a dar em oferta –, em adição às respectivas ofertas que serão oferecidas no momento dos cultos. Além disso, os envelopes “transferem” o momento da oferta para a vida do fiel, permitindo que ele vá acumulando o dinheiro até o dia da entrega. Aliás, é recorrente na IURD essa transferência para a vida do fiel das questões da igreja: a postura de insulamento que se prega aos fiéis é uma replicação do próprio isolamento da IURD frente às demais organizações controladas por não-crentes. Por fim, não podemos deixar de citar novamente que, se o fiel tem problemas financeiros, ou de saúde, ou mesmo males como o desemprego e o alcoolismo, é porque a sua fé não tem “qualidade” para mantê-lo no caminho de Deus e afastá-lo de Satanás.

A relação da IURD com a concorrência é orientada pela busca por um isolamento. E tem sido muito bem-sucedida, principalmente por dois motivos: a) o fato de que a igreja continua demonstrando uma aparente sustentabilidade – os cultos continuam sendo realizados, os canais de televisão e as emissoras de rádio continuam operando, a Folha Universal continua tendo distribuição gratuita, o provedor de Internet continua disponibilizando pregações e outras formas de conteúdo para os interessados, e todos os demais negócios continuam operando da mesma forma –, de modo que isso serve de indicativo de que, pelo menos até agora, o modelo iurdiano de negócios tem dado certo, e; b) o fato de que todos os negócios direta ou indiretamente controlados pela igreja servem como “armas” de ataque e defesa de seus concorrentes. A IURD pode se dar ao luxo de manter-se nesse isolamento exatamente pelo fato de poder lançar mão desses negócios para estabelecer “diálogos” com concorrentes e rivais.

A dimensão de influência não pode ser considerada como uma forma de ação bem-sucedida da IURD, com uma única observação importante. De fato, não foi encontrado nenhum tipo de fórum, conselho ou instituição setorial que convidasse membros da Igreja Universal para compor uma mesa de debates ou para a intermediação de processos de qualquer natureza. No entanto, os membros da igreja têm obtido efeito semelhante por um caminho alternativo: a participação em comissões no exercício de cargos políticos. Por meio da atuação em comissões parlamentares e de outros grupos de articulação, os pastores e bispos

têm assegurado os interesses da IURD por meio de ações fora do campo religioso. Quanto a isso, o trecho a seguir foi retirado do site oficial da igreja por ser bastante elucidativo: “Apesar de todas as dificuldades, a maioria dos políticos da Igreja Universal do Reino de Deus cumpre mais de um mandato, servindo não somente aos interesses da IURD, mas aos de todo o povo evangélico” (IGREJA UNIVERSAL, 14/02/2006).

O sucesso, visto pela dimensão do reconhecimento público, definitivamente não pode ser atribuído à IURD. Ao menos no Brasil, a Igreja Universal tem sobre si o peso de uma má reputação por uma série de ações. Não bastassem os inúmeros processos nos quais é a igreja é ré – processos trabalhistas movidos por ex-pastores e ex-obreiros, pedidos de indenização por dízimos e ofertas dadas por ex-fieis –, há consequências piores do que o acionamento na justiça.

O primeiro grupo que pode ser considerado como um “oponente” é exatamente a Rede Globo de televisão. A Globo iniciou sua investida contra a Igreja Universal no mesmo período no qual a Igreja Católica demonstrou publicamente sua repulsa ao chute na santa. No entanto, enquanto a Igreja Católica concentrou seus esforços nos protestos contra um ato que feria a liberdade de culto e configurava um total desrespeito a um símbolo religioso, a Globo foi além: realizou investigações, ouviu ex-pastores, divulgou vídeos nos quais Edir Macedo aparece como um homem obcecado pelas arrecadações de dinheiro, produziu a mini-série “Decadência”, que contava a história de um pastor corrupto e carismático que rapidamente passa a ganhar poder e prestígio. A IURD reagiu rapidamente, promovendo a divulgação, via TV Record, de reportagens difamando Roberto Marinho. Além disso, a Igreja Universal tentou reagir por meio de processos. O trecho a seguir narra resumidamente o que ocorreu:

*Não demorou muito e a Rede Globo recebeu vários processos por parte da Igreja Universal do Reino de Deus, que se sentiu retratada de forma preconceituosa. O bispo Edir Macedo e companhia alegaram que muitas imagens e conceitos evangélicos foram passados de forma deturpada. Entre eles, a maneira que os pastores lidam com os dízimos de seus membros. Dias Gomes, porém, rebateu as acusações. Afirmou que a "Universal vestiu a carapuça e se deu mal". "Fiz um pastor honesto, que foi o Milton Gonçalves, e um desonesto, o Edson Celulari. Acho que ele [Edir Macedo] tem preconceito de cor, porque se identificou logo com o desonesto", completa o jornalista. Macedo, por sua vez, ainda teve que pagar os custos judiciais à emissora.(OLIVERIA, 02/03/2006)*

Mesmo sendo público e notório que há diversas minorias que protestam contra o “império Globo”, a IURD não se aproximou de nenhuma delas, de modo que o episódio só serviu para isolar ainda mais a igreja.

Atacando os ritos afro-brasileiros como a macumba e o candomblé, a IURD conseguiu despertar a ira dos religiosos dessas seitas, mas também de diversos grupos de ativismo que defendem a cultura negra. Em mais uma sucessão de eventos nos quais a igreja demonstrou certo despreparo em termos de relações públicas, a Igreja Universal se viu forçada a pagar indenizações e a ceder espaço da sua programação televisiva a vídeos de defesa da liberdade de expressão dos cultos afro-americanos.

Por fim, o sentimento contrário à igreja de Edir Macedo encontra duas forças atuantes que se originam de crenças cristãs. A primeira delas é a profusão de ex-religiosos e ex-fiéis da própria IURD. Muitos deles acabaram por fundarem suas próprias igrejas, estabelecendo uma concorrência acirrada com Macedo. Um deles é Renato Suhett, bispo dissidente e fundador da Igreja Esotérica do Senhor Jesus Cristo em Amor e Graça. Além dele, há diversos pastores que migraram para outras igrejas, sempre denunciando abusos e crimes que, segundo alegam, ocorrem dentro da IURD.

A outra força cristã contrária à IURD é centrada em um nome: Caio Fábio D’Araújo Filho. O reverendo Caio Fábio atualmente é ferrenho inimigo da Igreja Universal, concentrando seus ataques na deturpação da doutrina cristã que enxerga na igreja de Edir Macedo. Mesmo após a divulgação de um escândalo conjugal que motivou o afastamento de Caio Fábio da Igreja Presbiteriana, o reverendo conservou grande influência sobre o meio evangélico. Hoje em dia, mantém um relacionamento de grande hostilidade com a IURD. O trecho a seguir, constante da resenha do Filme Lutero, que retrata a vida do religioso que provocou a Reforma e inspirou a fundação de diversas igrejas, é contundente:

*A ironia de toda a história é que a Reforma Protestante acabou por, de certa forma, salvar a Igreja Católica da força obscurantista que haveria de destruí-la, caso a Reforma não lhe tivesse servido de advertência histórica quanto ao fato de que há limites para o abuso humano feito em nome de Deus. De fato, hoje, a Igreja Católica é bem menos obscurantista que a Igreja Evangélica, isto é fato se não tomarmos em conta as poucas exceções Reformadas que não se deixaram levar pelo doutrinarianismo elitista e jactante dos Protestantes, ou pelo ritualismo mecânico, ou pelo engessamento do próprio espírito da Reforma à letra da Reforma (...) **fora** essas poucas exceções ainda remanescentes do que a Reforma propôs,*

*todos os demais, tanto Protestantes Históricos quanto os Evangélicos Tradicionais ou Pentecostais, entregaram-se ao espírito Católico Medieval, e que Hoje se faz representar em sua forma mais desgraçadamente excelente pela Igreja Universal do Reino de Deus, a qual, sinceramente, é a maior corruptora contemporânea do que o Evangelho de Jesus propõe (...) ao se ver Lutero, a fim de entender a sua mensagem contemporânea no nosso país e no mundo, tem-se que pensar no espírito pagão, sincretista, fetichista, e anti-graça ensinado de modo massivo pela IURD e assimilado por boa parte dos Evangélicos. (D'ARAÚJO FILHO, 23/02/2006, grifos nossos).*

Por último, temos a análise da manutenção de uma coerência interna. De fato, a IURD tem mantido suas características de ação e atividades com muita coerência, inclusive atualizando-se – o lançamento de um provedor de Internet próprio, e a criação do serviço de orientação espiritual por correio eletrônico são exemplos de atualizações que a igreja tem apresentado nos últimos anos –. No entanto, não é possível constatar se essa coerência se deve à igreja ou aos esforços de Edir Macedo. Na prática, o perfil empreendedor e centralizador de Macedo impede que a IURD apresente um comportamento dissociado da figura do seu líder máximo, ainda que este tenha se afastado da vida pública. Torna-se, portanto, impossível afirmar se que a coerência se dá pela própria organização ou pela ação do seu fundador.

A pergunta inicial, se há sucesso ou não na IURD, poderá ser respondida com base na observação das dimensões acima analisadas, resumida no Quadro 10:

Dimensão	Perspectiva	Resultado da análise
Tempo	Perenidade	O sucesso não foi evidenciado
	Destaque na atualidade	O sucesso não foi evidenciado
Espaço	Global	O sucesso foi evidenciado
	Local	O sucesso foi evidenciado com restrições
Condições de Competição	Rapidez de resposta	O sucesso foi evidenciado
	Eficiência-eficácia-efetividade	O sucesso foi evidenciado com restrições – inviabilidade da apuração dos resultados
	Relação com a concorrência	O sucesso foi evidenciado
Influência		O sucesso foi evidenciado por outros meios – participação na política nacional
Reconhecimento Público		O sucesso não foi evidenciado
Coerência Interna		O sucesso não foi evidenciado

Quadro 10: Resumo do Estudo das Dimensões de Análise do Sucesso da IURD

Considerando o pressuposto que defende que a combinação de duas ou mais dimensões pode ser apresentado como uma evidência do sucesso de uma organização, foi evidenciado o sucesso nas seguintes dimensões: Espacial; Condições de Competição e Influência, com o destaque que esse último foi alcançado por meio de uma astuta alternativa ao isolamento que a IURD assume frente às demais organizações.

Se a podemos assumir que, quanto mais dimensões possam “validar” o sucesso de uma organização, mais facilmente podemos reconhecê-lo, então pode ser afirmado que a Igreja Universal do Reino de Deus está sendo hoje uma organização de sucesso. A cautela em se utilizar uma expressão que concede certa transitoriedade à classificação se dá por duas razões. A primeira é o fato de que nenhum dos critérios aqui propostos para se evidenciar o sucesso organizacional é irreversivelmente determinista, dependem da atuação da IURD para se sustentarem.

A segunda razão é, no mínimo, provocadora: trata-se da constatação de que, há cerca de 10 anos atrás, a IURD possuía ainda mais sucesso, o que quer dizer que numa perspectiva pessimista a afirmação acima seria reescrita da seguinte forma: a Igreja Universal do Reino de Deus **ainda se conserva** como uma organização de sucesso, embora possa ser vista como uma organização que já viu seus áureos dias se acabarem. Ou seja: ao invés de um desejado processo de perenização organizacional, podemos estar assistindo a um gradual declínio de uma das mais polêmicas igrejas cristãs do Brasil.

## 7. Conclusões

*Quanto a mim,  
estou sendo já oferecido em libação,  
e o tempo da minha partida é chegado.  
Combati o bom combate,  
completei a carreira,  
guardei a fé.  
(2 Timóteo, 4, 6-7)*

Nesse capítulo, estaremos apresentando as nossas conclusões a respeito da pesquisa e dos resultados apontados. Por fim, serão indicados alguns tópicos que merecem um aprofundamento posterior em novas pesquisas, dotadas de referencial, pressupostos e metodologia adequados.

### 7.1. Conclusões a respeito do Referencial e Pressupostos

Analizando o referencial teórico, a primeira conclusão é a de que a adoção da análise organizacional em detrimento da análise institucional<sup>35</sup>, para fins de fundamentação teórica da pesquisa, mostrou-se uma decisão de fundamental importância para que se lançasse um novo olhar sobre as práticas da Igreja Universal do Reino de Deus. Enquanto a proposta de pesquisa original se configurava como uma intenção de aprofundamento na análise da IURD sob a perspectiva teórica institucional, o presente trabalho aproximou a Igreja Universal do eixo de estudos das organizações, demonstrando a riqueza de observações possíveis na análise de seus aspectos estratégicos e operacionais.

Quanto à pesquisa relacionada aos antecedentes à fundação da IURD, o estudo limita-se a delinear o quão complexo é o contexto das igrejas protestantes no Brasil, dando uma noção de que, da mesma forma que na Igreja Universal podem ser observados aspectos organizacionais bastante ricos, tantas outras pesquisas poderiam analisar outras igrejas ou ainda gerações de igrejas – tradicionais, pentecostais, neopentecostais –, na busca por elementos que permitam o aprendizado de novos conhecimentos no campo da análise organizacional.

Quanto à utilização de Porter como referência para o estudo, o mesmo se mostrou adequado, inclusive no que se refere às adaptações necessárias, especificamente a desconsideração dos aspetos pertinentes ao comprador – cliente –. Nesse sentido, a consideração dos condutores de singularidade, para orientação da análise do ponto-de-vista estratégico, revelou-se particularmente pertinente às proposições da presente pesquisa.

Quanto aos pressupostos, não foi possível evidenciar se o que veio a ser construído na pesquisa como “sucesso” é representação suficiente do mesmo, mas o pressuposto se mostrou adequado frente aos resultados encontrados. De fato, enquanto outros autores não sentirem a necessidade de criticar a presente definição, esta permanecerá uma fonte de referência para estudos relacionados ao sucesso organizacional. Mas a opinião aqui registrada é a de que, embora a interpretação do sucesso tenha sido bastante adequada por meio das seis dimensões e respectivas subdivisões, cremos que essas não sejam exaustivas. É provável que estudos posteriores ou mesmo críticas ao presente trabalho venham a complementar as dimensões existentes ou trazer à luz algumas outras.

O pressuposto relacionado ao sucesso ainda trazia a proposta de que a IURD fosse objeto, em relação à possibilidade de se evidenciar nela algum sucesso, de uma análise que

---

<sup>35</sup> Conforme já fora relatado, originalmente se pretendia fundamentar a pesquisa a partir da teoria institucional. No entanto, após a constatação de que já havia uma grande riqueza de pesquisas fundamentada nessa perspectiva teórica, optou-se por buscar um referencial que diversificasse as perspectivas de análise do objeto da pesquisa.

diferenciasse questões genéricas de organizações e questões exclusivas de igrejas e afins. Essa possibilidade foi desconsiderada, uma vez que, desde o referencial teórico, já se havia determinado a viabilidade de se “traduzir” contextos genéricos para específicos. Muito embora o ato de se explicitar esse ponto pudesse depor contra a coerência entre referencial e pressupostos, a decisão do autor da pesquisa fora a de tratar a questão na conclusão do trabalho, para que não passasse despercebida, e não que o pressuposto fosse “corrigido” antes da redação final do presente trabalho.

## **7.2. Conclusões a respeito da Pesquisa e dos Resultados**

A primeira conclusão a ser aqui destacada é a de que a ausência de colaboração por parte dos integrantes da Igreja Universal do Reino de Deus não comprometeu de forma alguma a pesquisa. Muito embora tenha sido impossível assumir uma perspectiva de observação que permitisse a visualização de elementos internos à IURD – incluindo aí a possibilidade de análise dos resultados operacionais, o que seria particularmente interessante para a verificação do atual nível de atendimento às constantes demandas presentes em todas as organizações por “eficiência-eficácia-efetividade” –, por outro lado essa ausência de apoio levou o autor do presente trabalho à realização de buscas mais amplas – e, por consequência, mais ricas e diversificadas – de informações, minimizando os riscos de se constatar uma tendência de homenagear ou condenar a Igreja Universal do Reino de Deus. Acredita-se que essa busca por uma multiplicidade de fontes de informação – ou seja, “dar voz” a fontes aliadas e a oponentes – conceda à pesquisa a possibilidade de buscar o ideal denominado “isenção” – muito embora, caiba aqui frisar, trata-se de uma busca inalcançável, uma vez que a própria escolha dos termos empregados e da construção do texto já possam fornecer indícios da influência do pensamento do próprio autor a respeito do objeto do estudo –.

Começando pelas conclusões relacionadas aos aspectos estratégicos, pode ser destacado que, ao que nos parece, a IURD apresenta elementos suficientes para a construção de uma realidade própria para os seus fiéis. Considerando três dos aspectos observados – o potencial de utilização de diversos meios de divulgação das mensagens, a exortação ao insulamento e a definição da fé como uma experiência individual mediada pela igreja –, a Igreja Universal tem condições de formar a mentalidade dos seus fiéis de acordo com a sua doutrina e interesses. Não só isso; a IURD pode vir a assumir uma forma de influência tal



sobre os fiéis que permita, entre outras coisas, atuar como o mais forte formador da opinião dos seus frequentadores.

A ousadia se estabelece como um dos traços mais característicos da IURD. O fato da IURD considerar que qualquer eventual mudança na vida do fiel pode vir a ser uma etapa posterior à entrada do fiel para a igreja cumpre dois papéis: tanto torna a IURD uma igreja acolhedora de todos aqueles que desejam um encontro com Deus e a superação dos seus problemas, quanto “justifica” o nome de Universal. Quanto à abordagem ousada em relação à utilização da terapia genética e de outros métodos de superação dos males, a Igreja Universal se coloca numa posição de vanguarda, podendo atrair para si pessoas que sofram de problemas que busquem nos mais recentes avanços da medicina alguma esperança de cura.

Também nos parece que a conciliação entre autonomia da baixa hierarquia e a centralização do controle da IURD apresenta grande equilíbrio. Ao menos nos episódios observados ao longo da pesquisa, não foi encontrada nenhuma situação de repreensão ou punição de membros da IURD que tenha resultado em dissidências internas. No máximo, podemos supor que grupos fiéis dedicados a um ou outro membro possam se solidarizar com aqueles que sofrem algum tipo de punição, mas não houve evidência de fatos que corroborassem a suposição. Edir Macedo segue como líder inquestionável da Igreja Universal, e o fato de terem ocorrido poucos casos de repreensões que chegam a público pode indicar que é pouco freqüente a necessidade de atuar de forma enérgica contra falhas cometidas pelos bispos e pastores.

Em relação aos aspectos operacionais, começamos a citar as conclusões tratando do seu “produto” principal. O produto da IURD constitui um item bastante singular: a salvação eterna. Todas as crenças gozam das mesmas vantagens: o produto que distribuem é imaterial, não pressupõe custos de produção, manutenção, transporte e substituição de itens defeituosos. Esse produto não depende de insumos, mas sim da atuação dos seus “vendedores”, os membros da igreja que, segundo fora levantado, são criteriosamente recrutados dentro da própria igreja. Tal cuidado é necessário, uma vez que estes serão os responsáveis pela sobrevivência, tanto financeira quanto pelo número de fiéis, dos templos para os quais forem enviados. Por isso, acredita-se que haja um acompanhamento periódico e reciclagem constante dos pastores e que estes venham a ser elementos de grande importância para a IURD.

Os pastores e bispos, merece ser comentado, exercem uma dupla função na IURD: além de serem os vendedores da salvação, exercem o papel de “garotos-propaganda”. Ao

mesmo tempo em que eles pregam a mensagem da prosperidade e da superação, servem de exemplos vivos de graças alcançadas, daí que parece muito sensato que a igreja promova a prosperidade material de seus membros. A conclusão que pode ser tirada desse aspecto é a de que se trata de uma obrigação, e não de um “presente”, que a IURD zelee pela riqueza material de seus membros, numa relação de mútua satisfação: enquanto a IURD recebe o resultado das arrecadações promovidas pelos pastores e bispos nos cultos, esses são beneficiados com parte dessa arrecadação para que possam dar provas aos fiéis de que Deus concede a prosperidade material aos que nele crêem firmemente.

Ainda em favor da Igreja Universal, um fantástico instrumento de diferenciação que pode estar sendo pouco explorado é o mecanismo que aqui denominamos “transferência”, ou seja: a forma pela qual a IURD “molda” o próprio julgamento do fiel transferindo-se para a sua consciência, a fim de que ele mesmo se sinta um “auto-doutrinador”. A partir do momento em que o fiel se submete à doutrina da IURD e passa a acreditar que: a) não deve dar ouvidos a pessoas cujos conselhos ou argumentos o distanciem da Igreja Universal; e b) se as suas graças não foram concedidas ainda porque lhe falta fé para pedi-las da forma correta, o fiel passa a ser seu próprio fiscal, zelando pelo cumprimento de todos os seus deveres para com a igreja, na esperança de que a sua fé, uma vez consolidada, resulte na obtenção de todas as graças prometidas: cura de doenças, fim do endividamento, sucesso profissional, fortalecimento dos relacionamentos afetivos e todas as outras formas que prosperidade que a IURD promete aos fiéis.

Da mesma forma que foram acima destacadas conclusões positivas a respeito dos aspectos estratégicos e operacionais da IURD, a seguir trataremos de aspectos que podem ter reflexos negativos sobre a igreja.

A primeira conclusão a ser destacada é que a imagem de “igreja de abrangência mundial” parece ser uma armadilha irreversível para a Igreja Universal. Aparentemente, a IURD foi intensa demais na sua expansão, de modo que o seu crescimento não se sustentou com o passar dos anos. Dos cultos visitados, nenhum apresentava lotação total dos ambientes. Um deles, inclusive, foi realizado com menos de 10 pessoas. Segundo matéria publicada na revista “Isto É” em 1996, essa situação de templos quase vazios ocorre desde aquela época. No entanto, tendo em vista o clima de animosidade gerado entre a igreja e diversos grupos, é inviável a possibilidade de um “enxugamento” da estrutura constituída. Basta imaginar o que significaria se a IURD, por exemplo, decidisse vender apenas 10 dos 240 templos que possui no Rio de Janeiro para imaginar as possíveis manchetes de jornal abordando “o fim da Igreja

Universal”. Talvez a construção das grandes catedrais seja um plano de longo prazo no qual Edir Macedo, “iluminado” pelo Espírito Santo, venha a profetizar que a Universal abandone os templos que aproveitaram edificações já existentes e passe a se reunir somente nos templos por eles construídos. No entanto, as catedrais atuais não comportam o total estimado de fiéis da igreja.

A postura denunciada e de vítima de perseguição desenvolvida pela IURD, atualmente, parece ser assumida como algo positivo somente pelos próprios fiéis da igreja. Longe de desenvolver qualquer imagem de martirização ou qualquer outra que pudesse angariar a solidariedade de pessoas externas à igreja, o excesso do discurso de vitimização acabou por emprestar à IURD feições de paranóia. Além disso, há situações nas quais, definitivamente, a posição de perseguida não lhe cabe, principalmente no que se refere às condenações judiciais. O livro “Orixás, Caboclos e Guias”, por exemplo, atinge frontalmente a dignidade dos adeptos da umbanda, do candomblé e do espiritismo com base em histórias sem evidências e narrativas um tanto quanto improváveis às quais Macedo empresta feições de verdade. O livro fere a liberdade de culto e por isso teve a sua circulação proibida. No entanto, a IURD se sentiu no direito de colocar-se como a vítima da perseguição da Justiça, baseada em argumentos que não se sustentam frente a uma análise minimamente sensata.

Mesmo a centralização do comando nas mãos de Macedo cria um impasse na IURD: quem o sucederá? Considerando o fato de que o bispo afastou todos os possíveis candidatos à sucessão, e que o único provável candidato, Marcelo Crivella, definitivamente possui uma personalidade bastante diferente do perfil de Edir Macedo, há uma grande possibilidade do seu afastamento gerar uma crise interna sem precedentes. Talvez Macedo já tenha formulado um plano de sucessão para determinar o que deverá ocorrer após a sua morte, mas não há qualquer garantia de que não surjam insurreições e lutas pelo poder, mesmo entre aqueles que lhe são mais próximos. A ausência de um critério claro de determinação da sucessão pode ser a semente de um violento “racha” dentro da IURD em breve.

Em relação aos aspectos operacionais negativos, partiremos de um que se trata de especulação, uma vez que a perspectiva externa de observação não permitiu a sua confirmação nem determinou a sua refutação. Muito embora a IURD seja inegavelmente uma impressionante arrecadadora de dinheiro, não foi possível evidenciar como se dá a aplicação dos recursos obtidos, o que nos traz à mente uma possível ameaça: uma vez que os recursos têm sido pedidos aos fiéis de forma agressiva, mas há o risco de mau uso do dinheiro, corre-se o risco de que os esforços de arrecadação sejam redobrados e levados além dos limites dos

freqüentadores da igreja. Uma vez que uma quantidade considerável de fiéis se sintam excessivamente explorada, as arrecadações podem cair a ponto da IURD se tornar uma grande “massa falida de Deus”.

O relacionamento pitoresco que os religiosos da IURD mantêm com Satanás merece especial atenção devido ao risco de outras igrejas cristãs tomarem a questão como uma razão para o combate à Igreja Universal. Ocorre que, embora a maioria das igrejas cristãs seja tolerante ao comportamento da IURD, muitos são os críticos à forma quase “camarada” de tratamento dos maus espíritos: estes dialogam com os pastores, submetem-se ao poder do Espírito Santo após um período de tempo muito parecido em todas as ocasiões observadas e sempre acabam indo embora, concedendo aos pastores o sabor da vitória e a aclamação dos fiéis. Diversos são os críticos que questionam se essa relação é um enfrentamento ou uma cooperação. Entre os mais céticos, os exorcismos praticados são vistos como uma espécie de teatro somente.

Por fim, a postura de insulamento reverteu, no caso da Igreja Universal, numa condição de total isolamento. O único campo no qual a IURD ainda é capaz de firmar alianças é na política, por meio de alianças com os outros políticos evangélicos, principalmente. No entanto, a criação de um partido próprio, o Partido Municipalista Renovador, pode ser exatamente a ação que faltava para consumir o total isolamento da Igreja Universal. Em relação a esse ponto, deverá ser observado o comportamento do partido nos próximos meses, em meio ao processo de eleições presidenciais, a fim de evidenciar a capacidade – ou incapacidade – de articulação dos políticos da IURD com membros de outros partidos.

### **7.3. Afinal, e quanto ao sucesso?**

Como já foi analisado e evidenciado, a Igreja Universal do Reino de Deus é um caso de sucesso organizacional. O estudo dos aspectos estratégicos e operacionais permitiu a visualização de fatores que podem contribuir para o sucesso da Igreja Universal na dimensão que é mais freqüentemente observada, aquela que é diretamente relacionada às atividades que a organização realiza. As conclusões da presente pesquisa não unânimes quanto ao fato de que todos os aspectos citados são benéficos à IURD, conforme fora mostrado anteriormente, mas todos os aspectos observados traduzem, cada um na sua proporção, essa organização de sucesso criada por Edir Macedo em 1977.

Mas cabe aqui um ponto que se torna evidente quando analisamos a questão do sucesso da IURD num contexto cronológico: do ponto de vista organizacional, o episódio do chute da santa, incluindo aí também as conseqüências diretas do evento, parece ter sido um divisor de águas para a Igreja Universal. Mafra (2001) aponta, utilizando a perspectiva institucional, que a esse episódio se seguiu um processo bem-sucedido de transferência do carisma do líder – Edir Macedo, que se afastou da vida pública e passou a exercer um papel de aconselhamento e supervisão da igreja à distância desde então – para a instituição (p.37). Ainda que isso possa ser assumido como verdade, a perspectiva utilizada na presente pesquisa é a organizacional. Por ela, o episódio foi um desastroso “freio” numa igreja que, até então, apresentava níveis de expansão que estavam causando receio na igreja católica – religião mais antiga e tradicional do país – e despertando a curiosidade e a preocupação de diversos grupos de poder do país.

Atualmente, os reportes de crescimento e desenvolvimento propagados pela IURD referem-se, principalmente, a outros países da América do Sul – Argentina, Uruguai – e a países africanos – Moçambique, Angola, África do Sul –. Aparentemente, a Igreja Universal no Brasil vive um período de estagnação organizacional que se iniciou em 1995 e acabou por paralisar a igreja no tempo. As últimas estatísticas oficiais revelaram que a IURD mantém, hoje, aproximadamente o mesmo número de fiéis que possuía em 1990. A contagem de países nos quais atua permanece a mesmo, oscilando entre 80 e 90 de acordo com a fonte, há dez anos. As reuniões de multidões a céu aberto diminuíram de frequência desde então. Para piorar a situação, hoje Edir Macedo vive um exílio voluntário, posição muito diferente daquela que assumia nos tempos de crescimento da sua igreja, e assim sua capacidade de ação é limitada. O único campo no qual Macedo permitiu o surgimento de lideranças, o da política, é aquele no qual podem ser apontadas as poucas vitórias da IURD. No entanto, Carlos Rodrigues, que era o grande articulador da política regional da Universal, provavelmente foi expulso para preservar a Igreja Universal de mais uma exposição prejudicial, mas sua saída aparentemente inviabilizou os planos de articulação com outra liderança da política regional que também é evangélico, Anthony Garotinho.

Aparentemente, a Igreja Universal do Reino de Deus herdou o carisma de Edir Macedo, mas não a sua capacidade de desenvolvimento de ações que resultassem no seu crescimento. Essa história lembra um pouco diversas narrativas de negócios iniciados por grandes empreendedores que, uma vez afastados do líder maior e insuficientemente profissionalizados, passam a “tatear” para desempenharem suas atividades. Muito embora

Macedo ainda lidere a igreja e a comande de forma quase autoritária, o afastamento da linha de frente permitiu que a IURD assumisse um aspecto de estagnação.

Além disso, a IURD hoje começa a encontrar algo que era inédito em seu período de ascensão: concorrentes que copiam suas práticas. Aos poucos, surgem igrejas muito semelhantes a ela, tanto na programação semanal quanto no estilo inflamado dos pregadores. A tendência é, no caso dessas igrejas ganharem destaque, a IURD gradativamente perder os seus diferenciais.

No entanto, que ninguém se engane quanto à sustentabilidade e a capacidade de reação da Igreja Universal do Reino de Deus. Utilizando uma analogia com a doutrina na qual crêem, nada impede que o “Espírito Santo” promova um avivamento que faça com que os seus filhos cresçam e se multipliquem por toda a Terra novamente.

## Bibliografia

- ANGLICISMO.NET. <[www.anglicismo.net.br](http://www.anglicismo.net.br)>. Acesso em: 18/agosto/2004.
- ARCA UNIVERSAL: <[www2.arcauniversal.com.br/arcanews/integra.jsp](http://www2.arcauniversal.com.br/arcanews/integra.jsp)>. Acesso em: 11/dezembro/2005.
- BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (2.ed.). Petrópolis, Vozes, 2003.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação** (3. ed). São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Liderança : administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRENER, Jayme, e NASCIMENTO, Gilberto. **Maria Vai à Guerra**. IN: Revista Isto É. Rio de Janeiro: Editora Três, nº 1.360, 25/outubro/1995, pp. 140-147.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. **Teatro, templo e mercado. Organização e marketing de um empreendimento neopentecostal**. Petrópolis: Ed. Vozes / São Paulo, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A Igreja universal do reino de Deus, um empreendimento religioso atual e seus modos de expansão (Brasil, África e Europa)**. In *Lusotopie*, 1999, pp. 355-367
- CAVERSAN, Luiz: **Ou dá ou....**Folha de São Paulo. São Paulo, 29/12/1995.
- CHESNUT, Andrew. Entrevistado: **Competição Espiritual no Mercado Livre da Fé**. Suplemento Mais!, Folha de São Paulo. São Paulo, 1999.
- CHINELLI, Filippina. **O vazio da ordem : relações políticas e organizacionais entre as escolas de samba e o jogo do bicho**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciencias Sociais, 1991.
- COELHO FILHO, Isaltino Gomes. **Teologia da Prosperidade, Mais Luzes**. Disponível em: IGREJA BATISTA DO CAMBUÍ <<http://www.ibcambui.org.br/artigos/art21.htm> >. Acesso em: 16/março/2006.

COSTA, Martha Maria Freitas da. **O velho-novo circo: um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação de valores institucionais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CRIVELLA, Marcelo. **Marcelo Crivella em depoimentos a Carlos Didier**. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 2005.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ESTADO DE SÃO PAULO. Tosta, Wilson: **Universal quer Eleger 300 Vereadores este Ano**. São Paulo, 20/03/2000. 1ª. ed., p. 9.

\_\_\_\_\_. **Assessor Parlamentar Confirma Desvio de Verba**. São Paulo, 21/02/2004, 1ª. ed., p. 6.

FAGGION, H. Guthier. **Grande Igreja, Grandes Negócios**. IN: Revista Eclésia. Rio de Janeiro: Editora Eclésia, ano 9, edição 101, maio/2004.

FELICIANO, N. IVETE. **Politics, Pentecostals, and Democratic Consolidation in Brazil**. 7/março/2005.

FOLHA DE SÃO PAULO: **Record tem Firmas em Paraísos Fiscais**. São Paulo, 18/07/1999, 1ª. ed., p. 13.

\_\_\_\_\_. **Governo vai Investigar Venda da Record à Igreja Universal**. São Paulo, 02/04/2000, 1ª. ed., p. 7.

FRESTON, Paul. **A Igreja Universal do Reino de Deus na Europa**. IN: Revista *Lusotopie*, 1999, pp. 383-403.

FURUCHO, Natal. **Como ser um Dizimista Fiel**. Rio de Janeiro: Universal Produções, 2001.

GARCIA-RUIZ, Jesús. **Le néopentecôtisme au Guatemala: entre privatisation, marché et réseaux**. IN: Revista *Critique Internationale*, n. 22, jan-fev/2004.

GOFFMAN, Erwing. **Características de Instituições Totais**. IN: ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas. Um estudo das Organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1971.

IGREJA UNIVERSAL DO REINO DE DEUS. <[www.iurd.org.br](http://www.iurd.org.br)>. Acesso em: 15/junho/2004, 15/julho/2004, 18/agosto/2004, 10/dezembro/2004 e 20/maio/2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Atlas da filiação religiosa e indicadores sociais no Brasil**. Rio de Janeiro: Pontífice Universidade Católica - PUC, 2003.



IBGE.

<[www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/primeiros\\_resultados\\_amostra/brasil/pdf/tabela\\_1\\_1\\_2.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/primeiros_resultados_amostra/brasil/pdf/tabela_1_1_2.pdf)>. Acesso em: 20/janeiro/2006>

JORNAL DO BRASIL: **Fisco Manda Universal Pagar R\$ 48 milhões**. Rio de Janeiro, 26/07/2001, 1<sup>a</sup>. ed., p. 13.

JORNAL DO BRASIL ONLINE.  
<<http://jbonline.terra.com.br/destaques/2004/eleicoes2004/temporeal/x04108304.html>>.  
Acesso em: 18/dezembro/2005.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e liderança : na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACEDO, Edir. **A Fé de Abraão**. Rio de Janeiro: Universal Produções, 2002.

\_\_\_\_\_. **Aliança com Deus**. Rio de Janeiro: Editora Gráfica Universal Ltda., 2004.

\_\_\_\_\_. **Nos Passos de Jesus**. Rio de Janeiro: Editora Gráfica Universal Ltda, 2003.

\_\_\_\_\_. **O Espírito Santo**. Rio de Janeiro: Editora Gráfica Universal Ltda, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Poder Sobrenatural da Fé**. Rio de Janeiro: Editora Gráfica Universal Ltda, 2005.

\_\_\_\_\_. **Orixás, Caboclos e Guias - Deus ou Demônios?** Rio de Janeiro: Editora Gráfica Universal Ltda, 1993.

MAFRA, Clara Cristina Jost. **Os evangélicos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

\_\_\_\_\_. **Na posse da palavra: religião, conversão e liberdade pessoal em dois contextos nacionais**. Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, 2002.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa, e LIRA, Miguel Maria Carvalho. **Uma visão sobre o inegável contributo de Luca Pacioli para a doutrina contabilística**. IN: Revista Revisores e Empresas. Lisboa, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, 2004.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. **A Reinvenção do Sertão: A estratégia organizacional de Canudos**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

MOOG, Vianna. **Bandeirantes e Pioneiros: Paralelo entre Duas Culturas** (4ª ed.). Porto Alegre: Editora Globo, 1957.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização - Edição Executiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

MUNDO NEGRO. <<http://www.mundonegro.com.br/noticias/?noticiaID=679>>. Acesso em: 18/dezembro/2005.

NASCIMENTO, Gilberto. **As contas secretas da Igreja Universal**. IN: Revista Isto É, num. 1858 (25/maio/2005). São Paulo, Três, 2005, pp. 36-41.

O DIA: **Os Trunfos da Igreja do Bispo Macedo**. Rio de Janeiro, 18/07/1999, 1ª. ed., p.7.

O GLOBO: **Vice de Lula muda para o Partido do Bispo Macedo**. Rio de Janeiro, 30/09/2005. 1ª. ed., p. 1.

OLIVEIRA JUNIOR, Aristides da Rocha. **A gestão estratégica no terceiro setor: estudo de caso numa organização eclesialística**. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2002.

ORO, Ari Pedro. **Neopentecostalismo: Dinheiro e Magia**. Anuário *Antropologia Social y Cultural En Uruguay* 2002 2003, Montevideu, p. 205-214, 2003.

\_\_\_\_\_. **A presença religiosa brasileira no exterior: o caso da Igreja Universal do Reino de Deus**. Estudos Avançados, São Paulo, n. 52, p. 139-156, 2004.

PONTIFÍCIO INSTITUTO MISSÕES EXTERIORES (PIME) <<http://www.pime.org.br/pimenet/missaojovem/mjregpentecos3.htm>>. Acesso em: 12/janeiro/2006.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POTTER, Charles Francis. **História das Religiões**. São Paulo: Editora Universitária, 1958.

PROCURADORIA DA REPÚBLICA DA BAHIA <<http://www.prba.mpf.gov.br/pr-imprensa.htm>>. Acesso em: 16/janeiro/2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REDE ALELUIA <<http://www.redealeluia.com.br>>. Acesso em: 11/janeiro/2006.

REFKALEFSKY, Eduardo. **Estratégias de Comunicação da Igreja Universal do Reino de Deus, no Brasil, e dos Televangelistas nos EUA: um estudo comparado.** Trabalho apresentado no II Colóquio Brasil-Estados Unidos de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, Luiz Marcelo Videro Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro.** São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

SOUZA, Etiane C. B. de; MAGALHÃES, Marionilde D. B. de. **Os pentecostais: entre a fé e a política.** Revista Brasileira de História, vol. 22, n. 43, pp. 85-105, 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1995.

TEMPLO MAIOR. <[www.catedralmundial.com.br](http://www.catedralmundial.com.br)>. Acesso em: 18/fevereiro/2006.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** Tradução de Caio Fernando Abreu, Miriam Paglia Costa. 6. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant, PALMEIRA, Pedro L. e MORAES, Cíntia M.. **A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba.** IN: Motta, Fernando C.P e Caldas, Miguel (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo, Atlas, 1997.

WEBER, MAX. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2004.

WIKIPEDIA <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 11/janeiro/2006.

## Apêndice I - Relatórios dos Cultos Acompanhados durante a Pesquisa

### Culto “A”

Data: 1/1/2006 - domingo

Horário: 15h

Local: zona norte – rio de janeiro

Pastor: P1

Duração: 50 minutos

Minha oferta: R\$ 3,00

#### Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Unção da cabeça (o pastor passa um dedo, embebido em azeite, na testa da cada fiel)
- Anúncio valor mínimo para o dízimo a ser entregue no próximo domingo (bênção dos dizimistas): R\$ 66,00. Quem já entregou o dízimo é orientado a levar mais R\$ 66,00 a título de oferta.
- Coleta do dízimo e distribuição envelopes do dízimo, fitas com inscrições evangélicas e cajado plástico, cheio de azeite. Ao entregar os itens, o obreiro responsável perguntou, a cada fiel, se eles tinham compreendido que o dízimo deveria ser de R\$ 66,00 ou mais.
- Pregação baseada num único versículo: “por falta de conselho, fracassa o projeto”, em alusão ao livro de Provérbios, capítulo 15, versículo 22: *onde não há conselho fracassam os projetos*. Foi distribuído um impresso para a corrente prosperidade, no qual o fiel deveria preencher os seus desejos materiais para o ano de 2006: casa, carro, negócio próprio, quitação das dívidas.
- Anúncio da bênção da prosperidade de amanhã, no culto das 7 horas da manhã
- Oferta e unção da mão direita, semelhante à unção da testa.
- Prece de libertação do mal
- Anúncio corrente do descarrego e passagem pelo vale de sal, na segunda terça-feira de janeiro.
- Entrega do envelope de oferta “de amor”, para o domingo seguinte. Referência a Isac – coleta de cento por um
- Passagem pelo portal abençoado, para abertura do ano de vitórias. No portal, a inscrição: “2006 – 365 dias de vitória”.
- Fim do culto.

### Culto “B”

Data: 2/1/2006 – segunda-feira

Horário: 7h

Local: Centro – Rio de Janeiro

Pastor: P2

Duração: 45 minutos

Minha oferta: R\$ 10,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial, com foco na prosperidade financeira
- Citação de Gideão - fé concreta e exigência do cumprimento da parte de Deus
- Profusão de exemplos de problemas financeiros: dívidas, desemprego, pobreza, falência dos negócios e outros.
- Destaque no papel do indivíduo: se fracassar, é por culpa dele mesmo. Se tiver sucesso, o mérito também é pessoal. Segundo o pastor, Deus aponta o caminho, mas o crente é que faz o que é necessário. Nesse ponto, há indícios de uma “troca” com Deus: o crente é fiel, acredita, dá o dízimo e Deus, em contrapartida, o honra com as bênçãos.
- Distribuição dos envelopes do dízimo
- Ênfase no compromisso do dízimo, como forma de se tornar agradável a Deus e dele receber as bênçãos.
- Referência ao banho do descarrego, com os sete elementos: água, sangue – representado pelo suco de uva –, azeite, sal, trigo – representado pela farinha –, perfume e arruda. O crente deverá banhar aquilo que é a sua fonte de problemas: casa, ambiente de trabalho, roupas do parente ou a si mesmo.
- Aviso de que haverá, no domingo, a unção especial dos dizimistas.
- Oração de libertação dos encostos
- Oferta
- Bênção final
- Fim do culto

Culto “C”

Data: 3/1/2006 – terça-feira

Horário: 19h

Local: Zona sul do Rio de Janeiro

Pastor: P3

Duração: 1 hora e 50 minutos

Minha oferta: R\$ 10,00

### Resumo em tópicos:

- Prece inicial, com foco na expulsão dos demônios que operam contra os fiéis
- Apresentação do banho do descarrego, com seus respectivos ingredientes
- Oração pedindo a expulsão dos demônios
- Pregação: Lucas 11, 24-26: quando um espírito é expulso de alguém e esse não se aproxima de Deus, o espírito volta, trazendo outros sete ainda mais fortes que ele
- Informações sobre o dízimo a ser recolhido no primeiro domingo do mês (necessidade de se cumprir a obrigação do dízimo com assiduidade)
- Sessão do descarrego: o pastor, todo vestido de branco, e os obreiros, fazem uma oração e começam a exorcizar os demônios de todos os fiéis presentes, um por um. O exorcismo é realizado segurando-se a cabeça do fiel e gritando palavras de expulsão dos demônios, em nome de Jesus. Como o pastor teve o auxílio de três obreiros, além das orações espontâneas, ecoavam pelo ambiente vários gritos simultâneos. Algumas pessoas pareciam em transe
- Uma fiel, aparentemente possuída, é trazida até o palco para um exorcismo. O pastor explica didaticamente a razão do exorcismo e cada uma das etapas que vai cumprir para salvar a vida daquela mulher
- O exorcismo é realizado com grande alarde. Após uma salva de palmas, a mulher sai discretamente do altar e, logo depois, do templo
- O pastor convida a todos para a realização das ofertas, pedindo que se aproximem os que quiserem dar R\$ 100,00 ou mais. O valor é reduzido para R\$ 70,00, depois para R\$ 50,00, para R\$ 30,00 e, finalmente, para o quanto a pessoa tiver condições de dar
- Anúncio do culto a ser realizado na Catedral Mundial no domingo seguinte
- Distribuição do banho do descarrego
- Bênção e fim do culto

### Culto “D”

Data: 4/1/2006 – quarta-feira

Horário: 19h

Local: zona norte – Rio de Janeiro

Pastor: P4

Público: 10 pessoas

Duração: 1 hora e 5 minutos

Minha oferta: R\$ 2,00

### Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Unção da cabeça de cada fiel com azeite
- Pregação baseada em Jeremias, capítulo 17, versículo 5 - *...maldito o homem que confia no homem, faz da carne mortal o seu braço e aparta o seu coração do Senhor!*
- Exortação ao insulamento; o pastor recomendou que não se dê ouvidos às pessoas de fora da igreja nem ao “seu coração”, mas sim à razão
- Anúncio da unção dos dizimistas no domingo
- Referência ao culto do descarrego e ao programa de televisão “Ponto de Luz”, exibido de segunda a sexta-feira às 13h.
- Apresentação da corrente pela família: num canto do altar, uma casa de isopor recebia fotos e bilhetes com os nomes dos familiares dos fiéis
- O pastor pediu que as ofertas fossem depositadas sobre a bíblia, numa grosseira distorção a uma citação do Evangelho de João, capítulo 21, versículo 6 – *Então, [Jesus] lhes disse: Lançai a rede à direita do barco e achareis [peixes].* Segundo o pastor, Pedro haveria dito: “sobre esta Palavra lançarei a minha rede”. Sendo assim, a oferta deveria ser lançada sobre a Palavra. O pastor incentiva a realização de ofertas de R\$ 100,00, R\$ 50,00, R\$ 2000, R\$ 10,00 e R\$ 5,00
- Análise das ofertas oferecidas a Iemanjá na passagem do ano.
- Anúncio – no dia 17, oferta especial pela família, sendo que as ofertas deveriam ser de R\$ 23,00, R\$ 10,00 ou R\$ 7,00 – referência ao salmo 23
- Distribuição da aliança com Deus e do frasco vazio para o banho do descarrego
- Referência a uma reunião de bispos e pastores com o Bispo Gerson, responsável pelo Rio de Janeiro, e explicação da hierarquia iurdiana: “O Espírito Santo fala com o bispo Macedo, o bispo Macedo fala com o bispo Romualdo, o bispo Romualdo fala com o bispo Gerson e este nos passa as orientações”.
- Comparação entre as ofertas dadas a Iemanjá na virada do ano e as ofertas a serem dadas a Deus. Segundo o pastor, foram oferecidos R\$ 4 milhões em rosas para Iemanjá. Exortação para que a oferta dos fiéis seja maior.
- Bênção final

## CULTO “E”

Data: 5/1/2006

Horário: 7h

Local: zona sul do Rio de Janeiro

Pastor: P5

Duração: 50 minutos

Minha oferta: R\$ 2,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Oração pelos familiares ausentes no culto
- Apresentação de pedidos pela conversão dos familiares que não fazem parte da IURD
- Pregação: Marcos 10, 45 – Jesus veio para nos resgatar
- Momento das ofertas. O Pastor exorta os féis a darem R\$ 500,00. Baixa para R\$ 200,00 e depois gradativamente, até chegar a R\$ 10,00. Para finalizar, pede que os fiéis dêem o que puderem
- Convite para a sessão do descarrego, a ser realizada na terça-feira seguinte
- Bênção e fim do culto

#### CULTO “F”

Data: 6/1/2006

Horário: 7h

Local: zona sul do Rio de Janeiro

Pastor: P6

Duração: 55 minutos

Minha oferta: R\$ 2,00

#### Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Anúncio da bênção especial dos dizimistas no domingo seguinte
- Citação de ocorrências que mostram o poder do diabo no mundo: acidentes de trânsito, divórcios, doenças, crimes, separação das famílias.
- Oração pela libertação, referência a José do Egito, que fora vendido como escravo e depois de tornara o governante do Egito, liberto de todo tipo de escravidão. Referência: Livro de Gênesis, capítulo 41.
- Oferta e unção da mão direita de cada ofertante. A oferta deveria ser dada com todo o coração, representando o verdadeiro desejo de se libertar de tudo o que aprisiona o fiel atualmente.
- Convite para o culto do descarrego, a ser realizado na terça-feira seguinte.
- Os fiéis dão as mãos, fazendo a corrente da libertação. Sob a orientação do pastor, todos os participantes oram, pedindo a libertação frente às prisões atuais, e por fim repetem palavras pedindo libertação e a expulsão dos demônios.
- Bênção final
- Fim do culto.



## CULTO “G”

Data: 7/1/2006

Horário: 10h

Local: zona norte do Rio de Janeiro

Pastor: O1 (obreira)

Duração: 50 min

Minha oferta: R\$ 0,00

OBS: tratava-se de um culto para crianças.

Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Atividades lúdicas utilizando músicas inspiradas na bíblia.
- Referência a Daniel e a necessidade de se confiar em Deus. Base: Livro de Daniel, capítulo 6, versículos 22 e 23.
- Exortações à convivência em família
- Bênção final

## CULTO “H”

Data: 19/02/2006

Horário: 10h

Local: zona norte do Rio de Janeiro

Pastor: B1 (bispo)

Duração: 1 hora e 55 minutos

Minha oferta: R\$ 3,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Oração pelos doentes
- Oração pelas famílias. O bispo orienta os fiéis e levantarem fotos de familiares ou peças de roupas que tenham trazido.
- Entrega das pulseiras de dizimistas fiéis, para serem utilizadas até o dia 15 de março, quando haverá uma grande celebração para a entrega dos dízimos
- O bispo determina que o valor mínimo do dízimo deverá ser de R\$ 91,00. Se o dízimo normal não for suficiente, orienta os fiéis a apresentarem o dízimo normal e uma “oferta de fé” que totalize, junto ao dízimo, os R\$ 91,00 mínimos
- O bispo exhibe a conta de luz da Catedral Mundial, no valor de R\$ 115.000,00, e pede que os fiéis ajudem a IURD a pagar essa conta, a fim de que não haja problemas com as atividades ali realizadas
- Oferta

- Corrente de oração: todos os fiéis dão as mãos e oram
- É realizada a santa ceia. Trata-se de um ritual semanal, no qual são distribuídos um pequeno copo de suco de uva e um pedaço de pão, relembrando a santa ceia que Jesus fez com seus apóstolos
- Bênção final e despedida

## CULTO “I”

Data: 20/2/2005

Horário: 7h

Local: centro do Rio de Janeiro

Pastor: P7

Duração: 50 min

Minha oferta: R\$ 1,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Informações sobre a noite do descarrego, a ser realizada na noite seguinte
- Pregação: Romanos 16 – o agradecimento de Paulo a quem muito trabalhou com ele – exortação ao trabalho árduo que renda frutos.
- Alerta: o fiel deve trabalhar muito e ser grato a Deus pelas bênçãos. Segundo o pastor, os braços do fiel se movem com a Graça de Deus. Logo, todo trabalho deve render ofertas e dízimos a Deus.
- Momento das ofertas. Os fiéis são convidados a demonstrarem que estão dispostos a dar, para assim poderem receber também.
- Bênção final e fim do culto

## CULTO “J”

Data: 22/2/2005

Horário: 10h

Local: zona norte do Rio de Janeiro

Pastor: P4

Duração: 50 min

Minha oferta: R\$ 3,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial

- Unção da testa de todos os fiéis
- Oração por todos os problemas dos fiéis presentes: financeiros, sentimentais, de saúde e outros.
- Pregação: Mateus 15, 29-31 – Jesus fez até mesmo os coxos andarem e os cegos falarem. Por que não resolveria o problema dos fiéis presentes no culto?
- Alerta contra aqueles que dizem que é melhor “esperar pra ver como é que fica”. Os filhos do Senhor têm poder para solucionarem seus problemas, esse poder é dado por Deus. Não precisam aguardar nada além da graça de Deus
- Oferta
- Recebimento de papéis com as intenções particulares de cada fiel
- Distribuição do envelope para a oferta do amor, a ser dada na semana seguinte, com a finalidade de expressar o desejo do fiel de receber o amor de Deus
- Bênção e fim do culto.

## CULTO “L”

Data: 23/2/2005

Horário: 12h

Local: zona sul do Rio de Janeiro

Pastor: P6

Duração: 55 min

Minha oferta: R\$ 4,00

Resumo em tópicos:

- Prece inicial
- Oração pelos familiares que estão trabalhando
- Oração especial pelos chefes de família que estão enfrentando problemas financeiros, de saúde ou outros males
- Pregação: O exemplo de Abraão, por ser reto e fiel ao Senhor, herdou uma vasta terra e teve numerosa descendência
- Prece: “Senhor, faz com que sejamos como Abraão”.
- Oferta
- Aviso da oferta especial pelas famílias na quinta-feira seguinte, a ser depositada no altar no culto das 19:00. O pastor sugere que cada um dê R\$ 10,00 por membro da sua família, para representar a oferta dos próprios familiares a Deus.
- Bênção e fim do culto.

## **8. Apêndice II - Relação dos Templos Visitados – cidade do Rio de Janeiro**

### **1) Zona Norte**

- a) Tijuca - R. Major Avila, 455 galeria (P)
- b) Vila Isabel - R. 28 de Setembro, 389
- c) Del Castilho - Av. Suburbana, 4242 (Catedral Mundial da Fé)

### **2) Centro**

- a) Praça Floriano, 45
- b) R. Riachuelo 119, Loja

### **3) Zona Sul**

- a) Flamengo - R. Conde de Baependi, 44
- b) Copacabana - R. Siqueira Campos, 143 Loja 49
- c) Botafogo - R. São Clemente, 72