

CAMPO RELIGIOSO PORTUGUÊS

Análise externa e interna

PORTUGUESE RELIGIOUS FIELD

External and Internal Analysis

José Pereira Coutinho*

Porto Salvo – Portugal

Síntese: Este artigo tem como objectivo analisar o campo religioso português, focando-se na Igreja Católica e aplicando a análise externa e a análise interna, segundo o método empresarial da análise SWOT. A análise externa examina a envolvente contextual, a envolvente transaccional, ameaças e oportunidades, a atractividade e a estrutura. A análise interna examina recursos e sua evolução, produtos/serviços disponibilizados, assim como pontos fracos e pontos fortes. Por fim, questiona-se o sucesso da Igreja Católica com base nos conceitos de estratégia, factores críticos de sucesso e competências centrais, concluindo-se pela multiplicidade de realidades dentro da Igreja Católica, devido à variedade de competências centrais de cada entidade eclesial.

Palavras-chave: Campo religioso; Portugal; Análise externa; Análise interna; Igreja Católica.

Abstract: This article aims to analyse the Portuguese religious field, focusing on the Catholic Church and applying external analysis and internal analysis, according to the business method of SWOT analysis. External analysis examines the contextual environment, the transactional environment, threats and opportunities, attractiveness, and structure. The internal analysis examines resources and their evolution, products/services available, as well as weaknesses and strengths. Finally, the success of the Catholic Church is questioned based on the concepts of strategy, critical success factors and core competences, concluding by the multiplicity of realities within the Catholic Church, due to the variety of central competences of each ecclesial entity.

* Doutoramento em sociologia, pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal; investigador da *Númena* – Centro de Investigação em Ciências Sociais e Humanas (Porto Salvo Oeiras/Lisboa Portugal); membro integrado do Centro de Investigação em Teologia e Estudos da Religião – Universidade Católica Portuguesa (CITER-UCP), Lisboa, Portugal.

Keywords: Religious field; Portugal; External analysis; Internal analysis; Catholic Church.

Introdução

O pluralismo religioso em Portugal, desenrolado desde a primeira metade do século XIX, ultrapassou a hegemonia católica, sobretudo após o 25 de Abril de 1974. Os tempos do domínio católico, durante todo o regime monárquico, especialmente até ao Antigo Regime e recuperados no Estado Novo, finaram-se, obrigando-nos a um olhar plural. Fala-se actualmente em mercado religioso, onde as várias confissões religiosas, contestando o monopólio religioso católico, apresentam as suas propostas religiosas, lutando por quota de mercado e apresentando o seu capital religioso como alternativa à proposta católica. Embora a posição hegemónica da Igreja Católica (IC) durante séculos e a sua ligação à memória colectiva portuguesa a torne o actor religioso mais poderoso, a concorrência das outras confissões religiosas e das ideologias seculares, para além da escassez de recursos, sobretudo com a crise económico-financeira que o país atravessa, ameaçam o desempenho institucional católico.

A análise no nível meso, focada no campo religioso português, assinado pela competição e pela disputa do poder religioso, justifica-se a nível teórico e concretiza-se a nível empírico. A nível teórico afiguram-se a teoria dos campos de Bourdieu e o modelo económico norte-americano, os quais fundamentam no nível empírico a análise SWOT. Para Bourdieu (2003, p. 120-121), um campo compõe-se de interesses próprios, onde agentes e instituições lutam pelo monopólio do capital específico, fundamento da violência legítima (autoridade específica). O campo religioso apresenta-se como mercado de bens de salvação, onde as diferentes instâncias religiosas (indivíduos e instituições) concorrem pelo monopólio da sua gestão e do exercício legítimo do poder religioso (de moldar as representações e práticas dos leigos inculcando-lhes um *habitus* religioso), o qual se organiza na oposição entre *Igreja*, instância monopolizadora dos bens de salvação (capital religioso), e o profeta e sua *seita*, que questiona aquele monopólio e tenta acumular capital religioso (Bourdieu, 1971, p. 318-320).

Este enfoque pelo conflito e dominação na teorização de campo religioso de Bourdieu surge e ajusta-se bem ao contexto cristão onde a luta pelo monopólio e a oposição clérigo/leigo é mais patente (Teixeira, 2010, p. 269). Para o modelo económico, a vitalidade religiosa advém do mercado livre e da competição subsequente, sendo a religião escolhida como qual-

quer outro produto, para se maximizar os benefícios líquidos (Iannaccone, 1992, 1995; Stark e Finke, 2000). A teorização de Bourdieu irmana este modelo ao olhar para o campo religioso como mercado, embora se foque na oposição dicotómica, na luta pelo monopólio do exercício legítimo do poder religioso sobre os leigos, entre Igreja, instituição dominante, e seus sacerdotes, e 'seitas', instituições desafiadoras, e seus 'profetas' (Bourdieu, 1971, p. 319-320; Furseth e Repstad, 2007, p. 62). Os teóricos da secularização, como o velho Berger (1990, p. 135-138) e Dobbelaere (1999, p. 235), para quem na pluralização existe um mercado religioso onde as confissões religiosas competem entre si (ou com concorrentes seculares), parecem irmanar a posição económica. Contudo, para eles, a pluralização traz o efeito contrário, de rarefazer a pertença religiosa. Por último, para o modelo do conflito sociopolítico, a secularização tem de ser considerada também sob o prisma do conflito entre agentes religiosos e seculares (Gorski, 2003, p. 116-118).

A análise SWOT justifica-se não só pela disputa interna no campo religioso português, em que a posição hegemónica da IC é desafiada pelas minorias religiosas, mas também pelas ameaças surgidas da envolvente macro e micro. Esta análise converge com a teoria da mobilização de recursos, surgida nos EUA, nos anos 1970, assente na análise organizacional, tanto externa (constrangimentos e oportunidades existentes) como interna (recursos disponíveis). Esta teoria estuda a capacidade de os líderes religiosos mobilizar recursos para o alcance dos objectivos organizacionais, numa perspectiva meso (e. g. processos de recrutamento ou de socialização) (Furseth e Repstad, 2007, p.143; Aldridge, 2000, p. 101), mas devido à diversidade da IC torna-se inviável aplicar a teoria a jusante (processos), sendo somente a análise a montante (externa e interna) que nos interessa aqui.

A inexistência de trabalhos que analisem o campo religioso português nesta perspectiva organizacional/empresarial torna ainda mais pertinente o presente artigo. Neste artigo analisa-se então o campo religioso em Portugal em duas fases. Primeiro: aplica-se a análise externa, discutindo-se a envolvente do campo religioso português, para se ver ameaças e oportunidades para os actores religiosos, sobretudo para a IC, a sua instituição principal. Segundo: aplica-se a análise interna, apresentando-se a IC, caracterizando-a e analisando os seus pontos fortes e pontos fracos. Por fim, assente na análise anterior e para concluir, questiona-se a estratégia da IC e a sua adequação rumo ao sucesso. A dominância institucional da IC e a diversidade de minorias religiosas obrigam a estudar somente a IC, embora

esta, devido também à sua diversidade interna, tenha de ser analisada de forma generalizada.

Envolvente do campo religioso português

A análise da envolvente ou análise externa justifica-se para compreender as ameaças à actividade das confissões religiosas e as oportunidades disponíveis para o seu crescimento. Esta análise é essencial, pois, como defende Freire (1999, p. 65), a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de interacção com o meio envolvente. Nesta análise estuda-se a envolvente contextual e a envolvente transaccional, para se entender ameaças e oportunidades, assim como a atractividade, a estrutura e os factores críticos de sucesso. Uma vez que as confissões religiosas oferecem mais do que práticas, identificaram-se seis ‘negócios’ (em linguagem empresarial) para os quais se aplica a análise externa e interna: religião (refere-se sobretudo às práticas religiosas), misericórdia (refere-se à assistência material e espiritual), bem-estar (refere-se ao acompanhamento psico-espiritual), formação (refere-se à formação religiosa), educação (refere-se ao ensino), cultura (refere-se ao património religioso). Na análise interna, cada negócio será melhor explicado para a IC.

Envolvente contextual

O meio envolvente contextual compõe-se de quatro contextos: económico (determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade), sociocultural (reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade), político/legal (condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade) e tecnológico (traduz o progresso técnico da sociedade) (Freire, 1999, p. 67):

⇒ Económico: o enquadramento económico actual não é o mais favorável, tanto pela conjuntura internacional (incertezas no cenário político internacional, queda na procura, menor liberalização do comércio mundial, escassez de investimentos, desaceleração da produtividade laboral), como pela situação nacional (crescimento fraco, dívida pública elevada, crise do sistema bancário). Deste modo, a falta generalizada de liquidez prejudica o desempenho das confissões religiosas, mas ao mesmo tempo aviva a procura do negócio da misericórdia. A incerteza, expressa na procura de líderes fortes, pode conduzir vários para o conforto das igrejas (negócio da religião) ou na busca do bem-estar. O aumento do turismo em Portugal pode

proporcionar oportunidades para o negócio da cultura, embora a crise económica possa despoletar o aumento da criminalidade junto dos turistas, como tem ocorrido.

- ⇒ Sociocultural: o enquadramento sociocultural encontra-se dominado por valores materialistas, hedonistas, consumistas, individualistas, que retiram pertinência ao transcendente, ao esforço e à generosidade. A comunicação social, principal moldadora do enquadramento cultural, pauta-se pela sua agenda desfavorável à religião. O aumento da escolarização pede soluções religiosas ajustadas a públicos mais exigentes e informados. A inversão da pirâmide etária, com o aumento da esperança de vida e a diminuição da taxa de fertilidade, tem impulsionado a procura de soluções para a terceira idade, por um lado, e a pressão concorrencial sobre os agentes educativos, por outro.
- ⇒ Político/legal: o enquadramento político, caracterizado pela democracia, protege a liberdade religiosa, possibilitando a existência de um mercado religioso, para além da IC, de acordo com a Lei da Liberdade Religiosa (LLR) (Lei nº 16/2001, de 22 de Junho, sendo a versão mais recente a Lei nº 66-B/2012, de 31 de Dezembro). Não ocorrem financiamentos estatais directos a qualquer uma delas, excepto na manutenção dos edifícios religiosos católicos pertença do Estado (Concordata de 2004, artigo 22º), na concessão de terrenos ou no apoio financeiro para a construção de templos religiosos, ou na assistência religiosa realizada pelas diversas comunidades religiosas (Forças Armadas e Segurança: Decreto-Lei 251/2009, de 23 de Setembro: artigo 10º; Estabelecimentos prisionais: Decreto-Lei 252/2009, de 23 de Setembro: artigo 17º; Estabelecimentos de saúde: Decreto-Lei 253/2009, de 23 de Setembro: artigo 17º; Escolas públicas: LLR: artigo 24º), havendo somente isenções e benefícios fiscais para as comunidades religiosas reconhecidas (LLR: artigos 31º e 32º). Existem acordos de parceria entre o Estado e entidades pertencentes a confissões religiosas (sobretudo IC) relativamente à educação e à assistência social (e. g. financiamento de escolas privadas ou de utilidade pública, nomeadamente a UCP – Decreto-Lei nº128/90, de 17 de Abril, artigo 6º; IPSS e Misericórdias – Lei nº83-A/2013, de 30 de Dezembro, artigo 31º – ponto 3). Dependente dos ciclos políticos governativos e da maioria parlamentar poderão passar leis contra valores defendidos pela moral cristã, no-

meadamente no que se refere à vida (aborto, eutanásia) como à família (casamento homossexual, adoção por casais homossexuais), sobretudo em governos e/ou parlamentos de maioria esquerdista.

⇒ Tecnológico: o enquadramento tecnológico encontra-se marcado pela virtualidade, pela imagem e pelo imediatismo, estimulando a busca permanente da novidade e da experiência. Toda a tecnologia evolui para integrar várias funcionalidades e para retirar esforço ao usuário. As aplicações permitem vidas virtuais, desenvolvendo relações no ciberespaço muitas vezes desconectadas da realidade, somente presas pelo ecrã. A realidade hiper-real torna-se assim mais real do que a própria realidade. As instituições religiosas podem tirar partido das inovações tecnológicas a seu favor, aumentando o seu público, com menores custos e mais rapidamente.

Envolvente transaccional

O meio envolvente transaccional compõe-se também de quatro dimensões: clientes (consumidores potenciais e actuais da indústria, que em conjunto compõem o mercado ou procura), concorrentes (competidores potenciais e actuais, bem como produtos substitutos que satisfazem as mesmas necessidades do mercado, que em conjunto constituem a indústria ou oferta), fornecedores (agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria), comunidade (organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e a indústria) (Freire, 1999, p. 72). O meio envolvente transaccional é apresentado por negócios, estando a análise da religião, da formação e da cultura focada na IC, por dominar estes negócios.

⇒ Religião

- Clientes: na vertente ritualista, os clientes habituais da IC podem distinguir-se em dois tipos: público mais formal, focado na solenidade e no intelecto (normalmente mais masculino e/ou com maior capital cultural), ao invés do público mais informal, focado no carisma e no sentimento (normalmente mais feminino e/ou com menor capital cultural). Na vertente comunitária, a IC é procurada por três tipos: solitários, carentes, de famílias desunidas e/ou com poucos amigos, que buscam na igreja afecto e calor que não encontram em casa ou fora dela; viúvas e/ou reformadas/domésticas, com maior disponibi-

lidade temporal, caracterizadas pela comunicabilidade, insegurança e/ou generosidade, que precisam dos outros; os que procuram festa, vida e experiência comunitária do sagrado (celebrações expressivas, romarias, procissões). Os clientes esporádicos procuram/frequentam a IC para os ritos de passagem (baptizado, casamento e enterro). Os clientes potenciais podem procurar a IC pelo sacerdote (carisma e homília), pela liturgia (solenidade vs informalidade) e/ou pela comunidade (amigos, grupos). Os clientes de outras denominações cristãs (não imigrantes), maioritariamente com menor capital cultural, procuram a solução para os seus problemas (teologia da prosperidade), como os neo-pentecostais (e. g. IURD), assim como ambientes acolhedores e festivos, como os pentecostais (e. g. Assembleia de Deus);

- Concorrentes: actuais (IC, comunidades cristãs não católicas, comunidades não cristãs); potenciais (novas comunidades não católicas); produtos substitutos (compras, futebol, concertos, greves);
- Fornecedores: material para celebrações litúrgicas (hóstias, velas, etc.), fornecimentos e serviços externos (material de escritório, electricidade, água, telefone, serviços de limpeza);
- Comunidade: governo local.

⇒ Misericórdia

- Clientes: pobres, doentes, idosos e crianças;
- Concorrentes: actuais (IC e outras comunidades religiosas, IPSS seculares); potenciais (novas entidades), produtos substitutos (assistência familiar);
- Fornecedores: fornecimentos e serviços externos (material de escritório, electricidade, água, combustíveis, telefone, serviços de limpeza); alimentos e vestuário oferecido (pobres); alimentos, equipamento e material farmacêutico e didáctico comprado (doentes, idosos e crianças);
- Comunidade: governo central e local.

⇒ Bem-estar

- Clientes: dois tipos principais, os que buscam desenvolvimento pessoal (mais instruídos), os que buscam resolver a sua vida (menos instruídos);

- Concorrentes: actuais (líderes religiosos); potenciais (novos líderes religiosos); produtos substitutos (psicólogos, astrólogos, médiuns, bruxas, livros de auto-ajuda, técnicas orientais);
- Fornecedores: irrelevante;
- Comunidade: irrelevante.

⇒ Formação

- Clientes: mais instruídos que procuram grupos, cursos ou palestras, para crescer no conhecimento religioso, de acordo com o princípio de que 'a Igreja tem várias moradas' ou de que a variância do mercado conduz à oferta diversificada;
- Concorrentes: actuais (grupos católicos, grupos não católicos); potenciais (novos grupos religiosos); produtos substitutos (grupos políticos ou filosóficos);
- Fornecedores: irrelevante;
- Comunidade: irrelevante.

⇒ Educação

- Clientes: famílias jovens;
- Concorrentes: actuais (escolas estatais, escolas católicas, escolas não católicas); potenciais (novas escolas); produtos substitutos (educação caseira);
- Fornecedores: fornecimentos e serviços externos (material de escritório, electricidade, água, telefone, serviços de limpeza, segurança); alimentos, equipamento e material didáctico;
- Comunidade: governo central e local.

⇒ Cultura

- Clientes: pessoas mais instruídas, escolas, turistas;
- Concorrentes: actuais (IC); potenciais (irrelevante); produtos substitutos (património secular);
- Fornecedores: fornecimentos e serviços externos (material de escritório, electricidade, água, telefone, serviços de limpeza, segurança, seguros, restauro);
- Comunidade: governo central e local.

Ameaças e oportunidades

As ameaças e as oportunidades derivam da envolvente contextual e transaccional, acima analisada. As ameaças são as tendências do ambiente macro e micro que podem prejudicar o negócio, enquanto as oportunidades são as que podem fazer crescer o negócio. Contudo, para qualquer bom estratégia, as ameaças devem transformar-se em oportunidades.

Ameaças

- ⇒ Religião: ambiente sociocultural desincentivador de soluções transcendentais;
- ⇒ Religião: ambiente político propício a ataques a valores religiosos;
- ⇒ Religião: ambiente tecnológico desincentivador de cerimónias repetidas;
- ⇒ Religião: existência de produtos substitutos fortes (e. g. compras, futebol);
- ⇒ Misericórdia: ambiente económico/político desfavorável, que retira apoios estatais;
- ⇒ Misericórdia: ambiente sociocultural que desincentiva a generosidade;
- ⇒ Bem-estar: produtos/serviços substitutos fortes (e. g. psicólogos, astrólogos, livros auto-ajuda);
- ⇒ Formação: ambiente tecnológico que incentiva os meios audiovisuais;
- ⇒ Formação: produtos substitutos fortes (e. g. formação política ou cultural);
- ⇒ Educação: ambiente económico/político desfavorável, que retira apoios estatais;
- ⇒ Educação: ambiente económico adequado a soluções baratas;
- ⇒ Educação: diminuição da taxa de fertilidade, aumentando a pressão concorrencial sobre os agentes educativos;
- ⇒ Cultura: ambiente económico desfavorável, que pode despoletar aumento de criminalidade;
- ⇒ Cultura: produtos substitutos fortes (e. g. palácios, castelos).

Oportunidades

- ⇒ Religião: ambiente económico incerto, propício à busca de conforto e de sentido;

- ⇒ Religião: ambiente legal propício à liberdade religiosa;
- ⇒ Misericórdia: aumento da esperança de vida conducente a maior procura de soluções geriátricas;
- ⇒ Bem-estar: ambiente económico incerto, propício à busca do bem-estar;
- ⇒ Bem-estar/Formação: ambiente sociocultural que promove a busca do desenvolvimento pessoal (bem-estar e formação);
- ⇒ Formação: ambiente tecnológico que facilita a comunicação de conteúdos;
- ⇒ Cultura: ambiente económico nacional atraente para os turistas;
- ⇒ Cultura: ambiente tecnológico que privilegia a experiência e a novidade.

Atractividade

A atractividade ou rentabilidade de uma indústria depende da sua dimensão futura e/ou da sua margem operacional, sendo explicada no longo prazo pelo modelo das cinco forças de Porter (1980): potencial de novas entradas (possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria), pressão de produtos substitutos (impacto da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria), poder negocial dos fornecedores (capacidade de os fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos/serviços são vendidos à indústria), poder negocial dos clientes (capacidade de os clientes influenciarem os termos em que os produtos/serviços são adquiridos à indústria), rivalidade entre concorrentes actuais (intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria) (Freire, 1999, p. 79-86). O impacto de cada força, excepto a segunda, explica-se pela conjugação de diferentes variáveis, sendo a atractividade tanto maior quanto menores elas forem. A atractividade, expressa como rentabilidade, pode ser tomada em quatro padrões típicos da combinação das barreiras à entrada com as barreiras à saída: ambas baixas (reduzida e estável), ambas elevadas (elevada e instável), à entrada elevada e à saída baixa (elevada e estável), à entrada baixa e à saída elevada (reduzida e instável) (Freire, 1999, p. 86). Ou seja, o grau de rentabilidade depende da proporção directa das barreiras à entrada (mais barreiras à entrada mais rentabilidade), enquanto a estabilidade da rentabilidade depende da proporção inversa das barreiras à saída (mais barreiras à saída menos estabilidade).

O modelo das cinco forças aprofunda a análise da envolvente transaccional, sendo a concorrência desagregada nos seus três elementos (concorrentes potenciais: potencial de novas entradas; concorrentes actuais: rivalidade entre concorrentes actuais; produtos substitutos: pressão de produtos substitutos) e os clientes e fornecedores caracterizados somente na sua posição negocial relativamente à indústria analisada (Freire, 1999, p. 80). Esta análise da atractividade/rentabilidade é importante para se avaliar a qualidade dos negócios das confissões religiosas, sobretudo da IC. Ou seja, para questionar a permanência da IC em cada negócio ou indústria: quanto mais atractivo ou rentável determinado negócio, mais pertinente a presença da IC. Da leitura do quadro 1 denota-se que os negócios têm atractividades não muito distantes (0-1): sendo 0.49 na religião, 0.58 na misericórdia e no bem-estar, 0.61 na formação, 0.66 na educação e 0.70 na cultura. As rentabilidades são moderadas e moderadamente estáveis na religião, bem-estar e formação; moderada e instável na misericórdia; reduzida e estável na educação; e moderada e estável na cultura. Obviamente que, embora este modelo explique as tendências de cada negócio no longo prazo, não serve para medir a rentabilidade anual, para a qual terão de ser usados indicadores/objectivos financeiros (e. g. valor, taxa de crescimento e rentabilidade das vendas) ou não financeiros (e. g. satisfação e resultados dos clientes), para os quais é impossível a obtenção de dados neste âmbito.

Estrutura

Ao longo do ciclo de vida de uma indústria as vendas totais costumam atravessar quatro fases distintas: introdução (poucas empresas operam no mercado, a generalidade dos consumidores ainda desconhece as características e benefícios dos produtos e as vendas crescem lentamente), crescimento (o número de concorrentes e de consumidores aumenta bastante, existem desequilíbrios crónicos entre a oferta e a procura e, por isso, as vendas crescem rápida, mas instavelmente), maturidade (o ritmo de crescimento das vendas abranda, a intensidade competitiva aumenta e os concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado), declínio (as vendas globais do sector diminuem, existe excesso de capacidade e vários competidores começam a abandonar a indústria) (Freire, 1999, p. 89-90). Há quatro naturezas de indústria: à fase de introdução corresponde a indústria emergente, às fases de crescimento e maturidade podem corresponder duas naturezas (fragmentada – o sector está estabelecido, poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma

Quadro 1 – Modelo das cinco forças para cada negócio

	Rel.	Mis.	Bem.	For.	Edu.	Cul.
Potencial novas entradas	M	M	M	M	MB	M
Economias escala	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Diferenciação produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Requisitos capital	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Custos mudança	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Acesso canais distribuição	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Diferenças custos extra-escala	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Política governamental	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Retaliação concorrentes	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Pressão produtos substitutos	E	M	E	M	B	B
Poder negocial fornecedores	BM	BM	B	B	BM	BM
Indústria fornecedora dominada por poucas empresas	Não	Não	n/a	n/a	Não	Não
Indústria fornecedora mais concentrada do que indústria cliente	Não	Não	n/a	n/a	Não	Não
Indústria fornecedora sem pressão produtos substitutos	Não	Não	n/a	n/a	Não	Não
Indústria cliente pouco importante para negócio fornecedores	Sim	Não	n/a	n/a	Não	Não
Produtos fornecidos diferenciados	Sim	Sim	n/a	n/a	Sim	Sim
Custos mudança	Não	Não	n/a	n/a	Não	Não
Produtos fornecidos relevantes negócio clientes	Não	Sim	n/a	n/a	Sim	Sim
Fornecedores podem integrar verticalmente a jusante	Não	Não	n/a	n/a	Não	Não
Poder negocial clientes	BM	MB	BM	M	MB	MB
Indústria cliente dominada por poucas empresas	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Produtos adquiridos com peso elevado compras totais clientes	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Produtos adquiridos indiferenciados	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Sem custos mudança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Rentabilidade estrutural baixa clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clientes podem integrar verticalmente a montante	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Produtos fornecidos irrelevantes para vida clientes	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Clientes dispõem informação total sobre indústria fornecedora	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Rivalidade concorrentes actuais	ME	MB	MB	MB	ME	MB
Número elevado concorrentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dimensão aproximada concorrentes	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Crescimento reduzido mercado	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Custos fixos ou armazenagem elevados	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Produtos indiferenciados	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Sem custos mudança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Expansão capacidade indústria grandes incrementos	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Comportamento concorrentes bastante variado	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Sucesso indústria muito importante	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Barreiras à saída (5 factores)	0.6	0.8	0.4	0.4	1	0.8
Atractividade	MB	ME	ME	ME	ME	ME
Rentabilidade	MME	MI	MME	MME	RE	ME

Nota: A – Atractividade: B (Baixo), M (Moderado), E (Elevado). Rentabilidade: MME (Média e moderadamente estável), MI (Média e instável), RE (Reduzida e estável), ME (Média e estável)

pode influenciar a evolução da indústria; concentrada – o sector está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota de mercado significativa e pode influenciar a evolução da indústria), à fase de declínio corresponde a indústria em declínio (Freire, 1999, p. 90).

Neste caso, o negócio da religião encontra-se na fase de maturidade num sector concentrado, pois as 'vendas' diminuem ao mesmo tempo que o mercado religioso se vai alargando paulatinamente, embora dominado claramente pela IC. Os negócios da misericórdia, da formação, da educação e da cultura encontram-se na fase de maturidade num sector fragmentado, pois o ritmo de crescimento das vendas diminui ao mesmo tempo que aumenta a concorrência entre actores, dispersos por várias entidades. O negócio do bem-estar encontra-se na fase de introdução (indústria emergente), pois os consumidores desconhecem os benefícios dos produtos e a procura cresce lentamente. A concentração do negócio da religião deriva das economias de escala e de experiência da IC, derivada da sua presença secular em Portugal. A fragmentação do negócio da misericórdia resulta das elevadas barreiras à saída, da formação que resulta da diversidade das necessidades dos clientes, da educação que resulta das elevadas barreiras à saída e da diversidade das necessidades dos clientes, da cultura que resulta da elevada diferenciação do produto.

Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso do negócio são as variáveis que proporcionam maior valor aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor, devendo satisfazer três critérios: aplicabilidade a todos os concorrentes, relevância decisiva, possibilidade de controlo pelas empresas (Freire, 1999, p. 96-98). Porém, indica-se brevemente os factores críticos de sucesso para cada instituição religiosa poder avaliar se possui os recursos e as actividades necessárias para satisfazer os fiéis e competir com a eventual concorrência. Vejamos então os factores críticos de sucesso:

- ⇒ Religião: crenças que fornecem sentido para a vida e esperança de salvação eterna; práticas que alimentam a caminhada e possibilitam a experiência do sagrado; comunidade de união e acolhimento;
- ⇒ Misericórdia: obras de misericórdia materiais assentes em pessoal qualificado, em equipamento e material de qualidade, complementadas com obras de misericórdia espirituais;
- ⇒ Bem-estar: acompanhamento adequado à personalidade de cada pessoa assente em boa capacidade de discernimento;

- ⇒ Formação: conteúdos bons e ajustados a cada público-alvo, distribuídos por pedagogos;
- ⇒ Educação: boa pedagogia, bons conteúdos, bons equipamentos, boas actividades extra-curriculares, apoio extra-escolar eficaz;
- ⇒ Cultura: qualidade excepcional, boa localização.

Igreja Católica em Portugal

Na análise interna estuda-se a organização religiosa e sua distribuição territorial e, sempre que possível, a sua evolução nas últimas décadas. Dentro da organização religiosa analisa-se os novos movimentos eclesiais, assente nos estudos existentes. Refere-se ainda os produtos/serviços da IC, os seus pontos fracos e pontos fortes, baseados nos aspectos comuns às várias organizações católicas ou os mais salientes dentro da IC, e, por fim, discute-se a adequação estratégica rumo ao sucesso. As análises internas da IC em Portugal, de carácter sociológico, são praticamente inexistentes. Vilaça e Oliveira (2012) analisam o catolicismo português (pluralismo, religiosidade individual, organização eclesial, estatuto legal, sistema de financiamento, relações Estado/Igreja, comunicação social, educação, saúde/assistência social, cultura e política, pluralismo interno), mas a mesma é sumária, apresenta dados menos actuais e apenas alguns aspectos analisados de seguida. Os dados da situação actual foram retirados do Anuário Católico (AC) on-line (consulta em 13-03-2018). Os dados referem-se aos anos 2014, 2015 ou 2016, dependendo dos dados: paróquias e arciprestados (2016), institutos religiosos e seculares (2015/2016), administração das paróquias (estatísticas) (2014/2015). Os dados da evolução foram retirados do Anuário Estatístico da Igreja (AEI), editado anualmente pelo Vaticano com base nos dados enviados por cada conferência episcopal, ou seja, presentes no AC. Contudo, estranhamente, os dados do AC não coincidem com os do AEI relativamente a 2014, mas estes serão utilizados para se analisar a evolução.

Organização religiosa e sua distribuição territorial

A estrutura diocesana continua a ser determinante na distribuição dos produtos/serviços eclesiais. É o esqueleto essencial da Igreja, também pelo património que as dióceses possuem, no qual se desenrolam grande parte das actividades para distribuição dos produtos/serviços. A estrutura diocesana compõe-se de quatro unidades: paróquia, arciprestado, diocese e

província eclesiástica. A paróquia é a unidade básica, tem igreja própria, população fixa e sacerdote (pároco, prior) a quem está confiado o cuidado espiritual do povo sob a autoridade do bispo. Em Portugal, existem 4.373 paróquias, correspondentes aproximadamente às freguesias (4.259) antes da reforma da administração local (Lei nº22/2012, 30 de Maio). Devido à falta de sacerdotes, nem todas as paróquias são administradas por eles: 70% são-no por sacerdotes diocesanos (3.351), 7% por sacerdotes religiosos (295) e 23% encontram-se noutras situações (987) (e. g. diáconos permanentes, religiosas, leigos etc.) (sobretudo em Beja, Braga, Lamego, Porto e Vila Real). O arciprestado ou vigararia compõe-se por várias paróquias, sendo presidido por um sacerdote (arcipreste ou vigário) que, nomeado pelo bispo, unifica e dinamiza a evangelização conjunta. Em Portugal, existem 192 arciprestados (há 308 municípios). A diocese compreende vários arciprestados, sendo dirigida por um bispo nomeado pelo papa, ouvida a Conferência Episcopal respectiva. Como igreja particular, na qual está e age a Igreja de Cristo, serve para que o bispo apascente o seu rebanho, com a colaboração do seu presbitério. Em Portugal, existem 21 dioceses (incluindo Forças Armadas e Segurança), as quais correspondem, aproximadamente, aos distritos, pois existem actualmente 18 distritos e 2 regiões autónomas (Lamego é a única diocese que não é capital de distrito e os distritos de Portalegre e Castelo Branco compõem uma só diocese). A província eclesiástica, administrada por um arcebispo ou metropolitano, abrange várias dioceses, servindo para tornar o apostolado mais eficaz. Em Portugal, existem três províncias: Braga, Évora e Lisboa. A Conferência Episcopal, composta por todos os bispos residenciais e titulares (coadjutores e auxiliares), é o órgão máximo, com poder normativo para todo o território. Tem a prerrogativa de falar em nome da Igreja em Portugal, servindo para a acção conjunta dos bispos e para as decisões de âmbito nacional.

A esta estrutura diocesana junta-se a rede de instituições religiosas (institutos religiosos, institutos seculares, associações, movimentos e obras), que complementa a estrutura diocesana. Os institutos religiosos compõem-se de irmãs ou irmãos que professam os três votos perpétuos; nos institutos religiosos masculinos crescem sacerdotes (alguns bispos) que, para além dos votos, são ordenados; reúnem-se na Conferência dos Institutos Religiosos de Portugal (CIRP). Há 99 institutos religiosos femininos (com 409 casas e 4.216 membros com votos perpétuos em Portugal), encontrando-se cada instituto no máximo em 9 dioceses, distinguindo-se as Franciscanas Hospitaleiras da Imaculada Conceição (511 membros, 17 casas, 7 dioceses), as Doroteias (240 membros, 11 casas, 9 dioceses) e as

Franciscanas de Nossa Senhora das Vitórias (205 membros, 22 casas, 9 dioceses); das famílias religiosas distingue-se a família franciscana que totaliza 1.244 membros, 85 casas e 18 dioceses (excepto Viana do Castelo e Viseu). Há 40 institutos religiosos masculinos (com 257 casas e 1.119 membros com votos perpétuos em Portugal), encontrando-se cada instituto no máximo em 10 dioceses, distinguindo-se os Jesuítas (108 membros, 39 casas, 8 dioceses), os Franciscanos (105 membros, 23 casas, 10 dioceses), os Dehonianos (84 membros, 16 casas, 7 dioceses), os Espiritanos (84 membros, 17 casas, 9 dioceses) e os Salesianos (78 membros, 12 casas, 7 dioceses). Os institutos seculares compõem-se de leigos ou sacerdotes que professam os três votos perpétuos, distinguindo-se dos anteriores por viverem no mundo e tentar santificá-lo a partir de dentro; alguns vivem sob o carisma de algum instituto religioso ou pertencem a alguma família religiosa; reúnem-se na Confederação Nacional dos Institutos Seculares de Portugal (CNISP). Há 18 institutos seculares (com 60 casas, 55 femininas e 5 masculinas, e 590 membros – 577 femininos e 13 masculinos), encontrando-se cada instituto no máximo em 12 dioceses, distinguindo-se as Cooperadoras da Família (228 membros, 20 casas, 12 dioceses) e Caritas Christi (152 membros, 10 casas, 9 dioceses).

Existem cerca de 240 associações, movimentos e obras, distribuídos pelas 20 dioceses, sendo 80 de âmbito nacional,¹ embora, segundo informação da CELF, estejam reconhecidas 68 associações de fiéis (movimentos eclesiais, novas comunidades e obras de apostolado) de âmbito nacional,² estando 48 associações congregadas na CNAL.³ Para simplificar a análise de todas as associações, refere-se somente as que se encontram implantadas em todas ou quase todas as dioceses (a partir de 16), as quais são referidas por ordem crescente cronológica de fundação em Portugal (com número de dioceses): Obras Missionárias Pontifícias (todas),⁴ Sociedade de São Vicente de Paulo (1859, todas), Apostolado da Oração (1864, todas), Corpo

1. Fonte: <http://www.anuariocaticoportugal.net/lista_instituicoes.asp> (lista nacional). As listas diocesanas estão disponíveis para cada diocese. Pode discutir-se a fiabilidade na abrangência e nos tipos incluídos nesta lista. Por um lado, por exemplo, nalgumas dioceses incluem-se irmandades e noutros casos não. Por outro lado, as irmandades, a UCP, a Rádio Renascença e outras associações, dificilmente poderiam ser consideradas NME, pelo que esta lista abrange bastante mais do que NME. Consulta a 14-03-2018.

2. Fonte: <<http://www.leigos.pt/index.php/associacoes>>, consulta a 14-03-2018.

3. Fonte: <<http://cnal.pt/membros-da-cnal>>, consulta a 14-03-2018.

4. Esta instituição compreende quatro obras: Propagação da Fé (1822), Infância Missionária (1843), São Pedro Apóstolo (1889), União Missionária (1916). Não se encontra data de fundação em Portugal.

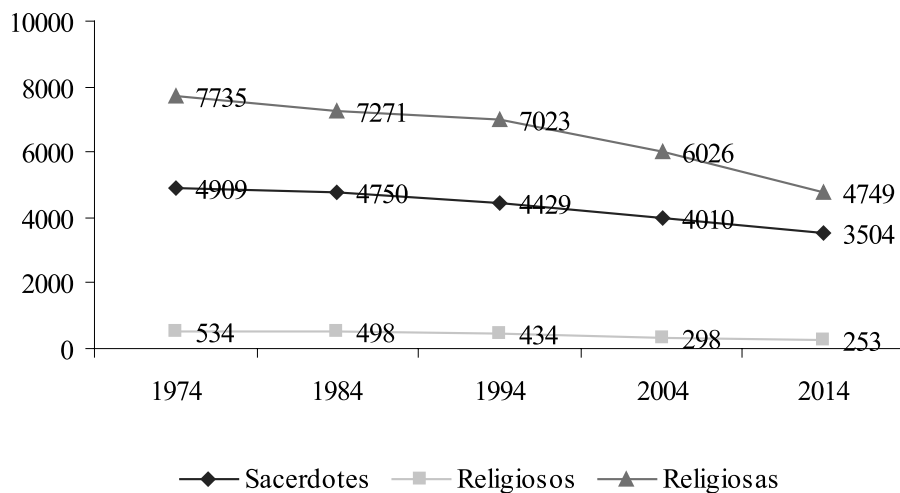
Nacional de Escutas (1923, todas), Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima (1924, 17), Obra de Santa Zita (1931, 16), Acção Católica Rural (1933, 16), Movimento da Mensagem de Fátima (1934, todas), Caritas Portuguesa (1945, todas), Legião de Maria (1949, 19), Equipas de Nossa Senhora (1955, 19), Movimento Esperança e Vida (1958, 17), Federação Portuguesa dos Centros de Preparação para o Matrimónio (1960, todas), Movimento de Cursilhos de Cristandade (1960, todas), Convívios Fraternos (1966, 19), Movimento dos Focolares (1966, todas), Fraternidade de Nuno Álvares (1966, 16), Movimento Fons Vitae (1967, todas), Caminho Neocatecumenal (1969, 19), União das Misericórdias Portuguesas (1976, todas), Renovamento Carismático Católico (1977, 19), Vida Ascendente (1985, 17), Oficinas de Oração e Vida (1987, todas), Associação das Rádios de Inspiração Cristã (1991, 18).⁵

Evolução

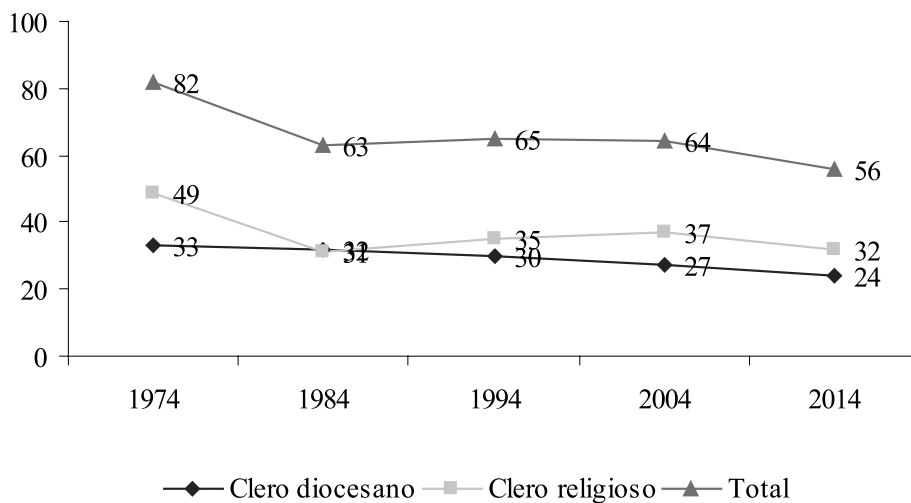
Em 2014, existiam em Portugal 3.504 sacerdotes, 253 religiosos professos e 4.749 religiosas professoras (SS-RGE, 2016, p. 99). A evolução destes três tipos, ao longo dos últimos 40 anos, tem sido negativa: -29% nos sacerdotes, -53% nos religiosos e -39% nas religiosas (gráfico 1). Desta forma, naturalmente que o número de católicos por sacerdote (primeiros dados em 1978) tem aumentado nos últimos 40 anos: 1.792 em 1978 para 2.628 em 2014 (SS-RGE, 1980, p. 101; 2016, p. 108). Conjuntamente com este tipo de membros do clero, os diáconos permanentes (primeiros dados em 1978) começaram a aparecer no seguimento do Concílio Vaticano II, havendo 13 em 1984 (SS-RGE, 1986, p. 91) e 354 em 2014 (SS-RGE, 2016, p. 99), sempre a crescer.

No período 1974-2014, o número de centros de formação para o sacerdócio (clero diocesano e clero religioso), incluindo os de ensino secundário e de ensino superior, passou de 82 (33/49 respectivamente) para 56 (24/32 respectivamente) (-32%) (SS-RGE, 1976, p. 139; 2016, p. 259). Contudo, enquanto a tendência decrescente é clara nos seminários diocesanos, nos seminários religiosos, embora tenha decrescido no longo prazo, ao longo dos anos tem oscilado (gráfico 2).

5. Da CNAL não participam Associação das Rádios de Inspiração Cristã, Associação dos Servitas de Nossa Senhora de Fátima, Caminho Neocatecumenal, Caritas Portuguesa, Movimento da Mensagem de Fátima, Obras Missionárias Pontifícias, Oficinas de Oração e Vida, União das Misericórdias Portuguesas. Consulta a 17-03-2018.

Gráfico 1 – Evolução do número de sacerdotes, religiosos e religiosas

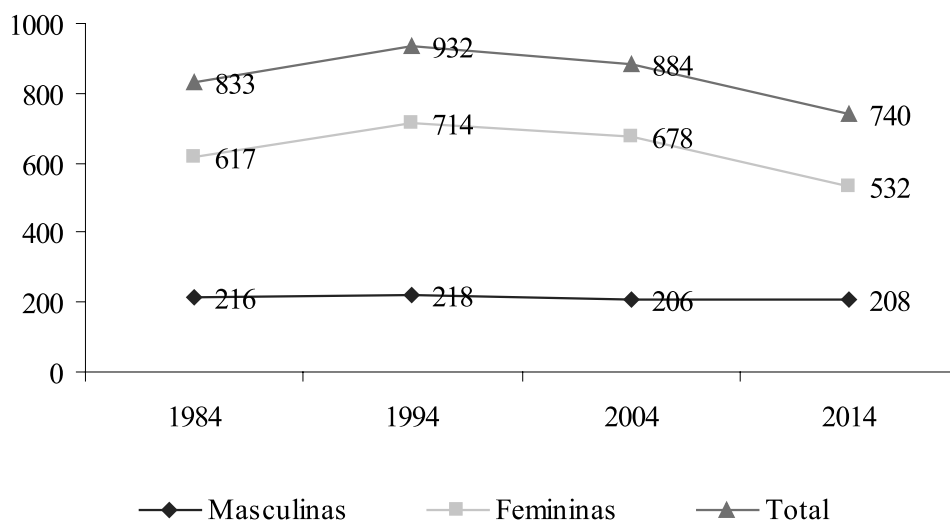
Fonte: SS-RGE (1976, p. 101; 1986, p. 91; 1996, p. 92; 2006, p. 99; 2016, p. 99).

Gráfico 2 – Evolução do número de seminários

Fonte: SS-RGE (1976, p. 139; 1986, p. 235; 1996, p. 235; 2006, p. 259; 2016, p. 259).

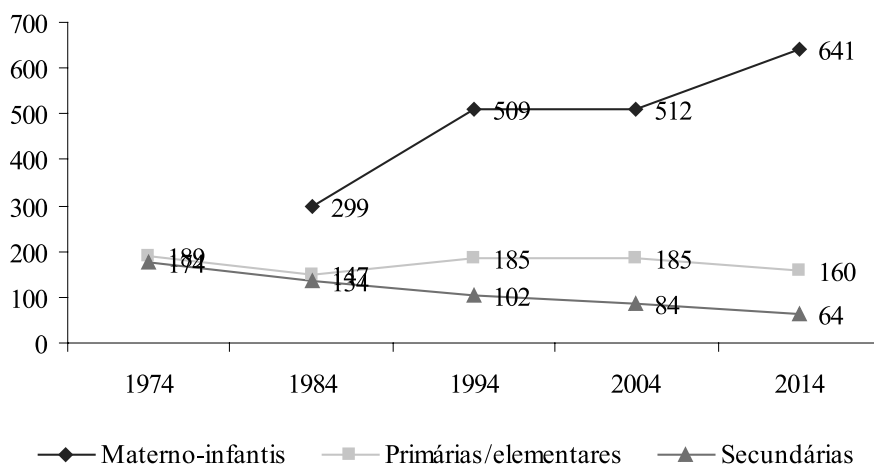
No período 1984-2014 (primeiros dados, em 1982), o número de casas de institutos religiosos masculinos baixou, passando de 216 para 208 (-4%), embora a tendência não seja clara no período (SS-RGE, 1986, p. 333; 2016, p. 378), enquanto as femininas baixou de 617 para 532 (-14%), embora a tendência seja decrescente só a partir de 1994 (-25%) (SS-RGE, 1986, p. 342; 2016, p. 388, 397). No total, isto significa a quebra de 833 para 740 casas (-11%). Como foi observado no gráfico 2, o número de religiosos e de religiosas tem vindo a diminuir. Veja-se gráfico 3.

Gráfico 3 – Evolução do número de casas de institutos religiosos



Fonte: SS-RGE (1986, p. 333, 342; 1996, p. 341, 350, 358; 2006, p. 377, 389, 398; 2016, p. 378, 388, 397).

No período 1974-2014, os centros de instrução e de educação diocesanos ou de institutos religiosos tiveram a seguinte evolução: escolas maternas/infantis (299 para 641) (dados iniciais referentes a 1984), escolas primárias/elementares (189 para 160), escolas secundárias (174 para 64) (SS-RGE, 1976, p. 161; 1986, p. 259; 2016, p. 288). Pelo gráfico 4 vê-se que a evolução das escolas maternas/infantis tem sido positiva (+114%), enquanto a das escolas secundárias tem sido negativa (-63%), sendo mais incerta a das escolas primárias/elementares (-15%). Em termos de alunos,

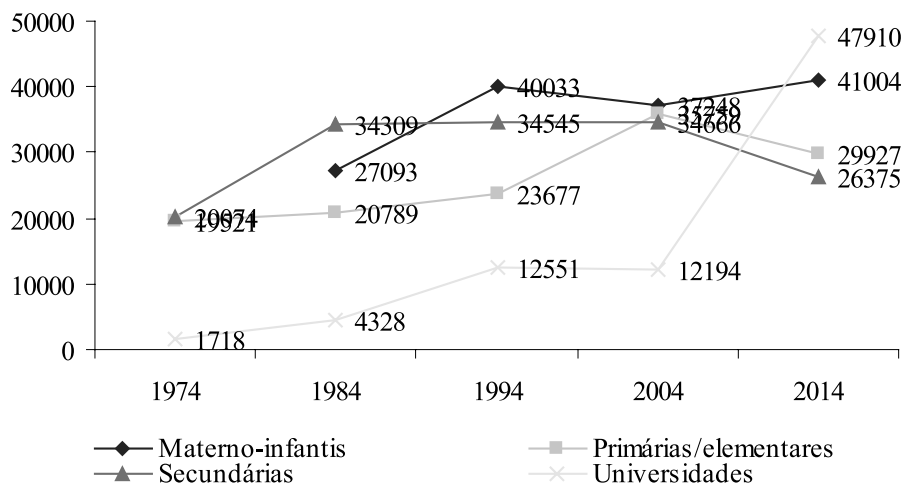
Gráfico 4 – Evolução do número de escolas

Fonte: SS-RGE (1976, p. 161; 1986, p. 259; 1996, p. 259; 2006, p. 288; 2016, p. 288).

a evolução foi a seguinte: escolas maternas/infantis (27.093 para 41.004) (dados iniciais referentes a 1984), escolas primárias/elementares (19.521 para 29.927), escolas secundárias (20.074 para 26.375), institutos superiores/UCP (1.718 para 47.910) (SS-RGE, 1976, p. 161; 1986 p. 259; 2016 p. 288). Pelo gráfico 5 vê-se que a evolução nas escolas maternas/infantis tem sido oscilante, embora crescente no longo prazo (+51%); nas escolas primárias/elementares foi crescente até 2004 baixando em 2014, mas sendo crescente no longo prazo (+53%); nas escolas secundárias teve o mesmo comportamento que as anteriores (+31%), enquanto a nível universitário tem sido claramente crescente (mesmo que tenha havido ligeiro decréscimo de 1994 para 2004), sobretudo de 2004 para 2014.

Comparemos agora estes dados relativos a escolas com os dados para Portugal (fonte: Pordata, consulta em 13-03-2018). O peso das escolas católicas no número total de escolas é o seguinte: escolas maternas/infantis (11,7%, 9,5%, 7,6%, 10,2%) (1984/2014), escolas primárias/elementares (1,1%, 1,4%, 1,6%, 2,2%) (1984/2014), escolas secundárias (11,6%, 9,6%, 6,7%) (1994/2014). O peso do número de alunos de escolas católicas no número total de alunos é o seguinte: escolas maternas/infantis (23%, 21,8%, 14,7%, 15%) (1984/2014), escolas primárias/elementares (1,4%, 1,3%, 1,7%, 3,1%, 2,8%) (1974/2014), escolas secundárias (46%, 17,9%,

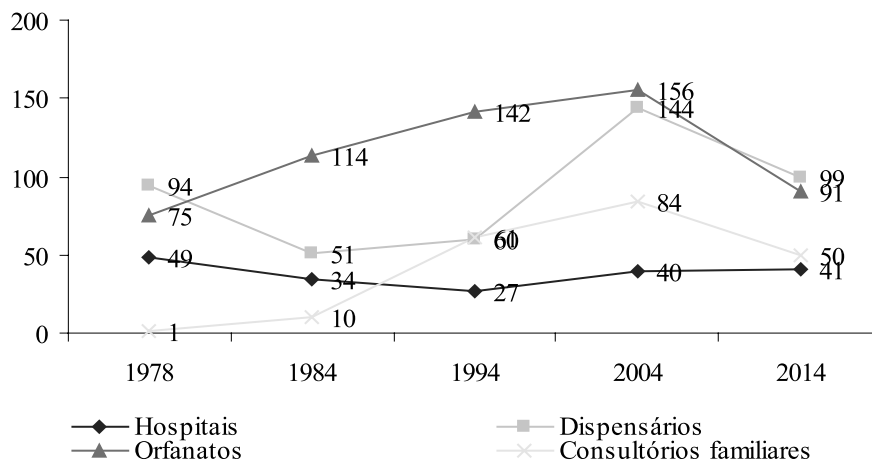
Gráfico 5 – Evolução do número de alunos



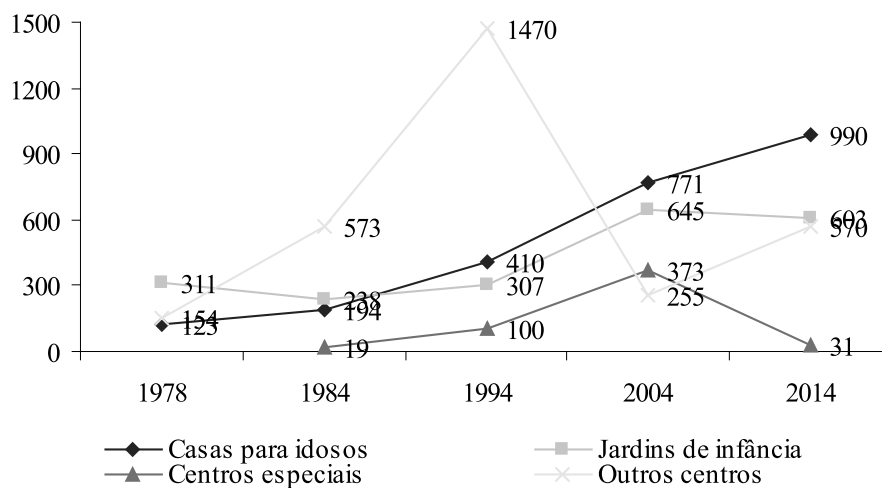
Fonte: SS-RGE (1976, p. 161; 1986, p. 259; 1996, p. 259; 2006, p. 288; 2016, p. 288).

7,9%, 9,1%, 6,9%) (1974/2014), ensino universitário (4,6%, 4,7%, 3,1%, 13,2%) (1984/2014). Nas escolas maternas/infantis o peso não é despidendo, tendo vindo a baixar em escolas e alunos, embora recuperando em 2014, sobretudo em escolas. Nas escolas primárias/elementares o peso é muito baixo tanto em escolas como em alunos. Nas escolas secundárias o peso tem baixado em ambos os indicadores, embora com oscilação nos alunos; o peso inicial de escolas era considerável. No ensino universitário houve crescimento considerável no longo prazo, embora oscilante.

Pelos gráficos 6 e 7 pode ver-se a evolução dos centros de assistência social, existentes na diocese e propriedade desta ou de instituições eclesiais, no período 1978-2014 (primeiros dados em 1978). Para os hospitais, decresceu entre 1978 e 1994, invertendo a tendência de seguida. Para os dispensários e jardins-de-infância, decresceu entre 1978 e 1984, invertendo de seguida, voltando a decrescer em 2014. Para as casas para idosos, doentes crónicos ou deficientes cresceu entre 1978 e 2014 (+705%). Para os orfanatos, consultórios familiares, centros especiais de educação ou reeducação especial (1984), cresceu entre 1978 (1984) e 2004, baixando em 2014. Para os outros centros e total, cresceu entre 1978 e 1994, baixando em 2004 e voltando a crescer em 2014.

Gráfico 6 – Evolução do número de centros de assistência social (1)

Fonte: SS-RGE (1980, p. 250; 1986, p. 320; 1996, p. 328; 2006, p. 363; 2016, p. 363).

Gráfico 7 – Evolução do número de centros de assistência social (2)

Fonte: SS-RGE (1980, p. 250; 1986, p. 320; 1996, p. 328; 2006, p. 363; 2016, p. 363).

Produtos/serviços

A IC apresenta um conjunto de produtos/serviços que oferece aos seus fiéis/clientes, os quais podem ser divididos em seis grupos, negócios ou sectores de actividade: religião, misericórdia, bem-estar, formação, educação e cultura. A estas actividades está geralmente associada a marca evangelizadora, o anúncio da 'Boa Nova', variável com a instituição e a actividade. Habitualmente as paróquias fornecem os dois primeiros produtos/serviços, na medida em que são os negócios centrais, sectores principais ou objectos sociais essenciais.

Na religião inclui-se, para além das crenças e valores católicos, todas as práticas centrais da fé católica, como sacramentos (e. g. baptismo, eucaristia), bênçãos (e. g. casa, família, objectos), orações, sendo, por isso, o grupo claramente mais importante. A religião assenta no sentido comunitário, fermentado por grupos paroquiais e associações/movimentos religiosos: na visão católica, a comunhão do corpo de Cristo (hóstia) não é mais do que alimento para a comunhão efectiva com Ele, expressa neste mundo pela comunhão com os irmãos; quem não participa da comunidade, por se fechar em si, não participa do corpo de Cristo. Incluem-se também as procissões, dinamizadas em várias paróquias por irmandades ou confrarias, promotoras do culto público, as quais, embora actualmente com cariz mais cultural, são, acima de tudo, práticas católicas com forte dimensão comunitária. As peregrinações e as romarias pertencem igualmente a esta categoria, por serem práticas religiosas, embora a perspectiva de bem-estar seja evidente, sobretudo nas peregrinações, dependendo do estatuto socioeconómico e das histórias de vida.

A misericórdia sempre diferenciou o pensamento católico, nem que seja pela necessidade da mesma para a salvação, ao contrário das correntes protestantes assinaladas pela 'justificação pela fé'. Assim, o catolicismo sempre se focou em obras espirituais e materiais: consolar, aconselhar, ensinar, dar de comer a quem tem fome, vestir os nus, visitar os enfermos etc. Espera-se em qualquer paróquia o acolhimento misericordioso, assim como alimentação e vestuário para os necessitados, em cooperação com obras eclesiais, como a Caritas, as Misericórdias e a Sociedade de São Vicente de Paulo, presentes em todas as dioceses. Várias paróquias oferecem ainda serviços de assistência social, normalmente associados à infância e à terceira idade (creches, jardins-de-infância, lares, centros de dia, casas de saúde), a que se juntam centros de assistência social pertença de institutos religiosos femininos e de obras eclesiais.

O bem-estar pessoal, procurado através do acompanhamento individual espiritual/psicológico, torna-se cada vez mais relevante no mundo

individualizado e sedento de respostas pessoais. As paróquias podem proporcioná-lo, assim como instituições religiosas (institutos, associações ou movimentos), mas, provavelmente, estas últimas estejam mais aptas para o fazer, sobretudo no meio urbano de públicos mais exigentes.

A formação cristã, mais relevante em paróquias urbanas e com fregueses mais instruídos, apresenta-se como ferramenta importante no caminho pessoal de fé, realizado através de cursos, seminários, palestras, conferências, retiros etc., os quais se desenrolam em ambiente paroquial ou congregacional, sendo muitas vezes da responsabilidade de associações ou movimentos laicais.

Paróquias/dioceses, institutos, obras e movimentos possuem instituições de todos os graus de ensino (colégios, escolas, externatos, institutos), sobretudo as três primeiras. Alguns exemplos: externato Dom Afonso Henriques, propriedade da fábrica da igreja paroquial da freguesia de Resende; colégio Dom Diogo de Sousa, propriedade da arquidiocese de Braga; escola superior de enfermagem de Santa Maria, propriedade das Franciscanas Missionárias de Nossa Senhora; Instituto Araújo Porto, propriedade da Santa Casa da Misericórdia do Porto; colégio São Tomás, propriedade da APECEF, associada ao movimento Comunhão e Libertação; Universidade Católica, propriedade da Conferência Episcopal Portuguesa.

Por último, as paróquias ou institutos que possuem património artístico (arquitectura, pintura, escultura, mobiliário, vestes, objectos litúrgicos, livros etc.) oferecem-no obviamente ao público, havendo igrejas mais versadas no negócio cultural do que no negócio da fé (e. g. Mosteiro da Batalha, Mosteiro de Alcobaça, Convento de Mafra).

Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes são recursos ou actividades organizacionais que contribuem para satisfazer as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência; quando não contribuem são pontos fracos (Freire, 1999, p. 133). As competências centrais são os pontos fortes que mais diferenciam uma organização da concorrência, por proporcionarem muito valor aos clientes, serem difíceis de imitar e permitirem o acesso a novos mercados (Freire, 1999, p. 134-135). Os pontos fracos e fortes e as competências centrais da IC não podem ser analisados aqui exaustivamente, devido à oferta variadíssima de instituições religiosas existentes, com idiosincrasias muito distintas, assim como à presença de líderes religiosos (sacerdotes, religiosos e leigos) com perfis muito díspares. No entanto, dos pontos fortes abaixo referidos podem retirar-se os que se destacam como sendo competências centrais.

Pontos fortes

- ⇒ Religião: *Rede paroquial a nível nacional*. Como se referiu acima, as paróquias correspondem aproximadamente às freguesias antes da reforma da administração local.
- ⇒ Religião: *Formação alargada dos sacerdotes*. Para além das eventuais fases de pré-seminário (encontros de formação e de discernimento vocacional para alunos do 3º ciclo e do ensino secundário) e de seminário menor (formação completa de alunos do ensino secundário), a formação obrigatória para o sacerdócio, realizada num seminário maior, compõe-se do ano propedêutico (para formação e discernimento vocacional) e de seis anos de formação humana, comunitária, espiritual, intelectual e pastoral, incluindo a frequência do mestrado integrado em teologia (5 anos).
- ⇒ Religião: *Ritos de passagem sempre disponíveis e com ambiente flexível*. A IC disponibiliza os sacramentos do baptismo, casamento e funeral em todas as paróquias, embora sob marcação prévia com os respectivos sacerdotes e de acordo com as normas eclesiais. Há liberdade na escolha de sacerdotes, leituras, orações, cânticos e decorações, sempre dentro das normas eclesiais.
- ⇒ Religião: *Diversidade litúrgica*. Cada pároco tem liberdade para definir o conteúdo (homília) e a forma (música, paramentos etc.) das suas liturgias, desde que siga o missal romano. Em cada paróquia as missas reflectem a identidade da mesma e a personalidade do pároco, o que pode conduzir à mobilidade dos fiéis e à frequência de paróquias que vão ao encontro da sua sensibilidade.
- ⇒ Religião: *Procissões e romarias por todo o país ao longo do ano*. Conforme indicam os dados abaixo, as procissões e romarias distribuem-se por todos os distritos portugueses⁶ ao longo de todos os meses do ano, sobretudo no Verão.⁷

6. Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_das_principais_festas_e_romarias_de_Portugal> (consulta em 03-10-2018). Apesar da subjectividade da escolha, estes dados servem para demonstrar que as procissões/romarias se distribuem por todos os distritos: Aveiro (32), Beja (9), Braga (9), Bragança (6), Castelo Branco (30), Coimbra (59), Évora (8), Faro (31), Guarda (23), Leiria (16), Lisboa (22), Portalegre (27), Porto (57), Santarém (34), Setúbal (15), Viana do Castelo (21), Vila Real (17), Viseu (10), Madeira (3), Açores (4).

7. Fonte: <<https://www.homeaway.pt/info/ideias-ferias/ferias/ferias-e-romarias-de-portugal-em-calendario>> (consulta em 03-10-2018). Apesar da subjectividade da escolha, estes dados servem para mostrar o peso de cada mês: Janeiro (7), Fevereiro (3), Março (0), Abril (9), Maio (9), Junho (12), Julho (17), Agosto (35), Setembro (11), Outubro (4), Novembro (4), Dezembro (3).

- ⇒ Religião: *Espaços eclesiais como lugares de acolhimento*. Geralmente os vários espaços paroquiais ou associados à IC são pautados pelo acolhimento evangélico e pela capacidade de bem receber o outro, na perspectiva da comunhão eclesial.
- ⇒ Misericórdia: *Centros de assistência social por todo o país*. Conforme indicam os dados abaixo, em todas as dioceses existem centros de assistência social (apoio domiciliário, centros sociais e paroquiais, centros de dia, jardins-de-infância, lares etc.).⁸
- ⇒ Misericórdia: *Evolução positiva do número de casas para idosos, doentes crónicos ou deficientes*. Conforme demonstra o gráfico 7 passaram de 123 (1978) para 990 (2014).
- ⇒ Bem-estar: *Sacerdotes e religiosos com competências de acompanhamento*. Durante a sua formação sacerdotal ou religiosa, e devido também à sua experiência intensa de relações pessoais, o clero desenvolve obrigatoriamente as suas competências de acompanhamento humano e espiritual.
- ⇒ Formação: *Oferta formativa diversificada*. As várias paróquias, eventualmente associadas a associações ou movimentos, desenvolvem actividades de cariz espiritual e/ou cultural, na decorrência dos seus carismas particulares. Como se referiu acima, há várias associações ou movimentos que actuam em todas as dioceses, havendo outros com dimensão mais restrita.
- ⇒ Educação: *Instituições de ensino de qualidade reconhecida*. Nos rankings das escolas de 2017 as cinco melhores escolas nacionais no ensino secundário são todas católicas e das cinco melhores escolas do ensino básico três são propriedade de instituições católicas.⁹ Além disso, é publicamente reconhecida a qualidade de ensino da Universidade Católica Portuguesa, a única universidade pertença da Conferência Episcopal Portuguesa.

8. Fonte: <http://www.anuariocaticoportugal.net/lista_obras_as_caritativa.asp> (consulta em 03-10-2018): Algarve (178), Angra (101), Aveiro (88), Beja (45), Braga (216), Bragança-Miranda (79), Coimbra (68), Évora (94), Funchal (0), Guarda (88), Lamego (36), Leiria-Fátima (45), Lisboa (0), Portalegre-Castelo Branco (66), Porto (172), Santarém (54), Setúbal (58), Viana do Castelo (0), Vila Real (48), Viseu (185). Os valores nulos para Funchal, Lisboa e Viana do Castelo significam provavelmente que os dados não foram enviados pelas respectivas dioceses.

9. Fonte: <<https://www.publico.pt/ranking-das-escolas-2017/lista>> (consulta em 03-10-2018). Das escolas secundárias, o Colégio Manuel Bernardes (3º lugar) é o único que não é propriedade de alguma instituição católica, embora tenha sido fundado por um padre e assente na formação católica.

- ⇒ Educação: *Evolução positiva do número de escolas maternas/infantis católicas*. Conforme demonstra o gráfico 4 passaram de 299 (1984) para 641 (2014).
- ⇒ Educação: *Evolução positiva do número de alunos das escolas maternas/infantis e do ensino superior católico*. Conforme demonstra o gráfico passaram de 27.093 (1984) para 41.004 (2014) e de 1.718 (1974) para 47.910 (2014), respectivamente.
- ⇒ Cultura: *Tesouros artísticos de grande qualidade*. Ao longo do território português, de norte a sul, de este a oeste, dos tesouros artísticos destacam-se sobretudo as inúmeras igrejas, mosteiros e conventos, muitos de grande valor artístico, desde o estilo visigótico (século VII), como a capela de São Pedro de Balsemão (Lamego), a edifícios contemporâneos, como a Igreja de Nossa Senhora de Fátima (Lisboa).

Pontos fracos

- ⇒ Religião: *Existência de muitas paróquias sem sacerdote diocesano ou regular*. Conforme referido acima, 23% das paróquias não são geridas por sacerdotes, mas por outras pessoas, sobretudo nalgumas dioceses.
- ⇒ Religião: *Evolução negativa do número de sacerdotes, religiosos e religiosas*. Conforme demonstra o gráfico 1, no período 1974-2014, passaram de 4.909 para 3.504 nos sacerdotes, de 534 para 253 nos religiosos, e de 7.735 para 4.749 nas religiosas.
- ⇒ Religião: *Evolução negativa do número de seminários*. Conforme demonstra o gráfico 2 passaram de 82 (1974) para 56 (2014).
- ⇒ Religião: *Evolução negativa do número de casas religiosas masculinas e femininas*. Conforme demonstra o gráfico 3 passaram de 833 (1984) para 740 (2014).
- ⇒ Religião/Misericórdia: *Lutas pelo poder*. Para além das tendências conservadoras e progressistas lutarem pelo poder dentro da IC e de grupos religiosos lutarem pela sua afirmação dentro das paróquias, existem sempre lutas pessoais dentro das paróquias e de outras instituições católicas que denigrem a imagem da IC.
- ⇒ Educação: *Evolução negativa do número de escolas secundárias católicas*. Conforme demonstra o gráfico 4 passaram de 174 (1974) para 64 (2014).

Conclusões: sucesso, estratégia e adequação estratégica

Segundo Freire (1999, p. 20), o sucesso, objectivo de qualquer organização, define-se por quatro aspectos: sobrevivência a longo prazo, crescimento sustentado, rentabilidade adequada e capacidade de inovação. Será que a IC se encontra nestas condições? O primeiro aspecto é evidente, pela permanência e importância da IC desde a nossa fundação, não se prevendo a sua extinção no longo prazo. O segundo, conquanto posto em causa pela diminuição da pertença, manifesta-se também pelo valor que a IC mantém, embora não crescente. O terceiro é discutível, pois, por um lado, os objectivos financeiros não são prioritários, embora essenciais para manter a IC, mas, por outro lado, os vastos recursos eclesiais permitem bons retornos sociais. O quarto parece igualmente claro, pelas adaptações aos sinais dos tempos, feitas nomeadamente na decorrência do Concílio Vaticano II. Assim, o sucesso da IC pode ser considerado sobretudo na perspectiva da sobrevivência e da inovação, mas também da rentabilidade como forma de acrescentar valor à sociedade.

Será que a estratégia da IC tem sido a mais adequada para alcançar o sucesso pretendido? Como refere Freire (1999, p. 21), a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos (sucesso). A estratégia deve contemplar os seguintes elementos: natureza dos negócios em que deseja actuar (estratégia de diversificação); para cada negócio, os segmentos de mercado que deseja servir com os seus produtos/serviços (estratégia de produtos/mercados), as principais actividades operacionais que deseja realizar internamente (estratégia de integração vertical), e os mercados geográficos em que deseja apresentar-se (estratégia de internacionalização) (Freire, 1999, p. 24). Será que a IC deve concentrar-se nalgum negócio ou deve estender-se a vários? Não há negócios que são indelevelmente parte da IC, sendo impossível excluí-los? Como qualquer organização religiosa, teoricamente, a IC pretende, sobretudo, 'salvar' o homem, mesmo que a relação custos/benefícios seja claramente pendente para a primeira. Tomando a salvação como objectivo principal, a escolha dos negócios poderia assentar neste critério, sobretudo para paróquias com menos recursos. Será que a IC deve apostar nalguns segmentos em detrimento de outros? Para cada negócio há segmentos específicos, embora para o negócio da religião, o principal, todos sejam convidados, o que é feito através de formas diferentes, pelas várias instituições eclesiais, na perspectiva das várias moradas da IC. Será que a IC deve integrar verticalmente todas as actividades de cada negócio? Como em qualquer organização, deve optar-se pelas actividades

que tragam valor acrescentado ao negócio, passando para outros as actividades sem valor acrescentado. Será que a IC deve estar em todo o país? Na verdade, a IC está, através da sua malha paroquial e institucional. Porém, os recursos limitados obrigam a optar pelos negócios e pelos clientes que trazem mais valor. O sonho de chegar a todos pode ficar pela realidade de chegar aos mais necessitados ou aos mais rentáveis.

A adequação estratégica óptima, ou seja, fazer bem aquilo que tem de ser bem feito para se ter êxito, no fundo, o que qualquer organização deve almejar, resulta da correspondência entre as competências centrais e os factores críticos de sucesso do negócio (Freire, 1999, p. 140). Cada grupo de actividades que produzem os produtos/serviços da IC pode ser tomado como negócio distinto e, por isso, com factores críticos de sucesso e competências centrais diferentes. Do cruzamento das competências e dos factores, acima referidos, torna-se claro que o sucesso de cada negócio depende de cada paróquia (religião), instituição de assistência social (misericórdia), sacerdotes ou religiosos (bem-estar), paróquias, associações ou movimentos (formação), instituições de ensino (educação) e sítios de património religioso (cultura), os quais possuem diferentes competências centrais.

Certamente que há entidades que cativam mais ou se especializam em determinado segmento populacional em detrimento de outros, ganhando o sucesso aí. Não se pode querer agradar a todos com pena de que não se agrade a ninguém; daí que a segmentação ou especialização institucional seja algo sempre presente nos casos de sucesso. Além disso, em todos os grupos torna-se essencial que os 'representantes da marca' (padres, religiosos, leigos), para além de transmitirem esperança e confiança, sejam testemunho de idoneidade, generosidade e disponibilidade, para transformarem os fiéis em 'clientes' apóstolos. Aliás, conjugando gestão com religião, clientes apóstolos estão fidelizados por determinada marca e 'vendem-na' a potenciais clientes pelo seu testemunho (passa palavra e comportamento).

A análise apresenta limitações, devido à enorme variedade de realidades (moradas) dentro da IC, que tornam difícil apresentar um retrato homogéneo. Este perfil generalista encaixa-se porventura melhor em algumas instituições da IC e noutras não tanto, como em todas as análises feitas a entidades complexas. Esta limitação poderia ser ultrapassada ou minorada com estudos de caso de diversas instituições eclesiais (institutos religiosos e seculares, associações, movimentos e obras), analisando nomeadamente as raízes do seu sucesso ou insucesso. Mas todas as limitações têm o seu rever-

so, que, neste caso, consiste em apresentar uma análise da IC, que, embora limitada, se depara pertinente, pelo seguimento do método de análise organizacional/empresarial, no qual se desenvolvem instrumentos de análise e se questiona a estratégia da IC.

Endereço do Autor:

NÚMENA – Centro de Investigação em Ciências Sociais e Humanas
Tagus Park – Núcleo Central, 379
2740-122 Porto Salvo – PORTUGAL
E-mail: jose.coutinho@numena.org.pt

Referências

- ALDRIDGE, A. *Religion in the contemporary world: a sociological introduction*. Cambridge: Polity Press, 2000.
- BERGER, P.L. *Sacred canopy*. Elements of a sociological theory of religion. New York (NY): Anchor Books, 1990.
- BOURDIEU, P. Génese et structure du champ religieux. *Revue Française de Sociologie*, Paris, v. 12, n. 3, p. 295-334, 1971.
- BOURDIEU, P. *Questões de sociologia*. Lisboa: Fim de Século, 2003.
- DOBBELAERE, K. Towards an integrated perspective of the processes related to the descriptive concept of secularization. *Sociology of Religion*, Oxford, v. 60, n. 3, p. 229-247, 1999.
- FREIRE, A. *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo, 1999.
- FURSETH, I.; REPSTAD, P. *An introduction to the sociology of religion: classical and contemporary perspectives*. Aldershot: Ashgate, 2007.
- GORSKI, P.S. Historicizing the secularization debate. In: DILLON, M. (Ed.). *Handbook of the sociology of religion*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. p. 110-122.
- IANNACCONE, L.R. Religious markets and the economics of religion. *Social Compass*, Louvain, v. 39, n. 1, p. 123-131, 1992.
- IANNACCONE, L.R. Voodoo economics? Reviewing the rational choice approach to religion. *Journal for the Scientific Study of Religion*, Wiley-Blackwell, v. 34, n. 1, p. 76-89, 1995.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York (NY): Free Press, 1980.
- SECRETARIA STATUS – RATIONARIUM GENERALE ECCLESIAE. *Annuario Statisticum Ecclesiae 1974*. Vaticano: Typis Polyglottis Vaticanis, 1976.

_____. *Annuario Statisticum Ecclesiae 1978*. Vaticano: Typis Polyglottis Vaticanis, 1980.

_____. *Annuario Statisticum Ecclesiae 1984*. Vaticano: Typis Polyglottis Vaticanis, 1986.

_____. *Annuario Statisticum Ecclesiae 1994*. Vaticano: Typis Vaticanis, 1996.

_____. *Annuario Statisticum Ecclesiae 2004*. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2006.

_____. *Annuario Statisticum Ecclesiae 2014*. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2016.

STARK, R.; FINKE, R. *Acts of faith*. Berkeley and Los Angeles (CA): University of California Press, 2000.

TEIXEIRA, A. État d'âme, état de corps. Uma interpretação da teoria da religião de Pierre Bourdieu (1930-2002). *Theologica* (2ª série), Braga, v. 45, n. 2, p. 253-273, 2010.

VILAÇA, H.; OLIVEIRA, M.J. Portrait du catholicisme au Portugal. In: PEREZ-AGÓTE, A. (Coord.). *Portraits du catholicisme: une comparaison européenne*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2012. p. 209-254.